

658(679) Gest-84  
SIT:  
TCS  
HEM

Gestão Comercial de Actividades Não Aeronáuticas na Empresa ADM, E.P.

*O Caso do Aeroporto de Maputo*

Artur Samuel Siteo  
Maputo, Outubro de 1999

Trabalho de Licenciatura em Gestão  
Faculdade de Economia  
Universidade Eduardo Mondlane

U. E. M. - ECONOMIA	
N. E.	27009
DATA	05/06/2000
AQUISIÇÃO	Cláudia
COTA	



## DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho intitulado Gestão Comercial de Actividades Não Aeronáuticas na ADM, E.P.- *Caso do Aeroporto de Maputo*, é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Artur Samuel Siteo  
(Estudante)

Maputo, 9 de Outubro de 1999

## APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado com 15 valores no dia 9 de Novembro de 1999 por nós, membros do Júri examinador, da Universidade Eduardo Mondlane.

Dr. ...  
(O Presidente do Júri)

Dr. ...  
(O Arguente)

Dr. Ângelo Macúacua  
(O Supervisor)

À Carlota, minha mãe e irmã Suzana.

Minha noiva Adélia Samuel, que proporciona um estilo de vida próprio.

À memória da minha irmã Adélia Samuel Siteo

## ÍNDICE

	<i>Página</i>
PREFÁCIO	v
LISTA DE ABREVIATURAS	vi
LISTA DE TABELAS	vi
<b>Cap. 1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
Objectivos	2
Metodologia	2
Estrutura	3
<b>Cap. 2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>4</b>
O Aeroporto e Actividades Não Aeronáuticas	4
Gestão Comercial de Actividades Não Aeronáuticas	7
Planeamento de Actividades Não Aeronáuticas	8
Organização de Actividades Não Aeronáuticas	16
Implementação de Actividades Não Aeronáuticas	19
Controle de Actividades Não Aeronáuticas	22
Sistema de Informação para Gestão Comercial	24
<b>Cap. 3 ESTUDO DO CASO: AEROPORTO DE MAPUTO</b>	<b>26</b>
Breve Caracterização da ADM, E.P.	26
A organização e Gestão do Aeroporto de Maputo	28
Análise de Receita Não Aeronáutica	32
Análise de Concessões Comerciais	40
Avaliação da Quantidade e Qualidade de Serviços Prestados	45
<b>Cap. 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>48</b>
<b>Cap. 5 BIBLIOGRAFIA</b>	<b>52</b>
<b>ANEXOS</b>	
Inquérito aos Passageiros	
Entrevista com o Director do Aeroporto	

## PREFÁCIO

A importância da gestão e do desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas no Aeroporto de Maputo releva-se, basicamente, por dois factores. Primeiro, a dependência que a receita aeronáutica tem com o tráfego e, segundo, a liberalização das tarifas aeroportuárias pelo Estado. Esta liberalização constitui um incentivo para o relançamento de actividades Não Aeronáuticas.

No Aeroporto de Maputo desenvolvem-se actividades diversas, nomeadamente os quiosques, cafeteiras, lojas "duty free", bancos, bombas de combustíveis e outras mais. A gestão destas actividades, actualmente, está sendo feita sem alguns princípios comerciais.

Esta tese é uma tentativa de resposta aos novos desafios que os gestores da empresa enfrentam e procura sintetizar a nova filosofia de gestão comercial e desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas para o Aeroporto de Maputo. Para comercializar um aeroporto são necessários alguns elementos de Marketing e todo um conjunto de outras variáveis não comerciais. O Marketing do Aeroporto refere-se a qualquer esforço empenhado para a satisfação das necessidades e desejos dos passageiros, para além dos "meeters", "greeters", "kissers", "weavers" e de todos os seus utentes. Este empenho tem o seu impacto nos níveis de receita a arrecadar e no crescimento ou não do volume de negócios do aeroporto, que é o propósito deste trabalho (aumento de receita, melhoria da qualidade de serviços e diminuição dos custos).

Agradecimento muito especial para o meu supervisor que encorajou a caminhar sempre para frente, pela paciência e simplicidade. Estas palavras não podem complementar o ser do dr.º Ângelo Macuácuá.

Agradecimento especial aos meus Padrinhos, Ângelo e Maria Chichava que prestaram apoio financeiro e psicológica durante o curso e, quando no terceiro ano corria o risco de abandonar os estudos.

O colega de carteira Etelvino Pereira pela ajuda continuada, amigos como Lourenço Albino e Lázaro Chongo ajudaram escolher o curso de Gestão.

Atenção especial para o Consultor da empresa o Senhor Abram Goiton, o Eng. José Diogo pelo apoio em literatura sobre os aeroportos.

Não esqueço o encorajamento incansável na pessoa de Eng. José Salomone Cossa, a motivação dos Administradores Felesmino Charas, Dr. Costa e Lucrecia Ndeve, e a inesquecível preocupação do Eng. Amade Mussagy em me ver com Diploma. Para todos estes, e outros cuja lista é longa, o meu *muito obrigado*.

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ACI – Conselho Internacional dos Aeroportos  
ADM – Aeroportos de Moçambique  
AMA – American Marketing Association  
ANA – Actividades Não Aeronáuticas  
B747 – Boeing 747  
CIP – Pessoas Importantes de Negócios  
Doc. – Documentos  
ICAO – Organização Internacional de Aviação Civil  
LAM – Linhas Aéreas de Moçambique  
MTC – Ministério dos Transportes e Comunicações  
Nº - Número  
Pax – Passageiro  
PCA – Presidente do Conselho de Administração  
SITA – Sociedade Internacional de Telecomunicações Aeronáuticas  
SNA – Serviço de Navegação Aérea  
SWOT – Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças  
TQM – Tempo, Qualidade e Moeda.  
VIP – Pessoa Mais Importante

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Resumo das Características do Aeroporto de Maputo	29
Tabela 2 Evolução da Receita do Aeroporto de Maputo ( 1994-1998) em Mil Dólares	35
Tabela 3 Fontes de Receitas Não Aeronáuticas no Aeroporto de Maputo em 1998	37
Tabela 4 Rácio Volume de Negócio Por Passageiro	38
Tabela 5 Concessões Comerciais Actuais	41
Tabela 6 Avaliação de Qualidade de Serviços Prestados	45

## INTRODUÇÃO

A importância do desenvolvimento das actividades Não Aeronáuticas tem determinado o nível dos serviços prestados pelos Aeroportos, estes que se tem tornado centros comerciais e, por vezes, excedem o tamanho real de uma cidade.

Actualmente, os consumidores (utentes dos Aeroportos) podem adquirir quase tudo nos Aeroportos - desde o jornal ao veículo, diamantes e pérolas ou pasta dentífrica. Isto apenas requer uma boa concepção, uma percepção sociológica e alguma oferta. A frase "compras no Aeroporto" significava um pouco mais que adquirir álcool, cigarros e perfume a preços baixos do que os altos praticados nas cidades - e viagem como único meio para a sua gestão.

Passadas poucas décadas, a comercialização desenvolveu longe daquelas palavras mágicas "duty free"<sup>1</sup> ou "tax"<sup>2</sup>. Agora grandes nomes das cidades entraram nos Aeroportos, e os esquemas de bónus encorajam os compradores a fazerem uma variedade de compras dentro das terminais.

"As actividades comerciais constituem a maior fonte de receitas em 132 Aeroportos internacionais listados pela (OACI/Organização da Aviação Civil Internacional). Dados recolhidos por esta organização indicam que os Aeroportos inquiridos arrecadam uma média de 35% de proveitos de exploração nas actividades comerciais. De acordo com os mesmos dados, a porção mais elevada é de 50% para Aeroportos de América de Norte, 30% para os Aeroportos da Europa e cerca de 25% para os restantes (OACI circular 142. 1979:28)".

Na empresa Aeroportos de Moçambique, E.P. (ADM, E.P.), as actividades Não Aeronáuticas atingem uma porção de 2 a 10% dos proveitos globais, muito abaixo do mínimo de 25% recomendados pela OACI (Aeroporto, 1999:8).

O fraco desenvolvimento e gestão das actividades Não Aeronáuticas, que podiam ser alternativa para aumentar os proveitos e a cobertura das despesas não directamente ligadas a operação aeroportuária, foram a motivação para a realização do presente trabalho.

Os resultados do estudo permitirão a ADM, E.P. ter instrumentos teóricos e práticos de gestão para, posteriormente, reduzir o financiamento e subvenções públicas, os custos de exploração das companhias aéreas, pois estas são baseadas nos custos aeroportuárias. Ainda, aumentar a satisfação dos passageiros, reduzir o risco da dependência em relação as receitas aeronáuticas e aumentar a atractividade do Aeroporto.

<sup>1</sup> Duty Free - refere-se a lojas especializadas para venda de produtos/serviços aos passageiros, sem pagamento de impostos de consumo, nos Aeroportos.

<sup>2</sup> Tax- termo que designa os impostos suportados pelos passageiros durante a aquisição de produtos/serviços nos Aeroportos.

## Objectivos

O objectivo geral deste trabalho é mostrar elementos principais de gestão comercial para as actividades Não Aeronáuticas para melhorar a qualidade dos serviços prestados no Aeroporto de Maputo.

A realização deste trabalho tem por objectivos específicos:

1. *Avaliar o estado actual de concessões comerciais e de todos os espaços existentes no Aeroporto de Maputo.* Esta avaliação consiste em determinar e classificar as concessões existentes, a prestação e tipos de serviços oferecidos aos passageiros e outros utentes, e ainda os preços praticados pelos concessionários em relação a cidade. Será também avaliada o nível das tarifas praticadas pelo Aeroporto, a quantidade dos serviços prestados e a respectiva receitas de concessões.
2. *Avaliar o nível da quantidade e qualidade de serviços prestados aos clientes.* A disponibilidade dos serviços prestados e de outras facilidades podem escassear para determinados segmentos. A qualidade deve ser aquela que é requerida pelos utentes do Aeroporto de modo a permitir o uso potencial das oportunidades de negócio que efectivamente existem e ainda para atrair passageiros para o uso do Aeroporto.
3. *Propor as fontes alternativas de captação de receita Não Aeronáutica e desenvolvimento da zona aeroportuária.* A receita Não Aeronáutica permite a cobertura de custos operacionais e a disponibilidade de recursos financeiros

## Metodologia

A realização deste trabalho foi feita com recurso a seguinte metodologia geral:

- Recolher dados históricos sobre as receitas Não Aeronáuticas;
- Consultar os estudos e documentos existentes sobre a matéria; e
- Rever a bibliografia relevante sobre o tópico.

Enquanto que para atingir cada um dos objectivos referidos foi usada a seguinte metodologia específica:

1. A avaliação do estado actual de concessões comerciais será feita mediante:

- A listagem de controle das concessões comerciais existente no Aeroporto de Maputo, tipos e a prestação de serviços existentes, dos preços actualmente praticados; e
- Através de inquéritos ao Director do Aeroporto .

2. A avaliação do nível de qualidade e quantidade será feita basicamente:

- Através de inquéritos aos passageiros (de tráfego doméstico e internacional), acompanhantes, outros utentes do Aeroporto;

3. A pesquisa de fontes alternativas de captação de receita será feita através da comparação entre as actividades actuais e as que são realizadas por outros Aeroportos.

## **Estrutura**

O presente trabalho esta dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo define os objectivos a atingir e a metodologia empregue, enquanto que o segundo capítulo referente a revisão de literatura, aborda as diferentes teorias gerais sobre a gestão comercial e procura-se estabelecer uma relação com a literatura sobre os Aeroportos, especificamente no que concerne as Actividades Não Aeronáuticas. O capítulo três apresenta o estudo de caso do Aeroporto de Maputo, que comporta a sua caracterização, a organização e gestão de todos os serviços, a análise da receita Não Aeronáuticas, a análise das concessões comerciais existentes.

Por fim as recomendações e conclusões estão descritas no capítulo quarto e o capítulo cinco contém a bibliografia. Os anexos apresentados referem-se aos inquéritos e a entrevista ao director do Aeroporto de Maputo.

## REVISÃO DE LITERATURA

### O Aeroporto e Actividades Não Aeronáuticas

Desde os tempos idos, os Aeroportos desenvolveram-se basicamente para uma perspectiva de aeronaves.

A construção de primeiros aeródromos, no mundo, começou no início do séc. XX, com a invenção e construção de primeiras aeronaves. As primeiras pistas concebidas para o efeito tinham uma configuração circular, o que permitia se efectuar as aterragens/descolagens de aviões em todas as direcções. Estas pistas eram muito simples e em terra batida e pouco consistente, com capacidades para receber aviões daquela época, de estrutura exterior em madeira, de pouca massa e tinham uma velocidade limitada, suficiente para curto percurso. Os únicos edifícios previstos eram muitos hangares para conservação e reparação de aeronaves (Guskov.1981:12).

Os anos 1920 e 1940, foram marcados pelo grande salto na aviação, com a introdução de aviões com características mais avançadas que podiam transportar passageiros e que requeriam já pistas bem preparadas e compridas, muito consistente e com uma configuração muito diferente, de forma rectangular (Guskov.1981:12). Consequentemente foram melhoradas e especializadas áreas de serviços incluindo os acessos que ligavam o aeródromo da cidade.

Este melhoramento da organização principalmente da zona de serviços e atendimento público, marcou uma nova era, a dos Aeroportos.

O Aeroporto passou de uma fase para outra numa mudança que Belanger (1996:2) esquematiza de seguinte forma:



A mudança da visão estritamente aeroportuária de serviço de passageiros para uma visão de um centro comercial baseou-se em diversos factores:

#### Gerais:

- Evolução de ciclo de vida do Aeroporto;
- Evolução demográfica da população;

- Mudanças tecnológicas;
- A oferta aeroportuária; e
- As particularidades do contexto aeroportuário.

#### **Específicas:**

- Aumento da demanda - clientes com tratamento impecáveis – pelos serviços dos Aeroportos devido a existência do tempo de espera (sala de embarques);
- As bases financeiras do Aeroporto tinham como fonte de receita as actividades aeroportuárias.

#### **Actividades Não Aeronáuticas**

As actividades realizadas nos Aeroportos podem ser divididas em duas principais unidades de negócio:

- Actividades Aeronáuticas são aquelas que estão directamente relacionadas com aeronaves, passageiros, carga e serviços de navegação aérea.
- Actividades Não Aeronáuticas são aquelas que auxiliam a operação normal de um Aeroporto, tais como, as lojas, quiosque, restaurantes, bares, cafeteiras, bancos, bombas de combustíveis, serviços de taxis, parques de estacionamento de viaturas e outras.

#### **Factores a considerar para gestão comercial de actividades Não Aeronáuticas**

A gestão comercial de actividades Não Aeronáuticas nos Aeroportos baseia-se em seguintes factores :

- Política da OACI;
- Estrutura organizacional do Aeroporto; e
- Volume de tráfego.

A política da OACI recomenda uma plena utilização das actividades Não Aeronáuticas para o incremento e desenvolvimento das receitas excepto no caso de concessões directamente associadas com operação de transporte aéreo tais como combustíveis, catering<sup>3</sup> a bordo e handling<sup>4</sup> em terra sem prejudicar a segurança do Aeroporto (OACI, 1991. Doc. 9082). A resolução n.º 4 de 1998 da ACI recomenda que:

1. Os Aeroportos devem formular estratégias para garantirem o uso de terrenos a sua volta para o desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas; e
2. As infra-estruturas aeroportuárias na maioria devem servir as actividades Não Aeronáuticas.

Assim, a política da OACI define as linhas mestres para o impulso de actividades Não Aeronáuticas e o crescimento destas permitem a expansão dos Aeroportos e a cobertura dos respectivos custos de exploração.

A estrutura organizacional do Aeroporto afecta a gestão comercial de actividades Não Aeronáuticas. A gestão pode ser directamente feita pelo Aeroporto, através de concessionários, empresas especializadas e independentes, e/ou pela combinação das três formas. A OACI recomenda uma separação de actividades sempre que o volume de negócio seja elevado e mais complexo para permitir ao Aeroporto desenvolver outras funções.

O volume e o tipo de tráfego tem impacto na gestão comercial de actividades Não Aeronáuticas na maioria dos Aeroportos. Tem sido observado que quando incrementa o tráfego do Aeroporto não somente aumenta em termos absolutos a receita de actividades Não Aeronáuticas, a proporção desta na receita total tende também a aumentar. Assumindo que as companhias aéreas utilizam no seu máximo a capacidade a bordo e usam plenamente todas suas rotas, o crescimento das actividades Não Aeronáuticas é mais elástica do que de todas as outras actividades. Com volume de tráfego elevado, o desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas melhora a lucratividade do Aeroporto ( OACI, 1991, Doc. 9562 ).

<sup>3</sup> Catering – termo para designar os serviços de aprovisionamentos de aeronaves em comidas, limpezas e outros serviços associados.

<sup>4</sup> Handling- Termo para referir aos serviços de apoio à aeronave antes de partida e depois de desembarque, ainda pode referir as facilidades de passageiros e de carga.

## **Gestão Comercial de Actividades Não Aeronáuticas**

A gestão comercial surge com o desenvolvimento das actividades de planeamento, organização, direcção e controlo com vista aperfeiçoar e perpetuar as relações entre a empresa e os clientes que nele participam. Existem diferentes definições de gestão comercial e as mais recentes estão acentuadas numa perspectiva de marketing.

Historicamente, a gestão comercial teve sua origem na simples troca de bens e serviços resultante da produção do excedente. Foi nesta fase que emergiram os primeiros procedimentos de comércio com o desenvolvimento do mercado anterior a simples busca e negociação. Aqueles que possuíam excedentes tinham de despende tempo e energia procurando aqueles que possuíam um excedente de algo que eles necessitavam.

A procura do cliente emana o surgimento de técnicas para organizar todo o processo de trocas. O aparecimento da especialização e divisão de trabalho nas trocas aumentou as condições para a ciência de gestão comercial. A produção em massa torna o comércio numa variedade de Actividades empresariais para melhorar e estimular o fluxo de bens e serviços no mercado.

Rachman (1994:4), define gestão comercial como sendo todo o conjunto de actividades realizadas por indivíduos, empresas e organizações não lucrativas com vista a satisfação de necessidades e desejos através de processo de trocas.

A definição de Rachman preocupa-se pela racionalidade em todo o processo produtivo e pelo funcionamento contínuo do sistema organizacional com vista a satisfação das necessidades de clientes e alcance dos objectivos da empresa. Esta definição aborda gestão comercial como um sistema integrado de meios e fins.

Para American Marketing Association (1985:5) gestão comercial numa perspectiva de marketing é um processo de planeamento e execução da concepção, da produção, do preço, da promoção, ideias de distribuição de bens e serviços para criar troca com vista a satisfação dos objectivos individuais e organizacionais.

A abordagem acima é conceptual e centra-se na gestão comercial como a interacção do conjunto de necessidades empresariais e dos clientes. Assume a troca como resultado das relações criadas pelos indivíduos e pelas organizações.

Para Kotler (1988:8) a gestão comercial é o conjunto de actividades humanas que tem por objectivo facilitar e consumir relações de troca. Nesta definição estão asseguradas três

aspectos fundamentais, os elementos de trocas, o valor dos bens ou serviços e as relações entre os elementos envolvidos no processo de troca.

Para Keith (1960:35 ) gestão comercial associa-se aos objectivos essenciais da criação da empresa, e define como sendo o negócio de satisfação de necessidades e desejos dos clientes. Esta definição no seu enfoque não difere das restantes acima referenciadas, mesmo assim, enfatiza as necessidades e desejos de clientes como o objectivo central da existência da empresa.

**Todas as definições convergem basicamente no aspecto da importância de a empresa traçar seus objectivos tendo principalmente em vista o cliente e complementam-se na descrição da forma como devem ser definidas as necessidades dos clientes e os objectivos da empresa.**

Conclui-se que, gestão comercial de actividades Não Aeronáuticas é a interacção entre as funções de planeamento, organização, implementação e controle e o mix de marketing produto, preço, praça e promoção tendo em conta o desenho, estrutura e segurança do Aeroporto para a satisfação dos seus utentes.

A gestão comercial de actividades Não Aeronáuticas tem seguintes tarefas principais:

- Planeamento;
- Organização;
- Implementação; e
- Controle.

### **Planeamento Comercial de Actividades Não Aeronáuticas**

Para Meggisson et al (1986:104), planeamento implica o desenvolvimento de um programa para atingir as metas e objectivos organizacionais, envolvendo a acção, investigação e análise, de modo a permitir a tomada de decisões comerciais.

Da definição, depreende-se que planear é escolher um curso de acção e decidir antes o que deve ser feito, em que sequência e como deve ser feito.

Segundo Koontz et al ( 1980:157), a natureza do planeamento resume-se em quatro aspectos essenciais:

- “Contribuição para o propósito e objectivos da empresa;

- Primazia do planeamento na gestão;
- Perseverância de planeamento; e
- Eficiência de planos”.

De acordo com Koontz et al (1980:158), o planeamento envolve oito estágios: Oportunidades, Objectivos, Premissas, Acção, Avaliação, Escolha, Plano e Orçamento. Ou seja, o planeamento consiste basicamente em descobrir as oportunidades do ambiente, estabelecer os objectivos, colocar as premissas, determinar as alternativas de acção, avaliar as alternativas, seleccionar a acção, formular os planos derivados e elaborar os orçamentos.

Os tipos de planeamento mais comum:

#### Tipos de Planeamento

Tipo de Planeamento	Responsabilidade Principal	Resultados
Estratégico	Gestão de topo, Directoria	Objectivos a longo prazo, plano de concorrência e de crescimento
Táctico	Departamento Intermédia	Metas anuais, Orçamentos.
Operacional	Pessoal técnico	Cronograma de acção

O planeamento comercial pode ser dividido em três níveis de gestão, e no quadro acima constata-se que todo o pessoal da empresa tem envolvimento directo na actividade de planeamento.

A direcção ou gestão de topo responsabiliza-se pelo planeamento a longo prazo, desenvolvendo actividades de ligação da empresa com o meio externo com vista a definir a missão, os objectivos a longo prazo e as estratégias. A este nível usam os recursos como a previsão, a análise SWOT e a simulação.

A gestão intermédia realiza o planeamento táctico de prazo menos reduzido, geralmente anual, define metas anuais, os orçamentos e os programas. Para este propósito, geralmente usam diversas teorias como de alocação, os procedimentos de orçamento e outros modelos estatísticos e matemáticos.

Ao nível de base desenvolve-se o planeamento operacional, que envolve geralmente o pessoal técnico no cumprimento de tarefas específicas e cronológicas.

Para o planeamento das actividades Não Aeronáuticas nos Aeroportos a OACI define políticas específicas a serem consideradas:

Por muitas razões, o planeamento de actividades Não Aeronáuticas é necessária para estabelecer o composto de concessões comerciais nos Aeroportos que torna a receita líquida máxima tendo em consideração os seus utentes. Similarmente, é necessário assegurar a coordenação no desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas e harmonização do layout; forma e estrutura do Aeroporto ( OACI, Doc. 9562:49).

O planeamento comercial de actividades Não Aeronáuticas considera aspectos relacionado com as tarefas tradicionais do Aeroporto tal que permitem elevar o nível dos lucros e garantir a segurança do Aeroporto.

O desenho e os requisitos de funcionamento de um Aeroporto são factores a considerar no planeamento de actividades Não Aeronáuticas e estes podem conduzir a lucratividade dependendo da maneira de fazer o planeamento ( OACI, Doc.9562:53).

Assim, O planeamento comercial deve incluir:

- Produto;
- Praça, mercado e segmentação de clientes;
- Promoção;
- Preço ou Tarifas Não Aeronáuticas; e
- Questões estratégicas de planeamento (Berger at el, 1996:4)

### Produto

Para Rachman (1994:236), o produto é qualquer coisa que pode ser oferecido no mercado para a aquisição, uso, e consumo e que visa a satisfação de desejos e necessidades.

Kotler (1986:6), acrescenta que o produto inclui os objectos físicos, serviços, pessoas, lugares, organizações e ideias.

O produto serve as necessidades humanas em várias dimensões, sendo de destacar:

- A qualidade, que se refere a toda a percepção do valor dado pelo consumidor;
- A segurança do produto, que se refere a confiança que o consumidor passa a ser do produto;
- A sociabilidade do produto, a qual se manifesta nos hábitos e costumes que decorrem do processo de satisfação de necessidades resultantes desse produto.

O planeamento de produto tem em conta, segundo Kotler (1988:519) basicamente; tipos de produtos, o ciclo de vida, as condições económicas tais como o nível de desenvolvimento de tecnologias, legislação e posição dos concorrentes e os planos dos concorrentes..

O conceito do produto num Aeroporto refere-se aos serviços que este presta aos seus utentes, e para as actividades Não Aeronáuticas recorreu-se abordagem de Germain (1996:3), que desagrega os serviços prestados em cada tipo de actividades Não Aeronáuticas, como comerciais directas, dominicais, e de exploração.

1. As actividades comerciais directas são as exercidas para as companhias aéreas e passageiros ou seja em que há uma relação directa entre o Aeroporto e os concessionários:

Aquelas cujo cliente é o passageiro e obtém o serviço em:

- Boutiques de duty free;
- Boutiques;
- Locação de viaturas;
- Bancos;
- Publicidade;
- Casas de Câmbios;
- Restaurantes;
- Bares;
- Lojas de arte;
- Cafeteiras;

- Serviços diversos.

Actividades para companhias

- Handling (Check – in<sup>5</sup>, carga);
- Catering aéreo;
- Controle e segurança;
- Assistências diversas

3. Actividades dominicais compreende a disposição de terrenos, infra-estruturas e serviços diversos, como:

- Parques de estacionamento de viaturas;
- Espaços para hotéis;
- Espaços para letreiros e reclames;
- Outros.

4. Actividades de exploração refere-se as actividades ligadas a prestação de serviços por diversas entidades tais como:

- Água/energia/ telecomunicações;
- Climatização;
- Prestação informática.

### **Praça, mercado e segmentação de clientes**

O termo “praça” tem um significado amplo, não se refere apenas à questão básica do lugar preciso onde o cliente pode ir comprar o produto ou serviço, mas inclui assuntos como a maneira como o produto deve ser tirado da empresa até ao consumidor final. As regras para se encontrar uma praça passam necessariamente por responder a uma série de perguntas:

- A quem vender o serviço?
- Como fazer chegar o serviço ao cliente?

---

<sup>5</sup> Check-in Termo usado para referir aos procedimentos de organização dos passageiros através de tratamento dos bilhetes de passagem e das bagagem antes do embarque.

- Que sistema de distribuição devemos usar?

Não existe uma resposta simples e universal a estas questões dependendo do meio envolvente e temporal em que a empresa esta inserida. A praça num Aeroporto pode se referir a casos de lojas, quiosques, restaurantes, bares, cafeteiras, lojas de “duty free”, bancos, bombas de combustível, serviços de catering, serviços de taxis e parques de estacionamento de viaturas.

A questão da praça inclui ainda os aspectos inerentes aos canais e sistemas de distribuição e envolve decisões sobre aspectos como a distribuição (a localização, estoques, tipos de mercado, os custos) e os canais de distribuição (natureza e tipos de canais, os custos, número e dimensão de vendedores).

As actividades Não Aeronáuticas tem a sua praça nos Aeroportos e seus arredores, relativo a este propósito, há que saber em que espaço alocamos as diferentes concessões.

A definição de mercados e dos segmentos de mercado que a compõem depende dos serviços que se prestam, da organização e necessariamente do cliente.

Os serviços a oferecer baseiam-se nas necessidades dos clientes, tendência actual do sector da aviação, do lucro potencial, legislação e do papel do Aeroporto.

A organização destes serviços depende em larga medida do planeamento comercial e do mercado potencial. A direcção de um planeamento comercial eficaz é primeiramente guiado pela base do cliente (vide o quadro) que contém os critérios de segmentação geralmente encontrados nos Aeroportos para permitir a definição do mercado e praça específicas.

Unidade de Negócio	Clientes	Critérios de Segmentação
Concessões	Passageiros	Nacionalidade Destino
	Acompanhantes	Poder de compra local
	Negociantes	Situação Económica
Implantação	Companhias	Região da operação Tipo de produto Gestão Comunicação

## Promoção

Da definição, “promoção abrange todos os instrumentos do composto de marketing cujo papel principal for comunicação persuasiva” (Kotler 1986:854).

Os aspectos que se podem considerar para uma promoção eficaz.

- Publicidade;
- Divulgação;
- Venda;

O conceito de promoção reveste-se de maior importância para o planeamento comercial de actividades Não Aeronáuticas atendendo que os Aeroportos estão se tornando centros de negócios com maior atratividade e competitivo. A promoção de actividades Não Aeronáuticas segundo OACI, Doc. 9562 (1991:54), consiste em tornar um Aeroporto como um mercado atractivo ou lugar com valiosos tipos de negócios.

A promoção é motivadora pelo facto de a comunidade empresarial não poder apreciar as oportunidades comerciais oferecidas pelos Aeroportos. Particularmente surge os novos estágios de desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas, mostra que, o Aeroporto necessita crescer activamente, isto significa que deve-se preparar a circulação de equipamentos de promoção. Podem ser usadas as mídias para descrever o Aeroporto como centro de negócios, e os contactos estabelecidos com grupos de interesses de comerciantes locais. Os vários aspectos da promoção de actividades Não Aeronáuticas mostram a importância de gestão comercial dos Aeroportos.

## Tarifas Não Aeronáuticas

A determinação de tarifas Não Aeronáuticas de concessões e rendas depende dos custos estimados do Aeroporto para manter e reparar as construções e terrenos em cada variedade de concessionários ou arrendatários envolvidos (OACI, 1991. Doc. 9562:54) Existem diversas formas para a fixação de tarifas Não Aeronáuticas. Existem autores que discordam com os modelos teóricos outros tem argumentos favoráveis a fixação de preços orientado para os custos. Este argumentam que, em primeiro lugar, há menos incerteza quanto aos custos do que quanto

à demanda. Fixando os preços de acordo com os custos unitários o vendedor simplifica a sua tarefa , em segundo lugar, quando todas as empresas do mesmo ramo usam esta abordagem, seus preços provavelmente serão similares assim minimiza a competição. Em terceiro lugar, há uma percepção de que a fixação de preços por margens fixas é socialmente mais justa...(Kotler 1988:688).

Nesta abordagem a fixação de preço orientado para os custos está em concordância com as normas estabelecidas pela OCAI.

A fixação de preços nos Aeroportos considera duas vertentes:

- Tarifas pagas ao Aeroporto pelos concessionários;
- Preços praticados pelos concessionários aos clientes.

A gestão comercial das actividades Não Aeronáuticas preocupa-se em determinar o preço das concessões existentes nos Aeroportos tendo em conta os seguintes aspectos:

- As necessidades dos concessionários;
- As necessidades da empresa.

Os concessionários desejam taxas ou tarifas aeroportuárias baixas, mas sem acordos nos custos de alocações

Geralmente a fixação de tarifas para actividades Não Aeronáuticas é feita em três sistemas:

- Tarifas fixas;
- Tarifas variável com as vendas; e
- Tarifas mista.

A maioria dos Aeroportos opta por uma tarifa mista, porque este sistema assegura que durante um certo período de tempo, um retorno mínimo é garantido na medida em os proveitos aumentam. Após a determinação dos preços, o Aeroporto deve elaborar um contrato de concessão que define as linhas gerais para o desenvolvimento do negócio.

### As quatro questões estratégicas

O planeamento comercial eficaz de actividades Não Aeronáuticas tende responder as quatro questões estratégicas:

- Qual serviço seria oferecido no Aeroporto atendendo a actual e futura posição?
- Como este serviço seria organizado baseado nas competências do Aeroporto para fazer por si ou subcontratar serviços?
- Quais as competências principais que o Aeroporto terá para desenvolver uma ordem para enfrentar os desafios do futuro?
- Quais são os objectivos que devem ser estabelecidos e como alcançá-los?

A correcta resposta a estas questões pode permitir um planeamento comercial para as actividades Não Aeronáuticas completa e de sucesso.

### **Organização de Actividades Não Aeronáuticas**

Para Megginson et al (1986:191), organização é um grupo de indivíduos com uma meta comum, reunidos por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade.

A análise da organização segundo a abordagem do Koontz et al.(1980:334) como um processo de gestão comercial implica. "Em primeiro lugar, a estrutura deve reflectir os objectivos e planos comerciais porque as actividades da empresa deriva destes.

Em segundo lugar, a estrutura deve reflectir a autoridade disponível dos gestores da empresa; isto depende da natureza social da empresa, se é estatal, privado e dos desejos dos clientes, da regulamentação, dos aspectos sócio-políticos, do grau da escolaridade e de outras tendências grupais. A autoridade numa dada organização é determinada pela sua inserção no meio social sobretudo durante as mudanças.

Em terceiro lugar, a estrutura organizacional, como o plano, deve reflectir o ambiente. Mesmo se as premissas do plano serem económicas, tecnológicas, políticas, sociais, ou éticas. A estrutura deve ser desenhada para o trabalho, para permitir a contribuição dos membros do

grupo, e ajudar as pessoas a alcançarem eficientemente os objectivos num futuro em mutação. Assim, uma estrutura organizada nunca será mecânica nem estática.

Quarto, a organização deve ser preenchida pelas pessoas. A provisão de autoridade e de actividades em grupo numa estrutura organizacional deve ter em conta as limitações de pessoas internamente e de clientes. Isto não significa que a estrutura organizacional deve ser desenhada com base em pessoas. Mas uma importante consideração, para uma arquitectura da organização, é o tipo de pessoas que estão abrangidas que determinam a eficácia organizacional.

Conclui-se que a organização comercial é um processo através do qual os gestores introduzem a ordem, removem os conflitos entre as pessoas no trabalho ou responsabilidade, e estabelecem um ambiente desejado para trabalho em equipas. Isto inclui o factor humano de que o trabalho é criado para equilibrar as necessidades das pessoas no meio de ameaças e oportunidades e para encorajar as pessoas a contribuírem para efectividade dos objectivos da empresa.

A forma comum de organização é por departamentos, estas executam tarefas diferentes e ligadas entre si através de relações contínuas de informação e serviços donde, a empresa precisa adquirir factores(entradas) tais como mão de obra, equipamento e matéria prima nos respectivos mercados, para produzir um nível de produção lucrativa e manter parte desta produção em estoques, esperando os pedidos futuros. Estas funções de obtenção de pedidos e suprimentos são apoiadas por numerosas funções de planeamento, que inclui as previsões a quotas de vendas. As previsões e quotas de vendas são apuradas na área comercial da empresa.

A organização por meio de departamentos eleva a eficiência e eficácia dos padrões de desempenho e aumentar a lucratividades da empresa (Kotler, 1986:404).

A organização de actividades Não Aeronáuticas depende em larga medida da dimensão e estrutura do Aeroporto. A gestão comercial é feita directamente pelo Aeroporto, através de concessionários ou por outras empresas especializadas e independentes. A OACI segundo o Doc. 9562 (1991:53) recomenda uma separação de actividades do Aeroporto desde que o volume de negócio seja elevado e mais complexo.

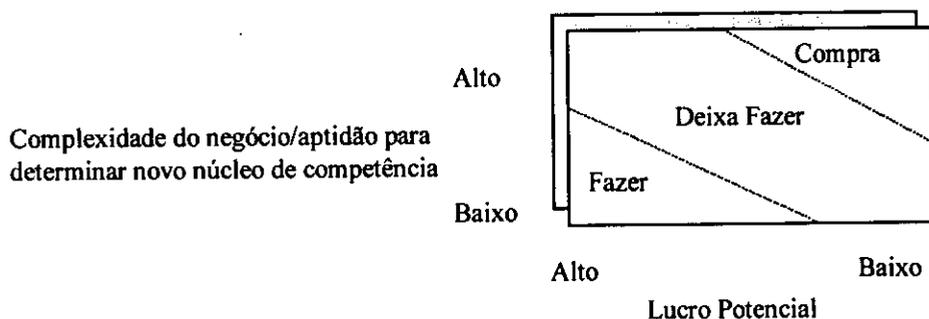
A organização de actividades a realizar ou serviços a oferecer, segundo Berger et al (1996:14) pode ser determinado baseando-se em dois factores principais:

- A empresa organiza-se para concentrar-se no negócio que eleva o lucro potencial e estão fechadas a existência de núcleo de competências.

- Criação de um mercado atractivo no futuro (por exemplo centro comercial, edificações) para constituir novo núcleo de competências a ser analisado.

Tomando como base estes factores pode-se formar uma matriz de compra ou venda de serviços nos Aeroportos.

### Matriz de Compra ou Venda



A matriz de compra ou venda de serviços do Berger et al (1996:14) permite determinar dada um nível de complexidade do negócio e o lucro potencial o ponto de tomada de decisão se deve comprar ou fazer por si uma certa actividade. Da leitura da matriz, por exemplo, quando o negócio for muito complexo(alto) com um lucro potencial reduzido(baixo) recomenda-se que o Aeroporto compra serviços.

Para uma efectiva organização das actividades Não Aeronáuticas a OACI recomenda uma subdivisão em categorias conforme a sua natureza.

1. Serviços básicos- gabinetes de companhias;
2. Serviços na aerogare - Lojas dentro de terminais- tabaco e álcool, perfumes, artigos de pele, jóias, pedras preciosas, livros, revistas e jornais, drogeries e artigos de artesanato e ainda bancos, casas de câmbios, aluguer de carros, balcões para aluguer de taxis, para reservas de hotéis, agências de viagem, salas VIP, salas para conferências, salas para bagagens e terraços públicos;
3. Restauração- hotéis, restaurantes e outros serviços de "catering", cafeteiras de "self-service", quiosques para comidas rápidas, snack-bares, bares.
4. Serviços fora da terminal- parque auto, bombas de combustível, taxis, terminais de carga.
5. Publicidade- publicidade dentro e fora do terminal, incluindo publicidade nos carinhos de bagagem e publicidade de produtos.

## Implementação de Actividades Não Aeronáuticas

A implementação é a terceira função de gestão sem a qual não faz sentido planear, organizar todas as actividades da empresa. Implementar significa colocar em acção os planos e envolver pessoas.

Para Terry (1964:465) a implementação toma o factor humano como determinante para o sucesso da empresa, esta abordagem insere-se na sua definição.

“ Implementação é levar todos os membros de grupo quererem alcançar e esforçar-se para atingir os objectivos, as necessidades do gestor e obter-los mutuamente ( Terry,1964:465).

A definição apresentada 20 anos mais tarde não tem muita diferença, enfatiza o papel das pessoas para a implementação, assim “a implementação é a decisão de colocar todos os meios definidos no planeamento em acção ( Thompson,1987:233)”. Esta decisão requer bastante cuidado tal que pode envolver a implementação de novos produtos para uma determinada procura potencial. A implementação envolve, segundo Thompson (1987:235) quatro aspectos:

1. Acção de motivação organizacional e individual para executar o plano e alcançar os resultados esperados;
2. Criação de uma cultura organizacional conjunta;
3. Criação de espírito de orientação no o resultado e elevado performance comercial; e
4. Ajustamentos constante de planos conforme o dinamismo do ambiente.

A implementação é tarefa exclusivamente de envolver pessoas nas actividades da empresa. De acordo com as crenças, as capacidades, entusiasmo com o trabalho pode se alcançar diferentemente os objectivos da empresa. O sentido de vontade é dominante na implementação pelo que é mais arte do ciência.

Para a tarefa de implementação de acordo com Terry(1964:464) considera-se basicamente os seguintes elementos:

- Liderança;
- Comunicação; e
- Motivação.

“A liderança é um processo para influenciar actividades individuais e grupais em direcção ao estabelecimento de meta e sua consecução( Thompson,1987:340)”. Existem três abordagens básicas usadas: autocracia, democrática e deixa andar. Enquanto que liderança é a capacidade de uma pessoa influenciar outras para trabalharem em direcção a metas e objectivos. A gestão envolve a liderança, mas também abrange as outras funções de planear; organizar, e controlar; e mostra os objectivos e metas a atingir, enquanto que a liderança permite a prossecução destas metas e objectivos.

A liderança é importante para implementação comercial por duas razões avançadas por Bower mencionado por Koontz et al (1980:685):

- O facto de que no sistema de gestão comercial a componente principal que compõe o sistema é a pessoa e que dirige todas as acções;
- A política de liderança sempre requer inspiração de pessoas com vista a criatividade e inovação.

A comunicação é o processo de transferir significado sob a forma de ideias ou informação de uma pessoa para outra. Na empresa destacam-se quatro tipos de canais de comunicação que variam conforme a estrutura organizacional, a ascendente, descendente, lateral e a diagonal.

A comunicação ascendente consiste em fluxo de relatórios de desempenho. A comunicação descendente consiste em políticas, regras, procedimentos, que partem de alto para baixo. A comunicação lateral visa a coordenação diferentes área do mesmo nível. A comunicação diagonal procura relacionar a supervisão e a linha.

A comunicação é importância para a implementação porque este para que o planeamento a ter um performance efectivo, a organização a ser efectiva, e a implementação a ser seguido efectivamente e o controle aplicado efectivamente. Este argumento é defendida por muitos autores, “ um plano de acção de gestão deverá ser acompanhado pelo plano de comunicação e estes afectam se mutuamente ( Terry1964:526)”.

A motivação é definida por Meggisson et al(1986:307) como sendo o processo de induzir uma pessoa a trabalhar para alcançar os seus objectivos e da empresa. Para a implementação da uma acção é importante formar o grupo sabendo que os indivíduos tem diferentes conhecimentos, experiências, expectativas, desejos, ambições e visão. Percebem os

eventos em termos diferentes, as suas reacções, seu trabalho e o ambiente actuam de forma diferente.

A implementação de actividades Não Aeronáuticas para ser efectiva tem de se firmar no avião e infra-estruturas aeronáuticas. Uma implementação efectiva de actividades Não Aeronáuticas depende de qualidade do processo de gestão comercial e dos instrumentos usados a implementação. O uso efectivo dos instrumentos de gestão assegurará o envolvimento de todos no processo.

A operação de actividades Não Aeronáuticas no Aeroporto tem haver com o impacto do nível de desenvolvimento de actividades aeronáuticas, com os instrumentos e o envolvimento de pessoas e estes elementos influenciam a implementação.

As actividades Não Aeronáuticas existentes no espaço do Aeroporto são muito variadas. Estes incluem as diferentes lojas e serviço, gabinetes e outros espaços ocupados pelas companhias aéreas e agências governamentais, bem como as zonas francas. A receita destas actividades consiste em taxas pelo direito de operar no negócio do Aeroporto.

A orientação comercial é indispensável em todos os aspectos para a implementação das actividades Não Aeronáuticas, abastecimento de combustível, comidas e concessões tais como lojas duty free, bancos, casa de câmbios, serviços de catering, serviços de taxis, agências de aluguer de carros, parque de automobilismo. Aeroportos pequenos, geralmente implementam apenas pequenas lojas e restaurantes mas a medida que crescem há tendência de diversificação e especialização.

As lojas duty free são implementados na maioria dos Aeroportos internacionais, embora as vendas estão restringidas para licores, tabacos, perfumes. Quando incrementa o tráfego, as duty free tendem a expandirem, sempre rapidamente, e inclui relógios máquinas de filmagens e de fotografias, equipamento de óptica, e outros equipamentos de produção sonora, diversos materiais electrónicos ( computadores, calculadores) caros de elevada qualidade. Embora com alto valor portátil recentemente incluem automóveis, televisores e áudio.

O caso de duty free era tradicionalmente limitada para o tráfego de embarque, recentemente muitos Aeroportos tem sucesso acrescentando os desembarques. Isto está associada a leis e regulamentos locais.

As concessões foram inicialmente implementadas para beneficiar os viajantes e acompanhantes. Contudo, muitos Aeroportos criam mercados para trabalhadores e comunidade vizinha ( supermercado, cinemas e restaurantes) assim usam lucrativamente os espaços dos

edifícios e terrenos. Muitas destas concessões típicas são estabelecidas no Aeroporto não porque suas receitas totais podem potencial o Aeroporto, mas porque providenciam serviços considerados.

Outra actividade que pode ser implementada com sucesso nos Aeroportos é de zonas francas. Estas zonas estão geralmente reservadas para armazenamento e fornecimento de produtos as lojas duty free. Segundo OACI documento 9562 (1991:53) a maior experiência com sucesso data desde 1959 do Aeroporto de Shanman na Irlândia. O estabelecimento das zonas francas nos Aeroportos tem aspecto financeiro substancial, dependendo da extensão dos incentivos os quais são oferecidos para encorajar as empresas localizadas nesse espaço.

### **Controle de Actividades Não Aeronáuticas**

O controle é o processo de agir para aproximar os resultados reais dos desejados. Este processo visa diagnosticar o "feedback" em todos os sentidos. Para conseguir os resultados desejados, a análise e planeamento devem ser suplementados por elementos apropriados de medir o performance actual atendendo a previsão estabelecida. Á medida em que as empresas se expandem e o ambiente se torna sujeito a alterações mais rápidas, o problema do controle torna-se mais agudo.

Para Terry(1964:591), controle é a determinação do que está sendo realizado, qual é o performance, avaliação de performance, e, se necessário, aplicação de medidas correctivas de tal maneira que o performance esteja de acordo com os planos. Há dois aspectos a ter em conta:

- O controle implica acompanhar o desenrolar das três funções, planeamento, organização e implementação;
- O controle inclui policiar todas as operações se estão dentro das fronteiras definidas.

Os factores que o controle deve reflectir são seguintes:

- Quantidade;
- Qualidade;
- Tempo de uso; e

- Custos.

Segundo Megginson (1986:407), o controle desenvolve-se em cinco passos:

1. Estabelecer os padrões de desempenho;
2. Determinar a mensuração de desempenho;
3. Medir o desempenho real;
4. Comparar o desempenho com padrões e analisar as variações
5. Agir correctamente, se for necessário.

O controle sob ponto de vista de gestão comercial compreende três facetas do subsistema de marketing de acordo com Kotler (1988:988), controle de eficiência, controle anual e o controle a longo prazo.

Estes indicadores tem muita aplicabilidade no controle de gestão comercial dependendo dos recursos que forem adaptados. São geralmente estabelecidas medidas de controle de eficiência das vendas, eficácia dos resultados e outros tipos tendo em consideração os passos ora referidos.

As actividades Não Aeronáuticas podem ser controlados através de indicadores de desempenho, os mais usados são:

- Medida de vendas por passageiro;
- Medida de vendas por metro quadrado; e
- Medida de satisfação dos clientes.

Actualmente a maioria dos Aeroportos para o controle de actividades usam o sistema de monitoria de qualidade, com sistema de incentivos e penalizações e criando uma cultura designado de TQM. A cultura TQM implica operacionalizar, estandardizar e melhorar. Desta abordagem o passageiro, segundo Roland Berger & Partner(1996:46) referindo-se as recomendações da OACI, não deve demorar mais do que 20 minutos desde a entrada à sala de embarque ao avião. A classe de homens de negócio geralmente não para mais do que 12 minutos no check- in . Assim, pode-se medir o tempo de espera, medir o tempo padrão. O desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas tem em conta estes factores, a satisfação dos

utentes do Aeroporto depende também destes elementos. O controle de actividades Não Aeronáuticas resulta em portifolio entre operacionalizar, estandardizar e melhorar e as variáveis tempo, custo e qualidade.

### **Sistemas de Informação Para as Actividades Não Aeronáuticas**

Toda a empresa tem diversos fluxos de informação que afectam directamente a actividade comercial. Existem mecanismos que formam um sistema de informação para a gestão comercial, que Kotler (1988:408) apelidou de sistema de marketing.

Sistema de informação é "Um completo integrante e estruturado de pessoas, maquinas e procedimentos, projectado para gerar um fluxo ordenado de informação para gerar um fluxo ordenado de informação pertinente, colectada de fontes tanto interno quanto externamente, para alicerçar a tomada de decisões em áreas de responsabilidade específica de gerência de marketing" (Smith 1968:7).

A informação geral de uma empresa têm duas fontes básicas, Racham (1994:150) o sistema de informação e a pesquisa de mercado.

O sistema de informação representa uma rede lógica de recolha de dados desde dentro e fora da empresa. Estes dados devem ser organizados para o uso pelo executivo na tomada de decisões. Uma importante abordagem é apresentada por Rachman (1994:151) que distingue três passos a considerar:

- Os dados são recolhidos regularmente;
- Os dados são recolhidos dentro e fora da empresa;
- Os dados são convertidos em informação útil.

Esta abordagem não difere da apresentada pela maioria de autores, Kotler (1983:409) apresentado esta análise sob forma de um quadro mais complexo, destacando as três partes essenciais de gestão de sistema de informação.

O sistema de informação de uma empresa concentra maior atenção na gestão comercial na medida em que os objectivos finais consistem em manter uma procura desejada. Kotler combina as principais funções de gestão, o processamento de informação e as fontes possíveis desta informação.

Destas abordagens pode-se concluir que sistema de informação está estreitamente ligado as funções, aos níveis e ao grau de integração de diferentes área da empresa destacando o papel da gestão comercial.

Para alcançar os objectivos de sistema de informação comercial os seguintes factores devem ser considerados:

1. "Dados;
2. Planificação Estratégica;
3. Previsões;
4. Tecnologia de informação (Yusupa:1986:4).

A informação tecnológica já transformou-se num gigante para o desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas. A tecnologia de informação desenvolvida ajuda a compilação e análise estatística dos negócios, comunicação e melhor segurança da base dados. A tecnologia, como o uso de computador, fax, comunicação via SITA, conduz a provisão rápida dos serviços.

## ESTUDO DO CASO: *AEROPORTO DE MAPUTO*

### Breve Caracterização da ADM, E.P.

A empresa Aeroportos de Moçambique foi criada pelo Decreto 10/80, de 19 de Novembro para desempenhar as funções que estavam como os Serviços de Aeronáutica Civil. Na altura de sua criação era uma empresa Estatal com sede na cidade de Maputo, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Actualmente estão sob gestão da empresa os seguintes Aeroportos e aeródromos:

- Mocimboa da praia
- Pemba
- Lichinga
- Nampula
- Lumbo
- Angoche
- Ulongue
- Songo
- Tete
- Quelimane
- Beira
- Chimoio
- Vilanculo
- Inhambane
- Bilene
- *Maputo*
- Costa do Sol
- Inhaca
- Ponta de Ouro

Com vista a garantir mais eficiência e rentabilidade do sector empresarial público a ADM, E.E. foi transformada em ADM, E.P. pelo decreto n.º 3/98 de 10 de fevereiro com as

mesmas tarefas da empresa estatal. A actividade principal é de exploração de serviços públicos de apoio à aviação civil com tarefas específicas seguintes:

- Assegurar a partida de aeronaves;
- Estabelecer e explorar o serviço público de apoio á navegação aérea;
- Dirigir e controlar o tráfego aéreo;
- Estudar, planificar, executar e explorar a rede de infra-estruturas aeroportuárias e assegurar a sua manutenção;
- Criar condições para embarque, desembarque e encaminhamento de passageiros, carga e correio;
- Promover a captação de receitas em fontes internas e externas a serem aplicadas na gestão, operação, manutenção, expansão de infra-estruturas aeroportuárias e de sistemas de navegação aérea;
- Fixar tarifas a cobrar a terceiros pela ocupação e utilização dos espaços destinados a actividades comerciais e industriais, nos termos do n.º 4 do artigo 22 dos estatutos.

Para além destas actividades a ADM, E.P. faz a gestão de actividades comerciais directas( Boutiques de duty free, boutiques, locação de viaturas; bancos; publicidade, handling check – in, catering aéreo; controle e segurança; assistências diversas), actividades dominicais (terrenos, infra-estruturas e serviços diversos) e actividades de exploração

Os serviços prestados pela empresa são remunerados através de um duplo sistema tarifário composto por:

- Taxas de serviços prestados em regime de exclusivo, cujos níveis são fixados pelo Conselho de Ministros, sob proposta da empresa;
- Tarifas de serviços prestados em regime livre, estabelecidas pela própria empresa e atentas ás regras e princípio de rentabilização da actividade e de negociação com os beneficiários e interessados.

As taxas de serviços prestados em regime de exclusividade são as que tem menos possibilidades de expansão porque dependem de, primeiro pelo volume de tráfego, segundo porque as taxas são fixadas pelo governo.



O nível de tarifas de serviços prestados pode ser influenciada pela acção de gestão da empresa, dependendo muito de capacidade de gestão em:

- Oferecer uma gama de produtos ou serviços com qualidade;
- Fixação de preços contratuais.

### *Estrutura Orgânica*

A A.D.M, EP é dirigida por um Conselho de Administração composto por PCA e 4 Administradores para os pelouros:

- Técnico ( Operações, Telecomunicações e Infra-estruturas;
- Recursos Humanos e Regional Centro
- Financeiro e Regional Norte
- Comercial e Regional Sul.

Para o funcionamento a nível central existem 6 direcções e secretariado do CA:

- Secretariado Geral
- Direcção de Operações
- Direcção de Telecomunicações
- Direcção de Infra-estrutura Aeronáuticas
- Direcção Comercial
- Direcção de Recursos Humanos; e
- Direcção Financeira

A nível local os Aeroportos e aeródromos são geridos pelos respectivos directores específicos e estão agrupados em três direcções regionais (Sul- em Maputo, Centro- na Beira e Norte – em Nampula), vide o organograma no Anexo.

## **A Organização e Gestão do Aeroporto de Maputo**

O Aeroporto de Maputo é o primeiro centro de resultados da ADM, E.P. que representa 49% dos proveitos da empresa 22% de custos de exploração.

Tabela 1 Resumo das Características do Aeroporto de Maputo

Variáveis	Características
Avião crítico	B737
Número de trabalhadores	348
N.º médio anual de passageiros	327.000
Movimento médio anual de aeronaves	12.213
Tamanho da pista	3.660 m X 45m
Tamanho da aerogare	14.140m <sup>2</sup>

Fonte: Estudos da Aeroportos de Paris, 1995

O Aeroporto de Maputo está estruturado de forma a considerar essencialmente estas situações: para o funcionamento técnico, as áreas respectivas depende hierarquicamente de serviços centrais e, para aspectos administrativos as áreas reportam directamente ao director do Aeroporto.

O Aeroporto é dirigido por um Director e composto por 4 áreas de apoio, nomeadamente:

- Operações;
- Manutenção Electrónica;
- Construção e Manutenção de Infra-estruturas; e
- Serviços Administrativos.

Esta forma de organização insere a área comercial nos Serviços Administrativos o que tem implicações na gestão comercial do Aeroporto. Segundo a abordagem de Koontz et al (1980:334) a organização vista como um processo de gestão comercial implica que a estrutura deve reflectir os objectivos e planos comerciais do Aeroporto. A estrutura deve reflectir a autoridade disponível dos gestores da empresa vista a empresa ser pública e dos desejos dos clientes. Em terceiro lugar, a estrutura organizacional, como o plano, deve reflectir o ambiente.

A estrutura deve ser desenhada para o trabalho, para permitir a contribuição dos membros do grupo, e ajudar as pessoas a alcançarem eficientemente os objectivos num futuro em mutação. Assim, uma estrutura organizada nunca será mecânica nem estática. A provisão de autoridade e de actividades em grupo numa estrutura organizacional deve ter em conta as limitações de pessoas internamente e de clientes. Mas uma importante consideração, para uma

arquitectura da organização, é o tipo de pessoas que estão abrangidas que determinam a eficácia organizacional.

Para o caso específico de Aeroporto de Maputo não verificam os aspectos considerados na organização segundo a abordagem de Koonzt. A organização não prevê a existência de uma área comercial separada que podia permitir a gestão e desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas. A gestão de actividades Não Aeronáuticas aparece como apêndice dos serviços administrativos, esta estrutura não reflecte o ambiente, a autoridade nem os objectivos comerciais. A acumulação de tarefas de representação comercial e administrativa do Aeroporto é incompatível, ajuda a uma confusão de gestão e esta polivalência não se justifica para áreas completamente diferentes.

No Aeroporto de Maputo a distinção entre os níveis de gestão com os tipos de Planeamento, com a responsabilidade dos gestores aparece aglutinados e centralizadas as decisões no topo. Regra geral, a direcção ou gestão de topo responsabiliza-se pelo planeamento a longo prazo, desenvolvendo actividades de ligação da empresa com o meio externo com vista a definir a missão, os objectivos a longo prazo e as estratégias.

A gestão intermédia realiza o planeamento tático de prazo menos reduzido, geralmente anual, define metas anuais, os orçamentos e os programas. Para este propósito, geralmente usam diversas teorias como de alocação, os procedimentos de orçamento e outros modelos estatísticos e matemáticos.

Ao nível de base desenvolve-se o planeamento operacional, que envolve geralmente o pessoal técnico no cumprimento de tarefas específicas e cronológicas. Como efeito da actual forma de concentração de funções e tarefas no Aeroporto constata-se o seguinte:

- Falta de planeamento estratégico, tático e operacional local de actividades Não Aeronáuticas, porque estes são elaboradas centralmente que podem aparecer desajustados
- Desconhecimento da situação comercial pela direcção do Aeroporto e pelos outros órgão subordinados;
- A implementação de planos e programas de área comercial tem muitas limitações e é demorada devido a excessivo burocratização do sistema de gestão e circulação de informação em diferentes sectores.

O planeamento de actividades Não Aeronáuticas é necessária para estabelecer o composto de concessões comerciais nos Aeroportos que torna a receita líquida elevada e satisfação dos clientes, para além de assegurar a coordenação no desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas e harmonização do layout; forma e estrutura do Aeroporto.

No Aeroporto de Maputo a localização das actividades Não Aeronáuticas não assegura a realização do potencial de rendimentos, existindo lojas entre gabinetes de companhias aéreas. E o desenho, as cores das lojas e gabinetes estão ao critério dos concessionários e isto afecta a coordenação e padronização de actividades Não Aeronáuticas no Aeroporto. O desenho e os requisitos de funcionamento do Aeroporto de Maputo não conduzem a lucratividade de receitas Não Aeronáuticas.

Dado que o planeamento de actividades Não Aeronáuticas tem sido feito no topo a liderança, a comunicação e a motivação na implementação de decisões estão distorcidas.

A direcção do Aeroporto se não pode planear; organizar, e controlar; e mostrar os objectivos e metas a atingir, então tem pouco espaço para liderar a prossecução de metas e objectivos de actividades Não Aeronáuticas.

A liderança podia permitir a implementação de actividades Não Aeronáuticas, pelo facto de que no sistema de gestão comercial a componente principal que compõe o sistema é a pessoa e que dirige todas as acções. Uma boa liderança sempre requer inspiração de pessoas –situação não acontece no Aeroporto de Maputo- com vista a criatividade e inovação.

A comunicação como sendo processo de transferir as ideias ou informação de uma pessoa para outra. No Aeroporto de Maputo evidencia-se a comunicação descendente que consiste em políticas, regras, procedimentos, e a comunicação ascendente nos aspectos de apresentação de relatórios. um plano de acção de gestão deverá ser acompanhado pelo plano de comunicação e estes afectam se mutuamente ( Terry1964:526)".

No geral, os funcionários para a gestão de actividades Não Aeronáuticas do Aeroporto de Maputo na maioria não estão motivados. Se a motivação for um processo de induzir uma pessoa a trabalhar para alcançar os seus objectivos, então dificilmente podem ser alcançados os objectivos na implementação de actividades Não Aeronáuticas com o actual nível de motivação. Atendendo que os indivíduos tem diferentes conhecimentos, experiências, expectativas, desejos, ambições e visão, e percebem os eventos em termos diferentes, as suas reacções, seu trabalho e o ambiente actua de forma diferente.

Actualmente a maioria dos Aeroportos para o controle de actividades usam o sistema de monitoria de qualidade, com sistema de incentivos e penalizações e criando uma cultura designado de TQM. A cultura TQM implica operacionalizar, estandardizar e melhorar. Desta abordagem o passageiro, segundo Roland Berger & Partner(1996:46) referindo-se as recomendações da OACI, não deve demorar mais do que 20 minutos desde a entrada à sala de embarque ao avião.

O controle de actividades Não Aeronáuticas resulta em portfolio entre operacionalizar, estandardizar e melhorar as variáveis tempo, custo.

No Aeroporto de Maputo o controle de actividades Não Aeronáuticas está centralizado nos Serviços Administrativos e que devido a excesso de tarefas não é feita a monitoria do nível de qualidade de serviços prestados. O sistema actual não permite criar uma combinação entre a qualidade, tempo e os custos.

O que acontece é que o tempo de espera atinge 120 minutos, a qualidade de serviços prestados pelos concessionários de Actividades Não Aeronáuticas é baixa, para além de elevados custos de oferta destes serviços.

A tecnologia de informação desenvolvida para as actividades Não Aeronáuticas na maioria de Aeroportos ajuda a compilação e análise estatística dos negócios, comunicação e melhor segurança da base dados. O sistema de informação usado actualmente no Aeroporto de Maputo para as actividades Não Aeronáuticas resume-se em processamento manual de dados.

Assim, a organização e gestão comercial do Aeroporto de Maputo não sugere um processo em que os gestores possam introduzirem a ordem, dotados de todos os meios para removerem os conflitos entre as pessoas no trabalho ou responsabilidade, e estabelecerem um ambiente desejado para a implementação e desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas.

### **Análise de Receita Não Aeronáuticas**

As receitas do Aeroporto consiste em taxas pelo direito de operar no negócio aeronáutico e não aeronáutico.

As receitas aeronáuticas são aquelas directamente relacionadas com as aeronaves, os passageiros e a carga. Nestas, regra geral, arrecadam-se:

- taxa de aterragem,

- taxa de passageiro,
- taxa de estacionamento e de hangar,
- taxa de abastecimento de combustível,
- taxa de carga,
- sobretaxa de poluição,
- receita de handling.

#### As receitas Não Aeronáuticas

##### a) Receitas comerciais directas

São aquelas arrecadas em actividades exercidas para as companhias aéreas e passageiros ou seja em que há uma relação directa Aeroporto concessionários:

Aquelas cujo cliente é o passageiro e obtém o serviço em:

- Boutiques de duty free;
- Locação de viaturas;
- Bancos;
- Publicidade;
- Casas de Câmbios;
- Restaurantes;
- Bares;
- Lojas de arte;
- Serviços diversos.

##### Actividades para companhias

- Handling (Check – in<sup>6</sup>, carga);
- Catering aéreo;
- Controle e segurança;
- Assistências diversas.

<sup>6</sup> Check-in Termo usado para referir aos procedimentos de organização dos passageiros através de tratamento dos bilhetes de passagem e das bagagem antes do embarque.

b) Receitas dominicais

Compreende a receita obtida pela disposição de terrenos, infra-estruturas e serviços diversos.

- Parques de estacionamento de viaturas;
- Espaços para hotéis;
- Espaços para letreiros e reclames;
- Outros.

c) Receitas de exploração

Refere-se as receitas ligadas a prestação de serviços por diversas entidades tais como:

- Água/energia/ telecomunicações;
- Climatização;
- Prestação informática.

No Aeroporto de Maputo a receita Não Aeronáuticas consiste em:

- Ocupação
- Implantação
- Parque de viaturas
- Letreiros e reclames
- Áreas privativas
- Carinho de bagagem.

Teoricamente, as receitas aeronáuticas são destinados para cobrir as despesas de investimento e de funcionamento para a operação aeroportuária. Este em princípio é uma directiva e recomendação da OACI.

Na pratica, acontece que:

- Raramente se estabelece o equilíbrio entre a receita aeronáutica e as taxas associadas.

- De facto, as receita Não Aeronáuticas contribuem para a cobertura das despesas relativas a operação estritamente aeroportuária.
- A repartição de receita aeronáutica da Não Aeronáuticas é ilustrada pela tabela seguinte para o Aeroporto de Maputo num horizonte de 5 anos.

Tabela 2 Receitas de Maputo (1994-1998) em Mil Dólares

Descrição	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Aeronáutica*</b>	5,908.00	4,450.80	5,115.09	5,396.39	6,169
Aterragem	1,355.00	850.00	971.00	913.33	1,124.48
Estacionamento	101.00	63.40	152.46	131.11	93.93
Passageiro	770.50	483.00	721.63	979.30	1,490.9
Carga	671.90	422.00	439.34	481.50	471.94
SNA-Misto	1,015.01	637.60	834.58	894.15	990.43
SNA-Puro	1,877.10	1,179.00	2,562.08	3,412.22	2,643.09
<b>Não Aeronáuticas</b>	570.90	358.00	402.77	405.97	754.64
Parque Viaturas	22.00	14.00	37.50	9.81	96.77
Implantação	40.00	25.00	29.88	4.57	13.89
Ocupação	384.50	241.00	283.59	296.17	448.35
Áreas Privativas	48.90	30.50	11.30	52.70	58.79
Letreiros	14.90	9.35	6.49	7.40	84.74
Carrinha Bagagem	0.14	0.09	0.07	0.04	0.01
Outros	61.00	38.20	33.93	35.28	52.08
<b>Total</b>	6,478.90	4,809.00	5,517.86	5,802.36	6,924.31
<b>% Aeronáuticas</b>	<b>90</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>89</b>
<b>% NãoAeronáuticas</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>

Fonte: Gabinete de Estatística da ADM, E.P.

\*A receita aeronáutica não inclui o SNA-Puro porque as facilidades são prestados parcialmente pelo Centro de Informação de Voo da Beira, cujo critério de repartição ainda não está definido.

Em termos de proporção a receita proveniente de fontes Não Aeronáuticas é baixa. Esta receita situa-se abaixo de 11 por cento da receita total, e a média somente cerca de 8.4 por cento. De qualquer modo, a considerar a receita de serviços de navegação aérea que é significativa na receita total do Aeroporto, a proporção de receita Não Aeronáuticas seria ainda mais baixa.

A proporção não depende somente de esforço feito na receita Não Aeronáuticas mas sim de conexão da receita total proveniente de actividades aeronáuticas.

A receita do Aeroporto de Maputo, conforme ilustra a tabela 1, tende a aumentar de 1994 a 1998, de 6.5 milhões de dólares para 6.9 milhões de dólares. A repartição da receita não estabelece um equilíbrio entre as actividades aeronáuticas das Não Aeronáuticas. Em 1994 90% de total de receita provinha de actividades aeronáuticas contra 10% provenientes de actividades Não Aeronáuticas.

A situação altera-se significativamente em 1995, com o termino dos acordos de paz e de primeiras eleições gerais e a retirada da Onumoz, o trafego aéreo reduziu que consistiu em imediatamente:

- Redução de movimento de aeronaves, passageiro e carga

Como consequência muitos gabinetes e espaços aeroportuários ficaram desocupados e reduziu a receita respectiva. Neste âmbito, a proporção estabeleceu-se em 93 contra 7% para a receita aeronáutica e receita Não Aeronáuticas respectivamente, situação que se manteve até 1997.

Em 1998, foi empreendido muito esforço com vista a reverter a situação e expandir a receita Não Aeronáuticas, que consistiu em:

- Controle rigoroso de cobrança de tarifas no parque de estacionamento de viaturas e extensão do mesmo para estacionamento privativos –casos de utentes de gabinetes, as rent-cars, os hotéis- estes tem áreas reservadas que pagam uma tarifa mensal.
- Início de cobrança de alguns espaços de implantação - tal como moradias da LAM, a fabrica SMS-catering, as bombas de combustível (casos da GALP).
- Aumento da procura pelos espaços na aerogare para gabinetes, principalmente as empresas de aluguer de viaturas, companhias aéreas ( exemplo de instalação da Air Maurícias, da SAA).
- Aumento da procura de espaços publicitarias, isto conjugado a aumento de empresas multinacionais.

Assim, a receita Não Aeronáuticas aumentou ligeiramente e que pode compensar substancialmente a redução verificada na receita aeronáutica, e a proporção em 1998 situava-se em 89 contra 11%. Esta porção está aquém do recomendado pela OACI para este tipo de actividades.

A tendência da receita Não Aeronáuticas no Aeroporto de Maputo pode conjugar com o princípio: “O volume de tráfego e o tipo de tráfego tem impacto na gestão comercial de actividades Não Aeronáuticas na maioria dos Aeroportos. Tem sido observado que quando incrementa o tráfego do Aeroporto não somente aumenta em termos absolutos a receita de actividades Não Aeronáuticas, a proporção desta na receita total tende também a aumentar ...com volume de tráfego elevado, o desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas melhora a lucratividade do Aeroporto ( OACI, 1991, Doc. 9562 )”.

A natureza das receitas Não Aeronáuticas do Aeroporto de Maputo pode explicar melhor a tendência verificada durante o período em análise.

Tabela 3 Fontes Receitas Não Aeronáuticas de Maputo em 1998 em Mil Dólares

Descrição	1998	%
Parque Viaturas	96.77	13
Implantação	13.89	2
Ocupação	448.35	59
Áreas Privativas	58.79	8
Letreiros	84.74	11
Carrinha Bagagem	0.01	0
Outros	52.08	7
<b>Total</b>	<b>754.64</b>	<b>100</b>

Fonte: Gabinete de Estatística da ADM, E.P.

A ocupação de espaços na aerogare, gabinetes de companhias, lojas, duty frees, casas de câmbios, banco e telefones representam a maioria actividades ou investimento comercial com cerca de 59% do total de receita Não Aeronáuticas. A seguir está o parque de estacionamento de viaturas e os reclames e letreiros que representam cerca de 24% de total de receita Não Aeronáuticas.

Estas actividades são explorados na maioria por concessionários a título particular e por companhias aéreas.

A receita mais elevada de lojas aumenta, regra geral com o fluxo de passageiro, assim o rácio de volume de negócio por passageiro tenderá a elevar-se e conseqüente incremento da receita de actividades Não Aeronáuticas. Este rácio é geralmente de 5 a 6 dólares por passageiro internacional, para o continente Africano a percentagem de receitas de actividades Não Aeronáuticas baseada naquela rácio é de 5%(ADP, 1998:5). Em Moçambique este rácio atingiu em 1998 apenas 2.1 dólares por passageiro. A tabela 3 mostra a relação entre a percentagem da receita aeronáutica e receita Não Aeronáuticas com o volume de passageiro embarcados em cada ano no Aeroporto de Maputo.

Tabela 4 Rácio de Volume de Negócio por Passageiro

Descrição	1994	1995	1996	1997	1998
Passageiros	328.000	281.000	279.000	302.000	360.000
% Rec. Não Aeron.	10	7	7	7	11
% Rec. Aeron.	90	93	93	93	89
Rácio RecN/Pax	1.74	1.27	1.44	1.34	2.10

Fonte: Gabinete de Estatística, para dados de Passageiros

Atendendo a média de tráfego de passageiro nos últimos 10 anos para o Aeroporto de Maputo, a receita potencial para as lojas baseado neste indicador, por exemplo, seria de USD 58.842<sup>7</sup> por ano contra os USD 27.000 cobrados actualmente.

A aerogare do Maputo está dotado de dois pisos com 14.140 m<sup>2</sup> alocados para o desenvolvimento de actividades Não Aeronáuticas, destes apenas 30% estão a ser rentabilizados e ocupados pelos concessionários. A parte comercial está basicamente desenvolvida no 1º piso e um espaço para restaurante e bar totalmente vazia no 2º piso.

Existe actualmente na aerogare três níveis de serviços para a receita Não Aeronáuticas:

### Serviços Básicos

Estão relacionados com gabinetes, serviços de inspecção do governo, envolvendo, migração, alfândegas, polícia, saúde e veterinária. A taxa básica é entre um mínimo de USD 5.50 a um

<sup>7</sup> Da tabela 1 temos uma média de passageiro para o Aeroporto de Maputo nos últimos 10 anos de 326.900, o tráfego internacional pode se obter como percentagem deste 196.140 paxs [ 60%x326.900] daí determinar a receita potencial para as lojas [196.140x6x5%] de USD 58.842.

máximo de USD 13,00 por metro quadrado por mês. Estão alocados um espaço de 1.259 m<sup>2</sup> que se dividem em 52 gabinetes e sua receita atinge apenas 70 % do potencial.

### **Serviços Complementares**

Estes serviços compreendem actualmente serviços de comida rápida (take-aways) bancos, casas de câmbio, correios e lojas gerais, tabacaria, lojas de artigos de artesanato. A tarifa complementar é entre um mínimo de USD 6,50 a um máximo de USD 16,50 por metro quadrado por mês, ocupa um espaço de dimensão de 1731 m<sup>2</sup> com 28 gabinetes, um restaurante e um bar fechados, a receita real alcança 80%.

### **Serviços Especializados**

Estes serviços tem como os únicos operadores presentemente, os serviços de informação , lojas francas, perfumarias e rent-a-car. A taxa de serviço especializados é entre o mínimo de USD 7,50 à USD 18,00. Este ocupa uma dimensão muito reduzida de 200 m<sup>2</sup> e alcance uma receita elevada comparativamente.

A divisão de actividades em três categorias foi feita com vista a determinação de tarifas, mas que actualmente não se apresenta realística visto existem serviços no Aeroporto que tem tarifas diferentes mas da mesma natureza e por vezes mesma tarifa mas com serviços de natureza diferentes. Da análise constatou-se que:

- A redução da receita tem haver com o nível de tarifas praticadas que são menores em relação as praticadas nos centros comerciais similares na cidade, exemplo da ocupação de espaço para o caso da DOMUS é de USD 13 (1996), Internara entre USD 20 a USD27 (1996), nos Aeroportos regionais a tarifa aplicada é variável com o negócio permitindo maiores ganhos casos dos Aeroportos de Joanesburgo, de Harare e de Nairóbi. As tarifas praticadas por Aeroporto de Maputo estão abaixo da média. Para e dado ao contexto actual de elevado demanda de espaços pelos concessionário, estas encontram-se desajustadas;

- A quantidade de serviços para escritórios e outras actividades comerciais existem em proporção insuficiente, apesar de o 2º piso estar totalmente desocupado, assim parte de receita potencial não é arrecadada.
- A cobrança de tarifas fixas não se justifica atendendo que existem concessionários com dimensão menores mas com elevado grau de rendimentos, casos de lanchonete na sala de embarque doméstico, o take away, e as rent-cars;
- Os reclames e letreiros estão concessionadas a terceiro, mas sem nenhuma representação do pessoal técnico local com vista a uniformização de procedimentos e definição clara do layout desejado.
- O parque de estacionamento com capacidade para 200 viaturas e atinge 75% de utilização da capacidade nas saídas e chegadas de aeronaves, tem uma tarifa desajustada e ultrapassada de 300,00 MT cujo sua cobrança é feita título individual pelo terceiro sem contrato ao valor de 1.000,00Mt. Para além de perda de 700,00Mt por viatura a favor de individuais.

O nível receita Não Aeronáuticas é afectado por estes factores que se resume em: tarifas e quantidade e qualidade de serviços prestados, aliado a sua gestão.

### **Análise de Concessões Comerciais**

Foi feita uma análise da situação actual de concessões comerciais no Aeroporto de Maputo com base nos seguintes indicadores;

- Dimensão e localização das concessões;
- Selecção dos concessionários; e
- Gestão dos contratos ( termos de contratos, duração, qualidade de serviços, termino de contratos, tarifas de concessões).

Existem actualmente 64 concessões comerciais correspondem a igual número de contratos celebrados. A tabela 4 mostra o tipo de concessões comerciais existentes no Aeroporto de Maputo, sua localização e dimensão, as tarifas médias de cada concessão.

Tabela 5 Concessões Comerciais Actuais no Aeroporto de Maputo

Concessões	Dimensão(m <sup>2</sup> )	Tarifa	
		MédiaUSD	N <sup>o</sup> s Contratos
Gabinetes de Companhias	1.259	7.65	14
Rent cars	207	23.75	13
Bancos, Casas de Câmbios e Telefones	86	12.5	3
Duty Free, Boutiques e lojas.	350	9	11
Serviços de Comidas	115	11.5	4
Parque de Viaturas			
Taxis	117	23.8	13
Letreiros	245	46	16

Fonte: Gabinete de Estatística

A maioria das concessões estão localizadas dentro da aerogare no 1<sup>o</sup> piso ocupando cerca de 2.800 m<sup>2</sup>.

Desta tabela constata-se que as rent cars tem tarifas mais elevadas apesar de ocupar menor espaços.

Os letreiros tem uma tarifa de USD 46 por m<sup>2</sup> e por mês e ocupam um espaço de 250 m<sup>2</sup> um proporção nos padrões de outros Aeroportos de região que atingem em média USD 50 em espaços de 300 m<sup>2</sup>.

As concessões comerciais no Aeroporto de Maputo servem duas funções: a primeira função é proporcionar as facilidades ou serviços nas áreas de responsabilidade aeroportuária. A segunda função inclui o alargamento do desenvolvimento das actividades comerciais dentro do complexo da aerogare. Isto é elevando o número e tipos de facilidades e serviços prestados; aumentando as receitas das actividades comerciais, finalmente, passando as funções das actividades comerciais para um Departamento separado para tratar de questões das concessões ao invés de envolvimento de diversas funções.

Os acordos de concessão são feitas entre o Aeroporto de Maputo (concedente) e o concessionário em contratos escritos que incluem as condições de serviço a ser prestado e deve ser razoáveis, quando comparadas com idênticas operações da cidade de Maputo.

### *Classificação de concessões do Aeroporto de Maputo*

O Conselho Internacional dos Aeroportos (ACI) classificam as concessões em cinco grupos adiante alistados, como indicação da provisão de facilidades e serviços associados com as classificações.

1. Lojas dentro de terminais - tabaco e álcool, perfumes, artigos de cabedal, jóias, pedras preciosas, livros e revistas jornais, drogarias e artigos de artesanatos.

2. Serviços dentro de terminais - bancos, casas de câmbios, rent-a-car, incluindo aluguer de carros, balcões para aluguer de taxi, reservas de hotel, agências de viagem, salas VIP, salas para conferências, incluindo aluguer de gabinetes e secretárias, salas para guardar bagagem e terraços públicos.

3. Hotéis, restaurantes e outros serviços de “catering” - especialmente restaurantes, cafeteiras de “self-service”, quiosques para comidas rápidas, snack-bares , bares.

4. Actividades fora do terminal - parque-auto, bombas de combustível, taxis.

5. Publicidade e vários - publicidade dentro e fora do terminal, incluindo publicidade nos carrinhos de bagagem e publicidade de produtos (isto é carros e produtos de consumo).

No Aeroporto de Maputo as concessões estão classificadas em três categorias; Serviços Básicos, Serviços Complementares e Serviços Especializados. Esta forma de classificação sugere alguns problemas relacionados com os tipos de contratos a serem celebrados, basicamente quando se deve observar:

- A receita da concessão;
- A selecção dos concessionários;
- Os termos de contratos;
- A duração dos acordos de concessão;
- As tarifas de concessão; e
- O término da concessão.

### *As Receitas das Concessões*

A maior parte das receitas Não Aeronáuticas ou comerciais do Aeroporto de Maputo são geradas das concessões relacionadas com passageiros, dado que o passageiro é a única maior fonte de vendas dos concessionários. As vendas totais dos concessionários são baseados em três factores básicos: o tráfego total manuseado pelo Aeroporto, as características dos passageiros influenciado pela proporção de passageiros internacionais no tráfego total e a repartição dos passageiros entre as diferentes nacionalidades; o espaço total alocados aos concessionários que operam as facilidades de serviços e a localização do espaço dentro do terminal; a habilidade e gerência dos concessionários em gerar vendas. Em resumo os três aspectos:

- Volume de tráfego
- Espaços alocados aos concessionários
- Habilidades de gestão dos concessionários

O volume de tráfego e espaços existentes são variáveis que os gestores comerciais Não controlam, assim no Aeroporto de Maputo o grau de desenvolvimento de Actividades Não Aeronáuticas e de receitas das concessões depende dos concessionários seleccionados, os termos do contrato negociados, juntamente com as habilidades de marketing e do nível de vendas daqueles concessionários.

#### *Seleccção de um concessionário*

A seleccção do concessionários deve decidir sobre a sua política de concessão, incluindo também facilidade e serviços a serem prestados, de modo a manter os rendimentos comerciais. O procedimento de seleccção no Aeroporto de Maputo é feita através de sistema de convite que são enviados a individualidades e empresas com as quais foram feitos contactos previamente.

Seria vantajoso o procedimento de publicitar a adjudicação de uma concessão que consiste em concurso público ou restrito.

O Aeroporto de Maputo não faz seleccção rigorosa dos concessionários, isto tem implicações na competitividade, na clareza de gestão de contratos e na regularidade dos pagamentos.

### *Termos de contrato*

Normalmente os acordos de concessão tem cláusulas que cobrem as condições “gerais e especiais”. As condições gerais são aquelas que são aplicáveis a todos concessionário. As condições especiais a facilidades ou serviços particulares, onde o concessionário do restaurante assumiria todos os trabalhos de construção necessários, incluindo o fornecimento de todos os móveis, acessórios e equipamento. As condições gerais especificam, por exemplo, a natureza de concessão, identifica as partes e os representantes, descrevem os requisitos para o cumprimento de leis, normas e regulamento locais relativos ao Aeroporto.

A loja Duty free e sala CIP estão concessionadas a um mesmo elemento, isto a médio prazo gera uma situação de monopólio e enfraquece o poder negocial do Aeroporto.

A tabacaria do Aeroporto vende actualmente produtos alimentares e outros produtos higiénicos o que tem implicações negativas no nível geral da qualidade do Aeroporto. Assim, os utentes do Aeroporto poderão duvidar para adquirirem os produtos e serviços oferecidos no geral.

### *Duração dos acordos de concessão*

O espaço que uma concessão ocupa é concedido em muitas formas: uma área de terra, espaço dentro do terminal, ou espaço totalmente completo dentro do terminal. No caso de terrenos, como seria o caso de implantação de uma bomba de combustível ou hotel, a duração do contrato é de seria normalmente 20 anos, dependendo da quantidade de capital a ser investido pelo concessionário.

No caso de serviços dentro do terminal excepto para os balcões e estantes específicos dos concessionários, a duração do contrato é de 1 ano renovável.

### *Tarifas de concessão*

As Tarifas de concessões do Aeroporto de Maputo são determinados de duas maneiras: fixas, fixas mais percentagem sobre as vendas.

As taxas fixas são normalmente a localização na área, em relação dentro do terminal para a simples utilização de gabinetes. Taxa fixa mais percentagem variável é normalmente baseada numa taxa fixa mais uma percentagem sobre os proveitos acima de algum nível limiar acordado, esta maneira assegura que durante um período de tempo um certo nível mínimo de

retorno é garantido ao Aeroporto. Esta forma aplica-se aos take aways, rents cars que ocupam e espaços reduzido mas com elevado rendimentos.

Os preços de serviços/produtos são estabelecidos pelos concessionários sem nenhum acordo com o Aeroporto, sendo muita das vezes elevadíssimos quando comparados com os do centro da cidade. Dada a reduzida oferta de muitos destes serviços, o público é largamente penalizado.

#### *Término de uma concessão*

O término de uma concessão é feita de seguintes formas:

- Término normal no fim da duração do acordo.
- Término pelo Aeroporto - Os acordos de concessão devem indicar as causas que podem originar término do acordo pelo Aeroporto. As duas causas mais comuns são por razões operacionais e despedimento. O término por causas operacionais inclui a necessidade das instalações para outros fins, transferência da actividade para outro local e como resultado da efectivação de trabalhos de desenvolvimento do Aeroporto. O despedimento do concessionário ocorre se houver graves violações do acordo da concessão, com respeito não pagamento das facturas e taxas.

### **Avaliação da Quantidade e Qualidade de Serviços Prestados**

Foi feita um inquérito aos utentes dos serviços prestados pelo Aeroporto basicamente sobre os seguintes aspectos:

- Qualidade dos serviços prestados;
- Serviços em falta; e
- Comentários, sugestões e críticas.

O objectivo deste inquérito era de obter uma mera sensibilidade sobre a qualidade dos serviços prestados. Os seus resultados não são validados pela significância de sua amostra estatística.

Os principais resultados obtidos do inquérito, conforme a tabela 6 ilustra, são pouco animadores atendendo que mais do que metade dos inquiridos consideram a qualidade de serviços prestados pelo Aeroporto de má.

Ávaliação de qualidade.

Tabela 6 Avaliação de Qualidade de Serviços Prestados

Serviços	N.º	Excelente		Bom		Medíocre		Mau	
		N	%	n	%	n	%	N	%
Lojas	40	0	0	20	50	16	40	4	10
Cafeteiras	40	0	0	8	20	12	30	20	50
Bar	40	0	0	4	10	12	30	24	60
Salas Especiais	40	4	10	12	30	12	30	12	30
Parque de Viaturas	40	0	0	16	40	18	45	6	15
Aluguer de Viaturas	40	4	10	20	50	16	40	0	0
Taxis	40	0	0	20	50	20	50	0	0
Casas de Banhos	40	0	0	0	0	4	10	36	90
Total	320	8	3	100	31	110	34	102	32

Legenda: N.º número total de respostas, n.º número de respostas para cada tipo de serviço.

Foram inquiridos 40 pessoas dentre os quais 20 são passageiros de tráfego doméstico e internacional, 10 concessionários e 10 outros utentes.

No geral a qualidade de serviços prestados pelo Aeroporto foi considerada de má por cerca de 66% de todos os inquiridos.

As casas de banho foram consideradas de más por cerca de 36 pessoas que representam 90%.

Os serviços prestados pelas lojas, aluguer de viaturas, parque de estacionamento de viaturas foram considerados de boa qualidade.

Embora as concessões no Aeroporto possam ser negócios específicas, as implicações de uma concessão mal operada são diferentes daquelas dum negócio mal gerido na comunidade geral. No Aeroporto de Maputo não está estabelecido o sistema de controle de qualidade.

A qualidade de serviços prestados pelo Aeroporto é baixo principalmente as comidas e ainda o pessoal afecto a alguns destes serviços carece de formação adequada.

A limpeza em geral do Aeroporto pode afectar as actividades Não Aeronáuticas, devido basicamente a falta de água canalizada nas casas de banho, pode conduzir os utentes do Aeroporto a não preferirem usarem os takeaway.

O nível de segurança do Aeroporto, principalmente no controle dos acessos á áreas reservadas, tanto da aerogare cujo as portas estão sempre aberta, pode afugentar os potenciais utentes.

Os serviços prestados pelas instituições; migração, alfândegas, polícia, saúde e veterinária são de baixa qualidade afectando em geral todo o Aeroporto, estes tem pessoal não treinado para relações públicas.

### *Serviços em falta no Aeroporto.*

A maioria dos inquiridos consideram de imprescindível os seguintes serviços mas que não tem actualmente no Aeroporto:

- Restaurante;
- Cabeleira;
- Farmácia;
- Serviços de socorro (ambulância);
- Salão de chá;
- Balcão de prestação de serviços para o passageiro;
- Serviços de climatização; e
- Pensão.

Os principais comentários sobre os inquéritos circunscrevem-se na necessidade de melhorar as casa de banho do Aeroporto, melhoria da estética das montras das lojas, o pessoal de atendimento ao público deve ser muito simpática, o acesso a aerogare devia ser controlada, urgente a reabilitação do restaurante, controle de preços praticados pelos concessionários.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho avaliou o estado actual de concessões comerciais e de todos os espaços existentes no Aeroporto de Maputo, analisou o nível de quantidade e qualidade de serviços prestados aos clientes e propôs fontes alternativas de captação de receitas tendo sido possível tirar as seguintes conclusões e recomendações:

No geral, concluí-se que o Aeroporto de Maputo está adoptado de infra-estruturas, de terrenos, de serviços de companhias e passageiros, de serviços diversos para todos os seus utentes e recursos materiais para o desenvolvimento de Actividades Não Aeronáuticas mas tem carência de sua gestão comercial.

Para além da conclusão geral, para cada problema constatado tem as seguintes conclusões específicas e recomendações:

### *1. Situação actual das concessões comerciais*

#### *Conclusões*

- As concessões estão classificadas em três categorias; Serviços Básicos, Serviços Complementares e Serviços Especializados. Esta forma de classificação sugere alguns problemas relacionados com os tipos de contratos a serem celebrados, basicamente quando se deve observar: a receita da concessão, a selecção dos concessionários, os termos de contratos, a duração dos acordos de concessão, as tarifas de concessão e o término da concessão
- A estrutura orgânica do Aeroporto insere a área comercial nos Serviços Administrativos, o tratamento de Actividades Não Aeronáuticas aparece como apêndice destes serviços administrativos, assim, esta estrutura não reflecte o ambiente, a autoridade nem os objectivos comerciais o que tem implicações negativas na gestão. A acumulação de tarefas de representação comercial e administrativa do Aeroporto é incompatível, ajuda a uma confusão de gestão e esta polivalência não se justifica para áreas completamente diferentes.
- No Aeroporto de Maputo a distinção entre os níveis de gestão com os tipos de planeamento e a responsabilidade dos gestores não reflecte a estrutura orgânica, a

exemplo do quadro sobre os tipos de planeamento na página 9, porque as decisões comerciais estão centralizadas no topo. Constatou-se ausência de planeamento estratégico, tático e operacional local de actividades Não Aeronáuticas e o desconhecimento da situação comercial pela direcção do Aeroporto e pelos outros órgão subordinados.

- A implementação de planos e programas de área comercial tem muitas limitações e é demorada devido a excessivo burocratização do sistema de gestão e circulação de informação em diferentes sectores.
- As Actividades Não Aeronáuticas contribuem na receita total em média 8.4%. Este valor está muito aquém dos 25% recomendados pela OACI, a considerar a receita de serviços de navegação aérea que é significativa na receita total do Aeroporto. A proporção de receita Não Aeronáuticas seria ainda mais baixa. A receita destas actividades atingiu nos últimos cinco anos o valor mais elevado de 750 mil dólares em 1998 e o valor mais baixo de 358 mil dólares em 1995, e que de 1997 para 1998 cresceu em 68%. Esta tendência é explicada pela natureza e fonte desta receita que se foi modificando com o tempo a favor de mais ocupação de espaços para gabinetes pelas grandes companhias estrangeira; tais como Air France, TAP, SAA e outras.
- O rácio volume de negócio por passageiro atingiu em 1998, no Aeroporto de Maputo apenas 2.1 dólares por passageiro. Este rácio é geralmente de 5 a 6 dólares por passageiro internacional. Para o continente Africano a percentagem de receitas de Actividades Não Aeronáuticas baseada naquela rácio é de 5%(ADP, 1998:5). A receita mais elevada de lojas aumenta, regra geral, com o fluxo de passageiro, assim o rácio de volume de negócio por passageiro tenderá a se elevar e conseqüente incremento da receita de actividades Não Aeronáuticas.
- Algumas lojas vendem produtos alimentares e outros produtos higiénicos o que tem implicações negativas no nível geral da qualidade do Aeroporto, pois, os utentes do Aeroporto poderão não adquirir os produtos e serviços oferecidos.
- Os preços de serviços/produtos são estabelecidos pelos concessionários sem nenhum acordo com o Aeroporto, sendo muita das vezes elevadíssimos quando comparados com os da cidade. Dada a reduzida oferta de muitos destes serviços, o público é largamente penalizado.

### *Recomendações*

- Redefinir o critério de classificação das concessões comerciais em serviços básicos, serviços fora e dentro da aerogare, serviços de restauração, e serviços de publicidade.
- Criar um departamento comercial separado dos Serviços Administrativos, hierarquicamente dependente do director do Aeroporto para se dedicar exclusivamente a gestão comercial de Actividades Não Aeronáuticas.
- Expandir as Actividades Não Aeronáuticas através de exploração de restaurantes, bares do Aeroporto, de preferência, juntando-se com outras empresas especializadas e com experiência nas áreas de “catering” e considerar a matriz de compra e venda.
- Utilizar, com eficácia, todos os espaços comerciais disponíveis, que se pode efectivar através de aumento de concentração das áreas comerciais, evitando diferenças entre lojas e duplicação das mesmas. A expansão de certos estabelecimentos comerciais procura-se acentuando nas novas concepções, nomeadamente, serviços próprios com conselhos de vendas. A efectiva organização dos espaços alocados pode ajudar o cliente a ter uma impressão de estar numa área atractiva e favorável ao desenvolvimento comercial.
- Celebrar acordos comerciais que contenham no texto todos os aspectos legais e que incluam os níveis de preços a serem praticados.

### *2. Nível de Quantidade e Qualidade de Serviços Prestados*

#### *Conclusões*

- O nível da quantidade e qualidade de serviços prestados aos clientes, dos resultados de inquéritos, foi considerado de baixo principalmente no que concerne a serviços em falta tais como, os serviços de restauração e do atendimento ao público e a má qualidade de serviços prestados pela maioria dos concessionários e de casas de banho.
- Ausência dos seguintes serviços: restaurante, cabeleireira, farmácia, serviços de socorros, salão de chá.

## *Recomendações*

- Estabelecer um plano de controle de qualidade de serviços prestados através dos métodos de verificações contabilistas e verificações de operação comercial:

1.As verificações contabilistas dão ao Aeroporto acesso às contas e balancetes do concessionário, através dos quais, regularmente, pode se avaliar a viabilidade financeira do negócio.

2.As verificações da operação comercial consistem no controle do pessoal, horas de entradas e saídas, limpeza, apresentação, comportamento do pessoal e suas reclamações.

- Operar as lojas através de concessões comerciais, os concessionários são responsáveis pela operação quotidiana das suas lojas. A empresa verifica se os contratos, os preços e a política de fornecimentos estão em conformidade com os compromissos assumidos no início da concessão e recebe uma percentagem sobre a receita.
- Aumentar as lojas incluindo as “duty free” nas áreas de maior tráfego tais como os rés-do chão onde se processa o check-in. As lojas de “duty - free” podem ser abertas nas salas de desembarque para servir os passageiros internacionais desembarcados. Muitos Aeroportos no mundo têm as tais lojas nas salas de desembarque internacionais e resultam em favorável impacto na receita do Aeroporto.

Portanto, dado os constrangimentos encontrados no Aeroporto, é necessária uma gestão deste numa nova perspectiva, de uma visão estritamente aeroportuário para uma perspectiva de centro de negócio. Esta mudança deve se basear essencialmente na Gestão Comercial de Actividades Não Aeronáuticas; dos preços, de serviços prestados e sua promoção tendo em conta as seguintes tarefas de gestão: planeamento, organização, implementação e controlo.

## BIBLIOGRAFIA

ACI. 1986. Policy Handbook. Geneva: ACI World Publications

AMA Board. 1985. Marketing News. New York: Março

Aeroporto. 1998. Balanço de Actividades de 1998. Revista da ADM Edição nº14.

Bélanger, L. 1996. Que Sont Devenus nos Aéroports. Relatório apresentado no Seminário sobre a comercialização de Aeroportos, Agadir, Outubro.

Caisse Francaise de Développement. 1996. Diagnóstico da ADM. Maputo.

Germain, P. 1996. Importance des Recettes Commerciales sur les Recettes Aéronautiques. Relatório apresentado no Seminário sobre a comercialização de Aeroportos, Agadir, Outubro.

Gluskov, G. 1981. Planeamento e Projecção dos Aeroportos. *Transport*. Moscovo: Editora Universitaria

OACI. 1991. Airport Economics. Documento 9562. Montreal: ACI World Publications

OACI. 1979. Development of Non-Aeronautical Revenues at Airports. Montreal: ACI World Publications

OACI. 1991. Airport Economics. Documento 9082. Montreal: ACI World Publications

Louis Berger International, Inc. 1997. Mozambique Airport Study. Maputo.

Keith, R. 1960. The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*. Chicago, Janeiro.

Koontz, Donnell. Weihrich. 1980. Management. Harold: McGraw-Hill.

Kotler, P. 1980. Marketing. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. 1986. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. 1988. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas.

Meggisson, Mosley e Pietri. 1986. Administração. Conceitos e Aplicações. São Paulo: Editora Harbara.

Moçambique. 1980. Decreto n.º 10. Boletim de República, I Série n.º 13.

Norconsult International. 1998. Management and Operation of Secondary Airports in Mozambique. Oslo/Maputo.

Norconsult International. 1997. Proposal for the Enhancement of Non-Aeronautical Commercial Revenue for Airports de Moçambique. Maputo

Rachman, D. 1994. Marketing Today. New York: The Dryden Press.

Roland Berger & Partner GmbH. 1996. Commercial Strategy of Airport. Relatório apresentado no Seminário sobre a comercialização de Aeroportos, Agadir, Outubro.

Smith et al. 1968. Readings in Marketing Information Systems. Boston: Company Publication.

Terry, G. 1964. Principles of Management. Illinois: Richard Irwin, Inc.

Thompson, D. Strickland, A. 1987. Strategic Management. *Concepts and Cases*. Texas: Business Publication, Inc.

Yusupa, J. et al. 1986. Comercial Development of Airport and Role of Information Technology. Relatório apresentado no Seminário sobre a comercialização de Aeroportos, Agadir, Outubro.

## ANEXOS

Inquérito aos Passageiros  
Entrevista com o Director do Aeroporto

# INQUÉRITO/SURVEY

CONTRIBUA PARA MELHORAR O AEROPORTO  
PLEASE, CONTRIBUTE FOR THE IMPROVEMENT OF THE AIRPORT

1. Você é: Moçambicano (a)  Estrangeiro(a)   
Are you a: Mozambican Foreigner

2. Usa frequentemente o Aeroporto do Maputo Sim  Não   
Do you usually visit the Maputo Airport Yes No

3. Já usou os seguintes serviços do Aeroporto:  
Have you made use of the following services

Serviços	CLASSIFIQUE A QUALIDADE/EVALUE QUALITY					
	S/Y	N	Excelente	Bom(Good)	Medía(AVG)	Mau(Poor)
Lojas/shops						
Cafeteiras						
Bares						
Sala CIP						
Parking/P. carros						
Rent car						
Taxis						
Lavabos/WC						

4. Que serviços seriam imprescindíveis, mas que não tem no Aeroporto.  
( Which other services/products you would like to get at the airport?)

.....

.....

5. Se é passageiro, quanto tempo de espera desde o check - in ao avião?  
(When flying how long do you take from check in to boarding)

0 - 20 minutos  20 - 60 minutos  acima de 60 minutos  .

6. Comentários/sugestões/críticas?  
(Please give Your comments/opinions/suggestions).

.....

.....

**MUITO OBRIGADO THANKS FOR YOUR COOPERATION**

**BOA VIAGEM/ HAVE GOOD TRIP**

<sup>1</sup> Este inquérito serve para definir planos de acção comercial e será avaliado como tese de licenciatura ao curso de Gestão da FE-UEM./ This survey will be used to define the commercial strategy and will be evaluated as a thesis for the university Diploma.



4. Os seguintes aspectos são cobertos pelo plano?

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO
Novas concessões		
Tarifas		
Gestão de concessões existentes		
Previsão de receita		

5. Que critério a ADM utiliza para determinar se vale pena gerir o negocio directamente ou por cessação de exploração para terceiros?

.....

.....

.....

.....

## II Gestão de Concessões

1. Como são feitas as concessões:

- Negociação directa
- Concurso público
- Outras (quais? )  .....

2. Como são fixadas as tarifas;

- Fixas
- Variáveis (de que depende esta variação ?)  .....
- Outras formas  .....

3. Que duração tem os contratos?

.....

4. Os serviços estão disponíveis a todo o momento?

SIM   
NÃO

5. Como é que são fixados os preços de serviços ou produtos finais?

Negociação entre ADM e o concessionário   
ADM é que determina   
Livramento fixados pelo concessionário   
Outras formas  .....

### III. Controle de qualidade e pesquisa de novos produtos

1 Existe controle de qualidade?

SIM   
NÃO

2 Caso sim, especifique como é feito.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3 Faz-se a avaliação da rentabilidade dos concessionários.

SIM   
NÃO

4 Caso sim, especifique como é feito.

.....  
.....  
.....  
.....

## 5 Existem os seguintes produtos/ serviços ?

DESCRIÇÃO	SIM	NÃO
Boutiques de duty free		
Boutiques		
Aluguer de viaturas		
Bancos		
Publicidade		
Casas de câmbios		
Restaurantes		
Bares		
Lojas de arte		
Farmácia		
Cafeteiras		
Handling de aeronaves		
Catering		
Controle e segurança		
Assistência a passageiros		
Parques de estacionamento de viaturas		
Espaços para hotéis		
Espaços para publicidade		
Telefones públicos		
Serviços de informação		
Climatização		
Prestação Informática		
Água/energia		
Bares		

## 6 Que serviços seriam imprescindíveis, mas que não tem no Aeroporto.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### IV Comentários

Ha alguns comentários ou sugestões sobre a gestão e desenvolvimento de actividades não aeronáuticas ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**MUITO OBRIGADO**

NOTA

<sup>i</sup> Este inquérito serve para definir planos de acção comercial e será avaliado como tese de licenciatura ao curso de Gestão da FE-UEM.

