

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS EM AEROPORTOS DO ESTADO DE SÃO PAULO, BRASIL

Débora Grassetti Martins da Costa<sup>1</sup>

Miguel Ángel Aires Borrás<sup>2</sup>

Andréa Regina Martins Fontes<sup>3</sup>

João Eduardo Azevedo Ramos da Silva<sup>4</sup>

**RESUMO:** Este artigo procurou exibir as lacunas de desempenho de dois dos principais terminais aeroportuários do Estado de São Paulo, juntamente com indicativos de melhorias. Realizou-se pesquisa tipo *survey* com questionário semiestruturado junto aos usuários nos terminais de passageiros desses aeroportos, um localizado na capital e outro no interior do estado. Procurou-se também considerar a caracterização dos usuários, além de semelhanças e diferenças entre os aeroportos. Como principal resultado, obteve-se a necessidade de reestruturação desses terminais para acompanhar o crescimento da aviação civil brasileira, principalmente com a proximidade da Copa do Mundo e Olimpíadas Rio, ambos os eventos a serem sediados no Brasil. O resultado desse trabalho foi encaminhado aos órgãos competentes, responsáveis pela administração e controle de terminais aeroportuários e auxiliará na montagem de um plano de melhorias visando garantir que o nível de serviço percebido pelos passageiros esteja de acordo com padrões internacionais para terminais aeroportuários.

**Palavras-chave:** Infraestrutura de Aeroportos. Qualidade de Serviços. Serviços em Aeroportos. Terminal de Passageiros.

### 1 INTRODUÇÃO

De acordo com a ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil (2012), a infraestrutura aeronáutica é formada por um conjunto de órgãos, instalações ou estruturas terrestres de apoio à navegação aérea, um complexo elemento de integração nacional, cujo desenvolvimento é

<sup>1</sup> Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial. Atualmente é *Trainee* da área de Logística no Grupo Pão de Açúcar voltado às atividades de *e-commerce* (Nova Pontocom), Brasil. E-mail: [deboragrassetti@hotmail.com](mailto:deboragrassetti@hotmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Professor Adjunto da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Campus de Sorocaba, São Paulo/Brasil. E-mail: [maborras@ufscar.br](mailto:maborras@ufscar.br).

<sup>3</sup> Doutora em Engenharia de Produção, Professor Adjunto da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Campus Sorocaba, São Paulo/Brasil. E-mail: [andrea@dep.ufscar.br](mailto:andrea@dep.ufscar.br).

<sup>4</sup> Doutor em Engenharia de Produção, Professor Adjunto da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Campus de Sorocaba, São Paulo/Brasil. E-mail: [jesilva@ufscar.br](mailto:jesilva@ufscar.br).

vital para a soberania do país e para garantir a segurança, a eficiência e a eficácia do transporte aéreo.

O desenvolvimento de infraestrutura e o planejamento de aplicação dos recursos são de competência da ANAC, da DEPV (Diretoria de Eletrônica e Proteção ao Voo), da CISCEA (Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo) e da INFRAERO (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária).

No que diz respeito à infraestrutura aeronáutica, o Sistema de Aviação Civil define sua sistemática. Essa sistemática estabelecida visa à garantia da continuidade na prestação de um serviço público de âmbito nacional, preservando o equilíbrio econômico-financeiro dos agentes públicos e privados envolvidos. Zelando pelo interesse dos usuários, cumprindo a legislação pertinente ao sistema por ela regulado, em especial, o Código Brasileiro de Aeronáutica, a Lei das Concessões, a Lei Geral das Agências Reguladoras e a Lei de Criação da ANAC.

A INFRAERO é responsável pela administração de 66 aeroportos, 69 Grupamentos de Navegação Aérea e 51 Unidades Técnicas de Aeronavegação, além de 34 terminais de logística de carga em território brasileiro. Estes aeroportos concentram aproximadamente 97% do movimento do transporte aéreo regular no país, o que equivale a 2,6 milhões de pousos e decolagens de aeronaves nacionais e estrangeiras, transportando cerca de 155,3 milhões de passageiros, por ano (INFRAERO, 2012).

No Estado de São Paulo, também há o DAESP (Departamento Aeroviário do Estado de São Paulo), vinculado a Secretaria de Transportes do Governo, responsável por manter e gerenciar 30 aeroportos públicos no interior do Estado, sem qualquer vínculo com a INFRAERO, porém desempenhando função semelhante.

O histórico da aviação brasileira retrata uma crise aérea, cujo estopim ocorreu em 2006, e foi marcada por dois fatos: um choque durante operação de um jato americano e um avião de uma companhia aérea brasileira, o que resultou na morte de 154 pessoas que estavam a bordo do avião e também por uma greve de controladores de voo ocasionando o chamado “apagão aéreo”. Tais fatos evidenciaram a precariedade do setor de transporte aéreo do país (MONTEIRO, 2012).

De acordo com Pinto (2003), o “apagão aéreo” já era previsto anos antes, decorrente do aumento dos custos de insumos (como combustíveis) e da redução da demanda no setor. Tais fatores foram gerados predominantemente pela retração geral da economia que refletiu em queda de renda da população e aumento do desemprego. Já o aumento dos custos dos insumos desse setor foi devido à desvalorização da moeda brasileira, visto que os principais insumos

do setor são cotados em dólar, contribuindo, assim, para o aumento dos preços das passagens aéreas, durante o ano de 2006.

Dessa maneira as empresas aéreas tiveram que reestruturar suas atividades, reduzindo a oferta para que novamente pudessem obter lucros, diminuiu-se a quantidade de localidades atendidas e a frequência dos voos. O que acabou por gerar um colapso nas operações dos aeroportos com uma redução não tão brusca da demanda dos passageiros em comparação à oferta das companhias aéreas (PINTO, 2003).

De acordo com Forsyth (2007) é mundial a demanda por crescimento e mudanças na infraestrutura aeroportuária. O crescimento da demanda nos voos ocasiona um problema de alocação de capacidades limitadas no curto prazo. Além de serem levantadas questões sobre propriedade e ambientes regulatórios para os aeroportos que devem ser considerados em longo prazo.

Para Burgardt (2006), os problemas aeroportuários consistem em questões de segurança, más condições da pista, falta de infraestrutura para atender passageiros em espera no salão de embarque, bem como, no atendimento do embarque e desembarque. Neste contexto, o presente artigo visa avaliar o grau da qualidade de infraestrutura e serviços em terminais aeroportuários e a partir dessas análises indicar possíveis soluções de melhoria.

A pesquisa procurou também responder a questão a respeito da infraestrutura aeroportuária do Estado de São Paulo estar, ou não, preparada para a Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas Rio 2016.

Tal reflexão torna-se imprescindível, já que a demanda para os principais terminais aeroportuários do Brasil está acima de sua capacidade de operação (GOY, 2010) impactando diretamente na satisfação dos clientes na utilização desse serviço.

O artigo baseou-se em dados levantados pelos autores em dois dos principais aeroportos do Estado de São Paulo, sendo um deles localizado na capital e outro no interior. Procurou-se compará-los quanto ao volume de passageiros e seus principais destinos, para que dessa maneira, fossem identificadas semelhanças e diferenças entre eles, além de identificar possíveis lacunas de desempenho, por meio do grau mínimo exigido para satisfação dos usuários, confrontando-se ao que é atualmente oferecido por esses terminais.

Este trabalho está estruturado em seis seções, sendo a primeira esta introdução seguida do referencial teórico que aborda sucintamente conceitos fundamentais para o entendimento deste artigo. Após o referencial teórico, apresentam-se na terceira seção os aspectos metodológicos que caracterizam o método de pesquisa que possibilitou gerar os resultados discutidos na quarta seção. Finalmente, encontra-se a conclusão que procura responder à

questão de pesquisa inicialmente proposta e resumir as discussões da seção de resultados, seguida da lista de referências utilizadas neste trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção será apresentada uma caracterização da problemática que envolve terminais aeroportuários e o referencial teórico em que essa pesquisa foi embasada, procurando ressaltar aspectos significativos na qualidade de serviços.

### **2.1 Contexto e Infraestrutura dos Terminais Aeroportuários**

Mundialmente, as mudanças nos padrões de demanda, que apontam para um constante crescimento e dificuldades de adequação da infraestrutura aeroportuária surgiram a partir de modelos de negócios novos, como companhias aéreas de baixo custo e novos tipos de aeronaves que popularizaram o serviço (FORSYTH, 2007).

No Brasil, essa situação também se aplica: a situação econômica brasileira favorável, a desconcentração do setor com a chegada de novas companhias, a conseqüente redução do preço das passagens e também a ascensão econômica de 20 milhões de brasileiros para a classe C (MORITA, 2010).

Por meio de dados da demanda pelo uso dos serviços dos aeroportos, observa-se que no Brasil esse crescimento é bastante superior ao crescimento das demais nações. A média mundial de crescimento no movimento de passageiros foi de 40%, de 2003 a 2010. No Brasil, o aumento foi de 118% para o mesmo período. Já no período entre 2009 e 2010, a variação foi de 6,6% no mundo e de 21,3% no Brasil. Esse aumento faz com que haja uma necessidade crescente de investimentos para a manutenção da qualidade no atendimento nos aeroportos e para a adoção de padrões internacionais de operação (COPA DO MUNDO, 2012).

Para Magri Júnior (2003), o crescimento da aviação civil no Brasil também é estimulado pela entrada no mercado de companhias aéreas de baixa tarifa, o que facilitou a entrada de novos usuários de serviços aéreos, em substituição a longas viagens terrestres com tarifação próxima. Os aeroportos tiveram que adaptar seus serviços e efetivos para atender às classes C e D, com o maior acesso dessas classes a viagens aéreas. Observa-se que as dúvidas dos passageiros acabam por retardar os atendimentos em todos os setores do aeroporto pelo desconhecimento, dado que a maioria deles nunca tinha frequentado um aeroporto anteriormente. Estima-se que uma a cada dez pessoas transportadas no último ano havia voado anteriormente (AGÊNCIA ESTADO, 2010).

Segundo Goy (2010), em levantamento realizado pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), os dez principais aeroportos do Brasil estão com excesso de demanda, superando a capacidade de operação dos mesmos. A situação é ainda pior nos principais aeroportos do Estado de São Paulo: Congonhas e Guarulhos, predominantemente em horário de pico, onde a demanda por pousos e decolagens aumenta largamente.

Para Romanini et al. (2010), os aeroportos como Congonhas (SP), Guarulhos (SP), Viracopos (SP), Brasília (DF), Confins (MG) e Cuiabá (MT) apresentam-se saturados quanto ao terminal de passageiros, estacionamento de aviões e pista de decolagem e pouso. Esses fatores interferem diretamente na qualidade de serviço oferecida pelas instalações e a qualidade percebida pelo usuário, uma vez que o passageiro irá passar certo tempo no aeroporto (BURGARDT, 2006).

Apesar do crescimento expressivo do número de passageiros, o grau de qualidade dos serviços oferecidos dos aeroportos brasileiros está muito abaixo da esperada, evidenciando problemas de saturação na infraestrutura dos aeroportos e na qualidade dos serviços oferecidos. Além disso, a concentração dos voos em aeroportos centrais faz com que esses se tornem cada vez mais sobrecarregada.

Entretanto, nos últimos anos o Brasil tem novamente adequado sua malha aérea e a infraestrutura de seus aeroportos para essa nova mudança na reestruturação da oferta a fim de atender a demanda por voos com programas de investimentos por todo território brasileiro (INFRAERO, 2012).

Cabe ainda ressaltar que com a realização da Copa do Mundo em 2014 e das Olimpíadas em 2016 a demanda por novos investimentos no setor é intensificada, no que se refere à infraestrutura e a gestão dos serviços prestados pelas companhias aéreas, já que o volume de serviços prestados nesse período aumentará substancialmente.

De acordo com a INFRAERO, alguns aeroportos receberão módulos operacionais temporários até Copa de 2014, como forma de aumentar a sua capacidade enquanto as obras definitivas não ficam prontas. Já foram anunciados investimentos até 2014 de 6 bilhões de reais em aeroportos das 12 cidades sedes da Copa do Mundo no Brasil, com mais 2 bilhões de reais adicionais para outros aeroportos (CHIARINI, 2010).

Além disso, concessões são previstas para alguns dos principais aeroportos brasileiros: Aeroporto Internacional de Campinas (SP), Aeroporto Internacional de Guarulhos (SP) e Aeroporto Internacional de Brasília (INFRAERO, 2012).

O Governo brasileiro acredita que por meio dessas concessões, assim como em outros segmentos da economia, por meio da parceria com a iniciativa privada é capaz de viabilizar

com mais rapidez os investimentos, a troca de experiências e a absorção das melhores práticas para o setor.

Os aeroportos (COPA DO MUNDO, 2012) acima mencionados foram escolhidos por apresentarem a maior necessidade de investimentos para os próximos trinta anos, a fim de acompanhar a crescente procura por transporte aéreo. Além disso, estão entre os aeroportos que concentram a maior concentração de passageiros e cargas do país. Os três aeroportos juntos operam 30% dos passageiros, 57% das cargas e 19% das aeronaves do sistema brasileiro, e essa demanda deve ser intensificada com a proximidade da Copa do Mundo e das Olimpíadas no Brasil.

## 2.2 Qualidade de Serviços

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

Segundo o modelo “SERVQUAL”, desenvolvido por Parasuraman et al. (1988), deve-se mensurar as percepções dos clientes sobre a qualidade de serviços. Sendo que, a qualidade percebida significa um julgamento subjetivo que o cliente faz da excelência ou superioridade do serviço. Ou seja, está relacionada à satisfação do cliente com base em uma comparação das expectativas com as percepções do serviço.

Nesse modelo, os consumidores procuram atribuir valores recebidos por meio de alguns critérios relacionados à percepção que possuem em relação ao serviço. Estabelece-se, assim, que a qualidade seja avaliada pelo consumidor na comparação entre suas expectativas e a percepção que teve do desempenho do serviço prestado (PARASURAMAN et al., 1988).

Os fatores avaliados no Modelo SERVQUAL procuram avaliar tangibilidade, confiabilidade, compreensão, segurança e empatia do serviço, por meio dos seguintes itens:

1. Tangibilidade: qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço;
2. Confiabilidade: coerência no desempenho do serviço bem como sua constância;
3. Responsabilidade: disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
4. Competência: habilidades e conhecimentos necessários aos colaboradores envolvidos;
5. Cortesia: boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável dos colaboradores envolvidos na prestação do serviço;

6. Credibilidade: confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente;
7. Segurança: serviço livre de perigos, dúvidas ou riscos;
8. Acesso: facilidade de abordagem e contato;
9. Comunicação: facilidade de interação entre prestador do serviço e cliente;
10. Conhecimento do cliente: esforço para compreender as necessidades do cliente de forma clara podendo, assim, satisfazê-las. (PARASURAMAN et al., 1988).

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2007), um projeto de serviço bem realizado é fundamental para prestação de um pacote de valor que visa atender às expectativas dos clientes. Alguns aspectos devem ser coordenados ao se projetar um serviço de forma conjunta e harmoniosa para atingir esse objetivo.

A maior tarefa ao criar uma empresa de prestação de serviços é identificar os aspectos relevantes e projetar os recursos, sistemas, ferramentas, aplicações, pessoas, fluxos e processos que são necessários para operar, administrar, gerenciar e prestar o serviço (GARSCHHAMMER et al., 2001). Antes de se projetar um serviço, alguns aspectos devem ser analisados, tais como: ciclo de prestação de serviço e interações entre clientes e servidores, sejam esses funcionários de linha frente ou funcionários de retaguarda.

O ciclo de prestação de serviços (GARSCHHAMMER et al., 2001), é composto pelas fases: *design* do serviço; negociação com o cliente; preparação; e, operação/prestação do serviço. A forma como essas etapas devem ser realizadas irá determinar o projeto e o layout do local onde o serviço irá ser prestado.

A localização também é um fator importante para a prestação do serviço, principalmente quando é necessária a presença física do cliente, já que estes participam das operações. O ambiente no qual a empresa está inserido deve estar de acordo com o tipo de serviço prestado, as implicações de suas operações para o meio (como, por exemplo, ruídos) e o público que esta deseja atingir (mercado alvo).

Além disso, para o serviço ser acessível é necessária uma boa interface e que seja compatível com os clientes. Algumas interfaces usadas na atualidade são: telefone, servidor *web*, entre outras (GARSCHHAMMER et al., 2001).

Outro aspecto importante no projeto de serviço é o treinamento das pessoas que irão prestar o serviço. Principalmente em serviços de alto contato a relação e interação entre cliente e provedor é importante para atender aos desejos dos clientes e deixá-los satisfeitos.

Para isso muitas vezes é necessário maior autonomia, flexibilidade e maior facilidade de troca de informação ao trabalhador, além de motivação (GARSCHHAMMER et al., 2001).

O interesse sobre o tema qualidade de serviços ganhou impulso considerável nas últimas duas décadas, visto que tamanha preocupação pode gerar bons resultados. Por um lado, a avaliação da qualidade de serviços perante os clientes oferece uma oportunidade para as empresas de se diferenciar em mercados competitivos. Por outro lado, os resultados podem contribuir para uma maior satisfação e fidelização dos clientes, maior disposição para recomendar a alguém, redução de queixas de clientes, e as taxas de retenção melhoradas de clientes (KARATEPE et al., 2005).

O modelo SERVQUAL pode ser considerado uma medida crítica do desempenho organizacional e é interessante que obrigue a atenção de profissionais e acadêmicos (YAVAS; YASIN, 2001).

Diferentemente da qualidade de produtos, que pode ser medida com alguma objetividade, o SERVQUAL é abstrato. As características únicas de serviços como inseparabilidade entre produção e consumo, intangibilidade, heterogeneidade e fazer a medição da qualidade de uma questão muito complexa. Na ausência de medidas objetivas, as empresas devem confiar nas percepções dos consumidores para identificar seus pontos fortes e fracos, a fim de desenhar estratégias apropriadas (KARATEPE et al., 2005).

Para a ACI – *Airports Council International* (2000), alguns serviços prestados pelos aeroportos são denominados “elementos comuns” e são encontrados em todos os estágios de processamento, alguns exemplos são: orientação, informação, sinalização, conforto, vestiários e banheiros, limpeza visual, cortesia e eficiência de funcionários, capacidade, elementos de movimentação, salas VIP, instalações médicas, instalações para deficientes, etc. Dentre os critérios elaborados pela ACI de modelos internacionais para aeroportos, alguns são mensuráveis, destacando-se o tempo de espera, tempo de processamento, distância de percurso, acessibilidade, orientação aos passageiros e pontualidade. Por outro lado, alguns critérios são subjetivos, de medição complexa, como segurança no aeroporto e atitude de funcionários.

Para Palhares (2001), na última década os aeroportos incorporaram outras funções que não as centrais de um aeroporto, com múltiplos serviços e diversidade de comércio, como: aluguel de carros, hotéis, serviços postais, telefonia, internet, livrarias, salas para conferência, *free shop*, etc.

Para os especialistas em infraestrutura aeroportuária os aeroportos estão cada vez mais sofisticados para atender o consumo, gerando conflitos para os gestores em quanto investir em

espaços que irão render aluguel e quanto investir em áreas que requerem manutenção (BURGARDT, 2006).

Conflitos como esses ficam evidentes quando o melhor aeroporto brasileiro ocupa a 121ª posição em um ranking global que avaliou a qualidade de 215 aeroportos no mundo todo (GAZZONI, 2010). O primeiro colocado, o Aeroporto de Cingapura, dispõe de inúmeras facilidades como cinco terminais, entre eles um exclusivo para passageiros da classe econômica e outro para o segmento de luxo além de enorme variedade de serviços oferecidos. Diferenciando-se por não ser somente uma plataforma de embarque e desembarque de passageiros, mas ser uma opção de lazer e turismo (GAZZONI, 2010).

A satisfação (YEH; KUO, 2003) dos passageiros é um indicador chave de desempenho para a operação de um aeroporto, mesmo que aeroportos internacionais localizados em diferentes regiões ou países em geral não compitam uns com os outros. Acredita-se que os passageiros não tem muitas vezes uma escolha entre os aeroportos, independentemente do preço e os níveis de qualidade dos serviços aeroportuários, pois, geralmente, apenas um aeroporto principal porta de entrada é fornecido para os viajantes internacionais em alguns países. No entanto, as impressões dos viajantes internacionais de um país particular, são frequentemente afetadas por seus primeiros e últimos encontros nos aeroportos. Ainda para Yeh e Kuo (2003) a avaliação dos níveis de satisfação dos passageiros em serviços aeroportuários se tornou uma questão importante para a gestão de aeroportos.

Assim, os aeroportos tornam-se uma experiência global de percepção e recolhida por viajantes internacionais e podem ter um impacto significativo na promoção ou desencorajamento do turismo internacional futuro, além de atividades empresariais no país correspondente.

### **3 ASPECTOS METODÓLOGICOS**

O desenvolvimento dessa pesquisa procurou responder a seguinte questão: “A infraestrutura aeroportuária do Estado de São Paulo está preparada para a Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas Rio 2016?”.

Sendo assim, o objetivo da mesma consistiu em caracterizar e avaliar o grau da qualidade de infraestrutura em terminais aeroportuários disponibilizados aos usuários nos aeroportos do Estado de São Paulo.

Este estudo foi realizado em dois dos principais aeroportos do Estado de São Paulo, que foram definidos pela análise do fluxo de passageiros e quantidade de companhias atuantes, com base no último levantamento completo de dados da INFRAERO (2009),

procurando avaliá-los visto que são os dois aeroportos do Estado que operam totalmente ou predominantemente para voos domésticos.

Foi realizada pesquisa do tipo *survey* com a aplicação de 200 questionários semiestruturado, voltado para a avaliação dos usuários desses terminais. Os questionários foram elaborados baseados em material bibliográfico da área específica, apresentado na seção anterior, e contato com profissionais do setor e docentes por meio de reuniões e entrevistas. Foram aplicados aos usuários aleatoriamente nas dependências dos aeroportos buscando captar a percepção dos usuários quanto aos aspectos mais valorizados pelos clientes frente aos serviços de transporte aéreo, tanto sob a óptica qualitativa, como também figurativa e funcional.

#### I. Aspectos Qualitativos

- Interação atendente/cliente (tratamento durante o atendimento e outros serviços);
- Atendimento preferencial: portadores de necessidades especiais, gestantes e idosos;
- Segurança: percepção de segurança dos usuários.

#### II. Aspectos Figurativos e Funcionais

- Instalações: avaliação dos serviços de higiene, alimentação e apoio durante a permanência (GOMES FILHO, 2004).
- Sinalização vertical e horizontal: orientação dos usuários para as diferentes dependências;
- Acessos e percursos: facilidade de acesso ao local do aeroporto, facilidade de acesso ao prédio em si, circulação horizontal e circulação vertical;
- Mobiliário: tipo utilitário, informativo, cabine e quiosque, elemento artístico ou paisagístico e tipo de permanência. (PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, 1996).

Os resultados foram armazenados em um banco de dados, tabulados e analisados para a proposição de modificações buscando melhorias.

### **3.1 Ambiente da pesquisa: Aeroporto localizado na capital do Estado de São Paulo**

De acordo com a empresa que administra este aeroporto, em 2009 foram realizados 186.694 pousos e decolagens de aeronaves e um fluxo de 13.672.301 passageiros entre operações de embarque e desembarque de voos com destino ou origem no território nacional das sete companhias aéreas operantes.

A aplicação do questionário foi realizada em 1º de maio de 2010, num sábado, na entrada da área de embarque do aeroporto, a amostra foi composta por 40% de mulheres e 60% de homens todos esses realizaram viagem na mesma data.

### 3.1.1 Caracterização da Amostra

A variação dos destinos dos passageiros pode ser visualizada na Figura 1.

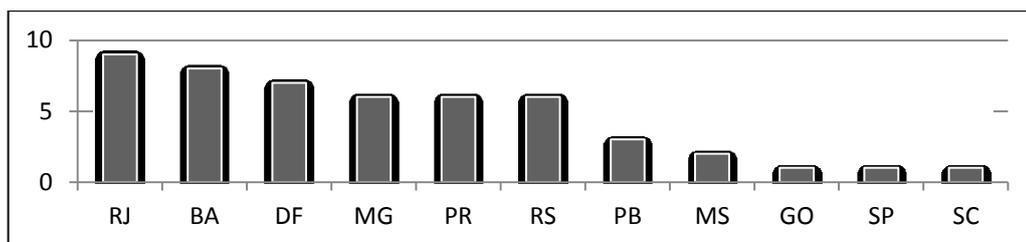


Figura 1 – Quantidade de Passageiros por destinos  
Fonte: Desenvolvimento Próprio

Dos 50 entrevistados, 46% realizavam sua viagem por negócios, 34% por lazer ou férias, 20% para visitar parentes e nenhum realizava sua viagem por motivos de saúde (0%). A frequência com que viajam do referido aeroporto é dada na Figura 2.

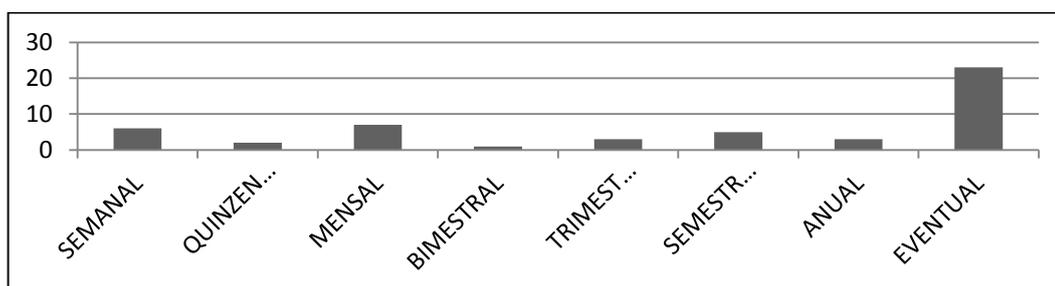


Figura 2 – Quantidade de Passageiros por frequência de utilização do Aeroporto  
Fonte: Desenvolvimento Próprio

### 3.2 Ambiente da pesquisa: Aeroporto localizado no interior do Estado de São Paulo

De acordo com a empresa que o administra, foram realizados 32.399 pousos e decolagens de aeronaves e um fluxo de 1.083.878 passageiros entre operações de embarque e desembarque predominantemente de voos com destino ou origem no território nacional das seis companhias aéreas operantes.

A aplicação do questionário foi realizada em 24 de julho de 2010, sábado, no terminal de passageiros do aeroporto, a amostra foi composta de 42% de mulheres e 58% de homens e todos esses realizaram viagem na mesma data.

### 3.2.1 Caracterização da Amostra

Dentre os 50 passageiros, 44 deles tinham como destino outra região brasileira e os 6 restantes um destino internacional, como exibido na Figura 3. Cabe ressaltar que apesar de se tratar de um aeroporto internacional, a grande maioria dos voos se dá ou é proveniente de destinos nacionais, possuindo até a presente data dois países destinos, para os quais não ocorrem voos diários.

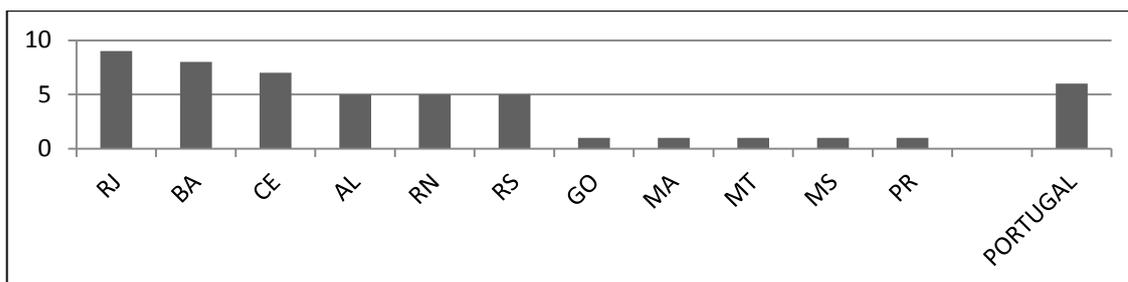


Figura 3 – Quantidade de Passageiros por destinos  
Fonte: Desenvolvimento Próprio

Entre os passageiros 42% realizavam sua viagem para visitar parentes, 40% por lazer ou férias, 14% por negócios e 4% por motivos de saúde. A frequência com que viajam com partida ou destino no referido aeroporto é dada na Figura 4.

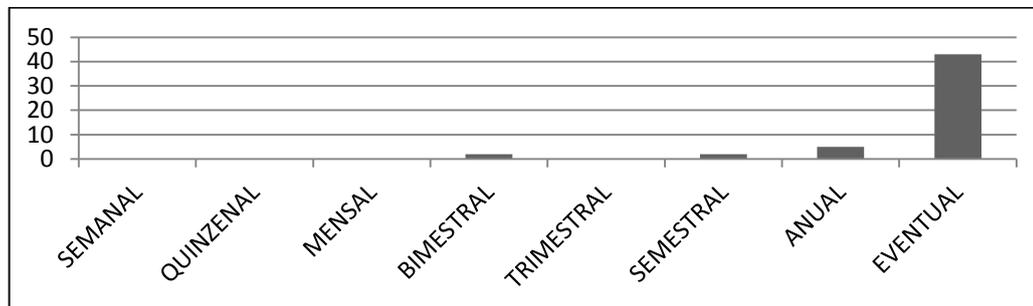


Figura 4 – Quantidade de Passageiros por frequência de utilização do Aeroporto  
Fonte: Desenvolvimento Próprio

## 4 RESULTADOS

Nesta seção é realizada uma breve apresentação de indicadores de satisfação com relação a alguns aspectos avaliados. Buscou-se indicar os pontos fracos e fortes na qualidade de serviços oferecidos em ambos os terminais aeroviários do Estado de São Paulo. Os itens aqui apresentados foram exibidos na sequência de utilização dos usuários, da mesma maneira que foi aplicado o questionário.

#### 4.1 Indicadores de Satisfação dos Usuários: Aeroporto localizado na capital do Estado de São Paulo

Quando questionados a respeito do acesso ao aeroporto (fator que envolve localização, integração urbana e vias públicas) todos os usuários emitiram sua opinião dado que não existia nenhum usuário proveniente de voo de conexão, ou seja, todos os usuários se deslocaram ao aeroporto utilizando vias comuns de acesso. O índice de satisfação dos usuários foi considerado bom. A principal reclamação nesse item foi com relação ao trânsito intenso nas imediações desse aeroporto, principalmente em dias úteis, e ausência de integração utilizando transporte ferroviário urbano.

Ainda com relação ao acesso, o meio de transporte escolhido para se dirigir ao aeroporto foi para 32% como caronas de veículos, 32% de taxi, 8% com vans, 8% com ônibus oferecidos por companhias aéreas, 6% dos usuários como motoristas de veículos, 6% com ônibus urbano, 4% utilizando *Airport Service*, 2% com ônibus intermunicipal e 2% com transporte fornecido pela agência de turismo.

Dentre os 19 passageiros que poderiam ter utilizado o estacionamento integrado, 63% o fizeram e 37% não o fizeram, pois foram deixados numa área de desembarque disponível nos terminais. Os usuários indicaram como principal ponto forte do estacionamento a comodidade e como principal ponto fraco o preço da tarifa de permanência.

O nível de percepção dos usuários quanto à segurança no terminal é bastante elevado, revelando a percepção dos usuários de um ambiente que os possibilitam tranquilidade quanto a incidentes de segurança (roubos, furtos, etc.). Porém, alguns usuários relataram que não possuem essa mesma sensação ao deixar as imediações do aeroporto, onde se sentem visados para tais incidentes.

Quanto à forma que se orientam dentro do aeroporto, 48% buscaram informações junto ao Posto de Informações, sendo que 96% dos passageiros classificaram que foram atendidos com cortesia e também 96% alegaram ter recebido a informação de maneira correta e precisa. Tal fato acaba por denotar um atendimento eficiente do serviço de informações do aeroporto.

A sinalização visando a orientação do usuário no interior do terminal aeroportuário foi classificada conforme exibido na Figura 5.

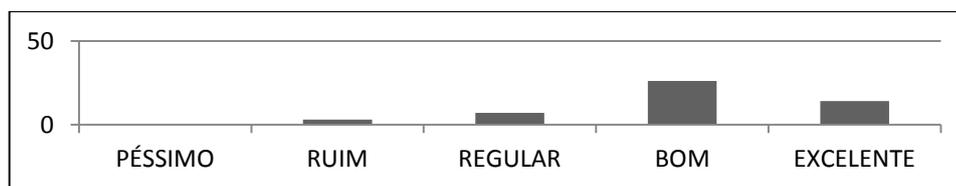


Figura 5 – Satisfação Sinalização por quantidade de passageiros  
Fonte: Desenvolvimento Próprio

A Figura 5 revela que o nível de satisfação dos usuários quanto à sinalização é inferior ao desejado (bom ou excelente) para 20% dos entrevistados, sendo a principal reclamação a ausência de monitores de partidas e chegadas de voos em quantidade suficiente e bem distribuída pelo aeroporto. Quando questionados sobre como se orientam na busca de local e horário de embarque, 44% optam pela utilização de placas, 34% pelos monitores, 28% pelas informações fornecidas pela atendente do *check in*, 16% por experiência prévia, 8% pelo sistema de som, 2% por informações no bilhete de passagem e 2% pelas informações coletadas no balcão de informações. Cabe ressaltar que nesse aeroporto só há uma entrada para embarque o que acaba por facilitar a orientação dos usuários, mas em contrapartida gera grandes filas e tumultos, principalmente em dias úteis, onde esse aeroporto apresenta maior movimento.

A avaliação dos serviços de alimentação (Figura 6) do terminal como cafeterias, pizzarias, *fast food*, restaurantes, choperia e outros foram avaliados por 74% dos usuários que fazem uso dos mesmos.

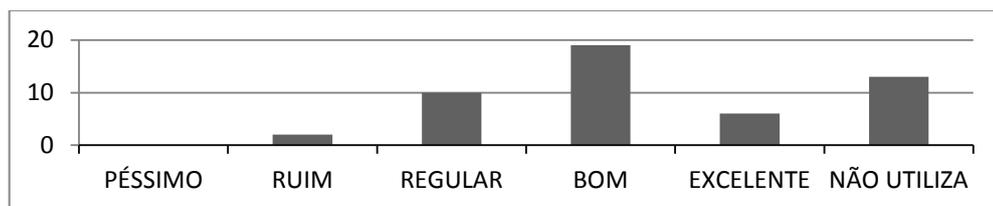


Figura 6 – Satisfação Alimentação por quantidade de passageiros  
Fonte: Desenvolvimento Próprio

Quando questionados sobre pontos fortes e fracos dos serviços de alimentação, os entrevistados identificaram como pontos fortes a comodidade e qualidade dos estabelecimentos e os principais pontos fracos o preço elevado dos itens e a falta de variedade de estabelecimentos.

Quanto aos serviços de higiene como sanitários e fraldários a avaliação dos usuários pode ser visualizada na Figura 7.

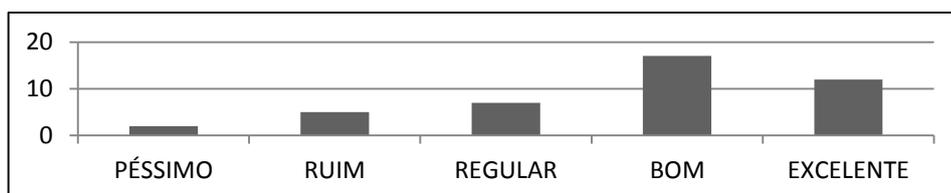


Figura 7 – Satisfação Higiene por quantidade de passageiros  
Fonte: Desenvolvimento Próprio

Entre os aspectos relevantes, aponta-se limpeza das instalações como principal ponto forte dos serviços de higiene e o principal ponto fraco a baixa quantidade de sanitários e fraldários disponíveis em todo terminal aeroportuário.

A avaliação dos serviços oferecidos pelo terminal como posto médico, juizado de menores, guarda volumes, internet sem fio, carregadores de celular e outros é exibida na Figura 8.

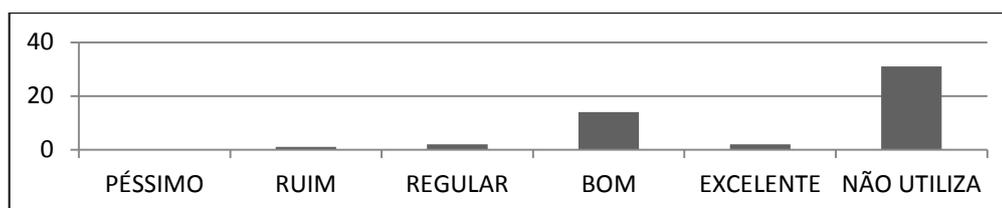


Figura 8 – Satisfação Serviços por quantidade de passageiros

Fonte: Desenvolvimento Próprio

O fato de 62% usuários não utilizarem qualquer um dos serviços oferecidos deve-se prioritariamente ao fato de buscarem permanecer o menor intervalo de tempo possível no aeroporto, pois se encontram em trânsito e muitas vezes a trabalho, alguns inclusive utilizando serviços de ponte aérea (ida e volta numa mesma data para destinos próximos). Entre os serviços, o mais utilizado é a rede sem fio de *Internet*, porém, muitos questionaram sobre a tarifação da mesma. O fator limpeza do terminal recebeu qualificações negativas (péssima, ruim e regular) de 16% dos usuários justificadas nos dias de movimento intenso quando o ambiente fica sujo. Os assentos foram criticados quanto à quantidade disponível nas áreas comuns ao aeroporto, sendo considerados insuficientes para a quantidade de pessoas que necessitariam de tal facilidade.

Quando questionados a respeito da disponibilidade de telefones públicos, 44% usuários responderam que nunca necessitaram de sua utilização, muito provavelmente associada à expansão dos serviços de telefones móveis. Porém 50% dos usuários que já fizeram uso dos mesmos o classificaram como bons ou excelentes quanto à limpeza e disponibilidade e 10% usuários os consideram inadequados para o aeroporto.

Os entrevistados expressaram que a mobilidade é facilitada tanto verticalmente (utilizando escadas e elevadores), quanto horizontalmente (movimentação num mesmo plano), porém 18% pessoas consideraram inadequada devido ao grande fluxo de pessoas e 22% pessoas consideraram inadequada a movimentação vertical nessa mesma situação, dada a superlotação do ambiente.

Dos 76% de usuários que utilizam o serviço de carrinhos de transporte, 2,5% classificaram os carrinhos como Péssimos; 2,5% como Ruim; 21% como Regulares; 53%

como Bons e 21% como Excelentes, tal resultado revela que a administração do aeroporto deve dedicar atenção especial aos cuidados com manutenção dos mesmos. Pois mesmo não sendo utilizados pela totalidade dos usuários, existiram críticas quanto ao estado de conservação dos mesmos, principalmente no que se refere à manutenção dos rodízios.

O setor de desembarque foi criticado por 50% dos entrevistados, que disseram possuir grande dificuldade na retirada das bagagens, seja pelo tempo de espera (88%), falta de cuidados com a bagagem (48%), quantidade excessiva de pessoas ao redor das esteiras (32%), ausência de segurança (16%), pela diversificação dos voos (8%), tamanho insuficiente das esteiras (8%).

#### **4.2 Indicadores de Satisfação dos Usuários: Aeroporto localizado no interior no Estado de São Paulo**

Quando questionados a respeito do acesso ao aeroporto todos os usuários emitiram sua opinião, visto que nenhum dos passageiros era proveniente de voo de conexão, tendo se dirigido então ao aeroporto pelas maneiras tradicionais de acesso. O índice de satisfação dos usuários é considerado de bom a excelente. A principal queixa dos usuários nesse item foi com relação à ausência de integração urbana com ônibus de linha a partir do centro da cidade, fazendo com que os usuários tenham que recorrer ao serviço de *Airport Service* ou taxi. Cabe ressaltar que grande parte dos usuários (46% dos entrevistados) utiliza os sistemas de transporte das próprias companhias aéreas que parte de cidades da região, facilitando o acesso ao aeroporto.

Ainda com relação a esse item, entre os entrevistados 46% se dirigiram ao aeroporto por meio dos ônibus das companhias aéreas, 30% como carona de veículos, 8% por meio de vans de agências de turismo, 6% acessaram o terminal como motoristas, 6% utilizaram taxis e 4% se dirigiram ao aeroporto via *Airport Service* (que parte da rodoviária central e passa por algumas das principais vias da cidade).

Dentre os 18 entrevistados que poderiam ter utilizado o estacionamento integrado, 55,5% o fizeram e 44,5% não o fizeram, pois foram deixados numa área de desembarque disponível nos terminais ou estacionaram os veículos na avenida em frente ao aeroporto. Os usuários indicaram como principais pontos fortes do estacionamento a comodidade e a segurança e como principais pontos fracos a infraestrutura e o preço cobrado pela estadia no mesmo. O nível de percepção dos usuários quanto à segurança do terminal é considerado bom, porém 10% dos usuários temem incidentes no terminal aeroportuário.

Entre os passageiros, 76% buscaram informações junto ao posto de informações, sendo que todos os que o utilizaram classificaram que foram atendidos com cortesia e receberam a informação de maneira correta e precisa. Tal fato acaba por indicar um atendimento eficiente do serviço de informações do aeroporto e por evidenciar seu alto percentual de utilização. A sinalização visando a orientação do usuário no interior do terminal aeroportuário foi classificada conforme exibido na Figura 9.

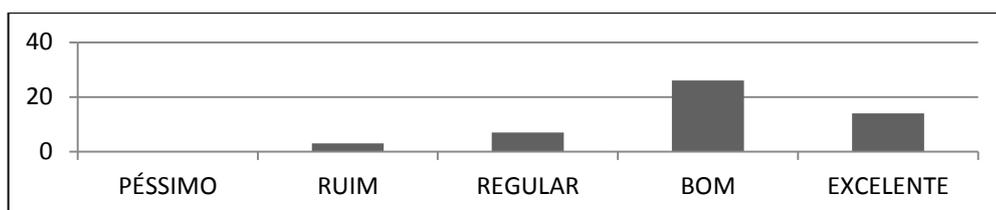


Figura 9 – Satisfação Sinalização por quantidade de passageiros

Fonte: Desenvolvimento Próprio

A Figura 9 revela nível médio de satisfação dos usuários quanto à sinalização do terminal de passageiros, visto que apenas 6% a classificaram como Ruim e 14% como Regular, aliado a esse fator tem-se a elevada utilização do posto de informações que revela a dificuldade de orientação dos usuários no aeroporto.

Quando questionados sobre como se orientam na busca de local e horário de embarque, 26% disseram se basear nas informações recebidas no atendimento de *check in*; 24% por meio dos balcões de informações espalhados pelo aeroporto; 18% por placas; 18% pelas informações presentes na passagem; 14% pelas informações contidas nos monitores e nenhum dos usuários baseia-se pelo sistema de som ou por experiência prévia. O serviço de alimentação do terminal é composto por cafeterias e restaurantes e foi avaliado por 68% dos usuários que fazem ou já fizeram uso dos mesmos, conforme exibido na Figura 10.

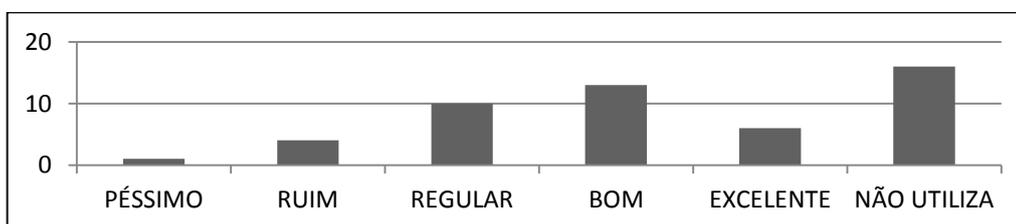


Figura 10 – Satisfação Alimentação por quantidade de passageiros

Fonte: Desenvolvimento Próprio

Os pontos fortes dos serviços de alimentação ressaltados pelos usuários são a comodidade e a qualidade e os principais pontos fracos são o preço e a falta de variedade de alimentação no aeroporto. Quanto aos serviços de higiene como sanitários e fraldários a avaliação dos usuários pode ser visualizada na Figura 11.

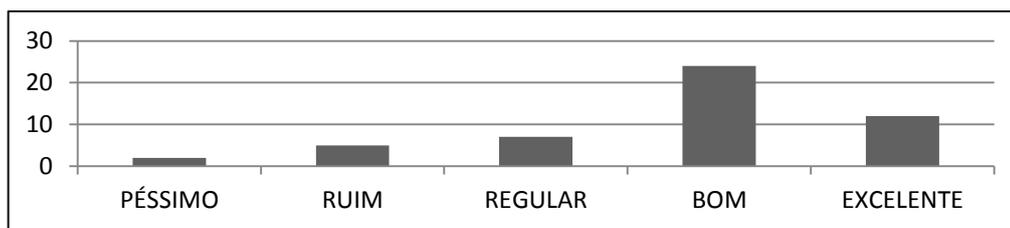


Figura 11 – Satisfação Higiene por quantidade de passageiros

Fonte: Desenvolvimento Próprio

Por meio da amostragem, pôde-se levantar que os principais pontos fortes dos serviços de higiene levantados pelos usuários são a limpeza e a dimensão das instalações. E os principais pontos fracos contraditoriamente indicados pelos que souberam apontar, também, são relacionados à limpeza seguida pela baixa quantidade de sanitários e fraldários disponíveis em todo terminal aeroportuário.

A avaliação dos serviços oferecidos pelo terminal como posto médico, juizado de menores, guarda volumes, *Internet* sem fio, carregadores de celular e outros é exibida na Figura 12.

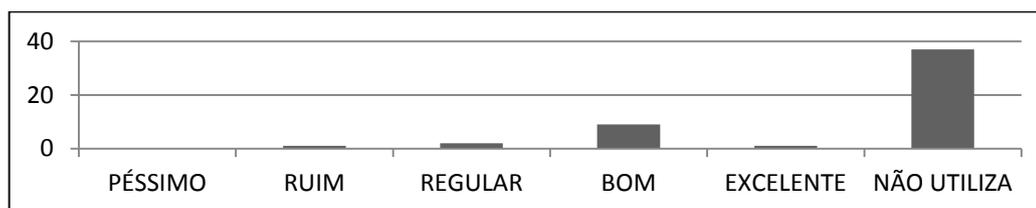


Figura 12 – Satisfação Serviços por quantidade de passageiros

Fonte: Desenvolvimento Próprio

Verificou-se que, de modo geral, os usuários não utilizam nenhum dos serviços oferecidos no terminal.

Um fator questionado durante as entrevistas foi quanto o serviço de *Internet* sem fio deixa de ser utilizado, mesmo quando necessário por não ser oferecido gratuitamente no terminal. Cabe ressaltar também que muitos dos usuários desconhecem a disponibilidade de alguns serviços no terminal.

O fator limpeza do terminal foi muito bem avaliado pela grande totalidade dos usuários entrevistados, indicando grau de satisfação superior a 96%. Os assentos foram criticados quanto à quantidade disponível e respectiva disposição nas áreas comuns durante os períodos de embarque de voos internacionais no aeroporto, pois aumentam consideravelmente o volume de passageiros presentes no local, sendo considerado insuficiente para a quantidade de pessoas que necessitariam de tal facilidade.

Quando questionados a respeito da disponibilidade de telefones públicos, 54% dos passageiros responderam que nunca necessitaram utilizá-los, porém os que já fizeram uso dos mesmos os classificaram como adequados quanto à limpeza e disponibilidade.

A mobilidade no aeroporto é considerada facilitada horizontalmente pelos usuários e recebeu algumas menções negativas no quesito vertical (queixas da existência de rampas de acesso ligando a área de *check in* e de embarque).

Dentre os usuários, 76% que utilizam o serviço de carrinhos de transporte, 21% os avaliaram negativamente (Péssimo ou Ruim), tal resultado revela que a administração do aeroporto deve dedicar atenção especial aos cuidados com manutenção dos mesmos. Pois mesmo não sendo utilizados pela totalidade dos usuários, existiram críticas quanto o estado de conservação dos mesmos, principalmente no que se refere à manutenção dos rodízios e disponibilidade desses.

O setor de desembarque não foi avaliado por 62% dos usuários entrevistados, que alegaram nunca terem desembarcado no referido aeroporto, porém o desembarque teve uma avaliação negativa por parte dos demais usuários, onde 74% o classificaram de péssimo a regular, principalmente pela ausência de *fingers*, limitação de espaço e problemas com lentidão das esteiras.

### 4.3 Comparativos Aeroportos

Com base nas informações apresentadas, é exibido na Figura 13 um indicador geral a respeito da satisfação dos usuários em ambos os aeroportos.

Nesse item os usuários procuraram responder se consideram ou não o terminam aeroportuário como um local agradável. Observa-se que para o aeroporto localizado na capital do Estado 64% dos usuários consideraram o Aeroporto um local agradável e 36% dos usuários não o consideraram.

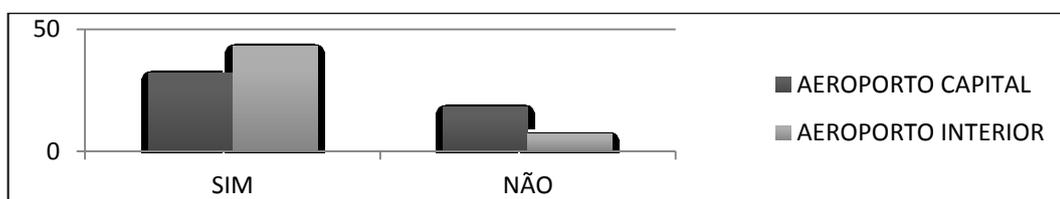


Figura 13 – Agradabilidade comparativa entre aeroportos e quantidade de passageiros  
Fonte: Desenvolvimento Próprio

Já para o aeroporto localizado no interior, 86% dos usuários consideraram o aeroporto um local agradável e os 14% restantes não o consideram.

Cabe ressaltar que os que o avaliaram negativamente já haviam utilizado o aeroporto anteriormente e os que o avaliaram positivamente, alguns nunca tinham utilizado transportes aeroviários anteriormente ou encontravam-se em seu período de férias, podendo indicar uma opinião tendenciosa para essa avaliação.

#### 4.4 Implicações gerenciais: indicativos de solução

Os indicativos de solução aqui propostos tiveram por base a percepção dos usuários sobre a qual foi realizada a comparação com modelos internacionais de administração de aeroportos (ACI, 2000).

Buscando garantir satisfação plena dos usuários são elencadas a seguir no Quadro 1 algumas diretrizes de melhoria para um plano de ação no Aeroporto localizado na capital do Estado de São Paulo, cuja viabilidade depende da empresa que administra o referido aeroporto.

Quadro 1 – Proposição de melhorias para o Aeroporto da Capital

CATEGORIA	FOCO DA MELHORIA
Alimentação	Ampliação da variedade (até a presente data se limitam a cafés e pequenas lanchonetes)
Capacidade	O aeroporto encontra-se sobrecarregado e os usuários se sentem incomodados com a quantidade de pessoas para um espaço físico que consideram limitado, além da insegurança gerada visto que ocorreram alguns acidentes no referido aeroporto.
Acesso	Interligação com serviços de transporte ferroviários urbanos; Melhorias nas plataformas de acesso que se apresentam altamente degradadas, sujas e com comércio ambulante; Colocação de esteiras de movimentação na área de desembarque facilitando a movimentação de idosos e portadores de necessidades especiais.
Mobiliário e Dispositivos	Ampliação da quantidade de assentos por todo o aeroporto; Melhoria no sistema de esteiras na área de desembarque; Disponibilização de carregadores para aparelhos celulares.
Diversos	Disponibilidade de área reservada para fumantes.

Fonte: Desenvolvimento Próprio

Já para o aeroporto localizado no interior do Estado de São Paulo, algumas diretrizes de melhoria para o plano de ação são exibidas no Quadro 2, devendo ressaltar que foram orientadas em modelos internacionais desenvolvidos pela ACI (2000), porém a viabilidade dessas medidas é de análise da empresa que administra o referido aeroporto.

Quadro 2 – Proposição de melhorias para o Aeroporto do Interior

CATEGORIA	FOCO DA MELHORIA
Alimentação	Ampliar variedade de serviços prestados.
Capacidade	Ampliação do terminal de passageiros principalmente para embarques internacionais, que atualmente ocorre três vezes na semana e sobrecarrega o aeroporto; Ampliação da área de desembarque.
Acesso	Interligação com serviços de transporte municipais do centro da cidade.
Mobiliário e Dispositivos	Ampliação da quantidade de assentos por todo o aeroporto; Melhoria no sistema de esteiras; Implantação de <i>fingers</i> para embarque e desembarque de passageiros e exclusão do sistema realizado por ônibus superlotados.

CATEGORIA	FOCO DA MELHORIA
Sinalização	Melhorias na sinalização do aeroporto e orientação a novos passageiros, buscando minimizar a demanda do balcão de informações.
Movimentação	Utilização de pequenos elevadores de movimentação entre os níveis do aeroporto facilitando a movimentação em rampas e escadas para idosos.
Diversos	Disponibilização de <i>Internet</i> sem fio gratuita; Aumento na quantidade de sanitários no terminal; Melhoria na infraestrutura do estacionamento.

Fonte: Desenvolvimento Próprio

O diagnóstico aqui descrito, bem como os indicativos de solução listados, estão condizentes com as atuais ações de melhoria do atendimento aos usuários de terminais aeroportuários que estão em processo de implantação nos aeroportos paulistas recentemente privatizados.

## 5 CONCLUSÕES

Observou-se com a aplicação da pesquisa em dois grandes aeroportos do Estado de São Paulo que esses não estão preparados para atender o crescimento da demanda de usuários, tampouco receber grandes eventos que serão sediados no Brasil, como a Copa do Mundo 2014 e as Olimpíadas de 2016.

Cabe ressaltar que também é possível identificar por meio da percepção dos usuários que os aeroportos precisarão crescer para atender a demanda prevista para os próximos anos. Considerando o cenário econômico favorável brasileiro e a escolha do país como sede dos jogos da Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas Rio 2016, onde os aeroportos serão fundamentais na entrada e saída de milhares de turistas, organizadores, delegações, jornalistas e demais membros envolvidos.

Outro fator destacado é a distinção dos perfis dos usuários dos aeroportos, os passageiros do aeroporto situado na capital do Estado são menos tolerantes quanto às lacunas do terminal, pelo fato de ser um público predominantemente em viagem de negócios. Já o usuário do terminal aeroportuário do interior, por se revelar um público predominantemente a lazer, mostra-se mais relevante com as criticidades do aeroporto. Dessa maneira, esses públicos possuem demandas e percepções diferentes com relações aos serviços dos terminais aeroportuários. As melhorias apresentadas, se implantadas, garantirão o incremento na satisfação do usuário de ambos os aeroportos. A empresa que administra os aeroportos já está ciente dessa necessidade de crescimento e já possui projetos de investimento no setor.

Quanto às dificuldades encontradas no desenvolvimento desta pesquisa a principal consistiu na fase de aprovação por parte das administrações dos aeroportos do projeto de

pesquisa e numa fase futura do conteúdo do questionário. Após esses trâmites, houve também lentidão para realizar o agendamento de datas, de maneira que fosse conciliada a disponibilidade do terminal aeroportuário e da pesquisadora.

Novamente ressalta-se que algumas das melhorias indicadas neste artigo estão, atualmente, em processo de implantação nos aeroportos internacionais Governador André Franco Montoro, hoje chamado GRU *Airport* e o de Viracopos, sob gestão do Consórcio Aeroportos Brasil, após terem sido privatizados (GRU AIRPORT, 2013; VIRACOPOS, 2013).

Sugere-se para estudos futuros, a realização de pesquisas como esta, porém de escopo ampliado a fim de abranger uma quantidade maior de terminais aeroportuários e relacionar a caracterização dos usuários com a escolha pelas companhias aéreas e terminais de operação.

## **RATING QUALITY OF THE AIRPORT INFRASTRUCTURE AND SERVICES IN THE STATE OF SÃO PAULO, BRAZIL**

**ABSTRACT:** This article shows the performance gaps and improvement indicatives of two airport terminals in São Paulo to follow the growing demand of users. Was used a survey research with semi-structured questionnaires applied to the users of terminals, one located in the state capital and another in the countryside. Moreover, the characterization of users was considered, as well as similarities and differences between the airports. The main result obtained is the necessity to restructure these terminals to meet the growth in Brazilian civil aviation, particularly with the approaching World Cup and Olympics Games, since both events will be held in Brazil. The result of this work was sent to the competent bodies responsible for administration of terminals and will assist in developing an improvement plan for these airports to ensure that the level of service perceived by passengers is in accordance with the international standards for airport terminals.

**Keywords:** Airport infrastructure. Airport service. Service quality. Passenger terminal.

### **REFERÊNCIAS**

AGÊNCIA ESTADO. **Aeroportos adaptam serviços para atender classes C e D.** Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia/2010/04/03/aeroportos-adaptam-servicos-para-atender-classes-c-e-d.jhtm>>. Acesso em 03 abr. 2010.

AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL. **Quality of Service at Airports: Standards & Measurements.** ACI World Headquarters, Genebra, Suíça, 2000.

ANAC. **Planejamento Integrado de Investimentos da Infra-Estrutura Aeronáutica**. Comando de Aviação Civil, Subdepartamento de Infra-Estrutura. Disponível em: <[www2.anac.gov.br/biblioteca/iac/IAC5001.pdf](http://www2.anac.gov.br/biblioteca/iac/IAC5001.pdf)>. Acesso em 05 mar. 2012.

BURGARDT, L. **A realidade dos aeroportos brasileiros**. Universia, 2006. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/preuniversitario/materia.jsp?materia=12915>>. Acesso em: 15 abr. 2010

CHIARINI, A. **Alguns aeroportos receberão módulos temporários até Copa, diz Infraero**. Agência Estado, março de 2010. Disponível em: <[http://economia.estadao.com.br/noticias/not\\_8902.htm](http://economia.estadao.com.br/noticias/not_8902.htm)>. Acesso em 03 abr. 2010.

COPA DO MUNDO. **Concessão de Aeroportos**. Disponível em: <<http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/perguntas-e-respostas-sobre-concessao-dos-aeroportos-de-guarulhos-viracopos-e-brasilia>>. Acesso em: 01 Mar. 2012.

DAESP. **Departamento Aeroviária do Estado de São Paulo**. Disponível em: <<http://www.daesp.sp.gov.br/>>. Acesso em: 19 Fev. 2012.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, L. **Service management: Operations, strategy information technology**. 6ª Ed. Paperback, 2007.

FORSYTH, P. The impacts of emerging aviation trends on airport infrastructure. **Journal of Air Transport Management**, v. 13, n. 1, p. 45-52, 2007.

GARSCHHAMMER, M. et al. Towards Generic Service Management Concepts: A Service Model Based Approach. **In: 7th IFIP/IEEE International Symposium on Integrated Network Management**, pp. 719-732, University of Munich, Germany, 2001.

GAZZONI, M. Melhor aeroporto do Brasil é 121º em ranking global. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/infraestrutura/melhor+aeroporto+do+brasil+e+121+em+ranking+global/n1237571824236.html>>. Acesso em: 10 abr. 2010.

GOY, L. Principais aeroportos do País estão com excesso de demanda. **O Estado de São Paulo**. Ed. 01 de jun. 2010.

GRU AIRPORT. **O que Muda no Maior Aeroporto da América Latina?** Disponível em: <<http://www.gru.com.br/>>. Acesso em 14 fev. 2013.

INFRAERO. **Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/>> Acesso em: 18 Fev. 2012.

JURAN, J.N. **Juran na liderança pela Qualidade**. Pioneira, São Paulo, 1990.

KARATEPE, O.; YAVAS, U.; BABAKUS, E. Measuring service quality of banks: Scale development and validation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 12, n. 5, p. 373-383, 2005.

MAGRI JÚNIOR, A.A. **Indicadores de Qualidade de Terminais de Passageiros de Aeroportos**. 87p. Dissertação de Mestrado. Instituto de Tecnologia da Aeronáutica – ITA, São José dos Campos, 2003.

MONTEIRO, C.F. **Estado e mercado no transporte aéreo brasileiro pós-reformas.** Disponível em: <<http://www.uff.br/dcp/wp-content/uploads/2011/04/Estado-e-Mercado.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2012.

MORITA, M. **Classe C ganha espaço no setor de aviação.** Disponível em: <<http://www.marcosmorita.com.br/2010/08/classe-c-ganha-espaco-no-setor-de-aviacao/>>. Acesso em: 18 fev. 2012.

PALHARES, G.L. **Aeroportos como Centros de Negócios.** Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <<http://www.estudosturisticos.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2010

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, (Spring), p. 12-40, 1988.

PINTO, V.C. **A Crise na Aviação Brasileira.** Consultoria Legislativa. Brasília, Agosto de 2003.

ROMANINI, C.; SALVADOR, A.; SOARES, R. Entre o Céu e Inferno. **Revista Veja**. Ed. 2159. 2010.

VIRACOPOS – **Aeroportos Brasil.** Novo Terminal. Disponível em: <<http://www.viracopos.com/terminal>>. Acesso em: 14 fev. 2013.

YAVAS, U.; YASIN, M. Enhancing organizational performance in banks: a systematic approach. **Journal of Services Marketing**, v. 15, n. 6, p. 444-453, 2001.

YEH, C.H.; KUO, Y.L. Evaluating passenger services of Asia-Pacific international airports. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 39. n. 1, p. 35-48, 2003.

Originais recebidos em: 14/02/2013

Aceito para publicação em: 06/09/2013