



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**JOSÉ CASSIANO FERREIRA FILHO**

**A GESTÃO DE SERVIÇOS E INFRAESTRUTURA**  
**AEROPORTUÁRIOS:**  
**O CASO DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE SALVADOR**

Salvador  
2009

**JOSÉ CASSIANO FERREIRA FILHO**

**A GESTÃO DE SERVIÇOS E INFRAESTRUTURA  
AEROPORTUÁRIOS:**

**O CASO DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE SALVADOR**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto O. Monteiro

Salvador  
2009

## FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Ferreira Filho, José Cassiano

A gestão de serviços e infraestrutura aeroportuários: o caso do Aeroporto Internacional de Salvador./ José Cassiano Ferreira Filho. - 2009.

88 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2009.

Orientador: Prof. Dr. Augusto O. Monteiro.

1. Aeroportos – Brasil. 2. Aeroportos - Serviços - Qualidade. I. Monteiro, Augusto O., orient. II. Título.

CDD: 629.136

JOSÉ CASSIANO FERREIRA FILHO

A GESTÃO DE SERVIÇOS E INFRAESTRUTURA  
AEROPORTUÁRIOS:  
O CASO DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE SALVADOR

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Augusto O. Monteiro – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA  
Universidade Salvador – UNIFACS

Francisco Uchoa Passos \_\_\_\_\_  
Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - USP  
Universidade Salvador – UNIFACS

Florense C. H. P. de Freitas \_\_\_\_\_  
Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA  
Centro Universitário Jorge Amado

Salvador, 29 de outubro de 2009.

A todos os professores do Curso de Mestrado da Unifacs.

## **AGRADECIMENTOS**

A vida é uma luta incessante. A família: mulher-companheira, filhos e meus pais que são a razão desta luta. O amor de vocês cria a estrada que estou sempre seguindo. É o seu afeto e dedicação que fazem de mim o homem que sou.

“O amor ao trabalho e à aviação forma o serviço cuja  
qualidade torna-se tangível”.

## RESUMO

A ideia principal deste estudo reside na análise da infraestrutura de serviços aeroportuários, realizada através de um “estudo de caso”, do Aeroporto Internacional de Salvador. Busca-se identificar, se a atual infraestrutura de serviços prestados por este aeroporto atende com segurança e eficiência as expectativas de seus clientes/usuários. Para tanto, faz-se uma revisão da literatura de abordagem teórica da infraestrutura de serviços aeroportuários. Isso permite conceituar infraestrutura e serviços e realizar uma análise detalhada de como os serviços acontecem no cotidiano do Aeroporto Internacional de Salvador. Assim, pode-se verificar o desempenho dos setores que lidam com a infraestrutura e a sua manutenção preventiva, bem como a forma e qualidade de como são atendidos, na prestação dos serviços, seus clientes finais. Os resultados apresentaram pontos positivos com relação à limpeza dos espaços e sanitários, da luminosidade e do serviço de informação, bem como pontos negativos como serviço médico de emergência as filas de espera. No estudo de caso analisa-se e avalia-se, após identificação do estágio atual dos serviços e sua infraestrutura, o planejamento e as características operacionais do Aeroporto Internacional de Salvador.

**Palavras-chave:** Infraestrutura. Serviços. Serviços aeroportuários. Avaliação de desempenho.



## **ABSTRACT**

The main idea of this study lies in the analysis of the infrastructure of airport services, performed through a "case study", International Airport of Salvador. Try to identify if the current infrastructure of services provided by the airport safely and efficiently meet the expectations of their customers / users. Thus, it is a literature review of theoretical approach to the infrastructure of airport services. This allows conceptualizing infrastructure and services and undertake a detailed analysis of how the services happen in daily Salvador International Airport. Thus, one can verify the performance of the sectors that deal with infrastructure and its preventive maintenance as well as the shape and quality as they are met, the provision of services, their end customers. The results showed positive points about the cleanliness of toilets and spaces, light and information service, as well as weaknesses in emergency medical service queues. In the case study analyzes and evaluates whether, after identifying the current status of services and infrastructure, planning and operational characteristics of the international airport of Salvador.

**Keywords:** Infrastructure. Services. Airport services. Performance evaluation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Definições/conceitos de serviços.....	20
Quadro 2 – Ações de serviços .....	22
Figura 1 – Setor de serviços e sua participação no PIB (%) .....	23
Figura 2 – Escola das entidades de mercado .....	24
Figura 3 – Conceito de serviços – duas perspectivas .....	25
Figura 4 – Tríade de serviços da empresa aeroportuária.....	33
Figura 5 – Papel dos serviços na economia.....	41
Figura 6 – Relacionamento entre estrutura e infraestrutura .....	43
Figura 7 – Utilidade X Problema Geral.....	46
Figura 8 – Fatores de importância das frotas .....	47
Figura 9 – Tráfego na rede.....	48
Figura 10 - Vista Aérea do Complexo Aeroportuário de Salvador.....	57
Figura 11 - Planta baixa do Aeroporto Internacional de Salvador numa perspectiva para 2025 .....	57
Figura 12 - Mapa de localização do Aeroporto de Salvador.....	58
Tabela 1 - Movimento de passageiros no Aeroporto Internacional de Salvador – 2004-2007 .....	65
Gráfico 1 - Movimento de passageiros no Aeroporto de Salvador no período de 2001 a 2010 .....	66
Gráfico 2 - Movimento de aeronaves no Aeroporto de Salvador no período de 2001 a 2010 .....	67
Gráfico 3 - Movimento de cargas no Aeroporto de Salvador no período de 2001 a 2010 .....	67
Gráfico 4 - Número médio de viagens por passageiro/ano segundo o.....	73
Aeroporto.....	73
Gráfico 5 - Nota média de avaliação dos aspectos do atendimento da Infraero .....	74
Quadro 3 - Nota média de avaliação dos aspectos do atendimento do Aeroporto de Salvador .....	75
Gráfico 6 - Comparativo de alguns itens da pesquisa de 2004 com 2007 .....	76
Gráfico 7 - Avaliação geral segundo o Aeroporto em 2007 (média aritmética das....	76
notas) .....	76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFRMM	Adicional de Frete para a Renovação da Marinha Mercante
AITN	Aeroporto Internacional Tancredo Neves
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANP	Agência Nacional do Petróleo
APA	Área de Proteção Ambiental
APEX	Agência de Promoção das Exportações
AUT	Autônomo
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
CAM	Correio Aéreo Militar
CAN	Correio Aéreo Nacional
CAN	Correio Aéreo Naval
CONACS	Conferências Nacionais da Aviação Comercial
COE	Centro de Operações Especiais
COELBA	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
DAC	Departamento de Aviação Civil
ECP	Empresa de Carga Própria
ETC	Empresa Transportadora Comercial
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto
FAB	Força Aérea Brasileira
IATA	<i>International Airline Transport Association</i>
IFR	Operações por instrumentos
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infra-Estrutura
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
MPT	Manutenção Preventiva Total
OACI	Organização da Aviação Civil Internacional
PAA	Parque de Abastecimento de Aeronaves
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PIB	Produto Interno Bruto
RMS	Região Metropolitana de Salvador

SITAR	Sistema Integrado de Transporte Aéreo Regional
TAG	Terminal de Aviação Geral
TECA	Terminal de Cargas
TPS	Terminal de Passageiros
TSA	<i>Transportation Security Administration</i>
ULD	<i>Unit Load Device</i>
VARIG	Viação Aérea Rio Grandense
VASP	Viação Aérea São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 GESTÃO DE SERVIÇOS</b> .....	20
2.1 CONCEITO E DEFINIÇÃO DE SERVIÇO .....	20
2.2 GESTÃO DE PESSOAS E DE MATERIAIS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	28
2.3 GESTÃO DE MATERIAIS .....	35
2.4 GESTÃO DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA .....	38
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	54
<b>4 ESTUDO DE CASO: INFRAESTRUTURA DE SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE SALVADOR</b> .....	57
4.1 O AEROPORTO DE SALVADOR .....	57
4.1.1 Características Gerais da Infraestrutura do Aeroporto .....	58
4.1.2 Características Operacionais .....	61
4.1.3 Logística de Transporte Aéreo/Terrestre .....	62
4.1.4 Planejamento das Diretrizes .....	64
4.2 AVALIAÇÃO GERAL DA INFRAESTRUTURA E DOS SERVIÇOS DO AEROPORTO DE SALVADOR DE ACORDO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	65
4.3 HISTÓRICO .....	68
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	78
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	83

## 1 INTRODUÇÃO

Os serviços de infraestrutura aeroportuária são pré-requisitos básicos para a evolução econômica deste setor. Na verdade, nenhuma sociedade avança sem estes serviços. As modernas empresas de serviço encontram-se hoje em um estado contínuo de mudança. Os inovadores lançam no mercado, novos meios de satisfazer necessidades existentes e, de atender necessidades que as pessoas nem mesmo sabem que têm (QUINN, 1990).

Infelizmente, os clientes nem sempre estão satisfeitos com a qualidade e o valor dos serviços que recebem. Queixam-se de entrega com atraso, servidores rudes ou incapazes, incompetentes, horários de atendimento inconvenientes, desempenho deficiente e uma porção de outros problemas.

Em muitos casos é difícil entender o modo pelo qual os serviços são criados e entregues aos clientes, porque muitos insumos e produtos são intangíveis. Conceituar serviço é difícil para a maioria das pessoas. O serviço é um ato ou desempenho oferecido pelos prestadores/produtores aos clientes. O desempenho do serviço é essencialmente intangível, isso implica em dizer que o comprador do serviço não é possuidor de nenhum dos fatores de produção.

Os serviços criam valor e fornecem benefícios para os clientes, em tempo e contextos específicos, podendo ocorrer uma mudança desejada em nome do destinatário do serviço.

A preocupação com a qualidade dos serviços, já vem desde a década de 20, com relação a qualidade e variedade encontradas na produção de bem de serviços em todos os aeroportos e empresas do mundo.

Na atualidade, a percepção da qualidade é um fator essencial para o cliente avaliar o nível de serviço de qualquer organização e em qualquer mercado. Mas, com relação a percepção de qualidade dos serviços de infraestrutura aeroportuários isto vai depender de alguns fatores, como os que estão relacionados às características inerentes aos usuários: sua capacidade de percepção e o seu conhecimento a respeito de outros serviços similares.

Os aeroportos oferecem vários serviços que nem sempre estão associados às necessidades do cliente do transporte aéreo, mas que atendem a outros usuários do

aeroporto. Nessa perspectiva, nota-se que os aeroportos estão buscando adaptar-se àqueles clientes/usuários que demanda serviços diferenciados. Assim vem acontecendo a modernização dos aeroportos e das concessionárias aéreas, no intuito de atender melhor o usuário em diferentes níveis de serviços.

Em síntese, a análise realizada neste estudo, direciona-se aos serviços e infraestrutura aeroportuários, tendo como base o Aeroporto Internacional de Salvador, avalia o seu funcionamento e a qualidade operacional do mesmo com base na pesquisa de opinião pública e a partir das expectativas e sondagem dos usuários.

Nota-se que o Aeroporto Internacional de Salvador é um “sistema de serviços”, onde é fator fundamental o desempenho operacional e da gestão aeroportuária, pois os serviços aeroportuários são fortemente marcados pela presença dos recursos humanos e para serem concretizados dependem de elementos físicos.

A percepção dos clientes é primordial para avaliação dos serviços prestados pelo aeroporto aos seus usuários. É também importante a avaliação periódica do desempenho dos servidores e a forma pela qual se pode descobrir falhas e preveni-las, para que não venham a acontecer.

Considerando-se o tamanho e a importância da infraestrutura aeroportuária, este estudo apresenta uma visão simplificada da mesma para acompanhar a dinâmica do crescimento do transporte aéreo em Salvador, bem como, aumentar a consciência de todos envolvidos no processo em relação à segurança de voo e à qualidade dos serviços oferecidos.

Por outro lado, os aeroportos, atualmente, tornam-se grandes centros comerciais, por onde passam, cotidianamente, milhares de indivíduos e toneladas de cargas. Em razão disso, os aeroportos são de grande importância para o crescimento e desenvolvimento econômico do país, com significativa contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

No dizer de Lopes (2004), os aeroportos constituem elementos fundamentais para expansão da atividade turística, em especial interregional, além de serem geradores de postos de trabalho diretos e indiretos, devido à imensa rede de atividades conexas desenvolvidas por meio do transporte aéreo e da infraestrutura

aeroportuária.

Conferindo importância a presente pesquisa, os fatos aqui apresentados dão base para o estudo que busca entender quais as condições/problemas dos serviços e infraestrutura aeroportuários do Aeroporto Internacional de Salvador para atender com qualidade e segurança os seus usuários, tendo como objetivo geral identificar as condições da infraestrutura desse aeroporto e, então analisar os serviços aeroportuários prestados pelo mesmo.

Acredita-se que, a qualidade dos serviços depende de uma infraestrutura sem falhas, segura e previdente, focada na manutenção do consumidor final e na fidelização do cliente.

O propósito deste estudo de caso sobre o aeroporto de Salvador consiste em analisar o sistema de serviços e infraestrutura aeroportuários da vida real deste aeroporto. Então, descrever a situação do contexto em que são geridas a prestação de serviços e a sua gestão.

Esse estudo verifica se a atual infraestrutura de serviços do Aeroporto Internacional de Salvador tem condições de oferecer um serviço de qualidade. Para tanto, analisa-se a infraestrutura de serviços do aeroporto através de pesquisa de campo com os usuários, com base nos seguintes objetivos específicos; os quais conduzirão a questão principal deste trabalho:

- a) Descrever a infraestrutura de serviço do Aeroporto de Salvador e sua evolução no período de 2004 a 2007;
- b) Verificar a existência de uma manutenção preventiva total da infraestrutura dos serviços aeroportuários, junto aos gestores do aeroporto;
- c) Analisar a demanda dos serviços aeroportuários e sua manutenção através da pesquisa direta com os usuários;
- d) Avaliar a efetividade dos serviços aeroportuários apresentados pelo Aeroporto Internacional de Salvador, através de consulta aos clientes;
- e) Avaliar o desempenho da prestação de serviços para diagnosticar o nível de qualidade desses serviços.

O estudo de caso é caracterizado por um estudo mais profundo de um determinado objeto, neste caso, o Aeroporto de Salvador, de maneira a permitir o



seu conhecimento amplo e detalhado, o que não seria possível mediante outros tipos de delineamentos considerados como afirma Gil (2006).

De acordo com Yin (1991, p. 23), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre esse fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências.

Este trabalho está dividido em cinco partes, a saber: a introdução, que apresenta o tema, o objeto de estudo, a questão problema, os objetivos e a justificativa contextualizada. Ainda se faz um rápido delineamento da metodologia e da abordagem teórica que virão em detalhes nos capítulos que se seguem.

O capítulo dois faz uma descrição analítica de gestão de serviços, sustentada por autores como Téboul (2002), Graeisel e Zeideer (1983 apud Kotaide 1993), Johnston e Clark (2002). Ainda trata da gestão de pessoas e materiais, principalmente no que se refere aos que trabalham com atendimento e prestação de serviços, visando a qualidade e a excelência dos mesmos. Sustentado em Wood Jr. (2005), busca analisar a demanda por estes serviços em empresas de serviços aeroportuários e relacionando com os trabalhos prestados pelo Aeroporto de Salvador e, assim, poder descrever sua infraestrutura.

O capítulo dois, ainda apresenta referências à gestão de materiais para a prestação de serviços, o que permite avaliar o desempenho da logística do Aeroporto de Salvador e fazer analogia com outros tipos de serviços, como se dá a armazenagem desses materiais, sua ligação/interação com os modais de transporte e carga, e com o desempenho dos gestores de materiais, focando sempre na visão de Lobato (2004) e Wood Jr. (2005).

O mesmo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre a infraestrutura de serviços aeroportuários. Com vistas à realização da descrição desses serviços no Aeroporto de Salvador e à verificação da existência ou não de uma manutenção preventiva total para a infraestrutura do Aeroporto de Salvador, toma-se como referência Fitzisimmons e Fitzisimmons (2005), Leonar e Sesser (1982), Takhenci e Quelch (1983). Esse capítulo ainda faz alusão aos “aeroportos cidade”, cuja infraestrutura é de fundamental importância para o crescimento e o desenvolvimento das cidades onde o aeroporto está instalado. Traz também o preço como indicador

de qualidade de serviço conforme Olander (1970), Zeitham (1991). Esse capítulo dá uma visão generalizada sobre a infraestrutura de serviços aeroportuários.

Neste mesmo capítulo, descreve-se, de forma clara, a conceituação de infraestrutura, para, então, defini-la como infraestrutura de serviços aeroportuários, perpassando pela prestação de serviços entre os prestadores e o cliente final de serviços de bens tangíveis e intangíveis. Analisa-se a parte visível dos serviços, sua gestão e atendimento, na visão dos autores, que dizem como acontece a relação entre a estrutura e a infraestrutura, e a solução de problemas de infraestrutura: Bueno (1999), Slack (1997) e Clarck (2001).

Quanto ao serviço aeroportuário, faz-se a análise e descrição de como é realizado no Aeroporto de Salvador, a relação entre os serviços e o público-usuário, sustentando-se nos documentos oficiais da Infraero e da Aviação Civil Nacional, da Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA) da Organização Internacional da Aviação Civil (OACI), bem como em Silva (2003).

O capítulo três enfoca a metodologia da pesquisa, com uma descrição detalhada dos passos do pesquisador para chegar, diagnosticar e descrever, num estudo de caso, a prestação de serviços aeroportuários do Aeroporto de Salvador, sustentado em Silva (2003), Loverlock (2005) e Téboul (2002), mostrando cada passo teórico no contexto real em que os serviços são prestados pelo Aeroporto de Salvador. Em seguida traça o trajeto para que o pesquisador possa atingir os objetivos propostos e confirmação ou não, de sua hipótese. A parte metodológica dessa descrição está calçada em Pereira (2009) e Yin (2004).

O capítulo quatro é o Estudo de Caso propriamente dito da infraestrutura de serviços aeroportuários, do Aeroporto Internacional de Salvador. Trata-se da sua localização, comunicação e relação com a comunidade local. Uma análise e avaliação das características gerais da infraestrutura do aeroporto, das características operacionais com quadro comparativo e estatístico regional e nacional. Além de verificar e analisar os serviços prestados pelo aeroporto de Salvador como resultado da pesquisa de campo, portanto, da visão de qualidade, eficiência e excelência dos serviços e das expectativas dos usuários destes serviços.

No quinto capítulo chega-se à conclusão da análise feita a respeito dos

serviços aeroportuários do Aeroporto de Salvador, partindo da avaliação de desempenho em 2004 e 2007 e comparando os dois contextos na época da pesquisa realizada pela Infraero.

## 2 GESTÃO DE SERVIÇOS

### 2.1 CONCEITO E DEFINIÇÃO DE SERVIÇO

A finalidade deste capítulo é estudar os conceitos de serviços para melhor aplicá-los no contexto do trabalho. São muitas as definições de serviços, embora todas elas tenham um tema em comum de intangibilidade e consumo simultâneo. Alguns conceitos a seguir representam uma mostra dessas definições (FITZSIMMONS ; FITZSIMMONS, 2005, p. 30).

Para Johnston e Clark (2002), o conceito de serviços é um elemento crítico para conhecer e definir o que a organização está vendendo e o cliente comprando ou usando. Ter conhecimento de serviço é uma tarefa essencial na gestão de operações de serviços.

AUTORES	CONCEITO / DEFINIÇÃO
1. Zeithan (1996) e Bitner (1990)	Serviços são atos, processos e desempenho de ações.
2. Christian Gronroos (2002)	Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que são oferecidos como solução para os problemas dos consumidores.
3. James Brian Quinn e Christopher (1990)	A maior parte dos especialistas nessa área considera que o setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; mas, que é consumido no momento que é produzido.
4. Earl Sasser, Olsen, R. P. e Wyckoff, D. (2007)	Um bem é um objeto físico tangível ou um produto que pode ser criado e transferido, pode ser criado e usado posteriormente. Um serviço, no entanto, é intangível e perecível; é uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultaneamente.
5. James Fitzsimmons e Fitzsimmons M. (2005)	Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvido para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor.

Quadro 1 – Definições/conceitos de serviços

Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 30).

Verifica-se que são inúmeras definições e conceitos de serviços, mas, todas elas têm algo em comum.

Como um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. (LOVELOCK, 2003, p.46).

São atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário do serviço. (LOVELOCK, 2003, p.47).

Serviços são atos, processos e o desempenho de ações. (ZEITHAML; BITNER apud FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p.23).

São atividades ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviço, que são oferecidas como soluções para os problemas do consumidor. (GRONROOS, 1990, p.37).

Um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de co-produtor. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p.25).

Segundo Téboul (2002), contemporaneamente, tanto as revistas científicas quanto a imprensa de grande circulação, têm consagrado um espaço, cada vez maior, dedicado ao setor de serviços cuja evolução e desenvolvimento o leva a dominar amplamente os dois outros setores: a agricultura e a indústria. Hoje, de longe, o setor de serviços é o setor mais importante dos três. Sua predominância torna caduco, obsoleto e enganador o próprio postulado da economia trissetorial.

Quando analisado, o crescimento e a expansão do setor de serviços surpreendem pela necessidade dos serviços oferecidos e quantidade de problemas de gerenciamentos transversais que ele coloca. Para a revista inglesa *The Economist*, um serviço representa “toda coisa vendida no comércio e que não seja possível deixar cair em cima do pé” (TÉBOUL, 2002). Acredita-se, entretanto, que o setor de serviços, ainda, é hoje mal definido.

O processo de serviços vai dos procedimentos relativamente simples que envolvem apenas alguns passos – como abastecer o carro –, até atividades de maior complexidade como transportar passageiros em um voo, criar uma publicidade ou dar uma aula na universidade. Neste caso, são bens intangíveis, portanto difíceis de serem mensurados. Outras ações são tangíveis como os serviços direcionados aos corpos das pessoas: alimentação e hospedagem, por exemplo. Neste sentido, resumem-se serviços às ações dos mesmos no Quadro 2:

NATUREZA DO SERVIÇO	CONCEITOS
1. Processamento com pessoas	Serviços que envolvem ações tangíveis sobre os corpos das pessoas – fábrica de serviços.
2. Processamento com bens	Ações tangíveis sobre bens e outras posses físicas pertencentes aos clientes – tratamento para posse física.
3. Processamento estímulos mentais com	Ações intangíveis dirigidas à mente das pessoas – educação / notícias.
4. Processamento informações com	Ações intangíveis dirigidas aos bens dos clientes – publicidade, desejo de conhecer o fornecedor.

Quadro 2 – Ações de serviços  
Fonte: Lovelock (2003).

Assim sendo, o setor de serviços tem uma natureza imaterial como assinalou o economista do século XVIII, Adam Smith (1980, p.36), que os descreveu como “perecendo no próprio momento de sua criação”. Na nação mais rica do mundo, os Estados Unidos, havia uma previsão que, a partir do final do século XX, os serviços seriam a atividade econômica mais importante, ocupando mais de 77% da população ativa (TÉBOUL, 2002, p. 8).

Outra maneira de ilustrar o desenvolvimento do setor de serviços é medir sua importância com relação ao PIB entre os países que aparecem na figura nº 1, até porque, o homem como um grande consumidor, é, conseqüentemente, produtor de bens e serviços. Sua capacidade de produção varia consideravelmente de uma sociedade para outra, no tempo e no espaço. Sabe-se que, a demanda por serviço, varia em função do nível de salário da população.

Assim é que, a velocidade, neste terceiro milênio reflete-se na formação das cidades, como centro de produção e prestação de serviços nos dias atuais. As cidades que concentram população de mais de um milhão de habitantes, como Salvador, por exemplo, criam grandes problemas de prestação de serviços na sua infraestrutura de saneamento, de lazer e, principalmente, de transportes.

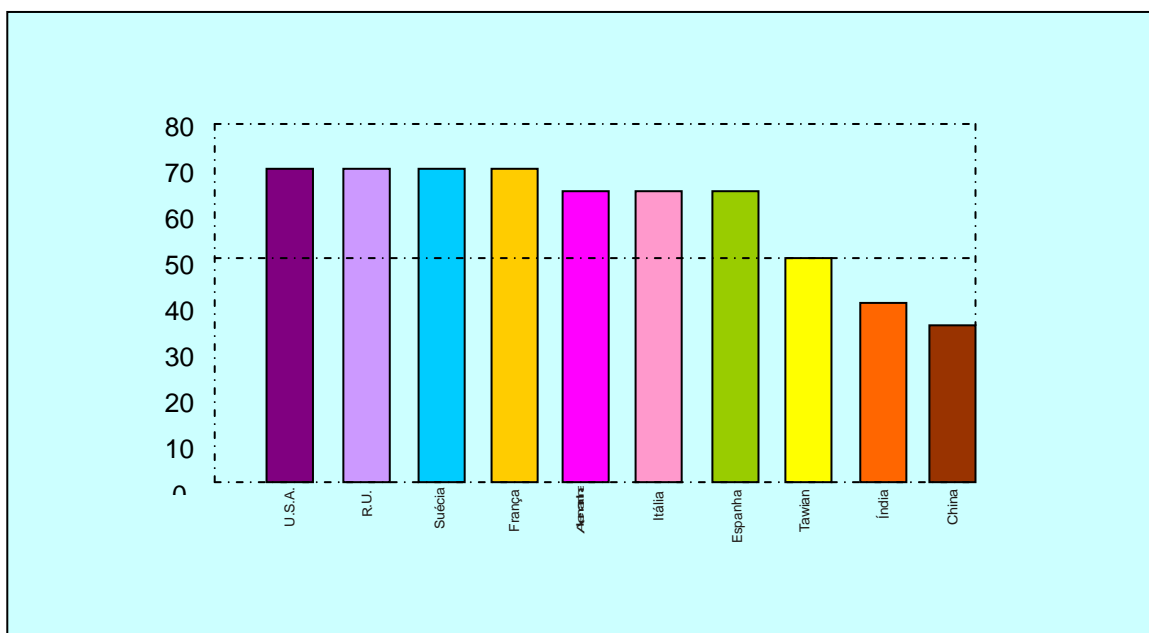


Figura 1 – Setor de serviços e sua participação no PIB (%)  
Fonte: OCDE (1997).

Para Gronroos (1994), a heterogeneidade das situações de serviços justifica que a sua definição não possa ir além da afirmação de que os serviços são atividades de natureza mais ou menos intangível que, regra geral, mas não necessariamente, são gerados nas interações que se produzem entre o cliente e o pessoal, os recursos, os bens físicos ou, globalmente, com os sistemas dos fornecedores de serviços.

Então, um serviço pode ser uma prestação totalmente imaterial ou, pelo contrário, acompanhar, incorporar, e mesmo transformar bens materiais. Pode, na realidade, ainda, disponibilizar valores intangíveis ou bens físicos segundo alguns autores como Flipo (1982) e Deleflamme (1986), de fato, evidencia-se uma crescente permeabilidade, até uma substituição, entre serviços e produtos e entre produtos e serviços.

Shostack (1982 apud DROIT, 2003) sustenta a validade da análise fundamentada no contínuo “produto/serviço”, ao identificar os componentes tangíveis e intangíveis no serviço, bem como ao classificá-los em função do predomínio de uma das duas naturezas do serviço, como mostra na Figura 2:

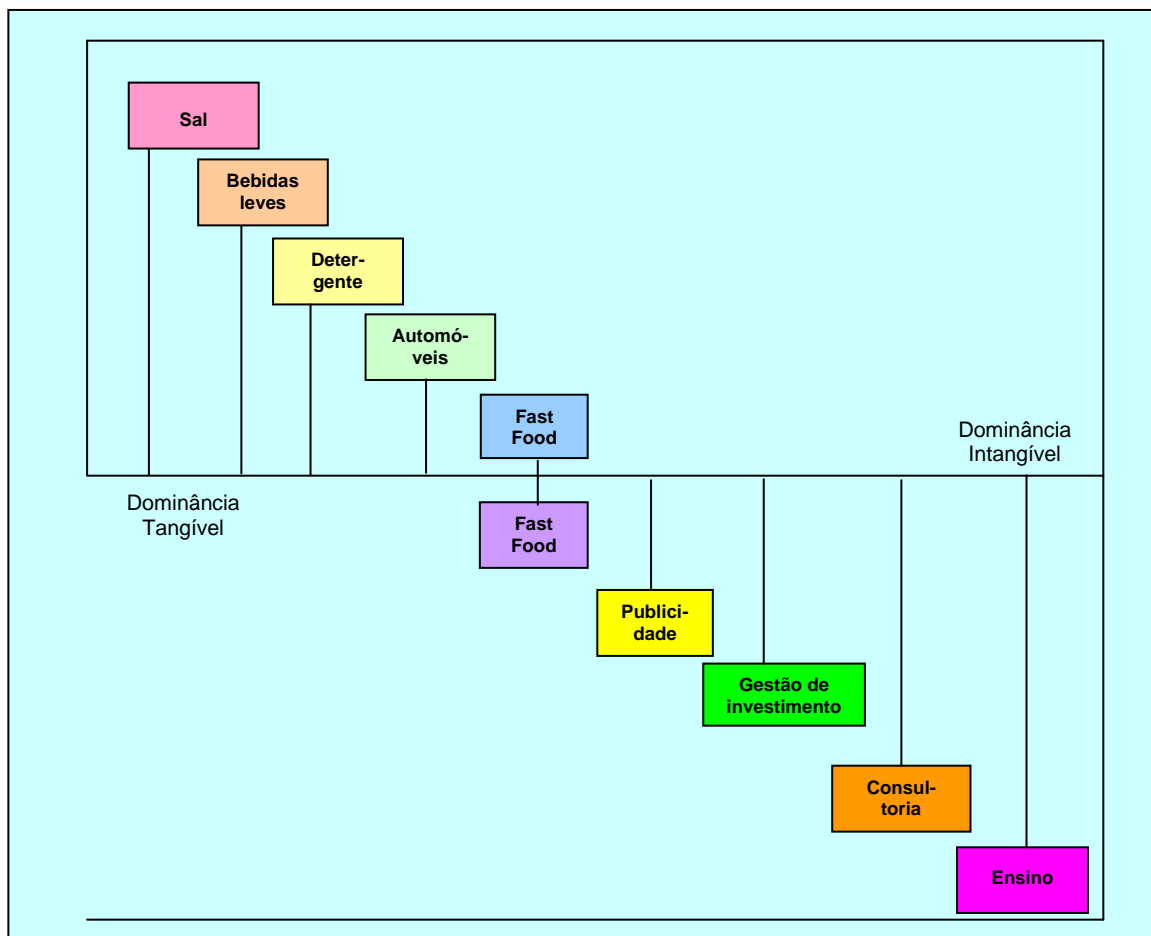


Figura 2 – Escola das entidades de mercado

Nota: Adaptado de Shostack (1977, apud DROIT, 2003, p. 77).

Analisando a figura anterior, do ponto de vista organizacional, o conceito de serviços é o modo como a organização gostaria de ter seus serviços percebidos pelos clientes, funcionários, acionistas e financiadores, isto é, o conceito de serviço é a proposição do negócio. De uma perspectiva do cliente, é o modo pelo qual ele percebe os serviços da organização como demonstra a Figura 3 (HESKETT, 1986 apud JOHNSTON ; CLARK, 2002, p. 55):



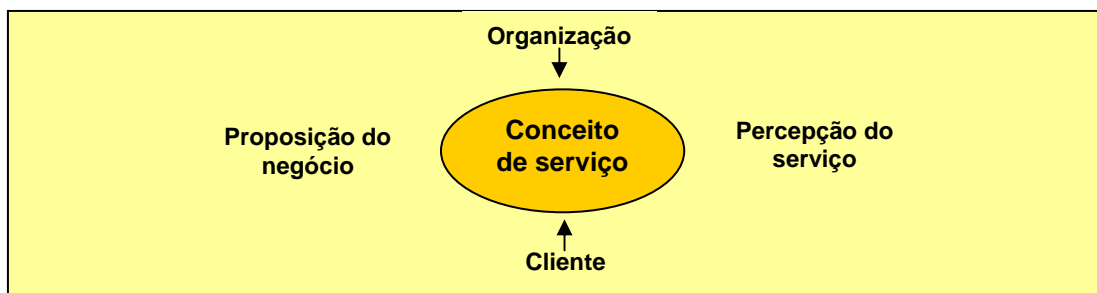


Figura 3 – Conceito de serviços – duas perspectivas

Nota: Executado com base em Johnston e Clark (2002).

Para muitos administradores, diz Johnston e Clark (2002), essas duas visões são as mesmas. Na realidade, esse não é frequentemente, o caso. Os clientes nem sempre sabem o que uma empresa está tentando fornecer, ou a veem de seu próprio modo, às vezes de maneira irracional, e idiossincrática, afirma Collier (1994 apud JOHNSTON ; CLARK, 2002, p. 55).

Téboul (2002), apoiado em Brawning-Singlemann, distingue três formas de serviços: os destinados ao produtor, os destinados aos consumidores e o fornecimento de autoserviço. Por outro lado, Baumol (1985 apud TÉBOUL 2002, p. 26), apresenta três tipos distintos de serviços: estagnantes (saúde, educação); serviços evolutivos e os serviços de comunicação e em fase de estagnação – televisão e rádio. Assim, é fundamental a informação e comunicação com os clientes compradores de serviços. Logo o conhecimento de serviços é feito através da propaganda.

Em termos de marketing, de retorno positivo e de fidelização dos clientes, a qualidade da prestação de serviços é fundamental; como afirmam: Anderson e Zeithaml (1984 apud FITZSIMMONS ; FITZSIMMONS, 2005); Philips, Chang e Buzzel (apud FEIGENBAUM, 1993). No entanto, pode-se afirmar que a substância e os determinantes da qualidade nem sempre são definidos, mas sua importância tanto para os consumidores quanto para a empresa é inequívoca.

Assim, é quase impossível estabelecer especificações de um fazer preciso, quanto a uma qualidade uniforme. Segundo Zeithaml (1984, p.26): “A maioria dos serviços não pode ser contada, medida, inventariada, testada e verificada antes da venda”.

Só quando os consumidores dos serviços os utilizam, é que podem avaliar a qualidade dos mesmos. Têm qualidade, aqueles serviços que atendem as

expectativas do usuário. É preciso lembrar que os serviços que contêm muito trabalho, são heterogêneos. E por causa disso, variam de produtor para produtor, das exigências de cliente para cliente e do tempo. Por ser difícil garantir uma qualidade uniforme, acredita-se que essas características variam conforme o cliente seja melhor conhecedor do serviço a ser prestado. Nesse caso, a empresa deve oferecer um serviço personalizado (BOOMS ; BITNER, 1981).

Segundo depreendem Langeard (apud GEORGE JR., 1980); Gronroos (2005); (REGAN, 1963; UPAH, 1980 apud MAXIMILIANO, 2008) a produção e o consumo de muitos serviços são inseparáveis. Para esses autores, a qualidade dos serviços não pode ser arquitetada na fábrica e depois entregue intacta ao consumidor.

Lehitnen e Lehitnen (1982) “veem nos serviços intensivos em trabalho que a qualidade ocorre durante a prestação do serviço, em interação cliente e prestador”.

Nesse sentido, muitos autores concordam que os clientes/consumidores comparam os serviços comprados com as percepções do serviço que lhe foi prestado e, assim avaliam a qualidade desse serviço. Logo, se há satisfação com os serviços, relaciona-se a conformação ou negação das expectativas (HOUSTON apud SMITH, 1982).

Em serviços são discutidas três dimensões em seu desempenho, tais como: nível do material; instalações físicas da empresa prestadora de serviços; e a habilidades e competências do pessoal envolvido na prestação do serviço. Portanto, seguindo as idéias de Sasser, Olsen e Wyckoff (1987, p.57), “o conceito de qualidade de serviços envolve mais do que apenas resultados”. Está incluso a forma como se presta o serviço. Nas pesquisas de Gronroos (1980, p.40), o autor apresentou dois tipos de qualidade de serviço: “a técnica, tudo que o consumidor recebe a partir do serviço e a qualidade funcional, que envolve a maneira como o serviço é prestado”. Portanto, tem na conceituação do autor uma parte tangível e outra intangível do serviço.

Baseado nas dimensões apresentadas pelos autores supracitados, Berry e outros autores (apud BATESON, 1997, p.39) analisam as determinantes da qualidade de serviços, afirmando que:

Confiabilidade envolve consistência de desempenho e segurança. Isto

significa que a empresa desempenha o serviço certo da primeira vez e que honra as promessas de desempenho.

Capacidade de resposta diz respeito à vontade ou disposição dos funcionários em fornecer o serviço. Também diz respeito à prontidão do serviço.

Competência significa posse das habilidades e conhecimentos requeridos para desempenhar o serviço.

Acesso envolve proximidade e fácil contato.

Cortesia envolve educação, respeito, consideração e contato pessoal amigável.

Comunicação significa manter os clientes informados em uma linguagem que eles possam entender. Significa também escutar os clientes.

Credibilidade envolve fidelidade, confiança, honestidade.

Segurança envolve liberdade de perigo, risco ou dúvida.

Entendimento do cliente envolve os esforços para entender as necessidades dos clientes.

Tangíveis incluem a evidência física do serviço.

Abordando a qualidade de serviço, Rust e Oliver (apud RUST; ZAHORIK, 1993) assinalam que: “a qualidade de serviço é por natureza um conceito subjetivo, o que significa que o entendimento de como os consumidores pensam sobre qualidade de serviço, é essencial para uma administração efetiva”.

Lovelock e outros autores (1988) acreditam que a qualidade de serviços é uma atitude a longo prazo, com uma avaliação da performance desenvolvida pelos prestadores. Assim, quando o usuário percebe o valor do serviço prestado por um competidor, o consumidor é atraído e muda de organização; pelo melhoramento de qualidade e preço do concorrente.

Segundo Zeithaml (1996 apud FITZSIMMONS ; FITZSIMMONS, 2005), o valor aumenta a medida que aumenta a qualidade do serviço, ou então, a minimização dos preços. Mas, entretanto, é preciso lembrar que os autores, ora analisados não chegam a um entendimento de como qualidade e preço combinam-se na formação do valor.

Para Schmeuner (1999), os serviços são mais visíveis em algumas prestadoras de serviços, principalmente, se a empresa é organizada num esquema de subdivisão, com filiais e distribuidoras varejistas.

Nesse sentido, Gronroos (1980) desenvolve um modelo em que afirma que os consumidores comparam o serviço que esperam com percepções do serviço que lhe foi prestado, anteriormente, para avaliar a qualidade do serviço.

É preciso estar atento, pois há grupos de consumidores diferentes e alguns fatores influenciam o seu comportamento com relação ao processo de decisão. Neste sentido há mercado de consumo industrial, de revenda e governamental, sendo que este último corresponde às esferas do governo: Municipal, Estadual e Federal que compram produtos e serviços (GIANESI ; CORRÊA, 2007, p. 65).

Também influenciam os consumidores de serviços, os fatores culturais os quais estão ligados à subcultura influenciada pela nacionalidade, grupo racial, religioso, etc. Estes fatores influenciam o conceito de prestação de serviços da empresa que planeja serviços diferentes segundo o local onde a empresa está localizada. A empresa, ainda, analisa com relação ao comportamento do consumidor: a idade, ocupação, condição econômica, estilo de vida, personalidade e autoconceito, no sentido de melhoria e buscando a eficiência dos serviços prestados que devem ir ao encontro da satisfação e das expectativas dos usuários.

Para tanto, as empresas transnacionais adaptam seus produtos de maneira a prestar serviços ao contexto dos países onde estão inseridas. Assim sendo, uma organização como, por exemplo, a C & A não pode apresentar os mesmos produtos da moda no Brasil e na Índia, culturas totalmente adversas.

Segundo Santos (apud WALTON, 1990), “ser atual ou eficaz, dentro dos parâmetros reinantes, conduz a considerar a velocidade como uma necessidade e a pressa uma virtude”. Fica evidente que a produção de bens e serviços, com a globalização, não poderia deixar para trás a velocidade na prestação de serviços ao consumidor final, e no uso das novas técnicas como base dessa rapidez; pois, “o uso de técnicas disponíveis permite a instalação de um dinheiro fluido, relativamente invisível, praticamente abstrato”. Tal como ocorre com os serviços intangíveis (SANTOS, apud WALTON, 1990, p. 100).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS E DE MATERIAIS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A gestão de pessoal de serviço abrange um conjunto de técnicas e instrumentos que permite o setor de Recursos Humanos atrair e desenvolver os talentos humanos, isto é, a administração de pessoal que cuida da parte que se refere ao desenvolvimento das pessoas/trabalhadores que pertencem à organização como um todo. Isto quer dizer que gestão de pessoal não cuida apenas da

remuneração, da avaliação de desempenho ou do treinamento de pessoas, mas do seu desenvolvimento na sua inteireza, na prestação de serviços.

A administração de pessoal encarrega-se, especificamente de promover a integração dos trabalhadores à organização, através da coordenação de interesses entre a empresa e a mão-de-obra disponível na central e das prestadoras de serviços terceirizados.

Preocupações com a qualidade de vida no trabalho, melhoria do clima e formação de uma cultura organizacional salutar, além do relacionamento interpessoal, são metas de atividades da gestão de Recursos Humanos. Também, de igual forma, assuntos como planejamento de Recursos Humanos, tratamento dos conflitos organizacionais, análise sociológica e psicossocial da empresa aeroportuária e qualidade total, entre outros, também são estudados. Ações que devem permitir à consecução dos objetivos de promoção e integração do ser humano à organização.

Ao gerir o equilíbrio entre a oferta e a demanda de serviços, Bowersox e Closs (2007), enumeram meios que permitem melhorar as operações, nesta síntese:

- a) Deslocar a demanda
- b) Agrupar a demanda e utilizar operações polivalentes.
- c) Filtrar e segmentar a demanda em função de diferentes critérios.
- d) Diferenciar o tratamento pelo preço.
- e) Controlar o tempo de serviço.
- f) Fazer com que os clientes participem.
- g) Controlar a dispersão do tempo de serviço.
- h) Modificar horário da equipe.

Assim, pode-se perceber que é importante o prestador de serviços, levar em conta o modo de integração de todas as percepções dos clientes, e, assim sendo, a primeira impressão é fundamentada e pode influenciar consideravelmente o resto da prestação de serviço.

Em serviços é importante uma boa integração entre o marketing, as operações e a gestão dos funcionários no decorrer da interação no proscênio.

Para Johnston e Clarck (2002), algumas organizações preferem prestar serviços ao consumidor final mediante agentes ou revendedores. Isso depende da

necessidade de fornecer um ponto de contato de serviço e venda próximo aos clientes, tipo de gestão de serviço via intermediário. Os autores sugerem a gestão de percepções durante o processo do serviço.

Os gerentes de operações devem estar atentos aos seus clientes e entender como as percepções de serviço de um serviço desenvolvem-se durante o processo desse serviço. Isso ajudará os gestores a entender como podem desenhar seus serviços a fim de ter as intervenções apropriadas nos momentos adequados para atingir o resultado desejado. (JOHNSTON ; CLARCK, 2002, p. 147).

Assim, visando à superação de dificuldades em torno da formação humana, as empresas investem em treinamentos que levam seus trabalhadores ao autoconhecimento e autodesenvolvimento, para que possam buscar maior capacidade de trabalho não individual, mas principalmente em equipes multidisciplinares. Os trabalhadores recém-contratados antes de se dedicarem ao trabalho, passam por um processo de integração à empresa, com o objetivo de facilitar sua adaptação. Aprendem a história da empresa, seus objetivos e sua sistemática de trabalho, bem como as estratégias traçadas.

Faz parte de processo de integração do funcionário um treinamento de como executar suas tarefas da maneira como deseja a empresa e como as consideram corretas para melhor atender aos clientes (WOOD JR, 2005).

Nenhuma economia pode funcionar hoje sem a existência de serviços proporcionados na área de transportes e comunicação, principalmente, os essenciais como educação, saúde e segurança.

Um serviço é intangível e perecível; é uma ocorrência ou processo que é criado e usado simultâneo ou quase simultaneamente. Embora o consumidor/cliente não possa conservar o serviço real após ele ter sido produzido, o efeito do serviço, no entanto, pode ser mantido.

Toda empresa prestadora de serviços oferece um conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente que consiste nas seguintes categorias:

- a) instalações de apoio;
- b) bens facilitadores;
- c) informações;
- d) serviços explícitos;

e) serviços implícitos.

As instalações de apoio são os recursos físicos que a organização põe em disponíveis antes de oferecer um serviço: localização, decoração do interior, equipamento de apoio, adequação da arquitetura e o *layout* das instalações.

Coloca-se a disposição dos usuários materiais que serão adquiridos ou consumidos pelo cliente, ou itens por ele fornecidos: consistência, quantidade e seleção.

As informações são fornecidas, na maioria das vezes, personalizadas: dados de operações, registros, horários, atrasos, além de informações fornecidas pelo usuário para dar condições a um serviço eficiente e customizado, como disponibilidade e preferências.

Os serviços explícitos são prontamente percebidos pelos clientes, e que consistem nas características essenciais ou intrínsecas dos serviços: treinamento do pessoal prestador de serviço, abrangência, consistência e disponibilidade; enquanto que os serviços implícitos são os benefícios psicológicos que o cliente pode sentir apenas vagamente, ou características extrínsecas dos serviços: atitude do serviço, ambiente, espera, status, sensação de bem-estar, privacidade, segurança e conveniência.

São quatro os aspectos inerentes a prestação de serviços pelas empresas de prestação de serviços, tais como: simultaneidade; perecibilidade (suavizar a demanda, ajustar capacidade de serviço e permitir que o cliente espere); intangibilidade e heterogeneidade.

A gestão de serviço tem como característica fundamental a simultaneidade, ou seja, a empresa disponibiliza os serviços permitindo que sejam consumidos simultaneamente a sua criação. Os serviços operam com sistemas abertos, com todo impacto da variação da demanda sendo transmitido ao sistema. Por serem simultâneo a produção e o consumo, os serviços ficam sem a possibilidade de intervenção no controle de qualidade durante a prestação dos mesmos (TÉBOUL, 2002; JOHNSTON ; CLARK, 2002).

Com relação aos clientes, as empresas buscam construir relações a longo prazo e criar facilitadores para os clientes, fazendo associações ou parcerias com outras empresas prestadoras de serviço, como por exemplo: hotéis, locadoras.

Neste sentido, é fundamental possuir um banco de dados com todas as características dos clientes para que se realize um marketing direcionado e um tratamento personalizado.

É interessante lembrar que os serviços são criados à medida que são consumidos e de que o cliente muitas vezes é um participante do processo, abrindo-se a oportunidade de customizar um serviço de acordo com as necessidades do cliente, onde o caráter do serviço permite a customização ou prestação do serviço tem o arbítrio de modificar o serviço – restaurantes *fast food*.

A classificação dos serviços está diretamente relacionada à perecibilidade vinculada ao tempo da capacidade do serviço, que traz um grande desafio para os gestores, que para determinar a melhor, levam em consideração algumas informações obtidas através das seguintes questões:

- a) Qual a natureza da flutuação da demanda?
- b) Seu ciclo é previsível?
- c) Quais as causas subjacentes dessas flutuações na demanda?
- d) O ciclo pode ser antecipado?
- e) Que oportunidade existe para mudar o nível da capacidade operatória da infraestrutura?
- f) Contratar funcionários em meio turno para o horário de maior movimento resolve?

Na conquista do cliente, levando em consideração as suas necessidades e a competição existente no mercado, as empresas prestadoras de serviço, *Resourcing*, optam pelos critérios de avaliação, nos quais são observados:

- a) Disponibilidade – acesso aos serviços durante 24 horas;
- b) Conveniência – locais apropriados e facilitados dos serviços;
- c) Confiabilidade – buscando sanar quaisquer dúvidas;
- d) Personalização – cliente tratado como indivíduo e não como mais um cliente;
- e) Preço – é difícil comparar os custos dos serviços de forma objetiva, às vezes, a competição de preços pode ser contraproducente, devido o vínculo a



idéia de qualidade;

f) Qualidade - vinculada na relação das expectativas dos clientes durante e após a prestação de serviços;

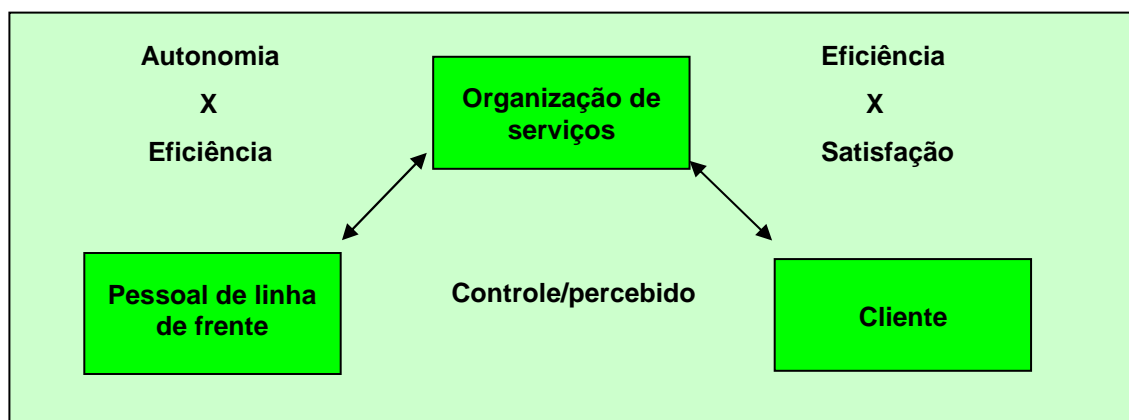
g) Reputação – é feita com base na experiência de outros clientes, tipo propaganda de boca a boca;

h) Segurança e bem-estar – são fundamentais em muitos serviços, principalmente no transporte aéreo;

i) Rapidez – o tempo de espera do serviço é vital: emergências, assistência médica, serviço dos bombeiros, de comunicação e informação.

Assim, estar-se atento ao encontro entre o prestador do serviço e o cliente. É um momento em que na mente do cliente, a interação está atrelada à qualidade. Nesse sentido, a Figura 4 mostra a tríade do encontro de serviços que envolvem a empresa, ou seja, a prestadora do serviço; pessoal de linha de frente e cliente:

Figura 4 – Tríade de serviços da empresa aeroportuária



Fonte: Adaptação do autor, 2008, com base em Wood Jr. (2005).

Visando uma estratégia voltada para custos, a organização pode optar pela padronização na prestação de serviços e, para tanto, impõe procedimentos operacionais rigorosos, limitando severamente o arbítrio na linha de frente, que pode facilitar, mas não pode modificar a postura do atendimento ao prestar o serviço, ficando o pessoal de linha de frente impossibilitado de atender diferencialmente. Cada cliente/usuário é sempre o cliente. Não se pode diminuir a satisfação no trabalho, pois, dessa maneira o processo fica prejudicado.

Esse patamar de integração entre o cliente e o pessoal de linha de frente ocorre dentro do contexto organizacional e, também, dentro do ambiente físico do aeroporto. Neste aspecto consideram-se os seguintes fatores: cultural, quando é colocado em prática um padrão de crenças e expectativas compartilhados pelos membros da organização; delegação de poder, fugindo ao modelo tradicional de prestação de serviço piramidal, no qual o pessoal de linha de frente não tinha poder de decisão.

O modelo aeroportuário de prestação de serviço, por exemplo, descrito como sendo um “T” invertido, onde as camadas de supervisão são drasticamente reduzidas, porque o pessoal de frente é treinado, motivado e abastecido com informações oportunas que os habilitem a gerir o encontro de serviços no local da prestação dos mesmos.

No atual contexto mundial globalizado, o foco da qualidade foi modificado, na prestação de serviço, não se contenta mais com apenas um sorriso, hoje, busca-se a garantia do serviço. Muitas vezes chega-se à substituição do produto: reembolso, desconto ou serviço grátis ao cliente insatisfeito.

Nesse sentido, é importante que a gestão de materiais esteja atenta e sincronizada com a prestação de serviço e a infraestrutura do mesmo para evitar que ocorram falhas entre os prestadores de serviços e os clientes usuários dos mesmos.

A gestão de material é uma atividade que abrange a execução e gestão de todas as tarefas descumprimento, transporte e manutenção do material usado na infraestrutura do aeroporto. Isso, portanto, corresponde, na sua inteireza, ao planejamento, organização, direção, coordenação e controle de todas as tarefas necessárias à definição de qualidade, aquisição, guarda, controle e aplicação, destinados às atividades operacionais da infraestrutura dos serviços.

A gestão de materiais usados na infraestrutura tem como objetivos básicos: aquisição a preços mais baixos; alto giro de estoques; baixo custo de posse; continuidade de suprimento; consciência de qualidade; pouca despesa com pessoal; relações favoráveis com os fornecedores; aperfeiçoamento do pessoal; bons registros e, acima de tudo, qualidade na prestação dos serviços.

## 2.3 GESTÃO DE MATERIAIS

Embora seja a gestão de materiais uma área de atividade específica, na infraestrutura de serviços, é uma atividade integrada à logística empresarial que abrange a execução e gestão de todas as tarefas de suprimento, transporte e manutenção.

Os materiais utilizados na infraestrutura dos serviços são classificados conforme a necessidade e cultura da empresa, embora possam existir classificações segundo outros critérios:

- a) Quanto à utilização – são classificados em equipamentos, material de consumo, matérias-primas e insumos;
- b) Quanto ao valor econômico – os materiais são classificados sob diversos aspectos, tais como: facilidade de obtenção, produção nacional ou estrangeira, possibilidade de substitutivos, multiplicidade de emprego entre outros;
- c) Quanto ao valor estratégico – são classificados os materiais diferentemente se sua utilização esteja ligada à segurança do aeroporto como um todo; à segurança nacional, se sua existência está ligada à escassez ou abundância na natureza.

Algumas técnicas básicas são mais comuns na política de materiais do Aeroporto Internacional de Salvador, como a padronização dos materiais de uso. Padronização esta que se dá pela aplicação de especificações técnicas e pela existência de um programa de classificação e catalogação de materiais. Também se usa a política de acompanhamento do ciclo dos materiais, visando programar e introduzir os materiais na infraestrutura do aeroporto, evitando-se assim o dispêndio excessivo de recursos, paralisação do aeroporto pela falta do referido material, além da eliminação de estoques mortos e sucatas excessivas ao final da vida útil dos materiais.

Nesse sentido os encarregados da gestão de materiais estão sempre atentos ao desempenho e execução para não comprometer a atividade fim dos serviços. Daí estar-se sempre alerta às modernas técnicas e equipamentos de transporte, além da evolução das relações comerciais com as empresas prestadoras de serviços.

A armazenagem de materiais também é uma preocupação constante dos

administradores e prestadores de serviços. Embora não se perceba, tem um custo (posse e conservação da área, conservação dos próprios materiais e custo de pessoal, etc), além do próprio custo do estoque imobilizado. Então, pela padronização e pelo planejamento procura-se reduzir a quantidade de material armazenado e aumentar a velocidade da sua entrada e saída dos locais de armazenamento.

Para aumentar a eficiência e redução de custos, fica-se atento às novas técnicas e equipamentos de armazenagem e embalagem. A boa administração de estoques leva a redução de materiais armazenados e permite uma previsão de consumo e aquisições, além de permitir todo planejamento do ciclo de materiais para atender à clientela na presteza e rapidez dos serviços (TÉBOUL, 2002 ; LOBATO, 2004).

Para tanto, a administração está sempre atenta a organização, atuando com os coordenadores em seus órgãos internos e processando adequadamente seus dados, suas estatísticas e motivando suficientemente seu pessoal para a realização de um bom trabalho junto aos consumidores.

As transformações ocorridas no contexto mundial nas últimas décadas do século XX e início do século XXI estão marcando o acirramento da competitividade, pelo desenvolvimento tecnológico acelerado, pelo avanço da informatização e dos meios de comunicação. Essa mudança de paradigmas, promovida pela evolução, implicou para as empresas prestadoras de serviços em processos de reestruturação dos sistemas de gestão de suas infraestruturas, embora se saiba que, essas revisões estão vinculadas a um conjunto de medidas que busca rever o papel da organização no mercado.

Como parte desse contexto de mudança destaca-se as mudanças culturais promovidas pelas organizações que compõem a infraestrutura dos serviços, através de novos valores e de práticas gerenciais que se concretizam por meio de decisões e ações para a transformação da realidade e para alcançar as metas traçadas a satisfação do cliente e sua fidelização.

Quando se analisa o setor de serviços, principalmente a gestão do seu crescimento e extensão, fica-se surpreso pela diversidade dos serviços oferecidos e a quantidade de problemas gerenciais transversais que se coloca no setor.

Os gestores estão em maior ou menor intensidade nos serviços, isto é, estão no *front office*, em contato com os clientes é este o aspecto relativo de “maior ou menor intensidade”, portanto, é preciso estudar a relação entre o proscênio e os bastidores e as atividades de suporte (infraestrutura) dos serviços.

O gestor de serviços tem certa dificuldade de adequar oferta e demanda, pois o serviço é perecível, consumido no próprio momento de sua produção, e cada cliente tem exigências e necessidades diferentes, assinala Téboul (2002), portanto, a demanda não pode ser armazenada, porém nos serviços aeroportuários, podem-se acomodar os clientes em filas de espera. Contudo, a demanda pode ser variável, em razão das variadas e múltiplas sazonalidades.

Assim sendo, o desafio para o gestor é ajustar a oferta de serviço frente a uma demanda fluente num meio instável. Nesse caso, se a demanda for inferior à capacidade, pode resultar numa subutilização ótima da capacidade, a qualidade será boa, as filas de espera eventuais serão curtas e os funcionários de contato não se sentirão pressionados.

Assim, o gestor deve gerir a demanda, filtrá-la, influenciá-la e deslocá-la. Se a demanda vem de diferentes fontes, separam-se os clientes em segmentos homogêneos nesse caso, urgências provenientes no caso das atividades de manutenção, urgências essas que variam segundo os dias da semana ou as horas do dia devem, então, programar as intervenções preventivas para preencher as horas vagas.

A demanda global pode ser esmerilhada combinando-se uma demanda previsível e intervenções preventivas programadas. Se a capacidade não for suficiente para fazer frente à demanda nos horários de pico, selecionam-se os clientes fiéis com acessos reservados e reservas prioritárias. Mas, é preciso lembrar a dificuldade de se combaterem antigos hábitos dos clientes. A demanda pode ser modificada oferecendo serviços menos atraentes nos horários de pico. A oferta poderá ser reduzida e padronizada a fim de acelerar o funcionamento quando a demanda for maior. Também a oferta de certas vantagens como ausência de espera, um melhor serviço pode incitar os clientes a dar preferência aos horários menos carregados. O preço é outro elemento que pode deslocar a demanda, mudar o comportamento do consumidor, os preços devem variar segundo os momentos e a clientela, como as tarifas especiais noturnas nos voos.

Podem-se acomodar os clientes num bar, num restaurante ou deixá-los ansiosos na fila de espera. O sistema de reservas permite reorientar a demanda em vagas disponíveis. E se o cliente não apresentar ou fizer a reserva múltipla adota-se a sobrelocação. Mas se tal ocorrer a empresa fica mal vista, pode perder a credibilidade.

Segundo Téboul (2002) o gestor de serviços deve estar atento para gerir a capacidade de oferta, quando, primeiramente devem-se identificar os pontos de estrangulamento, para tanto o gestor recusa o sistema de entrega da prestação de serviço.

Os gestores de serviços não podem deixar de aderir e praticar o *yield management* ou gestão de atendimento, como fala Téboul (2002). Conjuga-se o uso da informática à concorrência entre as companhias aéreas e gerais, assim, uma nova abordagem para maximizar a renda.

O desempenho dentro da área de tolerância resulta em satisfação; desde que as percepções das transações do cliente não sejam maiores, nem menores do que o aceitável, o resultado será um cliente satisfeito. Acredita-se que a qualidade de um desempenho dentro da zona de tolerância do cliente pode não ser conscientemente percebida. Assim para uma organização que deseja mostrar impacto, será necessário preparar intervenções positivas, ou quiçá negativas.

## 2.4 GESTÃO DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA

É difícil falar em atividades aeroportuárias, sem falar em serviços de infraestrutura, como, por exemplo, transporte, comunicação e informação que formam um liame essencial entre os vários setores da economia, onde está incluso o consumidor final. Assim, priorizou por descrever a gestão da infraestrutura aeroportuária.

Os serviços comerciais e os de infraestrutura são intermediários entre os produtores e o cliente/consumidor final. Assim sendo, nenhuma sociedade pode evoluir e avançar sem os serviços de infraestrutura. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p.53):

É importante reconhecer que os serviços não são atividades meramente periféricas, mas sim, parte integrante da sociedade, estão presentes no

cerne da economia e são fundamentais para que esta se mantenha sadia e funcional. Enfim, o setor de serviços não apenas facilita como também torna possíveis as atividades de produção de bens dos setores manufatureiros. Os serviços representam a força vital de transição rumo a uma economia globalizada.

Ademais, um país, uma região ou mesmo uma cidade não pode funcionar sem os serviços da Administração Pública, fundamentais para proporcionar um clima estável para investimentos, crescimento e desenvolvimento econômico. Nesse sentido, cita-se: saúde, educação, manutenção das estradas, ferrovias, abastecimento de água, segurança pública, preservação e conservação do meio ambiente. Pois, constituem fatores imprescindíveis para a sobrevivência do país e de sua população.

Em uma sociedade industrializada, empresas especializadas podem prestar serviços a empresas de manufatura de forma mais barata e eficiente do que as próprias empresas de manufatura poderiam prestar a si próprias. Assim, é cada vez mais comum que as atividades como publicidade, consultoria e outros rumos de serviços sejam fornecidas ao setor de manufatura por empresas de serviços.

Exceto para subsistência básica, em que as atividades domésticas são auto-suficientes, os serviços são absolutamente indispensáveis para que uma economia possa funcionar a contento e melhorar a qualidade de vida de uma comunidade. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p.59).

Em relação à disputa de qualidade, na qual, o capitalismo atual lança as empresas, em nível mundial, verifica-se que as satisfações das expectativas do consumidor com relação aos serviços prestados tornam-se de grande importância para o desenvolvimento das organizações. Daí surge uma espécie de padronização de serviços, que ficam dependentes da forma como eles são prestados, na qualidade e eficiência dos mesmos no momento de sua prestação.

As necessidades e desejos dos clientes podem ser alcançados por meio do marketing que precisa ser planejado e voltado para cada consumidor, entretanto, conhecer os consumidores não é tão fácil assim, já que as pessoas se diferenciam em relação a sua natureza, suas atividades, interesses, preferências e opiniões. Essas diferenças são refletidas tanto entre os consumidores quanto entre os vendedores, seus produtos e sua forma de vender o serviço. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p.59).

Nas economias modernas e pós-modernas, a busca pela qualidade dos serviços é uma tendência generalizada, pois, atualmente há uma mudança na visão dos consumidores com relação à exigência e garantia de que suas expectativas serão atendidas por produtos de alta qualidade, sejam os serviços de produtos tangíveis ou intangíveis. Assim abordam Leonar e Sesser (1982), Takhenci e Quelch

(1983) citados por Gianesi e Corrêa (2007).

No caso do *Aeroshopping* e nos aeroportos industriais ou cidades, o consumidor tem várias formas tangíveis e intangíveis para avaliar a qualidade dos serviços, como tempo de espera, prontidão de atendimento, atrasos, marca, sensação, embalagem, cor, entre outros. No entanto, é passível de ser verificado que, quando se compra serviços, como um pacote turístico, há menos elementos tangíveis.

Tudo que se refere aos serviços perpassa pela divisão da economia em três setores, Primário, Secundário e Terciário, embora este último, também chamado de Serviços, tenha dominado os outros dois. Em um mundo que parece existir sob o signo da velocidade, os serviços e a infraestrutura vêm dominando a dinâmica das mudanças econômicas, visíveis no triunfo da técnica, onipresença da competitividade, deslumbramento da instantaneidade da transmissão de sons e imagens e a esperança de atingir outros mundos, tem contribuído, juntos, para que a ideia de velocidade esteja presente na prestação de serviços na economia-mundo.

Vieira (2000) acredita ser de grande importância o setor terciário, nas economias desenvolvidas e para o fenômeno que se pode chamar de “terceirização” do setor secundário – que resulta da constatação de que, mesmo para os produtores de bens industriais, cada vez é maior a importância do componente serviço: antes, durante e após a venda dos bens, e cada vez mais é relevante a diferenciação que se obtém através deste componente.

O autor diz que a crescente participação relativa dos serviços nas economias industrializadas justifica que se tenha dedicado particular atenção, ultimamente, ao esclarecimento das condições e mecanismos de sua integração no sistema econômico.

Nas economias ricas, os serviços ultrapassam hoje os 60% do emprego e do Produto Interno Bruto (PIB) – (30% nos países em desenvolvimento), bem como, segundo Moura e Gomez (1995 apud SASSAKI, 2001), os seus preços relativos experimentaram aumentos grandiosos nos últimos 20 anos.

Para Levitt (1972,1976), os serviços apenas superam a sua menor eficiência relativa, face à indústria, assumindo uma postura mais tecnocrática, isto é, adaptando-se a uma perspectiva produtiva em que a prestação seja um “sistema”



cuidadosamente planejado, controlado e automatizado sempre que possível.

Os serviços estão presentes na vida de cada cidadão todos os dias: serviços de alimentação, comunicação e de emergência, para ficar em apenas algumas categorias. Nosso bem estar e a saúde de nossa economia baseiam-se atualmente nos serviços. Atividades como agricultura e a manufatura serão sempre necessárias, mas, o fato é que existem limites para o que podemos consumir e usar, tanto de alimentos, quanto de produtos. (FITZSIMMONS ; FITZSIMMONS, 2005, p. 12).

É verdadeiramente predominante que os serviços exercem domínio na economia das nações e no comércio mundial. Economia nenhuma funciona sem a infraestrutura que os serviços proporcionam e muito menos se desprovida de serviços estatais.

À medida que uma economia desenvolve-se, maior importância adquire a área de serviços, que logo passa a empregar nas suas atividades, a maior parte da população ativa. A par do arranque da circulação puramente digital de produtos e serviços, neste século XXI, o comércio aéreo tem grande desenvolvimento e os aeroportos nacionais e internacionais articulados com plataformas multimodais tornar-se-ão a alavanca da competitividade entre cidades e regiões voltadas para a globalização, como afirma John Kasarda (2000 apud INFRAERO, 2008), especialista em logística da Universidade da Carolina do Sul (USA).

A interdependência da manufatura sobre os serviços pode ser visualizada na Figura 5 a seguir:

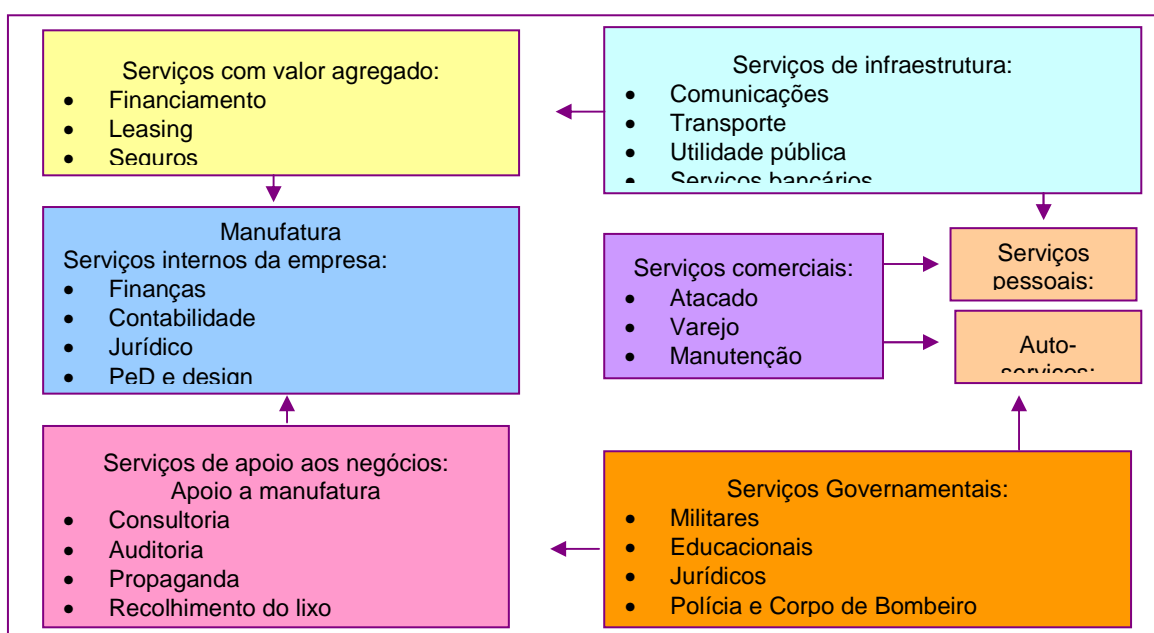


Figura 5 – Papel dos serviços na economia  
Fonte: Bruce e Brian (1988).

Os serviços estão na vida do consumidor, cotidianamente. Acender uma lâmpada, assistir à televisão, falar pelo celular, subir no ônibus, consultar um médico, enviar uma carta, um e-mail, ir ao barbeiro, reabastecer o carro, preencher um cheque, usar o cartão de crédito são exemplos de consumo de serviços no plano individual. A faculdade onde se estuda é também uma prestadora de serviço educacional. Dentro da universidade há outros serviços: biblioteca; lanchonete; orientação pedagógica entre outros. No Brasil, os serviços correspondem a 55% do PIB (BNDES, 2008).

A infraestrutura de uma operação de serviço é similar à estrutura que sustenta o corpo humano na sua aparência externa. A infraestrutura é a parte inferior de uma estrutura, considerando-se que a estrutura seja um sistema, uma instituição ou uma prestação de serviço. Nesse sentido, diz-se que, para uma operação de serviço a estrutura inclui as instalações, ou seja, os prédios e sua localização “à vista” e o ambiente físico criado pelas instalações visíveis aos clientes e funcionários, a parte tangível do serviço (JOHNSTON ; CLARK, 2002).

Contemporaneamente, o ambiente físico do serviço também se refere aos aspectos visíveis da organização, apresentados em uma tela de computador, e à velocidade de interação, determinada pela capacidade das “avenidas de informação” que unem as partes da estrutura, de acordo com (SLACK, 1997 apud JOHNSTON ; CLARK, 2002, p. 332).

As partes físicas ou virtuais de uma empresa definem sua forma e arquitetura global. Impõem limites sobre as operações. Por exemplo, uma organização aeroportuária que pode atender apenas a 500 usuários, restringe suas atividades, e o mesmo ocorre com a capacidade de um aparelho de telecomunicações, mensurado em *kilobits*, que pode restringir o tipo e a velocidade dos fluxos de informações.

Por outro lado, a infraestrutura de uma organização, como afirmam Johnston e Clark (2002, p. 333), compreende as decisões que afetam o modo como a estrutura é usada, por exemplo, a organização, o planejamento, o controle e a melhoria de seus processos, funcionários e clientes, e as decisões sobre a mensuração e melhoria do desempenho.

A tomada de decisão infraestrutural busca fazer o melhor uso dos recursos

estruturais da empresa de maneira reativa, podendo também ser usada para buscar proatividade ao explorar o potencial dessa estrutura como mostra a Figura 6.

O termo infraestrutura pode ser definido como um conjunto de elementos estruturais que enquadra e suporta a estrutura em sua inteireza. No caso dos serviços aeroportuários, a solução dos problemas de infraestrutura é condição *sine qua non* para melhoria do bem estar da população de clientes, permitindo que todos tenham assegurado o acesso aos serviços básicos, tangíveis e intangíveis.



Figura 6 – Relacionamento entre estrutura e infraestrutura  
Fonte: Johnston e Clark (2002, p. 333).

A infraestrutura na sua concepção mais extensa é definida como um conjunto de elementos estruturais que enquadram e suportam toda estrutura de qualquer tipo de empresa ou organização. O termo possui várias acepções, embora o mais comum seja o referente aos sistemas viários, de esgotos e fornecimento de energia, rede de transportes, hotelaria entre outros de uma cidade, região ou país, que compõem os bens de serviços tangíveis além da estrutura de atendimento de qualidade que compõem o serviço intangível.

O prefixo Infra, de origem latina, significa abaixo, embaixo, portanto, infraestrutura é a parte inferior que sustenta uma estrutura qualquer.

A solução dos problemas de infraestrutura é a condição necessária para a melhoria do fornecimento e atendimento dos meios de transportes, permitindo à população usuária o acesso a serviços básicos que sustentam, por exemplo, a estrutura aeroportuária, que vai desde o saneamento dos aeroportos e das cidades onde os mesmos estão instalados até os sistemas de transportes urbanos,

comunicação, prestação de serviços entre outros.

A ampliação da infraestrutura promove a redução de custos, aumento da produtividade, aprimoramento da qualidade dos bens e serviços da estrutura produtiva e consolidação da integração com outras regiões. Assim, a oferta de serviços no setor de infraestrutura deve caminhar na frente da demanda, para não se tornar fator de interrupção de um novo ciclo de crescimento.

É importante observar, pela ordem natural do tema estudado que a precedência em sua abordagem deve ser considerada a partir da demanda por infraestrutura aeroportuária. A criação dessa infraestrutura corresponde a dois planos. O material inerente a construções, instalações e serviços (tangíveis) imprescindíveis à exploração aeroportuária. O plano doutrinário, inerente às ideias, vontade política, organização e adoção de objetivos e prioridades, bens intangíveis, mas perceptíveis. Esse conjunto deve ser adaptado às necessidades e aos meios disponíveis (SILVA, 2003).

Os elementos mais notáveis da análise do transporte aéreo apresentam a aeronave e o aeroporto como os elementos indissociáveis do mesmo. Eles atraem a atenção do público em geral, do usuário, dos especialistas e do governo por suas características que são distintas, complementares e associadas ao mesmo tempo.

Entre os fatores que demonstram a importância das frotas e dos conjuntos aeroportuários tem-se: o papel dinâmico e ativo na sociedade, o valor elevado dos investimentos demandados, bem como suas várias funções política, econômicas e sociais (HORONJEFF, 1983, p.41), segundo o qual:

As obras, até hoje, publicadas e supostamente dedicadas à Economia ou ao Direito no campo da aviação civil não tratam do problema da infra-estrutura aeroportuária para o desenvolvimento [...] as publicadas em inglês fazem uma breve referência ao tema, o relevo do assunto não deixa de ser evidente.

A economia do transporte aéreo está associada à economia de serviços aeroportuários, assim como os custos diretos do transporte aéreo estão associados às tarifas aeroportuárias.

Pode-se verificar que, os aeroportos tornaram-se verdadeiros centros de serviços sofisticados e diversificados, empregando tecnologias avançadas, de interesse para o transporte comercial e seus usuários. São locais onde se realizam

transferências de modais e transbordo de passageiros, cargas e correio. Logo, esses locais devem dispor de sistemas e serviços de recepção e de meios de acesso para essas transferências entre os modos de transporte aéreo e de superfície. Assim como outros tipos de terminais de transportes, os aeroportos estão ligados, como um órgão indispensável à vida diária do lugar onde está instalado.

Estas idéias de conformidade e utilidade são aplicadas em um sentido amplo, desde as pequenas pistas mais rudimentares de baixo custo de investimentos e limitada capacidade de prestar serviços até os mais complexos sistemas dotados de todas as instalações e facilidades modernas que a depender do tamanho do tráfego, podem crescer e desenvolver-se, tornando-se mais sofisticados e inovadores, incorporando novas tecnologias (BARAT, 1978).

Comprova-se a utilidade da infraestrutura aeroportuária pelo desempenho do seu papel no transporte aéreo como atividade econômica, que nos países de centros representa 25% das atividades de transporte público, e 7,5 a 8% do Produto Nacional Bruto (PNB), (BARAT, 1978).

A contribuição da aeronáutica, englobando todos os setores vinculados diretamente ao transporte aéreo, tais como: a fabricação de aeronaves, motores e equipamentos, os serviços de manutenção, comunicações, navegação, comercialização, administração e muitos outros, além do próprio transporte aéreo e da exploração aeroportuária representa uma participação clara de mais de 11% no total do produto nacional dos países ricos do mundo, que é reforçada pela condição estratégica e pelo papel do transporte aéreo que favorece o desenvolvimento, mesmo no universo de países industrializados (TRANSPORT CANADÁ, 1986).

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), criada pela Lei 11.182, de 27 de setembro de 2005, constitui uma entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime autárquico especial, vinculada ao Ministério da Defesa, com prazo de duração indeterminado.

Compete à União, através da ANAC, regular e fiscalizar as atividades de Aviação Civil e de serviços de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária. Em suas competências a ANAC, ainda, deverá observar e implementar orientações, diretrizes e políticas estabelecidas pelo Conselho de Aviação Civil (CONAC), no que se refere a: representação do Brasil em convenções, acordos, tratados e atos de transporte

aéreo internacional, estabelecer modelo de concessão de serviços de infraestrutura aeroportuária, outorgar serviços aéreos, suplementar recursos para aeroportos de interesse estratégico, econômico e turístico e aplicar o instituto de concessão ou da permissão na exploração comercial de serviços aéreos.

A criação dessa estrutura, segundo Silva (2003, p. 115), corresponde a dois planos: o plano material referente a construções, instalações e serviços imprescindíveis à exploração aeroportuária; o segundo plano corresponde às doutrinas, concernentes às ideias, vontade política, organização, adoção de objetivos-metas e prioridades. Segundo o autor:

A criação da infraestrutura aeroportuária está associada a dois problemas distintos. Em primeiro lugar, deve-se precisar de que maneira será determinada a utilidade da infraestrutura aeroportuária e em segundo lugar, de que maneira será concebida uma política aeroportuária. (SILVA, 2003, p. 3-4).

Assim sendo, pode dizer, conforme a Figura 7, sobre a associação entre a utilidade e o problema geral da infraestrutura:

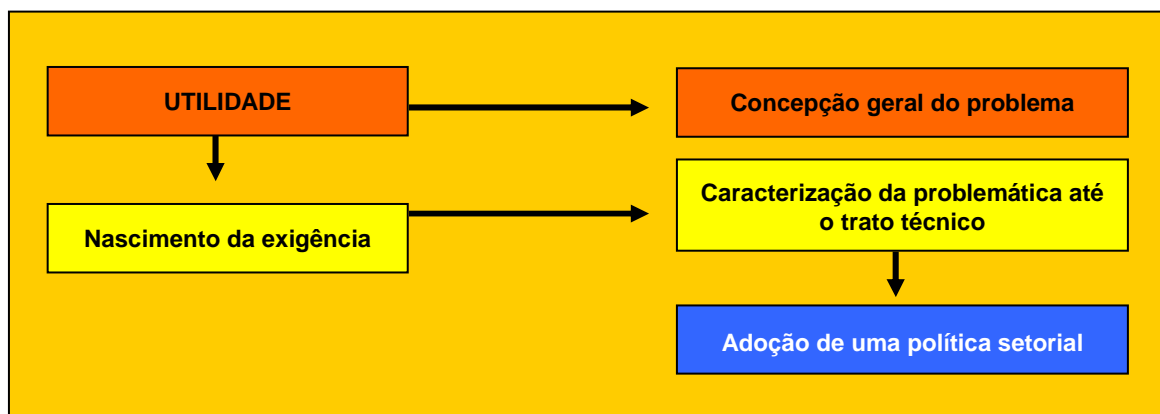


Figura 7 – Utilidade X Problema Geral

Nota: Elaboração própria.

Tudo isso constitui não apenas dois problemas da aviação civil como antecede aos demais problemas. Então, devem-se definir objetivos e os meios para criar a infraestrutura, adaptando-a, tendo em vista o apoio e promoção do transporte aéreo.

No transporte aéreo, o avião e o aeroporto são elementos indispensáveis, que atraem a atenção do público, do usuário, de especialistas e do governo, por causa de suas características, que, ao mesmo tempo, são distintas, complementares e associadas. Entre os fatores que demonstram a importância das frotas e do conjunto

aeroportuário, no contexto dos modais de transporte estão mostrados na Figura 8:

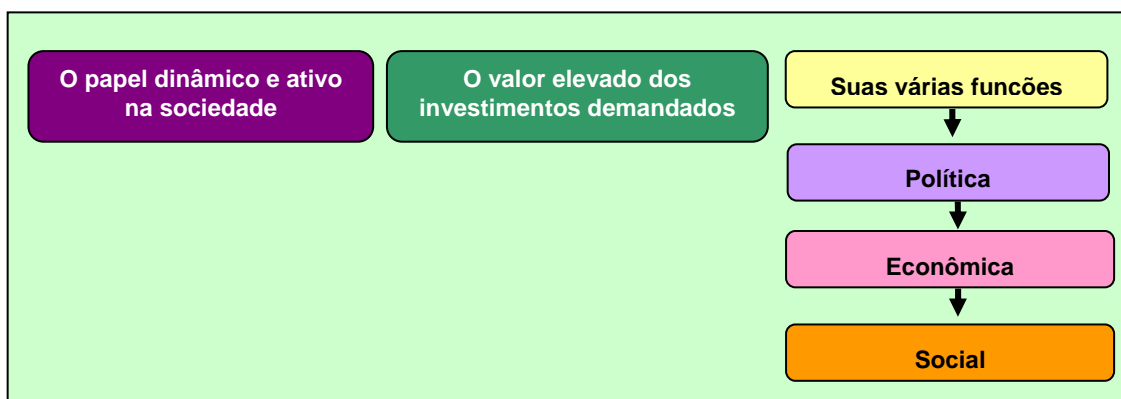


Figura 8 – Fatores de importância das frotas

Nota: Elaboração própria.

Atualmente são poucas as publicações dedicadas à Economia e ao Direito no campo da aviação civil e que não tratam dos problemas da infraestrutura aeroportuária tendo em vista o desenvolvimento do país. Há, entretanto uma breve referência ao tema nas publicações inglesas e francesas. Mesmo o autor clássico Horonjeff (1993) não fez a associação com o desenvolvimento.

A economia do transporte aéreo está relacionada com a economia aeroportuária, bem como os custos diretos do transporte aéreo estão relacionados às taxas e tarifas aeronáuticas. Hoje, os aeroportos são verdadeiros centros de serviços sofisticados, diversificados e que emprega tecnologias avançadas de interesse do transporte comercial, bem como dos usuários (SILVA, 2003, p. 117).

A infraestrutura aeroportuária desempenha um papel de extrema importância no conjunto das atividades políticas e socioeconômicas do Estado, não importa seu grau de desenvolvimento. Demonstrando a utilidade política, econômica e social da infraestrutura aeroportuária para sociedade, pode avaliar pelo Plano Nacional de Viação, Lei Federal (1980) que:

O significado político da infraestrutura está associado à expressão do poder nacional e da estratégia governamental para alcançar os objetivos adotados. Qualquer decisão relativa à infraestrutura aeroportuária tem um sentido político, na medida em que ela indica uma direção e um nível de esforço que favorecerão ou privilegiarão uma cidade, uma região, uma atividade macroeconômica, um projeto ou até mesmo uma necessidade determinada. (PNV apud SILVA, 2003, p. 118).

Do ponto de vista econômico, todo aeroporto depende da rede à qual pertence. A infraestrutura aeroportuária leva em consideração as ações variáveis inerentes ao tráfego na rede como se pode demonstrar na Figura 10:



Figura 9 – Tráfego na rede

Nota: Adaptação do autor (2009).

No planejamento aeroportuário alguns pontos são fundamentais, tais como: basear-se em documentação clara; análise dos problemas relativos à infraestrutura e serviços é o elemento-chave; tratar dos diversos assuntos pertinentes ao aeroporto; tratamento interdisciplinar do planejamento; preceder de exame detalhado das áreas de instalações aeroportuárias que constituem a estrutura sustentada pela infraestrutura; adequar à política global do país; e basear-se no planejamento de fluxos de tráfegos de todos os modais de transportes que se relacionam ao transporte aéreo (O.A.C.I., 1977).

No setor de infraestrutura, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES) recomenda objetividade: expansão e modernização do setor elétrico; expansão dos serviços de atendimento aos usuários; equacionar os gargalos logísticos de contorno de cidades e acesso aos aeroportos, visando uma melhor eficiência dos sistemas; ampliação dos sistemas de telecomunicação e a contribuição para o desenvolvimento do comércio; ampliação dos serviços de atendimento aos passageiros; melhoria das vias de acesso aos aeroportos; conexão com a rede de hotelaria entre outros.

Considerando que o papel de infraestrutura aeroportuária é fundamental no âmbito da aviação civil, o Estado onde o aeroporto está localizado deverá adotar a curto e longo prazos, medidas específicas, para que a aviação civil encontre destinação histórica de mola impulsora do progresso local e nacional e fator de especial importância da união, cooperação e paz no



campo internacional. (SILVA, 2003, p. 115).

Nos países em desenvolvimento, o planejamento geral dos investimentos permite a adaptação da infraestrutura aeroportuária às necessidades nacionais. A adoção de medidas nas áreas jurídicas, técnica e gerencial fornecem aos gestores os elementos para uma solução eficiente dos problemas para o aeroporto e de recursos para participação voluntária dos pagadores usuários nos custos dos investimentos. Daí, porque os custos devem ser previamente e cuidadosamente analisados (BARRIN, 1984).

No entanto, o departamento de manutenção da infraestrutura aeroportuária cresce quando se inicia o planejamento e controle da manutenção preventiva. Um programa-mestre é criado para controlar a manutenção produtiva dos serviços de infraestrutura aeroportuários. É preciso notar que, numa empresa, ninguém repara na manutenção quando ela vai bem, e quando algo vai mal, como no caso dos *pitots* do *Air Bus 330* que caiu no Atlântico, dizem que, a manutenção não existe.

Muitas vezes, quando é necessário gastar, investir em infraestrutura dos serviços aeroportuários, acha-se que não é necessária a manutenção, mas quando a manutenção da infraestrutura dos serviços não existe, todos da empresa são unânimes em dizer que deveria existir.

Acredita-se que é necessário buscar caminhos certos para se eliminar os obstáculos e as falhas na manutenção infraestrutural, com uma gestão planejada, conjugando liderança e gestão e, então, garantir os efeitos das mudanças planejadas para a infraestrutura aeroportuária.

Nada na infraestrutura pode ficar parado, pois, os equipamentos e máquinas de manutenção parados por muito tempo causam prejuízos e refletem na condição de atendimento aos clientes.

Hoje, com a informatização dos sistemas de manutenção dos serviços de infraestrutura aeroportuário, bem como a troca de experiências entre as companhias, deram lugar ao planejamento e controle da manutenção, facilitando a análise e os resultados, e assim, poder implementar o sistema, buscando evitar falhas no processo de manutenção e da prestação de serviços aeroportuários. Buscou-se melhor utilização dos equipamentos em função do tempo e da incidência das intervenções nos ciclos de vida útil das máquinas e dos serviços tangíveis em

infraestrutura, para melhor atender os usuários dos aeroportos. O negócio é evitar ou melhorar a perda de tempo entre as falhas e problemas de serviços, e o seu concerto e atendimento ao cliente (WILMOTT, 2005).

Em serviço de infraestrutura é preciso prevenir as falhas antes que elas aconteçam, só assim, poder-se-ão evitar os acidentes. A empresa deve ter cuidados com os profissionais envolvidos no processo da prestação de serviços com vistas à eficácia e fidelização de sua clientela.

Com relação à manutenção da infraestrutura de serviços aeroportuários, verifica-se que foi a partir de 1950 que os gerentes de manutenção observaram que, para atender a evolução da aviação comercial, em muitos casos, o tempo gasto para se fazer o diagnóstico das falhas dos equipamentos de infraestrutura e das aeronaves, era maior do que o tempo de correção do reparo. Foi então que as equipes de Engenharia de Manutenção foram selecionadas para o trabalho.

Para se realizar um planejamento que atenda os serviços aeroportuários, principalmente a infraestrutura deve tratar dos diversos assuntos ligados ao aeroporto e que tenha características interdisciplinares; preceda exame detalhado das aéreas e instalações aeroportuárias; uma análise que leve a deduções e a conclusões baseadas nos partidos adotados que se repetem em todas as etapas do planejamento; conjugar planos que se adequem a política global do país e a política geral de transporte que ocupe uma posição privilegiada.

O planejamento em questão deve dar atenção e prioridade às consultas e a cooperação estreita entre os gestores e as autoridades locais e representantes comunitários no trato do zoneamento e da demarcação da área patrimonial; a partir da cooperação, determinar as necessidades futuras em infraestrutura; descrever as bases do plano diretor, indicando os objetivos prévios do planejamento; verificar junto à aeronáutica os dados necessários para a determinação dos diversos tipos de demanda e da correspondente capacidade em infraestrutura aeroportuária.

A criação da infraestrutura aeroportuária está associada à maneira como será determinada a sua utilidade para o desenvolvimento e de que maneira é concebida uma política aeroportuária para esse desenvolvimento.

A utilidade da infraestrutura aeroportuária está relacionada à concepção geral do problema – a determinação da utilidade, desde o nascimento da exigência e a

caracterização de sua problemática, até o trato técnico que origina a adoção de uma política setorial.

A utilidade da criação da infraestrutura aeroportuária e a formulação de uma política aeroportuária constituem-se não apenas em dois dos problemas da aviação civil, como também, antecedentes dos demais. Devem-se, principalmente, definir os objetivos e os meios para criar a infraestrutura e adaptá-la com vistas a apoiar e promover o transporte aéreo. (SILVA, 2003, p. 16).

A decisão do governo da construção de um aeroporto onde não haja transporte aéreo permite-se que se crie um novo local onde a demanda será explorada tendo ou não potencial, ou mesmo em condições especiais, quando se tratar de regiões estratégicas, como foi o caso do Projeto Calha Norte, na Amazônia. Acredita-se que, em um contexto onde os recursos são escassos e o orçamento limitado, a atribuição dessa prioridade é o reflexo de uma ação política e uma manifestação de poder que tanto pode vir unicamente do governo ou das autoridades políticas locais (SILVA, 2003).

Essa ação política está manifestada no período de planejamento aeroportuário, na preparação orçamentária, na seleção das cidades ou regiões e elaboração dos projetos, analisando as leis que o Plano Nacional de Viação (PNV) e sua atualização percebe-se, no seu bojo, indicações da vontade política, ao estabelecer indicações conceituais e espaciais da rede aeroportuária brasileira.

Identifica-se que a administração governamental sempre intervém em um contexto de recursos limitados, ainda que em estados ricos e industrializados. Assim, é inevitável o elevado nível de interação dos significados político e econômico da ação governamental. Dessa forma decisões relativas à infraestrutura aeroportuária devem ser ótimas, no sentido político e econômico, visando aumentar a utilidade e a eficácia dos recursos investidos e dos serviços a serem prestados.

Pelo lado econômico, qualquer aeroporto depende da rede a qual ele pertence. A infraestrutura aeroportuária deve levar em consideração as ações das diversas variáveis inerentes ao tráfego na rede: tipos de equipamentos, natureza dos intercâmbios como turismo, os negócios, a aviação geral, o tráfego regular, a carga, o correio entre outros.

Devem-se escolher os elementos da infraestrutura que se adaptem ao conjunto das variáveis, ao menor custo, e os de sua funcionalidade. Segundo Silva

(2003), são variáveis: o tráfego local pode ser influenciado pelos problemas de regulamentação do serviço concedido ou autorizado; fatores climáticos e meio ambientes que podem impor algumas restrições operacionais e produzem alguns efeitos sobre outras variáveis da rede; ao se definir o papel do aeroporto, deve-se considerar que os dois lados ou setores, utilizados pelas aeronaves e passageiros e cargas, incluindo o interior dos terminais, devem receber atenção especial dos que tomam as decisões.

A verificação ou confirmação de que a infra-estrutura aeroportuária é ótima será extremamente favorável para a boa utilização dos investimentos governamentais, o que leva, nos estados em desenvolvimento, a resultados de especial significado político e econômico e a grandes benefícios sociais. (SILVA, 2003, p. 119).

Um planejamento prévio é fundamental para se obter uma gestão aeroportuária eficaz, exemplificando: a oposição entre o significado político e o econômico durante a tomada de decisão pode determinar a perda da eficiência dos investimentos, que é grave quando se trata de um Estado não-desenvolvido.

Para que, economicamente possam ser otimizadas essas três modalidades de serviços aéreos, rodoviário e fluvial é preciso que haja a conjunção econômico/política que crie condições para desenvolver progressivamente as três redes. Na realidade o planejamento aeroportuário é um desafio permanente para os economistas, engenheiros e gestores/administradores.

Uma das dificuldades desse planejamento é o fato das premissas fundamentais jamais serem apresentadas em seu conjunto. As premissas têm origem nos domínios político/econômico e no desenvolvimento regional, bem como na vocação econômica local e social e, ainda, na proteção ao meio ambiente, no mercado de transporte aéreo, entre outros.

Segundo a Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), o planejamento deve ser bem preparado e organizado e deve se basear em documentação clara, onde a análise dos problemas relativos à infraestrutura aeroportuária deve ser o elemento-chave.

O planejamento geral da infraestrutura aeronáutica, inclusos os planos diretores aeroportuários, baseia-se no planejamento dos fluxos de tráfego de todos os sistemas de serviços de transporte associados às necessidades de desenvolvimento econômico e social da região. O transporte aéreo é parte

integrante dos transportes considerados no seu todo e muitos fatores externos à infraestrutura aeroportuária devem ser levados em consideração: os financiamentos; a integração com outros sistemas de transportes terrestres, marítimos e fluviais ou a política e os sistemas tarifários.

Para países mais pobres, a fase mais difícil do planejamento de aeroporto, é o estudo do financiamento e do controle financeiro. Mas, uma análise econômica permitirá que seja estabelecido um programa para garantir o financiamento necessário, devendo levar em consideração previsões de recursos, fontes disponíveis e o planejamento econômico nacional.

Nesse sentido, a análise das características da infraestrutura aeroportuária pode revelar os níveis possíveis de flexibilidade ou, ao contrario, de imposições das limitações de meios sobre os níveis de complexidade. Para tanto, antes de tratar das tarefas relativas ao planejamento propriamente dito, é preciso se ter em mente os princípios técnicos fundamentais aplicáveis e a confirmação dos objetivos selecionados.

Para que haja a otimização, as simulações dos procedimentos devem ser feitas em computadores e a partir de então tomar decisões sobre os elementos gerais do aeroporto.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O propósito deste estudo de caso sobre o aeroporto de Salvador consiste em analisar o sistema de serviços e infraestrutura aeroportuários deste aeroporto então descrever a situação do contexto em que são geridas a prestação de serviços e a sua gestão.

O estudo de caso é caracterizado por um estudo mais profundo de um determinado objeto, neste caso, o Aeroporto de Salvador, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, o que não seria possível mediante outros tipos de delineamentos considerados como afirma Gil (2006).

De acordo com Yin (1991, p. 23), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre esse fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências.

O estudo de caso traz os resultados da segunda edição da pesquisa de avaliação dos serviços prestados aos clientes do Aeroporto Internacional de Salvador, bem como da imagem e satisfação dos usuários da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), com o objetivo de fazer a leitura dos resultados da pesquisa para então descrever a infraestrutura de serviços do Aeroporto de Salvador e verificar se houve ou não evolução entre a primeira edição da pesquisa em 2004 com relação à pesquisa realizada em 2007, assim, poder acompanhar os fatores críticos que determinam a relação entre as expectativas de desempenho dos serviços oferecidos pela Infraero e o desempenho efetivo junto ao seu público-alvo nos dois momentos, em 2004 e 2007.

Nesse sentido, pode-se analisar se a atual infraestrutura de serviços do Aeroporto Internacional de Salvador tem condições de oferecer um serviço de qualidade e comparar com o que dizem os autores consultados como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) Clark e Jonhston (2002) e Silva (2003) quanto à prestação de serviços e a percepção dos clientes com relação à qualidade desses serviços.

Para tanto, a infraestrutura acima citada foi analisada por meio de levantamento bibliográfico e análise dos documentos da Infraero e pesquisa de campo com os usuários.

Primeiro, buscou-se descrever a infraestrutura de serviço do Aeroporto de Salvador e sua evolução no período de 2004 a 2007, com base no Manual de Operações do Aeroporto Luís Eduardo Magalhães (MOA), em seu Volume Mestre, no qual há indicação de toda a infraestrutura de serviços do aeroporto. Neste encontra-se descrito o histórico e o comportamento dos sistemas e subsistemas que são indispensáveis para a funcionalidade do Terminal Aeroportuário, tais como: características físicas instaladas, informações referentes aos serviços, equipamentos, procedimentos operacionais, organização e administração do aeroporto de Salvador, incluindo o sistema de gerenciamento da segurança operacional.

Em seguida, verificou-se a existência de uma manutenção preventiva total da infraestrutura dos serviços aeroportuários junto aos gestores do aeroporto, indicando que o aeroporto dispõe de um Plano de Manutenção Preventiva Total, onde são descritos todos os procedimentos de manutenção preventiva, corretiva e preditiva a serem adotados nos sistemas e subsistemas de infraestrutura, tais como pontes de embarque / desembarque, esteiras de bagagem, escadas rolantes, elevadores, sistema integrado de voo, sistemas de ar condicionado, entre outros.

Outra relação observada foi a análise da demanda por estes serviços através da pesquisa direta com os usuários, com base na Pesquisa de Satisfação de Clientes (2004 a 2007), na qual foram analisados dados relativos à demanda dos serviços junto à comunidade aeroportuária, passageiros, visitantes e tripulantes. Para fundamentar a pesquisa buscou-se dados primários e secundários, sendo que os primeiros foram documentais, isto é, documentos da Infraero, tais como o Módulo de Competências Orgânicas e Atribuições de Competências da SRSV (2007), o Manual de Operações do Aeroporto Internacional de Salvador, além de outros documentos da Infraero sobre Operações Especiais, Serviços de Infraestrutura e Plano de Diretor do Aeroporto.

Na sequência, se avaliou a efetividade dos serviços aeroportuários apresentados pelo Aeroporto Internacional de Salvador, por meio de consulta aos clientes, onde os resultados da segunda edição da Pesquisa, em 2007, para avaliação da imagem e satisfação dos clientes permitem acompanhar os fatores críticos que determinam a relação entre as expectativas de desempenho dos serviços oferecidos pela empresa e o desempenho efetivo junto ao público alvo nos

dois momentos: em 2004 e 2007. Com as informações levantadas pôde-se avaliar os impactos das ações realizadas e então identificar os aspectos de desempenho dos serviços do Aeroporto de Salvador, com avaliação favorável ou não.

A técnica aplicada na pesquisa foi a de levantamento, tendo como forma de abordagem a entrevista pessoal do público usuário escolhido ao acaso, antes do embarque, sem distinção de sexo, idade e condições socioeconômicas, culturais e de escolaridade. A amostragem ocorreu entre os dias 01 a 27 de outubro de 2007, com plano amostral, em Salvador, correspondente a 300 entrevistados, tendo contado com o apoio do pessoal da Infraero na supervisão da coleta.

Por último, se avaliou o desempenho da prestação de serviços para diagnosticar o nível de qualidade dos mesmos, por meio de análise da demanda pelos serviços aeroportuários, realizada em tempo predeterminado com o aeroporto em trânsito, o que viabiliza avaliar o desempenho dos serviços do aeroporto de Salvador tomando como base de dados as respostas às pesquisas efetuadas e às expectativas dos usuários e como eles percebem o nível do atendimento e prestação dos serviços.

O passo seguinte foi descrever como acontece um processo de gestão de serviços para compará-lo com os serviços aeroportuários. Os dados levantados permitem a avaliação e análise dos resultados e perfis da pesquisa aplicada pela Infraero, utilizada para estabelecer relações entre os dados obtidos, o problema da pesquisa e o referencial teórico apresentados na revisão da literatura.



## 4 ESTUDO DE CASO: INFRAESTRUTURA DE SERVIÇOS AEROPORTUÁRIOS DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE SALVADOR

### 4.1 O AEROPORTO DE SALVADOR

O Aeroporto fica situado no município de Salvador, no Estado da Bahia, na Praça Gago Coutinho, s/n, Bairro de São Cristovão, faz limite com o Município de Lauro de Freitas, entre a orla litorânea local e o Bairro de Itinga. Fica aproximadamente a 35 km do centro da cidade de Salvador. Geograficamente uma área plana, cercada de dunas.



Figura 10 - Vista Aérea do Complexo Aeroportuário de Salvador  
Fonte: Infraero (2007).

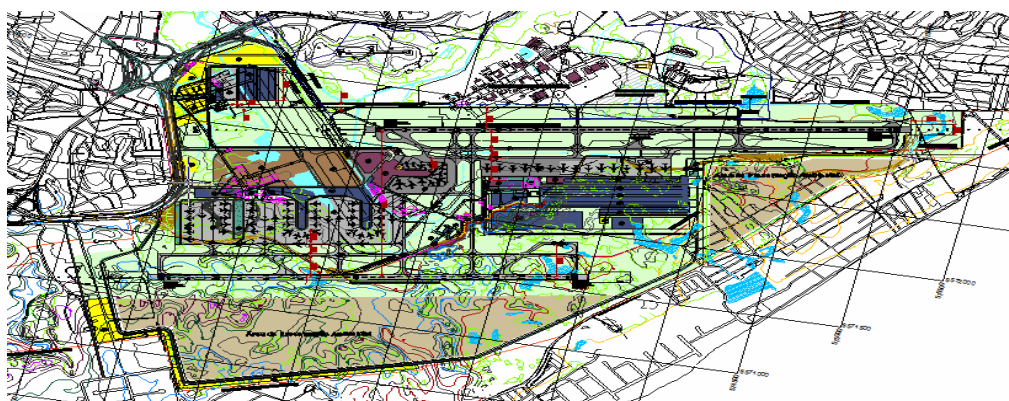


Figura 11 - Planta baixa do Aeroporto Internacional de Salvador numa perspectiva para 2025  
Fonte: Infraero (2007).

O aeroporto atende à região metropolitana de Salvador e outras cidades vizinhas, sendo o portal de entrada do turismo que se dirige à Bahia, bem como ao Brasil e turistas que se destinam ao Nordeste.

É um aeroporto de grande importância no tráfego de executivos e no transporte de mercadorias para o abastecimento da região industrial de todo Recôncavo Baiano, principalmente o Pólo Industrial de Camaçari. Nas suas proximidades não existem outros aeroportos de porte semelhante ao de Salvador.

Com relação aos voos e destinos internacionais, o Aeroporto Internacional de Salvador é o grande concentrador e distribuidor do tráfego aéreo, funcionando como um *hub* para as demais localidades do Estado, embora haja outros aeroportos com voos internacionais, como é o caso do de Porto Seguro.

A implantação do aeroporto se dá em área patrimonial da União, compartilhada com a área militar da Base Aérea de Salvador, unidade da Força Aérea Brasileira. A Figura 12 mostra sua localização:

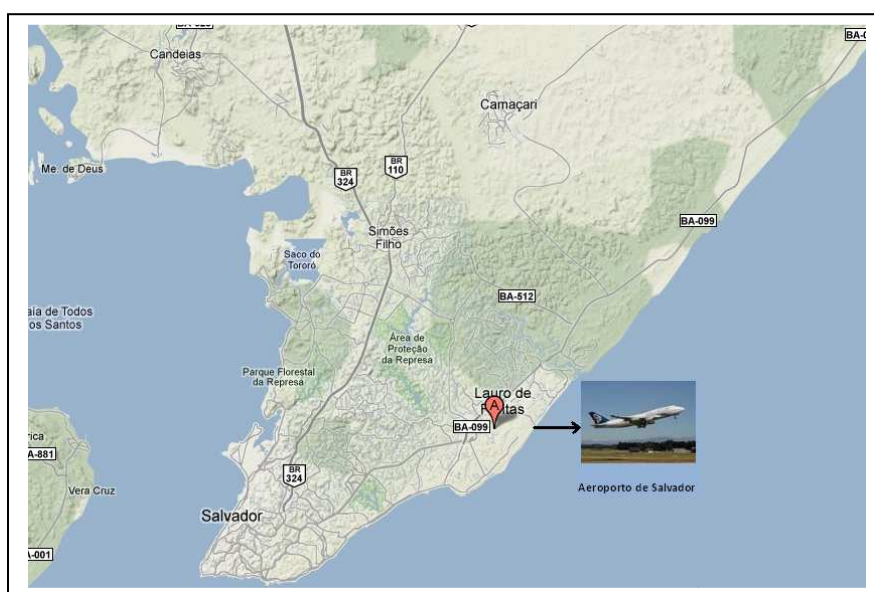


Figura 12 - Mapa de localização do Aeroporto de Salvador  
Fonte: Google Maps (2010).

#### 4.1.1 Características Gerais da Infraestrutura do Aeroporto

O Aeroporto de Salvador possui um sítio com área total aproximada de 7 km<sup>2</sup> com diversas edificações. O abastecimento de água é feito exclusivamente através de concessionária local – a EMBASA. O consumo médio mensal do terminal de

passageiros é de, aproximadamente  $12.000\text{m}^3$  e o consumo mensal do aeroporto é de cerca de  $15.000\text{m}^3$ . A capacidade de reserva de água entre reservatórios enterrados, semi-enterrados e elevados chega a  $2.760\text{m}^3$ , que é suficiente para o atendimento da demanda do aeroporto de até seis dias, mesmo nos meses de maior demanda de consumo, o que permite analisar a demanda de acordo com a pesquisa realizada.

O Aeroporto de Salvador é composto de sete fossas sépticas e rede coletora de esgotos. As fossas estão localizadas nas guaritas da cabeceira 28, do acesso aos hangares, do acesso ao Terminal de Cargas (TECA) e Terminal de Aviação Geral (TAG), do eixo II, do eixo III, da área remota e uma no Centro de Operações Especiais (COE). Existe, ainda, uma cloaca para receber os dejetos provenientes das aeronaves. As fossas sépticas atendem as edificações distantes do Terminal de Passageiros (TPS). O esgoto proveniente do TPS é coletado por outras redes de esgotos e levados a uma Estação de Tratamento de Esgoto (ETE), que tem capacidade para tratar até  $10\text{m}^3$  por hora, atendendo adequadamente à demanda aeroportuária. Depois de tratado, o esgoto é lançado no canal de drenagem do aeroporto que fica a 11 km de distância, lançando-o diretamente no Rio Ipitanga, assim, verificou-se que no período analisado através da pesquisa (2004/2007), a infraestrutura é suficiente para a capacidade da demanda dos usuários.

Existem duas redes de entrada de energia elétrica no aeroporto, que são atendidas pela concessionária local de energia elétrica a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (COELBA). As redes transmitem energia elétrica em média tensão que é rebaixada em transformadores existentes no aeroporto, com capacidade de 11.175 KVA. Grupos de geradores de energia são utilizados apenas em caso de falta de energia da concessionária e têm capacidade total de 2.530 KVA. O consumo médio mensal do Aeroporto de Salvador verificado nos últimos meses foi de 1.503.958 KWH, sendo que o consumo médio mensal do terminal de passageiros foi de 1.003.033 KWH.

O volume dos resíduos diários gerados no Aeroporto de Salvador é da ordem de  $34\text{m}^3$ . Atualmente existe um forno incinerador com capacidade de incinerar de 70 a 100 g por hora. Esse incinerador é usado para resíduos classe A, provenientes de ambulatório médico da Infraero, da sala de vacina da ANVISA, do salão de cabeleireiros e resíduos de bordo de aeronaves oriundas de áreas endêmicas.

Resíduos que têm tratamento especial por serem altamente contamináveis e necessitam de embalagens apropriadas.

Todo serviço telefônico do aeroporto é atendido pela concessionária local, Oi. Existem 242 linhas telefônicas e 133 linhas telemáticas, além de 132 telefones públicos. No Terminal de Passageiros estão instaladas 113 linhas telefônicas e 57 linhas de telemática. Este total de linhas atende de maneira eficaz as necessidades do aeroporto.

Existe uma área de 1 800 m<sup>2</sup> para antena 30 m, torre autopostante com antenas de VHF, UHF, telefonia celular nas bandas A, B, C, D e E. São edificações de apoio ao aeroporto, com grupos de geradores, centrais de ar condicionado, incinerador, entre outros, mas, não estão centralizadas em uma única edificação ou central de utilidades, pelo contrário, elas estão distribuídas em diversas edificações isoladas, em diferentes áreas do aeroporto.

As vias de serviços são adequadamente demarcadas no pátio das aeronaves, com a finalidade de disciplinar o trânsito de equipamentos e viaturas no pátio de aeronaves de aviação regular. A mesma coisa acontece no pátio dos terminais de carga. A via de serviço que faz ligação entre a área de terminal de passageiros e a área dos terminais de carga, existe um grande inconveniente do cruzamento de via de serviço com a pista de rolamento de acesso à pista de pouso 17/35 (pequena barra auxiliar) e 10/28 (principal).

Ainda existem vias de serviços pavimentadas para acesso às áreas do Parque de Abastecimento de Aeronaves (PAA) e hangares da aviação geral. Para acesso às demais áreas as vias de serviços não são pavimentadas, porém estão em bom estado de conservação.

O sistema comercial do Aeroporto de Salvador é composto por áreas arrendadas no próprio terminal de passageiros: lojas, quiosques, terminais de caixas eletrônicos, área de empresas aéreas, agências de viagens, locadoras, receptivos hoteleiros, lanchonetes, restaurantes, butikues, livrarias, entre outros. Também nas áreas externas, como a dos terminais de cargas de empresas aéreas, terminais de mala postal, comissárias, empresas auxiliares de transporte aéreo, empresa de combustível, estacionamentos, hangares, dentre outros.

O sítio aeroportuário de Salvador está inserido na Área de Proteção

Ambiental (APA), onde se encontram lagoas e dunas do Abaeté. A área de dunas tem, aproximadamente, 700.000m<sup>2</sup> na lateral direita da pista principal, no sentido 10/28. É uma área em processo de desapropriação pelo Estado da Bahia, para que seja incorporada ao sítio aeroportuário. Por estar em uma área de Proteção Ambiental, qualquer estudo que proponha a sua utilização para desenvolvimento do aeroporto deverá ser submetido à aprovação do Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IMA).

#### **4.1.2 Características Operacionais**

A infraestrutura do Aeroporto Internacional de Salvador, o qual operou no ano base de 2007, como regra de voos, 83% sob condições IFR (por instrumento), para um total de 80.351 movimentos, na pista principal (pista 10/28), cuja cabeceira dez é a de maior utilização para pouso, com 98% do total destas operações, e com 98% do total de operações de decolagem.

Na pista auxiliar (pista 17/35), a cabeceira 17 é a de maior utilização para pouso, com 81% do total destas operações, e com 96% do total de operações de decolagem.

Do total de operações, a pista 10/28 representa 87% dos movimentos e 94% das operações IFR. Em 2007, o tempo de operações IFR abaixo dos números meteorológicos foi de 56min, com média anual de 5h 50min. Em 2009, este tempo foi de 3h e 23min, com média anual de 16min e 55s.

Na hora do tráfego do sistema de pistas foram 32 movimentos no ano base de 2007 com relação ao número total de pousos e decolagens das aeronaves. O intervalo médio entre as operações de pouso/decolagem nas horas de maior incidência do tráfego aéreo foi de 2min. As operações de toque-arremetidas no aeroporto são pequenas e no ano base representaram apenas 1,4% dos movimentos.

O Estado da Bahia destaca-se na região Nordeste e também no Brasil. Seus índices, em diversas áreas, são significativamente melhores que os dos demais estados da região Nordeste. A Bahia tem uma posição geográfica estratégica, por ser o estado do Nordeste mais próximo do centro-sul do Brasil.

Segundo o Governo do Estado da Bahia, com uma população que chega a mais de 13,5 milhões de habitantes, aproximadamente 7,57% da população brasileira e 27,18% da população nordestina, a Bahia é o quarto estado mais populoso do Brasil e o primeiro do Nordeste, apresentando uma taxa de urbanização de 67,12%. Seu PIB representa 34,09% do total nordestino, sendo o estado que mais detém riquezas da região. Seu crescimento no período de 1994 a 2003 foi de 19,28%, com um PIB “*per capita*” R\$ de 5.402 reais, acima da média regional.

Essas características do estado da Bahia, aliadas às condições turísticas oferecidas pela cidade do Salvador, atraem milhares de pessoas, e neste caso, o Aeroporto de Salvador é de fundamental importância no sentido de atender as demandas e oferecer serviços de qualidade, amparado por uma infraestrutura eficiente. Isso permite avaliar a efetividade desses serviços aeroportuários oferecidos aos usuários/consumidores.

Salvador é a capital do Estado da Bahia e município sede da Região Metropolitana de Salvador (RMS), criada em junho de 1973, formada por dez municípios: Camaçari, Candeias, Dias D’Ávila, Lauro de Freitas, Madre de Deus, São Francisco do Conde, Salvador, Simões Filho, Vera Cruz e Itapetinga, cuja população também aflui para o aeroporto de Salvador, contribuindo para aumentar a sua demanda.

A partir da década de 1990, o aporte de recursos do programa da Prodetur I alavancou o turismo no Nordeste e, em especial para a Bahia, estado que recebeu mais investimentos. Com o desenvolvimento do turismo que em 2004 gerou uma receita de US\$ 607 34 milhões de dólares, o número de voos para Salvador também aumentou e Salvador passou a ser a quinta cidade mais visitada por estrangeiros no Brasil.

#### **4.1.3 Logística de Transporte Aéreo/Terrestre**

Para se analisar a demanda pelos serviços aeroportuários do Aeroporto de Salvador através da pesquisa direta com os usuários, entende-se que a logística do transporte aéreo, focada através do Aeroporto Internacional de Salvador deve oferecer aos seus clientes os elos de serviços aeroportuários para resolução rápida dos problemas, para o prazo ser cumprido a contento como estabelecido, seja de

passageiros ou carga. Esse serviço prestado ao cliente é importante e essencial para uma estratégia logística voltada a prestar com qualidade e desempenho eficiente os serviços oferecidos pelo aeroporto.

Então, é necessário que se faça o *marketing* voltado para o cliente, ou seja, as necessidades destes usuários dos serviços e da infraestrutura aeroportuários, pois suas necessidades antecedem os serviços. Além disso, serviços com produtos tangíveis e/ou intangíveis só têm valor quando posicionados no contexto do cliente final.

Entretanto, para que isso ocorra, é preciso analisar todas as atividades relacionadas aos processos de conquista e fidelização dos clientes. Nesse sentido a logística adotada pelos serviços aeroportuários, é uma competência-chave, mas, o desempenho logístico deve acompanhar as necessidades e perspectivas dos clientes que estão sempre mudando.

É preciso comprometimento com relação a prestação de serviço com atendimento de qualidade e serviço de excelência. Assim sendo, o transporte aéreo é uma atividade importante na cadeia de agregação de valor da logística, pois, movimenta serviços nas várias fases de produção até o consumo final e, neste caso, a infraestrutura é fundamental.

Quando se trabalha com a logística, como base dos serviços de transportes e infraestrutura aeroportuários, a gestão de materiais é de grande importância, inclusive para avaliar o desempenho da prestação desses serviços e, também, para diagnosticar o nível de qualidade dos mesmos. Atividade que abrange a execução e gestão de todas as tarefas de suprimento, transporte e manutenção do material usado na infraestrutura do aeroporto. Isso, portanto, corresponde, na sua inteireza, ao planejamento, organização, direção, coordenação e controle de todas as tarefas necessárias à definição de qualidade, aquisição, guarda, controle e aplicação, destinados às atividades operacionais da infraestrutura do aeroporto.

Algumas técnicas básicas são mais comuns na política de materiais do Aeroporto Internacional de Salvador, como a padronização dos materiais de uso. Padronização esta que se dá pela aplicação de especificações técnicas e pela existência de um programa de classificação e catalogação de materiais. Também se usa a política de acompanhamento do ciclo dos materiais, visando programar e

introduzir os materiais na infraestrutura do aeroporto, evitando-se assim o dispêndio excessivo de recursos, paralisação do aeroporto pela falta do referido material, além da eliminação de estoques mortos e sucatas excessivas ao final da vida útil dos materiais.

A armazenagem de materiais, também é uma preocupação constante dos administradores da infraestrutura do aeroporto. Embora não se perceba, tem um custo (posse e conservação da área, conservação dos próprios materiais e custo de pessoal, etc.), além do próprio custo do estoque imobilizado. Então, pela padronização e pelo planejamento procura-se reduzir a quantidade de material armazenado e aumentar a velocidade da sua entrada e saída dos locais de armazenamento.

Em síntese, a capacidade de prestação de serviços básicos da atual infraestrutura do Aeroporto Internacional de Salvador, funciona a contento, uma vez que os serviços operacionais vêm ganhando melhorias constantes e, isso pode ser visível na imagem da Infraero vislumbrada através da pesquisa realizada.

#### **4.1.4 Planejamento das Diretrizes**

O planejamento das diretrizes do aeroporto permite avaliar o desempenho de como os serviços são prestados. A infraestrutura mínima para atendimento do sistema de Aviação Civil que oferece duas pistas de pouso e de decolagem: a principal, com 3.005 metros de extensão e 45 metros de largura, e a auxiliar com 1.500 metros de extensão e 45 metros de largura, ambas dispendo de pistas de taxi. Além de quatro pátios para estacionamento de aeronaves, totalizando 200.000m<sup>2</sup>.

O aeroporto é considerado dentro dos limites patrimoniais sob Jurisdição Civil, até a saturação da capacidade, em caso de necessidades, propor o rezoneamento civil militar.

Pode-se verificar, pela análise dos dados abaixo, que o movimento total de passageiros realizado em 2007 excedeu em 43% o de 2004, chegando próximo à capacidade limite de sua infraestrutura física implantada, que é de 6 milhões, conforme Plano Diretor de 1998.



Tabela 1 - Movimento de passageiros no Aeroporto Internacional de Salvador – 2004-2007

Ano	Nº de passageiros
2004	<b>4.145.371</b>
2005	<b>4.554.572</b>
2006	<b>4.425.747</b>
2007	<b>5.932.461</b>

Fonte: Infraero (2009).

#### 4.2 AVALIAÇÃO GERAL DA INFRAESTRUTURA E DOS SERVIÇOS DO AEROPORTO DE SALVADOR DE ACORDO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O Aeroporto Internacional de Salvador, o quinto maior do país em movimento de passageiros, possui capacidade física para abrigar aeronaves cada vez maiores e mais velozes que cruzam os céus dos cinco continentes, por essa razão, deve estar preparado, com infraestrutura e serviços adequados para atender a usuários do mundo inteiro, conforme afirma Silva (2003, p. 115), “o Estado onde o aeroporto está localizado deverá adotar a curto e longo prazos, medidas específicas, para que a aviação civil encontre destinação histórica de mola impulsadora do progresso local”.

Para tanto, o aeroporto e seus gestores devem conhecer, metodicamente, as necessidades, conceber e planificar a solução de problemas, obterem meios, administrá-los e evitar as falhas que atrapalham o seu funcionamento. É preciso refletir sobre a tecnologia, os investimentos e os métodos de operação empregados e, acima de tudo, sua contribuição para o desenvolvimento da economia da sociedade baiana. Contudo, o Estado tem que investir em infraestrutura aeroportuária. Portanto, a essencialidade da infraestrutura e serviços aeroportuários permitirão o desenvolvimento do transporte aéreo da região.

Com característica de um organismo dinâmico, a infraestrutura do aeroporto deve atender às necessidades e expectativas dos seus usuários. Percebe-se que o gestor do aeroporto dispõe de elementos essenciais para promover as atividades exigidas pela prestação de serviços aeroportuários não só dos usuários, bem como da comunidade baiana. O gestor do aeroporto gerencia pessoas, equipamentos e instalações:

O processo de gestão do aeroporto é conduzido com uma sequência de atividades e decisões que compreendem a determinação de objetivos e estratégias de ação, a fim de alcançar as metas planejadas e

estabelecidas. São ações múltiplas e diversificadas, além dos problemas cotidianos do aeroporto, como é natural para empresa prestadora de serviços. (SILVA, 2003, p.116).

Portanto, a infraestrutura e os serviços aeroportuários foram analisados por meio de levantamento bibliográfico, análise dos documentos da Infraero e pesquisa de campo com os usuários, na segunda edição em 2007 e, com as informações levantadas, levando a empresa a avaliar os impactos das ações realizadas a partir da primeira edição em 2004 para então identificar os aspectos de desempenho de seus serviços com a avaliação favorável ou não pelos pesquisados.

Visando o objetivo da pesquisa aferir o grau de satisfação dos clientes/passageiros, para então, identificar a imagem por eles percebida em relação ao nível de satisfação e insatisfação em relação a cada serviço prestado, aparentemente, os serviços entre 2004 e 2007, mudaram para melhor, pois numa análise das demandas, verificou-se que elas cresceram, o que fez com que a empresa melhorasse a qualidade de seus serviços. Esse crescimento pode ser verificado pela tabela abaixo, que informa o movimento de passageiros, aeronaves e cargas nos últimos dez anos:

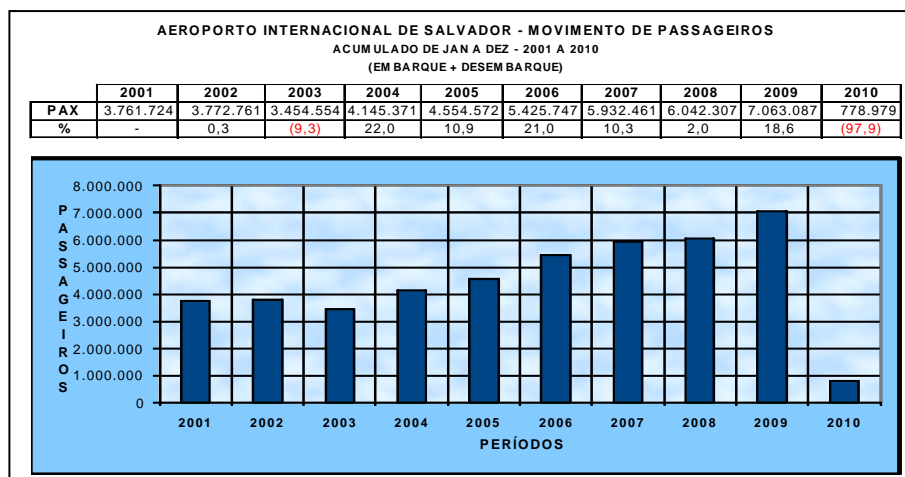


Gráfico 1 - Movimento de passageiros no Aeroporto de Salvador no período de 2001 a 2010

Fonte: Infraero (2010).

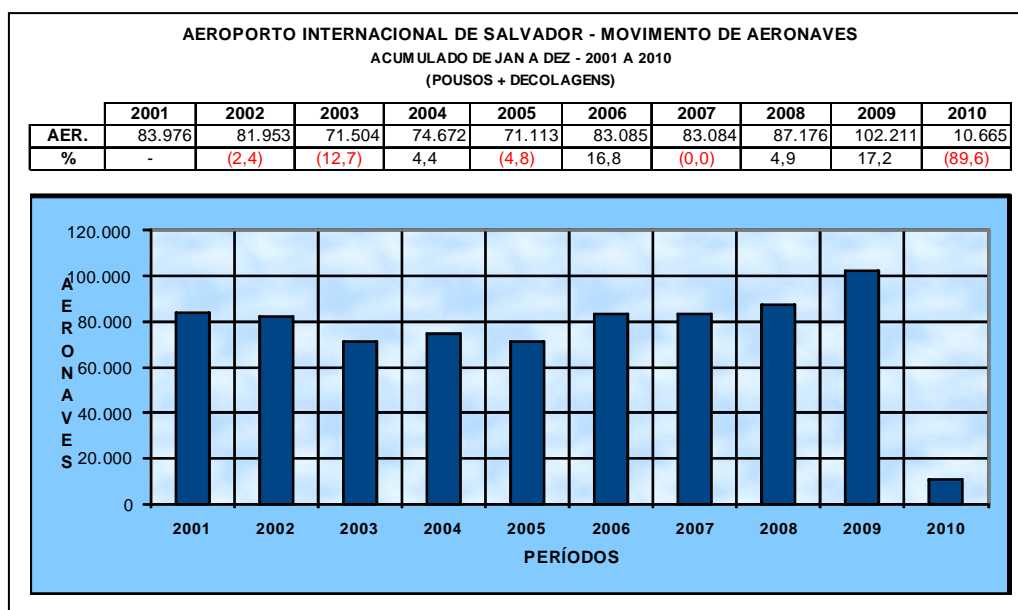


Gráfico 2 - Movimento de aeronaves no Aeroporto de Salvador no período de 2001 a 2010

Fonte: Infraero (2010).

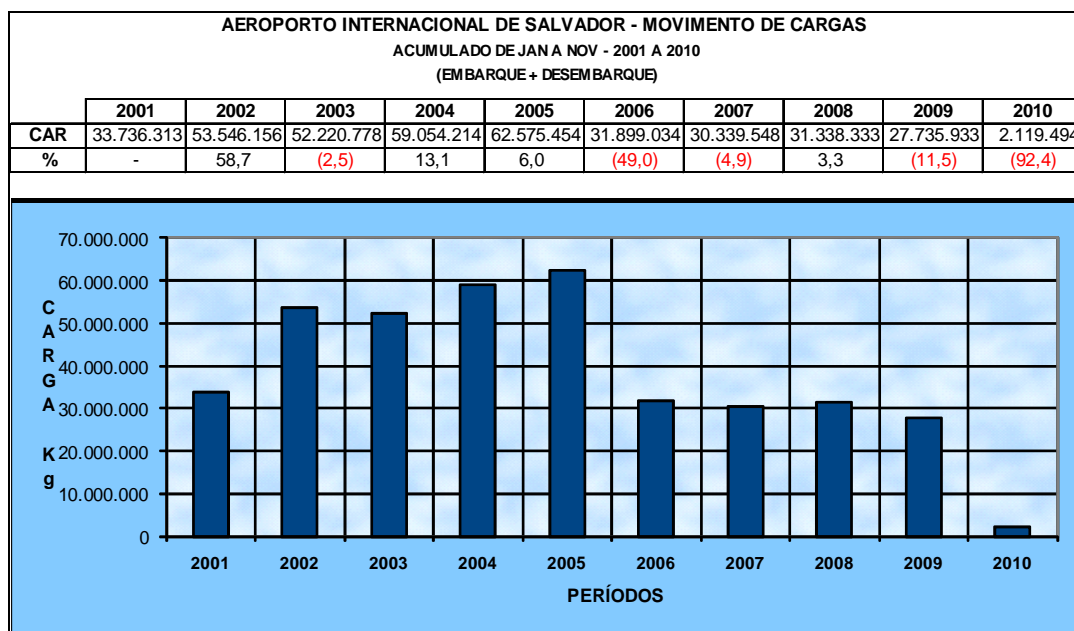


Gráfico 3 - Movimento de cargas no Aeroporto de Salvador no período de 2001 a 2010  
Fonte: Infraero (2010).

Isto posto, pode-se avaliar que houve grande melhora da procura por serviços aeroportuários da aviação brasileira venham sendo alvo de críticas pela mídia, de modo geral. Comenta-se que é um setor com reputação negativa. Afirma-se que os preços das tarifas, o extravio de bagagens, a prática de *overbooking* e os efeitos chocantes dos acidentes aéreos, por mais raros que eles sejam, têm colocado o

setor aéreo em um papel de vilão já há alguns anos. O primeiro acidente, do voo Gol 1907, trouxe à tona uma série de problemas da infraestrutura de navegação aérea de norte a sul e leste a oeste do país. Os primeiros relatórios do acidente levantavam a suspeita de que houve falha de comunicação dos controladores de voo com as aeronaves envolvidas no acidente. A partir desse episódio os controladores da Força Aérea Brasileira empreenderam uma grande mobilização nacional, chegando a paralisar a totalidade do sistema no país por mais de uma vez. Essa mobilização ocorreu com o intuito de chamar a atenção da sociedade e autoridades brasileiras para o caos em que se encontrava o sistema de controle aéreo brasileiro, que possuía equipamentos obsoletos, oriundos ainda da Segunda Guerra Mundial, além de uma extensa carga de trabalho, pois de acordo com a OACI, os controladores não poderiam ultrapassar o limite de observação de 14 aeronaves ao mesmo tempo, sendo que, no Brasil, a rotina era que cada um controlasse mais de 20 aeronaves simultaneamente.

Outro fator que muito contribuiu para as críticas aos serviços aeroportuários foi o acidente com o voo 3054, da TAM. Nesse episódio evidenciou-se a falha de infraestrutura na rede de aeroportos brasileiros, demonstrando a falta de investimentos em infraestrutura, principalmente nos maiores aeroportos do país, localizados no Estado de São Paulo. Entretanto, a crise atingiu diversos outros aeroportos da rede Infraero, não excluindo o Aeroporto Internacional de Salvador.

Na pesquisa aplicada em 2007 pode-se avaliar que a efetividade dos serviços aeroportuários apresentados pelo Aeroporto de Salvador com qualidade, segurança e eficiência não foram afetados pela crise aérea com a mesma intensidade que em outros aeroportos. Na análise dos objetivos específicos, confrontam-se as afirmações dos diversos autores no referencial teórico com o estudo empírico.

#### 4.3 HISTÓRICO

Inicialmente, se descreveu a infraestrutura de serviço do Aeroporto de Salvador e sua evolução no período de 2004 a 2007.

Buscando as fontes históricas da Infraero descreve-se a sua contextualização verificando-se que o Aeroporto de Salvador foi construído em 1925. Tratava-se de uma pequena pista de pouso alternativa e gramada. Em 1932, os norte-americanos

construíram um hidroporto na Enseada dos Tainheiros, na Ribeira e essas instalações funcionaram até 1943, quando foram transferidos para o sítio atual, antigo distrito de Santo Amaro de Ipitanga. Os correios aéreos, pela “Companhia Aeropostal Brasileira”, iniciaram suas atividades no campo de pouso de Santo Amaro de Ipitanga, dotado de uma pista (05/23) com cerca de 400m x 70m, pavimentada em cimento e de um hangar e galpões para guarda de material de rampa. Essa pista se transformou no pátio de autoridades da Base Aérea e um dos hangares abriga hoje o Serviço de Combate a Incêndios (SECINC) daquela unidade.

Como até 1941, o Brasil era país neutro no conflito da Segunda Guerra Mundial e os aliados precisavam de bases terrestres que pudessem permitir o traslado aeronáutico de transatlânticos, foi posto em execução o programa denominado *Airport Development Program (ADP)*, cujo maior objetivo era a construção de tais instalações ao longo do litoral brasileiro, sendo uma delas a de Santo Amaro de Ipitanga.

Construíram-se duas pistas de pouso em concreto asfáltico, as RW 10/28 e 16/34 (hoje 17/35), ambas com 1.534,00 x 45,00m, assim como suas respectivas pistas de taxi, o Terminal de Passageiros, o novo pátio com pontos (“*pits*”) de abastecimento, a usina geradora de energia elétrica, o rádio farol (NDB) e demais elementos de infraestrutura.

Após a Segunda Guerra Mundial, todas as instalações e benfeitorias foram repassadas ao Brasil, tendo como administrador o recém-criado Ministério da Aeronáutica, que continuou se valendo dos serviços da PANAIR, principalmente no que dizia respeito ao controle de tráfego aéreo e as comunicações. Aos poucos o Ministério da Aeronáutica foi assumindo a operação da aviação civil e o reaparelhamento do sistema aeroportuário nacional.

Em 1947, os terminais aeroportuários começam a receber características específicas para a movimentação de passageiros e carga, cujo crescimento já se fazia sentir. O aeródromo de Santo Amaro de Ipitanga foi um deles, incluído no programa do Ministério em 30 de maio de 1949, mais pelo esforço dos representantes da Bahia na Câmara Federal, que conseguiram alocar recursos para Salvador, do que por uma decisão de planejamento.

Em 20 de dezembro de 1955, a Lei Federal nº 2.689 mudou o nome do

Aeroporto Santo Amaro de Ipitanga para Aeroporto Dois de Julho. O Aeroporto de Salvador ganhou esse nome numa homenagem à independência da província da Bahia e consolidação da independência do Brasil. Sua operação como aeroporto civil se deu logo após a II Guerra Mundial, já que, a exemplo dos outros aeroportos situados na região costeira do território nacional, o aeroporto atendia ao tráfego militar.

Daquela data até o início da década de 1960 poucas foram as modificações feitas ou acréscimos agregados à área do terminal, com execução do reforço do pátio de aeronaves, da construção cabeceiras da pista 10/28, em concreto e da incorporação da torre de controle ao Terminal de Passageiros (1961).

No ano 1964 foi realizada a primeira ampliação da pista 10/28, que passou de 1.500m para 2.430m. Em 1972 foi ampliada novamente para 3.005m, e se fez o reforço da pista 16/34 com superposto flexível.

Daí até a metade da década de 70 aquela pista recebeu equipamentos de auxílio à navegação aérea, como ILS (*Instrument Landing System*) e outros. Paralelamente à modernização da área de movimento do terminal de Passageiros, o aeroporto, que até 1973 foi administrado pelo Departamento de aviação Civil (DAC), hoje ANAC, passou a ser administrado pela INFRAERO, tendo sua área ampliada para 8.700m<sup>2</sup>, ingressando, na mesma época, na Categoria Internacional.

Até 1984, o terminal de passageiros do Aeroporto Internacional de Salvador operava numa área de 2.640m<sup>2</sup>, o que não atendia absolutamente à demanda cada vez mais crescente. Foi nessa época que o aeroporto passou por uma grande reforma, tendo sido reinaugurado no dia 04 de setembro de 1984. Com esse trabalho, o antigo terminal foi demolido, dando lugar a um novo, com cerca de 27 mil m<sup>2</sup>. O pátio também foi ampliado dando condições de operações simultâneas de 11 aeronaves, assim como o estacionamento de veículos que passou a comportar 600 vagas.

A Lei Nº 9.661 de 16/06/98 alterou o nome do aeroporto, que até aquele momento se chamava Aeroporto 2 de Julho e passou a se chamar Aeroporto Internacional de Salvador – Deputado Luís Eduardo Magalhães. O projeto de lei que alterou o nome do aeroporto foi do Deputado Federal Aroldo Cedraz, que justificou a mudança dizendo:

O ex-Deputado Luís Eduardo Magalhães, falecido em 21 de abril de 1998, destacou-se no cenário político nacional como um líder que conseguia a atenção e admiração de praticamente todas as correntes políticas nacionais, pelos seus propósitos, pela sua dignidade, pela confiabilidade de sua palavra e pelos ideais e idéias inovadores, comportamento exemplar e convicções a cerca do futuro do Brasil, que sempre defendia com brilhantismo. Assim, esta proposta não é apenas uma homenagem da Câmara dos Deputados a este ilustre parlamentar, mas sim uma homenagem de todo o povo baiano e toda a nação brasileira a este líder que acima de tudo representava os interesses democráticos e a pluralidade de opiniões. Dessa maneira, conto com apoio de todos os nobres parlamentares para enaltecer a memória daquele deputado que como pouco soube honrar o parlamento, a Bahia, e o Brasil.

Em junho de 1998, foram assinadas as Ordens de Serviço para início da ampliação e reforma do novo Complexo Aeroportuário de Salvador.

A reforma e ampliação do Aeroporto Internacional de Salvador fez parte do Programa de Desenvolvimento do Turismo no Nordeste (Prodetur/NE). Estiveram envolvidas na realização do empreendimento a Infraero, o Governo do Estado da Bahia, a Empresa Brasileira de Turismo (Embratur), o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Banco do Nordeste do Brasil (BNB).

As obras foram divididas em três etapas: na primeira foi construído o Sistema Viário de acesso à 1ª rótula do Aeroporto, desafogando o acesso ao Terminal de Passageiros (TPS), à Estrada do Coco, à Linha Verde e adjacências. Com 4,5km de extensão, dividido em três faixas, o Sistema Viário foi entregue no dia 21 de abril de 1999. Na segunda etapa foram executados os seguintes serviços: infraestrutura geral do aeroporto, ampliação da capacidade do pátio de estacionamento de aeronaves de 11 para 26 de médio e grande portes, ampliação da Pista de Taxiamento (*taxiway*) de 1.500m para 3.005m, construção do Terminal de Carga Aérea (TECA) de 400m para 4.000m, construção de um *finger* com 11 pontes de embarque e, ainda, construção de um Edifício Garagem, que ampliou a oferta de vagas de 600 para 1.500.

O Aeroporto foi ampliado de 29 para 69 mil metros quadrados, seguindo o exemplo dos mais modernos do país. As posições de *check-in* passaram de 24 para 65, operando com a mais moderna tecnologia e maior agilidade. Criou-se a área industrial do aeroporto, com 120 mil metros quadrados. Esta área visa atender a construção de galpões de manutenção das companhias aéreas, equipamentos de rampa, depósitos de combustíveis, almoxarifados e comissárias.

Na última etapa ocorreu a Ampliação Norte do Terminal de Passageiros, onde

se localizam as lojas comerciais, *check-in* e desembarque internacional. O Terminal de Passageiros ganhou uma praça de alimentação com 11 lojas, entre restaurantes, lanchonetes, *fastfoods*, com 400 lugares. Foram instalados 09 elevadores, 10 escadas rolantes, sistema informativo de voo, 03 centrais de ar condicionado, construção de novo mirante e reestruturação dos ambientes externo e interno do Aeroporto. Essa ampliação incluiu o aeroporto no conceito de *Aeroshopping*, uma vez que é dotado de 130 lojas, com os mais variados segmentos de compras, serviços e lazer.

Entre os benefícios entregues à população em geral, o Aeroporto disponibilizou uma Estação de Transbordo para ônibus urbanos com 08 posições de estacionamento.

O custo total das obras foi de 238 milhões, sendo concluídas e inauguradas em 02 de setembro de 2002.

No período de 2004 a 2007 não houve melhoramentos na infraestrutura do Aeroporto Internacional de Salvador, a não ser, no final do ano de 2007, a assinatura das Ordens de Serviços para a construção do Complexo Viário Dois de Julho, no valor de 29.5 milhões, que contribuiu para desafogar o trânsito nas imediações do Aeroporto.

Através de entrevista com os trabalhadores da manutenção e das empresas terceirizadas verificou-se que existe uma manutenção preventiva total da infraestrutura dos serviços aeroportuários junto aos gestores do aeroporto. O Aeroporto Internacional de Salvador dispõe de um Plano de Manutenção Preventiva Total, no qual descreve todos os procedimentos de manutenção na infraestrutura física implantada no aeroporto estudado, tais como pontes de embarque, esteiras de bagagem, escadas rolantes, elevadores, sistema integrado de voo, sistema de ar condicionado, sistema de iluminação, entre outros, totalizando aproximadamente 455 sistemas e subsistemas. Destes, por amostragem, será apresentada a rotina de manutenção do sistema de iluminação do aeroporto.

Observa-se que a gestão de sistemas e equipamentos em um aeroporto do porte de Salvador não é tarefa das mais fáceis, concordando com o que afirmou Silva (2003, p.117) “o processo de gestão do aeroporto é conduzido com uma sequência de atividades e decisões que compreendem a determinação de objetivos



e estratégias de ação, a fim de alcançar as metas planejadas e estabelecidas”.

A infraestrutura do aeroporto de Salvador é nova e complexa, composta de um enorme número de sistemas e subsistemas que sofrem desgastes muito rápidos, conforme atestou o Gerente Regional de Manutenção, Cláudio Poças: “há um crescente desgaste dos equipamentos e sistemas, devido à grande demanda do Aeroporto, aliado à dificuldade de aquisição de peças de reposição para esses equipamentos, em virtude da Infraero ser uma empresa pública, submissa à lei 8.666/1993” (informação verbal).

Pelas razões acima expostas, verificou-se que as instalações do Aeroporto carecem de um cumprimento mais efetivo do seu Plano de Manutenção, por parte dos gestores, os quais devem ter em mente que as ações gerenciais do setor aéreo sempre causaram enormes transtornos à infraestrutura, a qual se mostra incapaz de responder, de maneira ágil, às mudanças em curso, como afirmam Guimarães (2003) e Coelho (2003).

Na pesquisa pode-se avaliar que a efetividade dos serviços apresentados pelo Aeroporto de Salvador para melhor atender com qualidade, segurança e eficiência os seus clientes, teve como um dos objetivos analisar a demanda por esses serviços e, assim, poder aferir a expectativa e aceitação dos usuários do aeroporto com relação aos serviços prestados, conforme Gráfico 4:

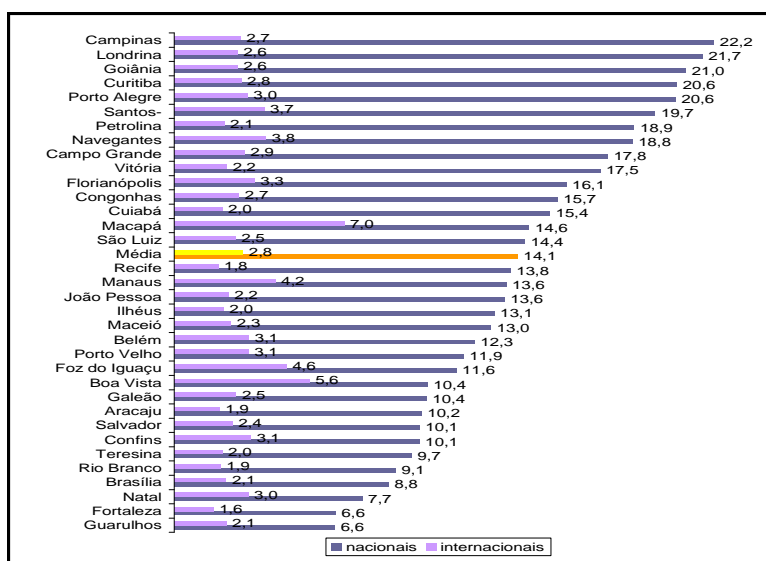


Gráfico 4 - Número médio de viagens por passageiro/ano segundo o Aeroporto

Fonte: Infraero (2007)

Como principais destaques das características dos entrevistados pode-se

citar que houve predomínio do sexo masculino, com faixa etária entre 25 e 34 anos, sendo constatada entre os viajantes alta incidência de nível superior completo. Na aferição do número habitual de viagens por ano houve predomínio de viagens nacionais, com média próxima de 15 viagens por ano, com intervalo de 6,6 (Guarulhos e Fortaleza) a 22,2 (Campinas). Salvador ficou próximo à média nacional, com 10,1 para as viagens nacionais e 2,4 para as viagens internacionais, quando a média ficou em 2,8 viagens por passageiro. O perfil dos usuários que mais viajam, seja no ambiente nacional ou no internacional, é mais acentuado entre os homens jovens, entre os de maior escolaridade, com finalidade de trabalho ou negócios.

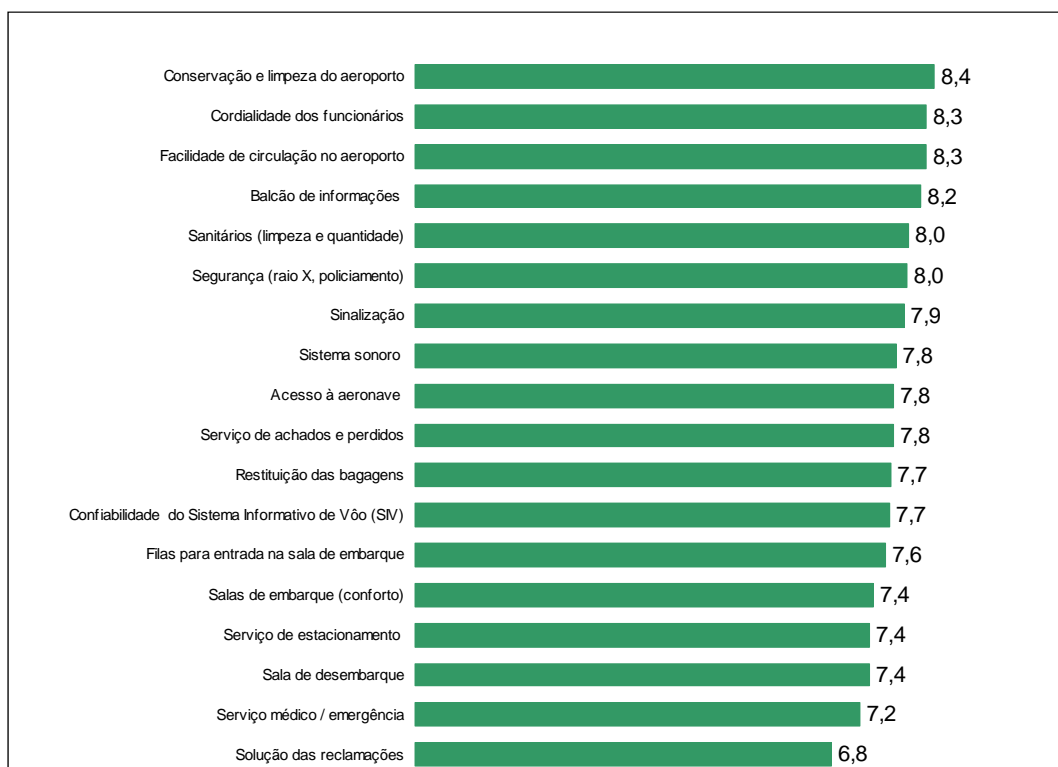


Gráfico 5 - Nota média de avaliação dos aspectos do atendimento da Infraero  
Fonte: Infraero (2007).

Solução das reclamações	5,8
Serviço médico / emergência	7,0
Cordialidade dos funcionários	8,4
Restituição das bagagens	7,8
Acesso à aeronave	8,4

Tabela 2 – Nota Média de avaliação dos aspectos de atendimento  
do Aeroporto de Salvador.

Quadro 3 - Nota média de avaliação dos aspectos do atendimento do Aeroporto de Salvador

Fonte: Infraero (2007).

Nota: Adaptado pelo autor.

Em pesquisa realizada em vários aeroportos do país, o Aeroporto de Salvador, no item cordialidade no atendimento dos funcionários obteve média 8,4; restituição de bagagens, média 7,8; quantidade e limpeza dos sanitários, média 8,1; facilidade de circulação no aeroporto, média 8,9; conforto das salas de embarque, média 7,4; conservação e limpeza do aeroporto, média 9,0; segurança (raios-X e policiamento), média 8,1; serviço de estacionamento com relação à disponibilidade de vagas e acesso, média 7,7; balcão de informações (cordialidade, clareza e confiabilidade das informações e localização), média 8,5; serviço médico / emergência, média 7,0; solução de reclamações, média 5,8, este último bem abaixo da média nacional.

Pelo que demonstram os resultados, avaliando-se a efetividade e desempenho da prestação de serviços do Aeroporto, pode-se observar que não houve grandes melhorias entre o ano base da pesquisa (2004) e o ano de 2007. Alguns serviços tiveram notas baixas, no aspecto do atendimento, como por exemplo, na solução das reclamações. Em outros itens a variação entre 2004 e 2007 foi -2 (conservação e limpeza / cordialidade dos funcionários).

Segue o gráfico contendo a avaliação geral segundo o Aeroporto (média aritmética das notas):

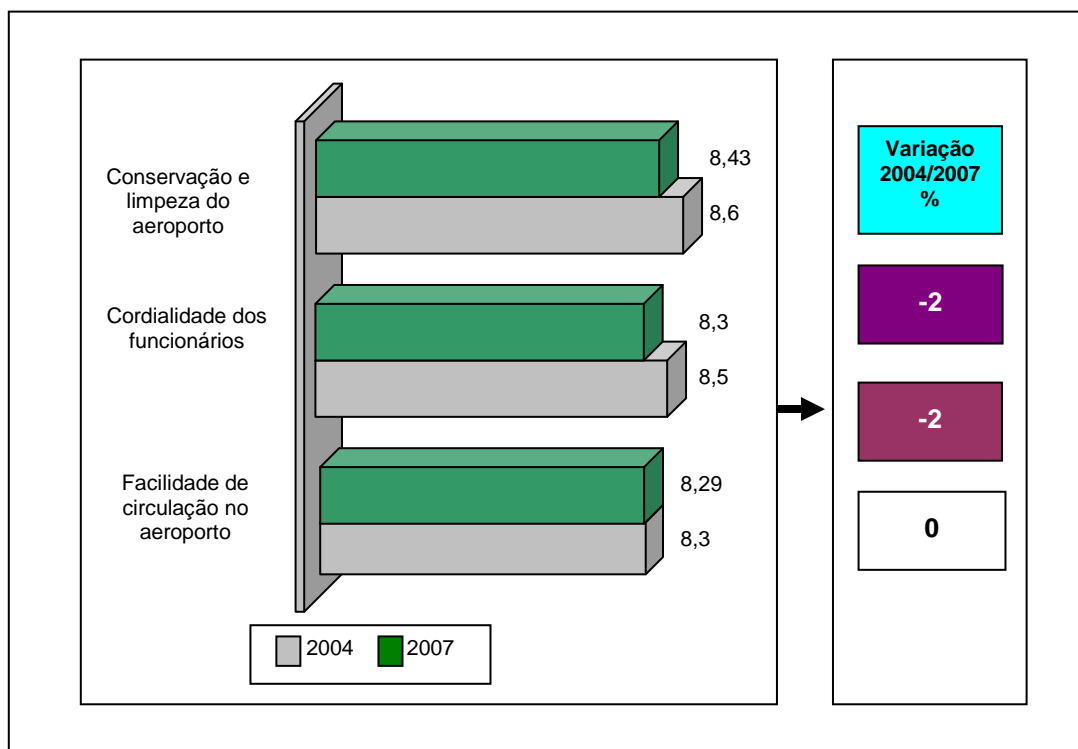


Gráfico 6 - Comparativo de alguns itens da pesquisa de 2004 com 2007  
Fonte: Infraero (2007).

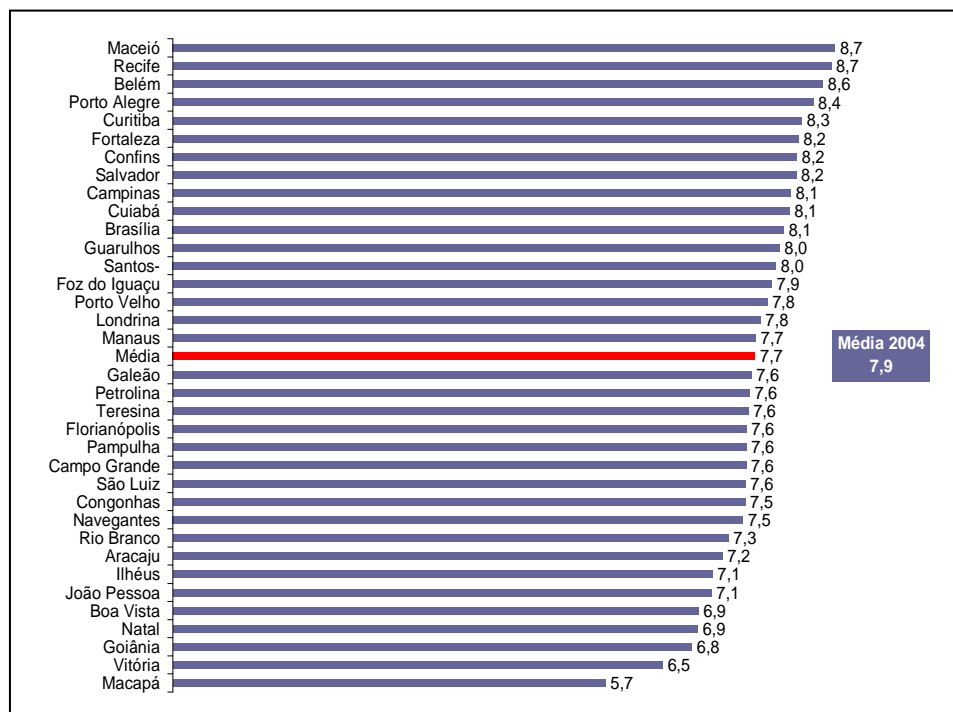


Gráfico 7 - Avaliação geral segundo o Aeroporto em 2007 (média aritmética das notas)  
Fonte: Infraero (2007).

Como demonstrado no gráfico acima, os aeroportos com maior média de

avaliação geral são o de Maceió e Recife, com índice de 8,7. O menor índice, 5,7, foi contabilizado para o Aeroporto de Macapá. O Aeroporto de Salvador ficou em 8º lugar na avaliação geral, com média 8,2.

A população pesquisada variou entre 16 e 65 anos de idade, sem nenhuma restrição a sexo, raça, religião e outras condições socioeconômicas culturais. Houve um predomínio de público masculino e de faixa etária de 25 a 34 anos, bem como alta incidência de escolaridade superior e predomínio nas viagens nacionais por ano, embora o número resultante pode não ser representativo do universo. Quanto a razão das viagens, passeio e lazer predominaram sobre os negócios. Assim, a pesquisa de campo ofereceu condições para se avaliar o desempenho, como um todo, da prestação de serviços, bem como para diagnosticar o nível de qualidade desses serviços, de sua infraestrutura e da segurança com que os mesmos são prestados. A pesquisa permitiu ainda analisar a demandas por estes serviços e avaliar a efetividade dos mesmos no Aeroporto de Salvador e, então, identificar, descrever e demonstrar o nível dos serviços aeroportuários do Aeroporto de Salvador.

## 5 CONCLUSÃO

Uma pesquisa sobre infraestrutura de serviços aeroportuários surpreende por se descobrir que, não é tão fácil conceituar e analisar serviços. Embora, possa se encontrar diversas maneiras para definir serviços, mas, no geral, os autores defendem um ponto em comum: como pode o serviço ser consumido no momento de sua produção; a intangibilidade; ato ou desempenho ofertado por uma parte a outra, ou seja, atividades que normalmente ocorrem em interação entre consumidor e os prestadores de serviços.

Outra situação de serviço, segundo a literatura que esta no mercado, e questão da qualidade do mesmo, pois seus determinantes nem sempre são definidos, mas, a busca para atingir um serviço de qualidade é generalizada na economia moderna contemporânea. Contudo, um aspecto chama a atenção via a filosofia dos japoneses, para os quais o serviço é de qualidade quando predomina na prestação do mesmo, nível zero de defeitos, isso quer dizer que o prestador de serviços deve prezar pela qualidade continuamente.

Conforme demonstrado neste estudo de caso, constatou-se, ao se descrever a infraestrutura de serviço do Aeroporto de Salvador e sua conseqüente evolução no período de 2004 a 2007, que a demanda por esses serviços aumentou vertiginosamente, conforme gráfico de movimento de passageiros e aeronaves, enquanto que o movimento de cargas, a partir de 2005 teve grande queda, em virtude da competição direta das companhias aéreas, principalmente TAM e GOL, além da ausência de vôos cargueiros para o aeroporto, motivando a estabilização em 2007, o que vem ocorrendo até os dias atuais. No aspecto geral, no período analisado não houve melhorias ou ampliações na infraestrutura do Aeroporto de Salvador, a não ser a implantação de um novo sistema viário de acesso ao Terminal aéreo. Não obstante, essa infraestrutura foi concebida para suportar um movimento de até 6 milhões de passageiros/ano, ou mais, em horário de maior movimento. Isso porque atualmente tem-se otimizado os horários disponíveis ao longo das 24 horas de funcionamento do aeroporto, onde as companhias aéreas concentram seus voos, criando horários críticos, em que há maior afluência de passageiros e visitantes.

Apesar de não ter sido contemplado com modificações estruturais no período estudado, o aeroporto dispõe de um arrojado Plano de Manutenção Preventiva

Total, cumprido rigorosamente pelos gestores do aeroporto pesquisado, que vem fazendo com que sua infraestrutura atenda com qualidade, segurança e eficiência a toda a demanda analisada nos gráficos estatísticos do movimento de passageiros e aeronaves e em inspeções por organismos nacionais e internacionais, tais como, ANAC, IATA, OACI e TSA. Entretanto, devido à dificuldade dos gestores do Aeroporto de Salvador em comprar e contratar serviços, por estarem subordinados à legislação em vigor, alguns equipamentos, quando quebram ou se deterioram, levam o gestor responsável pela sua manutenção a enfrentar dificuldades para colocá-los em funcionamento pleno. Isso faz com que a infraestrutura apresente algumas deficiências, como por exemplo, a demora no conserto de escadas rolantes e elevadores, entre outros. Estes fatos confirmam os argumentos de Silva (2003), de que a gestão do aeroporto é conduzida com uma sequência de atividades e decisões que compreendem a determinação de objetivos e estratégias de ação, a fim de alcançar as metas planejadas e estabelecidas, para que não haja a descontinuidade dos serviços.

Na pesquisa aplicada em 2007, entre os 35 aeroportos da rede Infraero pesquisados, avaliou-se que o Aeroporto Internacional de Salvador superou a média nacional em vários itens, como por exemplo, cordialidade no atendimento dos funcionários, com média 8,4, contra 8,3 da rede nacional; quantidade e limpeza dos sanitários, com média 8,1, contra 8,0 nacional; conservação e limpeza do aeroporto, média 9,0, contra 8,4 nacional; confiabilidade do Sistema Informativo de Voo (SIV), com média 8,0, contra 7,7 nacional. Entretanto, os itens a seguir apresentaram notas abaixo da média nacional, como, por exemplo, serviço médico / emergência, média 7,0, contra 7,2 nacional; solução de reclamações, média 5,8, contra 6,8 nacional; filas para entrada na sala de embarque, média 7,4 contra 7,6 nacional.

Na mesma pesquisa, a avaliação geral por aeroporto em 2007, foi 7,7, ficou abaixo da média de 2004, que foi 7,9. Entretanto, a média do Aeroporto de Salvador ficou bem acima das médias de 2004 e 2007, alcançando 8,2 pontos e ocupando a oitava posição no ranking dos 35 pesquisados, concordando com o que preconizam, Téboul (2002), Lovelock (2004), Zeithaml e Britner (1996 apud FITZSIMMONS ; FITZSIMMONS, 2005), que dizem que as empresas prestadoras de serviços devem ter qualidade e segurança no atendimento ao serviço final. A pesquisa ainda mostrou que, em alguns itens, o Aeroporto de Salvador necessita melhorar a sua

*performance*: filas para entrada na sala de embarque, serviço médico/ emergência e solução de reclamações (este com nota bem abaixo da média nacional).

Este estudo analisou e avaliou, ainda, a maneira como a organização presta serviços, como os mesmos são geridos e a demanda por estes, para só então diagnosticar o seu nível de qualidade. Com isso, descobriu-se que a melhor forma de se avaliar o desempenho da prestação de serviço, é estar atento às demandas aeroportuárias, conhecer a percepção dos clientes e, então, comparar com o desempenho operacional dos seus diversos componentes. No Aeroporto de Salvador isso se deu de forma pormenorizada com a realização da pesquisa, onde se verificou que as expectativas dos seus clientes foram atendidas na maioria dos itens pesquisados em conformidade com a política da qualidade da Infraero: “Promover a melhoria contínua da gestão e dos serviços, como forma de posicionar os aeroportos e grupamentos de navegação aérea da rede Infraero entre os melhores do mundo”.

Isto posto, em uma empresa prestadora de serviço, cuja estrutura é visível, tal qual a imagem projetada na comunidade onde está instalada, há uma infraestrutura eficiente e eficaz, e uma gestão de serviços direcionada para os anseios de seus clientes, onde a qualidade ocorre em interação cliente/prestador, conforme Lehitnen e Lehitnen (1982). Nessa linha, outros autores convergem para o entendimento de que os clientes/consumidores comparam os serviços comprados com as percepções do serviço que lhes foi prestado, avaliando a qualidade do mesmo. Logo, afirmam Houston (apud SMITH, 1982), que se há satisfação com os serviços, relaciona-se à conformação ou negação das expectativas.

No estudo de caso do Aeroporto de Salvador, verificou-se, ainda, que os índices de crescimento do movimento de passageiros e aeronaves estão bem acima da média nacional, com exceção do movimento de Carga Aérea, que registrou um decréscimo acentuado no período estudado. A pesquisa aplicada em 2007, identificou índices elevados de qualidade em vários itens, deixando o aeroporto numa posição de destaque nacional, influenciando na decisão dos gestores, para novos investimentos. Entretanto obras são urgentes para dar conta do aumento do número de passageiros em Salvador e em vários outros aeroportos da rede Infraero.

Nessa perspectiva, os aeroportos precisam melhorar sua infraestrutura para enfrentar demandas como as observadas nos últimos 10 anos no aeroporto de



Salvador, que já ultrapassou a sua capacidade de atendimento em 2009, que era de seis milhões de passageiros/ano - um velho gargalo que está longe de ser resolvido. Faltam reformas, investimentos e decisão política, como afirma Silva (2003). O número de embarques/desembarques nos aeroportos brasileiros cresce a um ritmo impressionante. Os problemas se acumulam, e os gestores estão engessados por leis obsoletas, de décadas passadas, às quais a Infraero, empresa estatal, está sujeita. Os aeroportos brasileiros recebem, anualmente, de 50 a 60 milhões de embarques/desembarques. Estima-se que, em 15 anos, mantido o atual ritmo de crescimento da procura por viagens aéreas, serão 250 milhões. Os principais corredores aeroviários do país estão quase entrando em colapso, com aeroportos muito cheios e pequenos. Há que se renovar, crescer, para se suportar demandas de feriados, datas festivas e períodos de férias, quando todo mundo quer viajar.

Por outro lado, há um incentivo do governo em promover a competição no setor aéreo. Isso é salutar para o passageiro, que está pagando menos. O Brasil está em uma situação favorável. Há uma demanda alta, mas não há como viajar. Os aeroportos não acompanharam o salto do mercado de aviação e ficaram pequenos para tantos passageiros, companhias aéreas e aviões. O aeroporto de Guarulhos, por exemplo, o maior do Brasil, já opera no limite de sua capacidade. O Aeroporto de Salvador, o maior do Norte e Nordeste, apesar de bem avaliado na pesquisa de 2007, também já ultrapassou a sua capacidade limite. A Copa do Mundo de 2014 vai testar a capacidade do governo de ampliar estes e outros cartões de visita do país, que vão receber pelo menos 500 mil turistas estrangeiros durante o evento, segundo a Embratur.

Especialistas do setor aéreo trabalham com um temor generalizado, pois não acreditam que o governo consiga imprimir a velocidade necessária para a ampliação dos aeroportos. Portanto é necessário começar a agir imediatamente. Se essas reformas não forem feitas, haverá grandes problemas de filas nos Terminais, além de engarrafamentos de aeronaves nas pistas.

A lentidão do Poder Público é apontada pelos analistas aeroportuários como o principal obstáculo à modernização dos aeroportos nacionais. A saída, então, seria a participação da iniciativa privada, que poderia ser feita de três maneiras: a) Privatização dos aeroportos: é a proposta que enfrenta maior resistência dentro e fora do governo, tendo em vista que não vem dando certo em alguns países da

América Latina, como por exemplo, Argentina e México; b) Concessão: funciona como no caso de algumas rodovias. O governo faz uma licitação e escolhe uma empresa, que fica responsável por administrar o aeroporto, fazer investimentos e obras. Em troca, o concessionário fica com as taxas de embarque, além dos lucros decorrentes da administração dos *Aeroshoppings*, dentre outros benefícios; e c) Abertura de capital da Infraero: com a abertura de capital, o governo continuaria a ser o principal responsável pela empresa, mas poderia receber investimentos de companhias privadas e até negociar ações na Bolsa de Valores. Essa proposta começou a ser discutida em 2007, logo após o acidente com o avião da TAM, em Congonhas.

Em síntese, chega-se a conclusão que por de trás de uma empresa prestadora de serviços, cuja estrutura é visível, tal qual a imagem projetada na comunidade onde está instalada, tem-se imagem de infraestrutura eficiente, eficaz, segura, sem falhas e gestão de serviços que esteja voltado para atender as expectativas de seus possíveis clientes. Os atores – sujeitos de serviços, compradores/usuários e prestadores devem estar interligados, integrados comercialmente em tempos globalizados.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. M. A. ; RIGOLIN, T. B. **Fronteiras da globalização**. São Paulo: Ática, 2005.
- ALTEON training l. l. c. corporative office. **Revista Infraero Notícias**, 2008.
- BACHARRY, M. **Geographie du transport aérien**. Paris: Tchniques, 1981.
- BANCO MUNDIAL. **Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1986**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- BARAT, J. **A evolução dos transportes no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE/IPEA, 1978.
- BARRETO, M. N. **Planejamento e organização em turismo**. Campinas: Papirus, 1990.
- BARRIN, J. Tanzanie: l'aéroport, chef d'oeuvre em péril. **Le Monde**, 10 dez. 1984.
- BARROS, O. de ; GIAMBIAGI, F. **Brasil globalizado**. São Paulo: Campus, 2008.
- BARRY, L. L. **Serviços marketing in diferent business**. [S.l.]: [s.n], 1980.
- BATESON, J. E. G. **Do we need service marketing?** Marketing consumer services: new insights. Cambridge: MA, Report, 1997.
- BELEFLAME, C. Innovation and research and development process analysis misciences activies .[S.l.]: [s.n], 1997.
- BELL, D. **The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting**. New York: Basic Book, 1973.
- BITNER, M. J. Valuating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**, n.54, p. 69-82, 1990.
- BETTING, G. **Star Alliance, o nascimento de uma estrela**. Jun. 2007. Seção Destacando. Disponível em: <www.jetsite.com.br>. Acesso em: 28 jun. 2007.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. [Site institucional]. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso em: 8 jun. 2007.
- \_\_\_\_\_. Aspectos de competitividade do setor aéreo (modal aéreo II). **Informe Infraestrutura**, Rio de Janeiro, n. 42, mar. 2001.
- BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. **Marketing strategies and organization structures for service firms**. Chicago: American Marketing Association, 1981.
- BOURONE, R; ESPES, J. L.; PATRI, G. Special Brésil. **Revue Aerospatale**, n. 36, fev. 1987.
- BOWERSOX, D. J. ; CLOSS, D. J. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BRASIL. Lei nº 5.917, de 10 de setembro de 1973. Aprova o Plano Nacional de Viação e dá outras providências. Brasília, **Diário Oficial da União**, 1973.

CAMPOMAR, M. C. **Pesquisa de marketing: um auxílio à decisão**. São Paulo: Briefing, 1982.

CARLZON, J. **Moments of truth**. Cambridg: Balling Mass, 1987.

CHASE, R. B. The mall is my factory: reflections of a service junkie. **Production and Operations Management**, v. 5, n.4, p.298-308, 1996.

CHURCHILL, G. A.; SURPRENANT, C. An investigation in to the determinants of costumer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, Chicago, n.19, p. 491-504, 1982.

COELHO, R. **Impactos da desregulamentação do setor aéreo comercial sobre os trabalhadores: uma análise dos casos brasileiros e norte-americano**. Campinas: Unicamp, 2003.

COLIN, C. **The conditions of economic progress**. London: Macmillian Co., 1957.

COLLIER, D. A. **The service / quality / solution: using service menagemente to gain competitive advantage**. New York: Irwin Press, 1994.

CORRÊA, H. L. **Linking flexiblity uncertainty an variability in manufacturing system**. Londres: Grover, 1994.

COSTA, C. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Moderna, 2007.

\_\_\_\_\_. **Introdução à ciência da sociedade**. São Paulo: Moderna, 2008.

DAC. PSAC III. **Terceiro plano de desenvolvimento do sistema de aviação civil**. Rio de Janeiro: DAC, 1988.

DACHARRY, M. **Geographie du transport aérien**. Paris: Librairies Tchiques, 1981.

DRUCKER, P. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

\_\_\_\_\_. **Administrando para o futuro**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1992.

EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA - INFRAERO. **Plano Empresarial 2008 – 2012**. Brasília, 2008.

ENO TRANSPORTATION FOUNDATION. **Inc. transportation In América**. USA, 1991.

FARIA, S. F. S. **Fragmento da história dos transportes**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. New York: Mc Graw-Hill, 1983.

FITZSIMMONS, J. A. ; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**. São Paulo: Bookmam, 2005.

FLIPO, J. P. Os paradoxos do marketing. **Revista francesa de gestão**, p. 79-84, set./out. 1982.

- FLORY, M. **Droit International du developpement**. Paris: Ita, 1977.
- FOVILLOUX, G. **Véhicules aériens non conventionnel**. Rio de Janeiro: DAC, 1987.
- FULLER, J. B.; O'CONNOR, J.; RAWLINSON, R. Tailored logistics: the next advantage. **Harward Business Review**, p.87-98, may-jun. 1993.
- GALBRAITH, J. K. **O novo estado industrial**. São Paulo: Civilização Brasileira, 1969.
- GEORGE JR. C. S. **História do pensamento administrativo**. São Paulo: Cultrix, 1974.
- GHEMAWAR, P. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIANESI, I. G. N. ; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GLUCK, F. N.; KAUFMANN, S. P. ; WALKER, S. **Strategic management for competitive advantage**. Boston: Harward Business School Press, 1980.
- GOMBRICH, E. H. **Arte e ilusão: um estudo da psicologia da representação pictórica**. São Paulo: Martins Fontes, 1986.
- GRONROOS, C. Designing a long range marketing strategie for services. **Long Rang Planning**, v. 13, apr. 1980.
- GUIMARÃES, E. A. **A regulação do mercado de aviação civil no Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2003.
- HAYES, R. H. **Restoring our competitive edge: competing through manufacturing**. New York: John Wiley, 1984.
- HESKETT, J. L.; SASSER, W. E. Jr. ; HART, C. W. **Service breakthroughs: changing the rules of the game**. New York: Free Press, 1995.
- HESKETT, J. L. **Managing in the service economy**. Boston: Harward Press, 1986.
- \_\_\_\_\_ et. al. Putting the service-profit chain to work. **Harward Business Review**, mar./abr., 1994.
- \_\_\_\_\_. **Case study: Shouldice Hospital Limited**. Massachusetts: Harward Business School, 1989.
- HOFFMAN, A. **Steal this book**. São Francisco: Grover Press, 1972.
- HOLLY, I. **After two-year odyssey energy strategy clears**. USA: Quartely, 1992.
- HORONJEFF, R. **Planning and design of airports**. New York: Mc Graw Hill, 1983.
- HOSTAGE, G. M. **Quality control in service business**. New York: Business

Review, 1975.

INFRAERO. **Sistema de gestão da qualidade no Aeroporto Internacional de Salvador – SRSV**. Salvador, 2008

JALLAT, F. **Le menagement de l' innovation dans les entreprises de service au particulier**: conceptions, processus et performances. Aix en Provence: Université Aix-MarseilleIII, 1992.

JOHNSTON, R. ; CLARK GRAHAM. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M. The quality trilogy. **Quality Progress**, v. 19, n. 8, 1986.

\_\_\_\_\_. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. **As quatro barreiras à implementação estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTAITE, A. L'aviation Civile et le tiers monde. **Fta Magazine**, jun./jul., 1983.

LA LONDE, B. J.; ZINSZER, P. H. **Customer service**: meaning and measurements. Chicago: The Caineil of Logistics Management, 1976.

LAPLATINE, F. **A descrição etnográfica**. São Paulo: Terceira Margem, 2004.

LEHTINEN, J. R.; LEHTINEN, U. **Service quality**: a study of quality dimensions., Helsinki: Service Management Institute. Unpublished working paper.

LEVITT, T. The industrialization of service. **Harward Business Review**, set./out., 1972.

\_\_\_\_\_. Production-line approach to service. **Harward Business Review**, set./out., 1976.

LOBATO, D. M. **Administração estratégica**: uma visão orientada para buscar vantagens competitivas. Rio de Janeiro: P & C de Botafogo, 1997.

LOPES, K. E. de G. **Análise do modelo brasileiro de financiamento de infraestrutura aeroportuária**. 2004. 127p. Dissertação (Mestrado em Transporte Aéreo) - Engenharia de Infra-Estrutura Aeronáutica, Instituto Tecnológico de Aeronáutica, São José dos Campos, 2004.

LOVELOCK, C. H. Classifying service to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 47, summer, 1983.

LOVELOCK, C. H. ; WRIGHT, L. **Serviços, marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, C. H. et al. **Managing services marketing, operations and human resources**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1988.

MALLERET, V. ; TEBOUL, J. Vers une definition operationnelle des services. **Politique e Management Public**, v. 3, n. 3, set.1985.

MARCONI, M. de A. ; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES DE OLIVEIRA, Alessandro Vinicius. **Núcleo de Estudos de Competição e Regulação do Transporte Aéreo (NECTAR)**. Rio de Janeiro, 2005.

MATTOSO, K. M. de Q. **Textos e documentos para estudo da história contemporânea**. São Paulo: Hucitec, 1977.

MAXIMILIANO, A. C. **Teoria geral da administração urbana à revolução digital**. São Paulo Atlas, 2008.

MBATONGA, V. **Le transport aérien cameronnais**. Yaoundé: Editon Sopusam, 1988.

McNAMARA, T. C. **The people quotient**. New York: McGraw-Hill, 2008.

MONCHY, F. **A função manutenção-formação para gerencia da manutenção industrial**. São Paulo: Durban Ltda, 1989.

MOSSO, M. M. **Introdução à estratégia de qualidade**. Rio de Janeiro: ESC CONS, 2001.

NORMAN, R. ; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, 1993.

O.A.C.I. **Manuel de planification d'aéroports, documento 8484**. Primeira parte, Montreal,1977.

\_\_\_\_\_. **Statistiques de l'aviation civile dans le monde**, documento 9180/14. Montreal, 1988.

OLIVER, R. L. Cognitive, affective and attributive bases of the satisfaction response. **Journal of Marketing Research**, 1993.

PETERS, H. J. **Mission et importance des aeroportos**. Nairobi: I.C.A.A, 1974.

PLANS to find new airport stir battle in congress. **Aviation Week**, fev. 1990.

PORTER, M. **Generic competitive strategic**. New York: Free Press, 1980.

QUIGLEY, H. **Eastern Europe waits for logistics. Transportation na distribution**. Inglaterra: [s.n.],1991.

QUINN, J. B ; CHRISTOPHER, E. Will service fallow manufacturing in to decline. **Harvard Business Review**, nov./dez. 1990.

RIFKIN, J. **O fim do trabalho: o declínio da força de trabalho global e o entardecer dos postos de trabalho**. São Paulo: Cultrix, 2001.

RODRIGUES, P. R. **Introdução ao sistema de transportes no Brasil e a logística internacional**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

ROOT, E. **Logistics menagement executive development seminar**. USA: East Lansing, 1993.

RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. Customer satisfaction, customer retention and market share. **Journal of Retailing**, 1993.

SASSAKI, D. L. **Pouso forçado**: a história por trás da destruição da Panair do Brasil, pelo Regime Militar. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SASSER, E. W.; OLSEN, R. P.; WYCROFF, D. D. **Management of service operations**. Boston: Allyn and Bacon, 1987.

SILVA, A. **Aeroportos e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Vila Rica, 1991.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Cultrix, 1980.

STACHOWIAK, P. R. B. **O Impacto do Noshow e sua consequência no sistema de turismo, tomando como base de estudo a Varig – Viação Aérea Rio Grandense**, 2004, p. 149. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Universidade do Vale do Itajaí, 2004.

TAFF, C. A. **Management of physical distribution and transportation**. USA: Homewood, 1984.

TAYLOR, S. Waiting for service. **Journal of Marketing**, 1994.

TEBOUL, J. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. São Paulo: Qualitymark, 2002.

TRANSPORT CANADÁ. **Economic Growth**. Ottawa: Canadian Government, 1986.

VIEIRA, J. M. C. **Inovação e marketing de serviços**. São Paulo: Verbo, 2000.

WALTON, M. **O método deming de administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

WEBER, M. **Economia y sociedad**: los tipos de dominacion. México: Fondo de Cultura Económica, 1994.

WESSBERGE, E. La Banque Mondiale et le developpement de l'aviation. **I.I.A. Bulletin**, n. 3, 1980.

WILLMOT, P. **TPM-The Western Way**. Disponível em: <[www.sqjbrasil.br/sql-rcm2-ttecintegracaonrbrcrntpm.html](http://www.sqjbrasil.br/sql-rcm2-ttecintegracaonrbrcrntpm.html)> Acesso em: 8 jan. 2005.

WOOD JR. T. (Org.). **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas 2005.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. EUA: Sage Publication, 1991.

ZEITHAML, V. A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, New York, 1996.