

# **MODELOS DE GESTÃO DE AEROPORTOS: O PONTO DE VISTA DOS USUÁRIOS**

**Sérgio Ronaldo Granemann**  
**Ricardo de Castro Brum**  
Expertise Consultoria Empresarial  
Infraero

## **RESUMO**

Em meio ao atual cenário de globalização e de desestatização generalizada de atividades, a privatização dos aeroportos é defendida sob o argumento de que o avanço da demanda por transporte aéreo requer maior alocação de recursos gerais voltados para a adequação da infra-estrutura. Este artigo procura verificar as especificidades do caso brasileiro, identificando as opiniões e preferências dos usuários (passageiros e companhias aéreas) dos aeroportos, acerca dos modelos de gestão privado, público ou misto para a administração dos aeroportos brasileiros.

## **ABSTRACT**

The world has experienced a generalized privatization of most public activities, including the airports. The argument in favor of airport privatizations is because the public sector has no sufficient savings to invest in infrastructure and so to reach the demand. This research paper focuses on the Brazilian airport privatization program. We have done a passengers and air companies survey rising their opinions and preferences on the airport management best model; if public, private or a halfway house type.

## **1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, notadamente, o ritmo de crescimento do tráfego aéreo civil de passageiros e de cargas não vem sendo acompanhado pela disponibilização das respectivas infra-estruturas, implicando em saturação do espaço aéreo e das instalações aeroportuárias nas principais cidades do planeta. Antecipando-se ao cenário futuro, as propostas de solução em debate sugerem, particularmente, que seja verificada a viabilidade de desestatizar os aeroportos. A Organização de Aviação Civil Internacional estima um crescimento médio anual de 4,5% para passageiros e de 6% para cargas, até 2010.

No Brasil, a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária - Infraero, empresa pública de direito privado, é responsável pela administração de 65 aeroportos, todos de propriedade da União, distribuídos ao longo do território nacional, rede esta que atende a 97% do transporte aéreo regular.

Alguns especialistas e estudiosos do setor defendem que a privatização pode conduzir à melhoria da gestão dos aeroportos e dos serviços oferecidos aos seus usuários. Outros dizem que nem sempre é isso que se verifica na prática, dado que os aeroportos são fundamentalmente monopólios. Para este grupo de especialistas, os Estados não podem prescindir de impor certas limitações à flexibilidade do explorador privado (regulamentação), sob pena de ver as obrigações internacionais e direitos dos usuários desrespeitados, ou comprometida a qualidade dos serviços (Escobar-Corradine, 1999; Pires e Piccinini, 1999; McCormick, 2000; Doganis, 1998; Ricover, 1998, entre outros).

É também importante externar a posição oficial defendida pelos três principais organismos internacionais: ICAO - não é contra nem a favor das privatizações, apenas recomenda que os aeroportos e os serviços de navegação aérea sejam operados por entidades autônomas (públicas ou privadas), e ressalta que ao Estado cabe proporcionar as respectivas infra-estruturas, em conformidade com as especificações internacionais, bem como a responsabilidade pela segurança e superintendência econômica de suas operações, conforme estabelecido na Convenção sobre Aviação Civil Internacional e seus Anexos (Convenção de Chicago); ACI - assume entendimento semelhante, acrescentando que os Estados devem estimular o acesso a fontes de financiamento do setor privado e proporcionar incentivos fiscais (ACI, 2000); e IATA - apóia a transferência para o setor privado, mediante a participação de suas empresas aéreas filiadas, nesses processos (Escobar-Corradine, 1999).

No caso específico do setor aeroportuário, Ashford (2000) aponta algumas das razões argüidas pelos países para justificar os processos de desestatização, cabendo destacar: a) uso de finanças privadas para reduzir as obrigações públicas correntes e futuras (déficit nacional); b) introdução de competição nos custos e preços desses monopólios públicos; c) redução da participação do setor público no produto nacional bruto e na força de trabalho empregada; d) melhoria da produtividade, com a introdução de práticas comerciais do setor privado; e) elevação da base tributária, sujeitando os aeroportos ao pagamento de impostos como empresa privada; e f) estimulação da economia e remoção da aviação civil de proteções e regulações desnecessárias.

Assim, o debate em termos do melhor modelo de gestão para os aeroportos no mundo todo tem sido exaustivamente alimentado nos últimos anos. Porém, o que se conhece com pouca profundidade é o pensamento dos usuários a respeito do tema.

Em face desse panorama, o presente trabalho tenta identificar qual é o modelo de gestão preferido pelos usuários (passageiros e companhias aéreas) para os aeroportos sob administração da Infraero, no Brasil.

Para isso, será utilizado o método de análise hierárquica de processos – AHP (Saaty, 1991) para estruturar o problema de escolha do modelo de operação pelos usuários em função de determinados atributos que eles consideram relevantes para avaliar o serviço prestado pelos aeroportos do Brasil. Na aplicação da metodologia, desenvolvida por Saaty (1991), será utilizado o *software* Expert Choice®. Trata-se de um método versátil que vem sendo empregado nas mais variadas áreas do saber, a exemplo de Schmidt (1995), Granemann e Gartner (1998), Figueiredo (2001) etc. Na área de aviação civil, por exemplo, a Administração Federal de Aviação - FAA, dos EUA, também utiliza esta ferramenta de apoio à decisão em projetos de P&D voltados para a melhoria da segurança no setor.

## **2. OS MODELOS DE GESTÃO AEROPORTUÁRIA E OS ATRIBUTOS DE PREFERÊNCIA DOS USUÁRIOS**

Para estruturar o problema no contexto da análise hierárquica de processos é necessário definir: os critérios relevantes para a avaliação do nível de serviços oferecido pelo aeroporto e as possíveis alternativas de gestão aeroportuária existentes. A avaliação da forma de gestão para os aeroportos brasileiros será analisada sob a ótica de duas categorias de usuários: a ótica dos passageiros e a ótica das companhias aéreas brasileiras.

### **2.1. A estruturação do processo para definição dos atributos de serviços para os passageiros**

Alguns atributos de serviço desejáveis pelos passageiros nos aeroportos são colocados como consensuais por diversos autores e organismos nacionais e internacionais do setor de transporte aéreo. Assim, os passageiros querem ver incorporados no serviço prestado pelos aeroportos atributos como: pontualidade nas chegadas e partidas de aeronaves; fácil acesso ao aeroporto; curtas distâncias para caminhar nos terminais, sem alteração no nível do piso; filas curtas nos controles de segurança; arquitetura atraente e ajardinamento (atmosfera para relaxamento); rápida restituição de bagagens; sinalização clara e concisa; variedade de lojas (varejo); conforto nas salas de espera e proximidade dos portões de embarque; disponibilidade de vôos; tarifas moderadas, entre outros.

Particularmente no que se refere aos passageiros, Sieben (2001) indica que o atendimento das suas necessidades é também uma forma de reduzir o estresse e a ansiedade. Este autor sugere diversas medidas para atenuar esses efeitos maléficos sobre o passageiro, com destaque para a racionalização do fluxo no terminal, para o entretenimento do viajante, tornando o tempo de espera no aeroporto aparentemente menor, e para a disponibilização de informações e de acesso aos serviços aeroportuários através da Internet.

A pesquisa anual da IATA (*Global Airport Monitor 2001*), que reflete a preferência de 90.000 viajantes internacionais acerca de 20 categorias de serviços ou facilidades aeroportuárias e se traduz em *benchmarking* sobre satisfação dos passageiros e, portanto, em orientação para os investimentos, identifica cinco principais atributos como critérios de relevância para os passageiros. São eles:

- ambiência do aeroporto - reflete a capacidade que a arquitetura e a decoração das instalações aeroportuárias têm de reduzir a ansiedade dos viajantes, aí considerados os cuidados com a poluição visual (disposição adequada de informativos de vôos, sinalizadores e publicidade) e sonora (excessiva repetição das chamadas de vôos e ruído dos equipamentos e aeronaves);
- facilidade de encontrar seu caminho através do aeroporto pela sinalização - traduz a eficiência dos indicativos de acesso aos diversos ambientes e serviços do aeródromo, propiciando, inclusive em virtude de sua padronização, familiarização do usuário com os aeroportos;
- telas de informação de vôos - compreende o conjunto de painéis posicionados ao longo do terminal de passageiros, registrando dinamicamente os horários previstos de chegada e saída de aeronaves, os atrasos e cancelamentos de vôos, bem como as escalas e conexões;

- facilidade de realizar conexões com outros vôos - refere-se à disponibilização de meios para que o viajante possa realizar troca de aeronaves em continuação à viagem (explorador aeroportuário e companhias aéreas buscam otimizar o uso das instalações e a logística dos vôos);
- cortesia/utilidade do *staff* do aeroporto - indica a presteza no trato com os usuários, dos prepostos da administração, das empresas aéreas e demais agentes que exercem atividades nos aeroportos (lembrando que o explorador é capaz de influenciar a conduta e a excelência dos serviços da comunidade aeroportuária), e extrapola para a qualidade dos produtos oferecidos.

Esses resultados, aferidos pelo *Monitor 2001*, podem ser entendidos, de forma genérica, como o elenco de anseios dos passageiros. Todavia, como a pesquisa da IATA não contemplou aeroportos brasileiros, foram entrevistados 150 passageiros (64% no Aeroporto de Brasília e 36% no Aeroporto Santos-Dumont), como forma de verificar se os cinco parâmetros anteriores coincidiam com os critérios de avaliação dos usuários dos aeroportos nacionais. Assim, foi solicitado que o grupo de entrevistados indicasse os parâmetros mais relevantes definidores do nível de serviço ao usuário nos aeroportos brasileiros.

Os resultados da pesquisa são apresentados na Tabela 1, que relaciona os cinco parâmetros considerados mais relevantes com seus respectivos percentuais de ocorrência nas respostas dos entrevistados.

Tabela 1 - Critérios Relevantes

Critérios	telas	ambiência	cortesia	sinalização	acesso
%	10,4	29,2	8,3	8,3	12,5

Nota-se que os resultados obtidos através da pesquisa realizada com os passageiros dos aeroportos nacionais são praticamente coincidentes com os revelados pela pesquisa da IATA, aferidos pelo *Monitor 2001*, fato este que ressalta ainda mais a importância dos atributos de serviços considerados relevantes pelos passageiros nos aeroportos.

Definidos os atributos ou critérios relevantes do nível de serviço fornecido pelos aeroportos aos passageiros, cabe agora identificar as diferenças fundamentais existentes entre os modelos de gestão pública, privada e mista, capazes de influenciar os resultados da administração aeroportuária em termos de atendimento às necessidades e anseios dos passageiros.

Aqui a tarefa é mais complexa. Porém, o jargão corrente admite, genericamente, que as administrações públicas apresentam limitações financeiras, ou até mesmo técnicas ou profissionais, enquanto que a iniciativa privada possui maior capacidade de investimentos financeiros e de crédito no mercado, agilidade administrativa, corpo gerencial mais qualificado e técnicas mais efetivas, restando, assim, mais habilitada para enfrentar o problema.

Nesta linha, foram então definidas as características das três alternativas de gestão consideradas possíveis de serem empreendidas para a administração dos aeroportos atualmente sob tutela da Infraero:

- a) modelo público: a competência para atuar sobre os diversos aspectos relativos à ambiência não se restringe à capacidade de investir em obras voltadas ao bem-estar do viajante. Compreende, também, a criatividade para conjugar o atendimento às expectativas dos usuários com o baixo custo. A Infraero, utilizando-se de recursos próprios ou associando-se a outros órgãos de governo, vem realizando investimentos em toda a rede aeroportuária, segundo um plano de dispêndios globais que contempla melhorias na ambientação. Como forma de monitorar os desejos, necessidades e satisfação dos usuários, realiza frequentes pesquisas junto a estes. Quanto aos painéis de horários, tem investido na aquisição de monitores de tela plana, com maior visibilidade lateral (180°), e está concluindo o desenvolvimento de um sistema informativo de vôo, a ser padronizado na rede. A empresa não enfrenta qualquer restrição relativamente à sinalização interna. Os símbolos e a nomenclatura utilizados nos sinalizadores seguem o padrão internacional. No que se refere à cortesia/utilidade do *staff*, adota o procedimento denominado “cliente oculto”, por meio do qual é possível conhecer a dedicação e o preparo da comunidade aeroportuária para atender o viajante. Participa de fóruns específicos para discussão de temas que repercutem sobre a comunidade, mantém balcões de informações e atendimento ao cliente nos saguões dos aeroportos e capacita seu pessoal nas respectivas atividades. Por último, a atuação da Infraero junto aos órgãos públicos responsáveis pelos sistemas viários se dá na forma de parceria, a exemplo das obras para aumento de capacidade, nas quais a empresa arca com os dispêndios de pátios, pistas e terminais, e a municipalidade ou o estado com a melhoria do acesso viário. Quanto aos meios de transporte, são disponibilizados na proporção da demanda existente. As conexões com trilhos somente agora começam a ser contempladas;
- b) modelo privado: de uma forma geral, o que se tem observado, conforme atesta Escobar-Corradine (1999)], é que o operador privado, salvo poucas exceções, mais cedo ou mais tarde eleva os preços dos serviços aeroportuários ou promove sobretaxações, por vezes drasticamente. Isto afeta as empresas aéreas mais particularmente, que por sua vez, tendem a repassar seus novos encargos aos passageiros e outros clientes. Não há, assim, disposição para atuar em locais onde a obtenção de lucro ainda não esteja garantida. A ambiência, seguramente, é um dos aspectos sobre os quais os exploradores aeroportuários se debruçam com maior dedicação, procurando integrar as atividades operacionais e comerciais em uma atmosfera de relaxamento. As melhores experiências neste modelo, segundo o *Monitor 2001*, vêm de aeroportos privados (Singapore Changi, Copenhagen e Helsinki Vantaa, entre outros). Quanto aos painéis informativos de vôos e à sinalização interior, não representam qualquer obstáculo ao desempenho privado, pois podem ser absorvidos do gestor anterior, no caso de uma privatização. A atenção para com os passageiros é também uma das prioridades do gestor privado, dado que constituem parcela expressiva de sua clientela. No que se refere ao acesso, não se imagina que o gestor privado adote uma conduta muito diferente da Infraero, até porque o usuário que se utiliza do modal aéreo em geral não privilegia o transporte coletivo. Kapur (1998) cita um estudo do Banco Mundial que evidencia que os aeroportos com gestão privada dispõem de fontes de ingressos comerciais de cinco a seis vezes maiores que os públicos; obtêm melhores

resultados na produtividade da mão-de-obra e são mais eficientes nos processos de tomada de decisão, porém não diferem dos públicos na rentabilidade dos investimentos;

- c) modelo misto: a atuação conjunta ou simultânea de técnicos dos setores público e privado normalmente não se verifica na administração de aeroportos, haja vista que a operação aeroportuária exige comando único. Assim, a participação privada costuma limitar-se à edificação de estruturas específicas e à sua exploração, até que sejam revertidas ao patrimônio público (esquema BOT - *build, operate, transfer*). Em vista dessas particularidades, as iniciativas de ambientação e de posicionamento dos painéis informativos de vôos e sinalizadores, mediante a associação entre os gestores público e privado, poderiam tender tanto ao conflito quanto à convergência de interesses, sobretudo em razão dos objetivos comerciais, competitivos ou complementares, dependendo da área e da atividade explorada. De qualquer forma, não há certeza de benefício ao usuário nesses três critérios. Sua simples presença, como dito, significa que tantos outros funcionários, também parte do *staff*, precisam ser instruídos para uma conduta cortês e útil. O acesso, por sua vez, não poderia ser repassado à exploração pela iniciativa privada, no que se refere aos meios viários, dado que estes não competem à Infraero. Por outro lado, a opção seria válida, por exemplo, para a edificação de um terminal intermodal para passageiros (e/ou cargas).

A identificação e caracterização dos critérios e alternativas integram e visam subsidiar a aplicação do Processo de Análise Hierárquica (*Analytic Hierarchy Process - AHP*).

Neste sentido, o problema de decisão foi estruturado numa hierarquia de três níveis (meta, critérios e alternativas), conforme sintetiza a Figura 1.

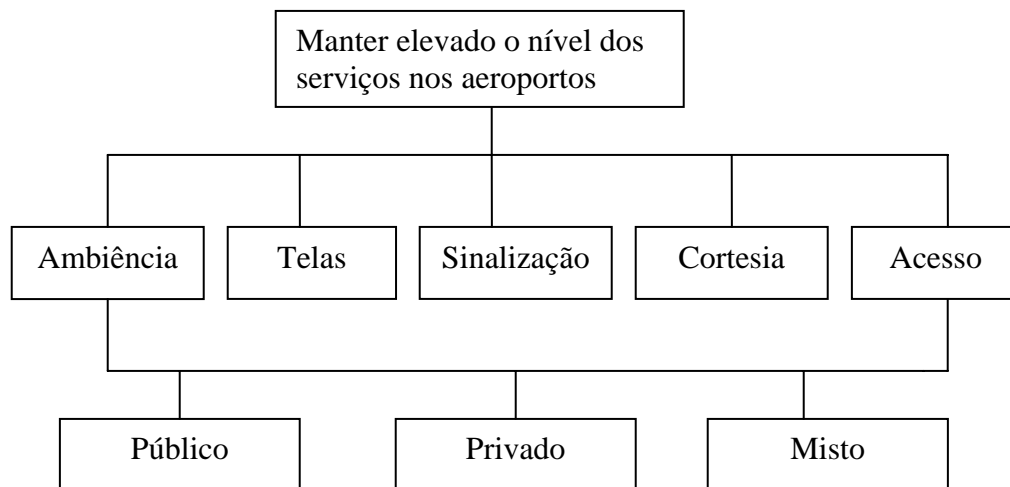


Figura 1: Escolha do modelo de gestão pelos passageiros dos aeroportos brasileiros.

## **2.2. A estruturação do processo para definição dos atributos de serviços para as companhias aéreas brasileiras**

Nesta etapa foram coletados os parâmetros de relevância indicados por quatro gerentes de empresas aéreas nacionais, que operam vôos regulares, com escritórios instalados no Aeroporto Internacional de Brasília. Na consolidação dos resultados, foram priorizados, nesta ordem, os seguintes critérios:

- pontes de embarque/desembarque - representa não apenas a existência desse equipamento, que permite ao passageiro acessar a aeronave diretamente, a partir da sala de embarque, mas também sua disponibilidade em termos quantitativos, de forma a suprir as necessidades das empresas aéreas nos diversos horários de operação, evitando que as aeronaves estacionem em posições remotas (afastadas do terminal de passageiros);
- check-in - refere-se aos balcões nos quais as transportadoras efetuam a identificação do passageiro, despacho de bagagens e liberação do cartão de embarque, instalações essas que são objeto de repartição pelo administrador do aeroporto, mediante parâmetros de movimento operacional das empresas;
- salas de embarque - o interesse na ampliação das acomodações de pré-embarque decorre do propósito que as companhias têm, de compartimentar as áreas de espera, como forma de prestar atendimento personalizado aos seus passageiros, ainda fora das aeronaves;
- ônibus - o deslocamento de passageiros de/para as aeronaves estacionadas em posições remotas é efetuado com o emprego de ônibus adaptados para circulação exclusiva nos pátios dos aeroportos; particularmente nos horários de grande fluxo, com maior número de aeronaves deslocadas para posições afastadas, há elevação na demanda por essa facilidade; e
- balcões de venda de passagens - além da venda de bilhetes, nos balcões são realizadas outras atividades, como reserva e marcação de assentos e informações sobre horários e disponibilidades de vôos, constituindo-se, portanto, em instalação de suma importância no atendimento ao viajante; daí o interesse na diversificação desses pontos ao longo dos terminais.

À semelhança do procedimento adotado junto aos viajantes, foram apresentadas aos gerentes das empresas transportadoras as três alternativas de gestão consideradas para os aeroportos brasileiros, cujas características podem ser sintetizadas como segue:

- a) modelo público: em suma, os parâmetros identificados estão relacionados à disponibilização de equipamentos e de instalações para atendimento e trânsito de passageiros, dentro dos terminais e nos trajetos até as aeronaves. Os dispêndios efetuados com obras e aquisições desses itens são classificados como investimentos, recebendo tratamento diferenciado no planejamento orçamentário e operacional de longo prazo da Infraero, que está sujeita, ainda, como empresa pública, à observância de legislação específica sobre o tema, a exemplo da Lei nº 8.666/93. Esse conjunto de exigências legais é apontado como fator relevante que leva os entes públicos à morosidade na consecução de seus objetivos, requerendo, por outro lado, de seus executivos, habilidade para atingir as metas traçadas;
- b) modelo privado - embora desvinculada de boa parte da legislação que repercute sobre a administração pública, a iniciativa privada está sujeita a códigos próprios e aos mesmos regulamentos que regem a aviação civil, especialmente os internacionais. Portanto, o fato

de possuir maior agilidade administrativa obviamente representa uma vantagem para a gestão privada no que se refere à sua capacidade de mobilização para consecução de obras e aquisição de equipamentos;

- c) modelo misto - a gestão privada de apenas uma parcela das atividades aeroportuárias permite que todos os esforços sejam concentrados em prol desse segmento. Significa que ao explorador privado de terminal de passageiros, por exemplo, cabe o gerenciamento do conjunto de instalações e equipamentos voltados à sua atividade fim, que no caso citado, coincidentemente, envolve todos os critérios de relevância apontados. Por outro lado, conforme venham a ser definidas as regras da concessão, o operador privado poderá estar sujeito não apenas à supervisão geral por parte do administrador público, mas também a repasses de receitas e a ingerências sobre seus projetos e iniciativas, entre outros.

Tendo presentes as características destacadas, o problema de decisão das transportadoras foi estruturado conforme a Figura 2.

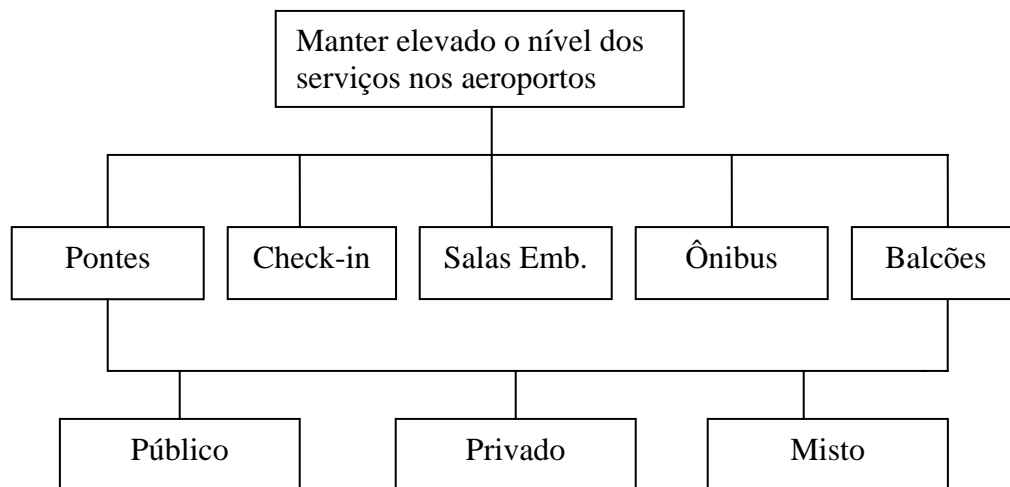


Figura 2: Árvore de decisão da escolha do modelo de gestão para as companhias aéreas.

### 3. O ESTUDO DE CASO

Definidas as particularidades dos modelos de gestão e dos atributos de serviço que os usuários relacionaram como relevantes, foi então realizada pesquisa de campo no Aeroporto Internacional de Brasília, junto aos passageiros e ao corpo gerencial das companhias aéreas, quanto à sua preferência por uma ou outra modalidade de gestão, tomando por base os critérios ou atributos previamente definidos por eles mesmos.

#### 3.1. Avaliação e decisão dos viajantes

Com relação aos passageiros, foi selecionada uma amostra de 10 passageiros, todos conhecedores de aeroportos no Brasil e no exterior, bem como de um modelo de gestão privada, o aeroporto de Porto Seguro, no Estado da Bahia, gerido pela Sociedade Nacional de Apoio Rodoviário e Turístico – SINART.

Assim, solicitou-se aos entrevistados que definissem, em conjunto, a síntese de suas crenças quanto à capacidade de cada um dos modelos de gestão de fazer frente à deterioração do nível dos serviços aeroportuários, de forma a refletir a opção mais apropriada para o caso brasileiro.

Após submeter os cinco critérios previamente selecionados ao julgamento do grupo de viajantes, chegou-se, com o apoio do *software* Expert Choice<sup>®</sup>, à escala de importância desses parâmetros, a um índice de inconsistência (i.i.) igual a 0,01, conforme mostrado na Tabela 2.

Tabela 2: Escala de importância dos atributos de serviço para os passageiros

Critérios	i. i.	telas	sinalização	acesso	cortesia	ambiência
Resultados	0,01	44,0%	25,6%	15,6%	9,1%	5,8%

Finalmente, na valoração global das alternativas, os resultados aferidos com base nas informações oferecidas pelo grupo de viajantes, indicam uma tênue preferência pelo modelo privado de gestão aeroportuária (38,3%) em relação ao modelo público (37,7%), porém mais significativa quando comparada à alternativa de gestão mista (24,0%). O índice de inconsistência global, calculado em 0,02, está dentro dos parâmetros do método.

Tabela 3: Valoração global das alternativas de gestão pelos passageiros

Alternativas	Modelo Público	Modelo Privado	Modelo Misto
Resultados	37,7%	38,3%	24,0%

Pela representação da Figura 3, a seguir, é possível identificar o resultado conjunto dos julgamentos do grupo de passageiros, sobressaindo, também, os diferentes níveis de preferência pelos modelos de gestão público, privado e misto, para cada critério de relevância.

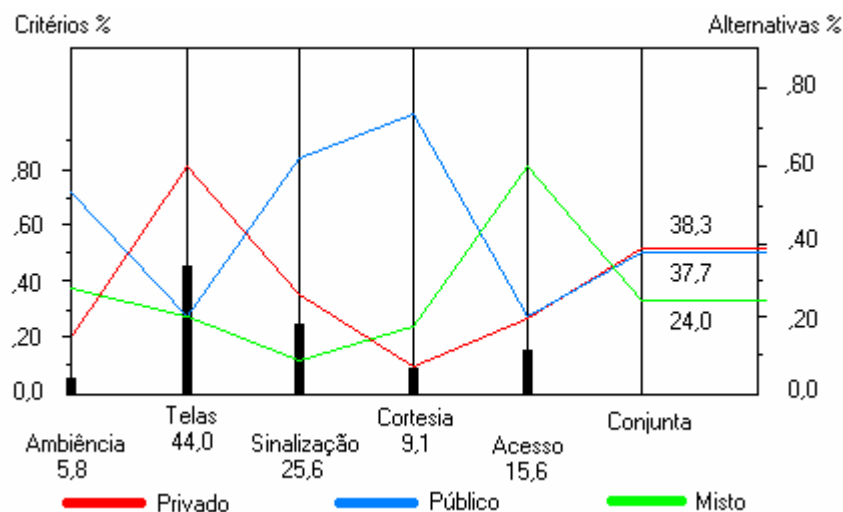


Figura 3 - Valoração global das alternativas.

Em razão da presença marcante de elementos subjetivos (preferências e valores dos decisores) no processo, o *software* dispõe de ferramentas para análise de sensibilidade dos resultados. Assim, partindo de uma situação inicial, que é a dos resultados encontrados, na qual a alternativa “modelo público” domina as demais na maioria dos critérios (60%), e no entanto a preferência final é pela alternativa “modelo privado”, o que se observou com a análise gráfica foi que: 1) ao provocar variações para menos na performance dos critérios, isto não afeta o resultado da avaliação global das alternativas, à exceção da redução no critério “telas”, que alterado de 44,0 para 42,9% (1,1 ponto percentual), induz à dominância pelo modelo público; 2) ao realizar mínimas variações para mais na performance dos critérios “ambiente” (de 5,8 para 7,5% = 1,7 p.p.), “sinalização” (de 25,6 para 27,0% = 1,4 p.p.) e “cortesia” (de 9,1 para 10,0% = 0,9 p.p.), o modelo público passa a dominante, sem que o modelo misto altere sua terceira posição; e 3) variações para mais no critério “telas” incrementam a dominância do modelo privado, e no critério “acesso” (de 15,6 para 38,3% = 22,7 p.p.) levam à dominação pelo modelo misto, haja vista que tiveram melhor aceitabilidade nesses fatores.

Depreende-se, portanto, da análise, que há pouca tolerância para variação dos níveis de importância relativa dos critérios, até que venham a afetar a classificação das alternativas de modelo de gestão aeroportuária. Significa que sob o ponto de vista do viajante não há, em verdade, preferência entre os modelos público e privado, mas somente em relação ao misto, preterido.

### 3.2. Avaliação e decisão dos transportadores aéreos

Tendo presente que não houve oportunidade para reunir os quatro gerentes das empresas aéreas, como seria desejável, de forma que pudessem, em conjunto, explicitar não apenas suas prioridades e preferências de consenso, mas seu compromisso com a decisão resultante, optou-se por dar continuidade à aplicação metodológica junto a cada um dos gerentes, individualmente. Assim, utilizando o *software* Expert Choice®, foram registrados os índices de inconsistência (i.i.) e hierarquias de importância de critérios, conforme aparecem na Tabela 4.

Tabela 4 - Ordem de importância dos critérios para as transportadoras (%)

	i. i.	Pontes	Check-in	Sala Emb.	Ônibus	Balcão
Empresa 1	0,06	26,6	49,7	13,2	3,3	7,2
Empresa 2	0,04	43,0	18,2	27,9	4,0	7,0
Empresa 3	0,04	14,9	49,9	24,9	6,6	3,6
Empresa 4	0,07	5,0	27,2	50,5	3,0	14,3

Observa-se que o critério “check-in” foi priorizado pelas empresas 1 e 3, e que os quesitos “pontes” e “sala de embarque” foram privilegiados pelas empresas 2 e 4, respectivamente.

Verifica-se, com a valoração global das alternativas, que a empresa 1 demonstra preferência pela gestão pública nos quesitos sala de embarque e balcão de vendas; a empresa 2 nos critérios sala de embarque e ônibus; a empresa 3 no parâmetro ponte de embarque e a empresa 4 em check-in e ônibus (destaque, portanto, para sala de embarque e ônibus). A gestão privada prevalece na preferência das empresas para os critérios check-in e balcão, e o modelo misto para ponte de embarque e balcão. Estes resultados da valoração global atestam a diversidade de opiniões e valores entre as empresas transportadoras, especialmente acerca do desempenho do atual explorador aeroportuário, público, à frente de suas responsabilidades, haja vista que das quatro empresas pesquisadas, três concluíram pela dominância da alternativa de gestão privada, e uma da mista. Isso é mostrado, na Tabela 5, a seguir, onde foram reunidas as preferências de cada transportadora pelos modelos de gestão, representando a síntese dos seus julgamentos com relação ao objetivo.

Tabela 5 - Preferência das alternativas para as transportadoras (%).

	Público	Privado	Misto
Empresa 1	40,5	47,8	11,7
Empresa 2	28,7	31,9	39,4
Empresa 3	38,7	40,9	20,4
Empresa 4	19,0	51,4	29,6

O que se observa é que sob o ponto de vista das empresas aéreas o modelo de gestão mais adequado à atividade aeroportuária é o privado, que exerce dominância sobre os demais. No entanto, o modelo público, embora não seja o preferido pelas empresas quando consideradas individualmente, passa a dominante em relação ao modelo misto, na análise do conjunto das empresas aéreas.

## 4. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo mostram que a preocupação dos usuários (viajantes e transportadoras) não está diretamente voltada aos aspectos da demanda ascendente, mas para as disponibilidades da infra-estrutura e qualidade dos serviços oferecidos, que influenciam o atendimento de suas necessidades e desejos. É importante frisar que os usuários dos aeroportos, sejam eles passageiros ou companhias aéreas, querem ver suas necessidades e desejos atendidos, independentemente da modalidade de gestão adotada.

Cabe, porém, observar que a preferência dos usuários é por um modelo de gestão privada para a administração dos aeroportos nacionais. No entanto, este estudo não tem a pretensão de ser conclusivo acerca das preferências dos usuários dos aeroportos pelo modelo de administração a ser adotado. Outras pesquisas poderiam aprofundar e complementar a análise, tais como aquelas investigações baseadas em métodos de preferência declarada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACI (2000). Propriedad de los aeropuertos. Anais da Conference on the Economics of Airports and Air Navigation Services, Montreal, Canadá.
- Ashford, N. (2000) Experiences with airport privatisation. Airport 2000, 45-48. (Sovereign: London).
- Doganis, R. (1998) Anais do ACI Airport Financial Management Seminar, Fortaleza, Brasil.
- Escobar-Corradine, J. (1999) Privatización de aeropuertos - el efecto económico sobre las líneas aéreas - posición de IATA y AITAL. Anais do Seminário da ICAO sobre Privatização de Aeroportos, Cidade da Guatemala, Guatemala.
- Figueiredo, A. S. (2001) Metodologia para o planejamento do transporte urbano: um enfoque para o processo empresarial do serviço por ônibus. Tese de Doutorado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos/SP.
- Granemann, S. R. e Gartner, I. R. (1998) Seleção de financiamento para aquisição de aeronaves: aplicação de métodos multicritérios de apoio à decisão. Revista Transportes 1, vol. 6, 18-40.
- Kapur, A. (1998) Nuevos modelos de gestión. Anais do III Encuentro Iberoamericano de Autoridades Aeronáuticas y Agencias Aeroportuarias y de Navegación Aérea, Santiago, Chile.
- McCormick, C. (2000) US airport privatisations: the first trickle. Airport World vol. 5, 27-29. (Insight Media: UK).
- O'Brien, M. (2001) Airport development - the airline perspective. Business Briefing, 21-25. (Pheasant Communications Ltd.).
- Pires, J. C. L. e Piccinini, M. L. (1999) A regulação dos setores de infra-estrutura no Brasil. A economia brasileira nos anos 90, 217-260. (Finame/Bndes).
- Radia, S. e Morris, P. (2001) A measure of success. Airport World vol. 6, 31-36. (Insight Media: UK).
- Ricover, A. (1998) Anais do Airport Financial Management Seminar, do ACI, Fortaleza, Brasil.
- Saaty, T. L. (1991) Método de análise hierárquica. 367 p. (McGraw-Hill, Makron: São Paulo).
- Sieben, S. (2001) Better service and higher revenues. Passenger Terminal World jan/2001, 21-22. (International Press: USA).

---

Endereço dos autores

Sérgio Ronaldo Granemann – [sergio@expertise.srv.br](mailto:sergio@expertise.srv.br)

Ricardo de Castro Brum – [rbrum@infraero.gov.br](mailto:rbrum@infraero.gov.br)