

Novas tendências de **serviços nos aeroportos**

CLÁUDIA RIBEIRO DE ALMEIDA * [calmeida@ualg.pt]

CARLOS COSTA ** [ccosta@ua.pt]

Resumo | Os aeroportos desempenham um papel fundamental nas regiões onde se inserem, originando uma melhoria das acessibilidades e um consequente desenvolvimento económico e social da área envolvente. Na última década, e devido a um conjunto de mudanças de índole económica, tecnológica e social, os aeroportos foram confrontados com um conjunto de desafios que originaram adaptações na sua estrutura operacional e de gestão, bem como a adopção de conceitos inovadores de serviços mais adaptados ao novo perfil da procura. No contexto internacional podemos identificar diversos exemplos de serviços adaptados às necessidades dos passageiros, apelando a níveis de conforto mais elevados, experiências mais agradáveis e memoráveis durante o tempo que permanecem nas infraestruturas aeroportuárias. Em Portugal a 'ANA, Aeroportos de Portugal', não ficou indiferente a esta tendência, tendo criado recentemente o projeto ANA Way que envolve diversos serviços adaptados aos distintos segmentos de procura, em concreto, famílias, grupos, passageiros com mobilidade reduzida, entre outros.

Palavras-chave | Aeroporto, Procura, *Design* de serviços aeroportuários, ANA Way.

Abstract | Airports are of strategic importance to the regions they serve, as they can bring greater wealth, provide substantial employment opportunities and encourage economic development. In the last decade, due to some changes in the economy, technology and social environment, airports knew some challenges with consequences in their operational and management structure. Airports adopt innovative services design concepts in order to reach the passenger needs. All over the world we can find some examples of new and innovative services concerning airports, where the experience is one of the key elements. In Portugal, ANA launch the ANA Way project with several services to families, groups, business passengers and others.

Keywords | Airport, Demand, Airport service design, ANA Way.

* **Doutora em Turismo** pela Universidade de Aveiro. **Professora Adjunta** na Universidade do Algarve e Membro do CIEO.

** **Doutor em Turismo** pela Universidade de Surrey. **Professor Catedrático** na Universidade de Aveiro e Membro da GOVCOOP.

1. Introdução

Os aeroportos desempenham um papel fundamental nas áreas onde se inserem, potenciando o desenvolvimento regional e económico das regiões. Atualmente os aeroportos apresentam características distintas do final do séc. XX, que se caracterizava essencialmente por uma atitude passiva frente aos *stakeholders* do destino e perante os seus principais clientes. No virar do século as infraestruturas aeroportuárias foram confrontadas com um conjunto de desafios que derivam de fatores internos e externos e que suscitam grandes alterações, nomeadamente na adoção de estratégias pró-ativas de atuação em conjunto com os seus *stakeholders* e clientes, tornando-se assim num dos principais parceiros de desenvolvimento das regiões onde se inserem (Almeida, 2010).

Dos vários desafios que enfrentam atualmente destacamos o novo perfil da procura, associada a uma tipologia de passageiros distintos de outrora, mais exigentes em termos de serviços prestados e acima de tudo mais habituados a viajar de transporte aéreo e logo mais ambientados à realidade de uma infraestrutura aeroportuária.

Esta tendência originou uma crescente preocupação relativamente ao *design* de serviços aeroportuários, originando nos últimos anos o aparecimento de conceitos inovadores no contexto dos aeroportos internacionais. Atualmente é possível encontrar diferentes serviços adaptados aos vários segmentos da procura turística, como aliás também acontece em Portugal por via do projeto ANA Way, que envolve a oferta estruturada de um conjunto de serviços adaptados a famílias, passageiros com mobilidade reduzida, grupos, entre outros.

2. Os aeroportos

Um aeroporto pode ser definido como um sistema que serve um conjunto variado de necessidades

relacionadas com o movimento de passageiros e mercadorias, representando uma componente essencial do sistema do transporte aéreo (Graham, 2003; Graham, 2013). Nos últimos anos deixou de ser apenas uma infraestrutura de apoio ao transporte aéreo, sendo hoje visto como um pólo de desenvolvimento regional e nacional, que participa nas estratégias de desenvolvimento da região conjuntamente com outros intervenientes do sector turístico (regionais e internacionais) e de outros sectores de atividade, permitindo que o destino se torne mais atrativo e logo mais procurado por investidores nacionais e estrangeiros.

O seu posicionamento permite-lhe a delineação de políticas de otimização e rentabilização de recursos com vista a uma maximização de resultados e um retorno do investimento rápido e sustentado (Graham, 2003). De acordo com Suau Sanchéz e Barberá (2007), a planificação aeroportuária não é uma tarefa simples pelo facto do seu negócio ser influenciado por diferentes variáveis, de carácter global e incontrolável, assim como outras conjunturas que exercem pressão no momento de decidir e definir estratégias de atuação.

2.1. Evolução do conceito de aeroporto

O conceito de aeroporto evoluiu ao longo das últimas décadas (Almeida, 2010; Graham, 2003). Deixou de ser visto apenas como uma infraestrutura física onde se dá a transferência modal (de passageiros e carga) entre o modo aéreo e o terrestre (Ashford, Stanton & Moore, 1985).

Em pleno século XXI os aeroportos são vistos como um centro de transporte intermodal orientado para o desenvolvimento, bem como uma plataforma para diversas actividades comerciais e um parceiro para o desenvolvimento económico (ACI, 2006). Fodness e Murray (2007) salientam que os aeroportos são dinâmicos e estão em constante mutação.

Humphreys e Francis (2002) destacam na sua investigação o facto de, até meados dos anos oitenta

do século XX, os aeroportos terem sido vistos apenas como infraestruturas públicas de serviços, operadas e subsidiadas pelos Governos para benefícios de uma Nação ou Região. Humphrey (1999, citado por Humphreys & Francis, 2002) refere que um aeroporto era uma infraestrutura que prestigiava o Governo nacional ou local, independentemente da sua viabilidade. Nesta fase de desenvolvimento, os aeroportos utilizavam alguns indicadores de performance que serviam para informar os órgãos governamentais detentores das infraestruturas, sendo o enfoque atribuído à performance do aeroporto e ao seu papel no sistema de transportes.

Com o desenvolvimento de novos modelos de negócio e com a privatização de diversas infraestruturas aeroportuárias, a componente comercial dos aeroportos ganhou uma maior importância, pelo que tiveram que ser criados mecanismos de recolha periódica de dados, nomeadamente os relativos à performance financeira e comercial, performance ambiental e ainda aqueles que permitam angariar informação para dar resposta a informações solicitadas pelos reguladores (Humphreys & Francis, 2002).

Atualmente verifica-se que os dados de medição de performance dos aeroportos são cada vez mais detalhados e têm um enfoque especial em termos dos serviços fornecidos ao passageiro e visitante, como é o caso daqueles que resultam da recolha periódica, baseada na metodologia utilizada pela *Airport Council International* (ACI), para avaliar a qualidade do serviço aeroportuário, a *Airport Service Quality* (ASQ).

2.2. Áreas de um aeroporto

Betancor e Rendeiro (1999) e Graham (2003) salientam que um aeroporto é composto por infraestruturas de apoio ao processamento de aviões, de passageiros e de carga, como por exemplo uma ou mais pistas, uma área de placa de estacionamento de aeronaves, caminhos de circulação, terminal de passageiros e terminal de carga, uma torre de controlo, entre outras.

Cada uma destas componentes serve diferentes objectivos, que quando combinados permitem o intercâmbio entre os meios de transporte terrestres e aéreos (Betancor & Rendeiro, 1999; Parlamento Europeu, 2007).

Segundo Betancor e Rendeiro (1999), Graham (2003) e Sarkis (2000), uma infraestrutura aeroportuária apresenta diversas actividades, que se podem classificar em três áreas, nomeadamente: (i) serviços operacionais; (ii) serviços de *handling*; (iii) atividades comerciais (Quadro 1).

Humphreys e Francis (2002) e Freathy e O’Connell (1998) salientam que o desenvolvimento de atividades comerciais não relacionadas com a aviação, suportadas pela componente comercial, rapidamente se tornou numa fonte de receita. Os aeroportos oferecem hoje espaços comerciais inovadores e diversificados quer nas marcas comerciais quer nas atividades e serviços oferecidos, permitindo-lhes responder às novas tendências da procura e acompanhar o mercado, que é cada vez mais competitivo e global.

Quadro 1 | Serviços de aviação e não aviação dos aeroportos.

Serviços aviação		Serviços não aviação
Serviços operacionais	Serviços de <i>handling</i>	Serviços comerciais
Gestão operacional das infraestruturas aeroportuárias Controle de tráfego aéreo Serviços meteorológicos Telecomunicações Polícia e segurança Bombeiros e serviços médicos Manutenção de <i>runways</i> , <i>apronse</i> <i>taxiways</i>	Limpeza de aeronaves Abastecimento de combustível Carga e descarga de bagagens Carga e descarga de mercadorias Processamento de passageiros Processamento de bagagens Processamento de mercadorias	Lojas <i>duty free</i> Outras lojas de comércio Restaurantes e bares Serviços de lazer Alojamento Empresas de alugues de automóveis Bancos Parques de estacionamento Salas de conferências e reuniões

Fonte: Elaboração própria a partir de Betancor e Rendeiro (1999), Graham (2003) e Sarkis (2000).

Para fazer face a estas novas tendências, vários aeroportos têm evoluído para modelos de gestão privada, nomeadamente devido a restrições orçamentais inerentes ao sector público, à necessidade de expansão de infraestruturas para acompanhar o aumento da procura, bem como para introduzir processos mais inovadores e adequados às novas tendências de mercado (Freathy & O’Connell, 1998).

2.3. Os novos desafios dos aeroportos

Desde o início do novo século os aeroportos foram confrontados com novos desafios que advêm de fatores diversos, como o processo de desregulamentação do transporte aéreo, alterações no padrões de segurança, maior consciencialização ambiental, concorrência entre destinos turísticos, concorrência entre aeroportos e entre distintos modos de transporte, pressão regional, desenvolvimento das alianças estratégicas das companhias aéreas, novo perfil da procura e por fim a globalização (Figura 1).

A postura pró ativa que os aeroportos apresentam atualmente, permite-lhes conhecer a procura e estabelecer um relacionamento mais estreito e

dinâmico com os seus clientes (companhias aéreas, passageiros, concessionários, entre outros). A interação mais dinâmica que os aeroportos apresentam deve-se em parte a uma substituição do marketing aeroportuário, direcionado essencialmente para as companhias aéreas, para uma nova área que também dedica a sua atenção aos passageiros, seus desejos e vontades. Fodness e Murray (2007) salientam que este enfoque no passageiro é cada vez mais importante, permitindo o aumento da vantagem competitiva das infraestruturas.

3. Avaliação da qualidade dos serviços nos aeroportos

Humphreys e Ison (2003) referem que o enfoque no cliente é uma das premissas da atividade dos aeroportos, suportada por mecanismos de medição da sua performance através da implementação de sistemas de gestão da qualidade do serviço, que permitem uma monitorização constante das várias áreas operacionais e de uma atualização e melhoria de processos.

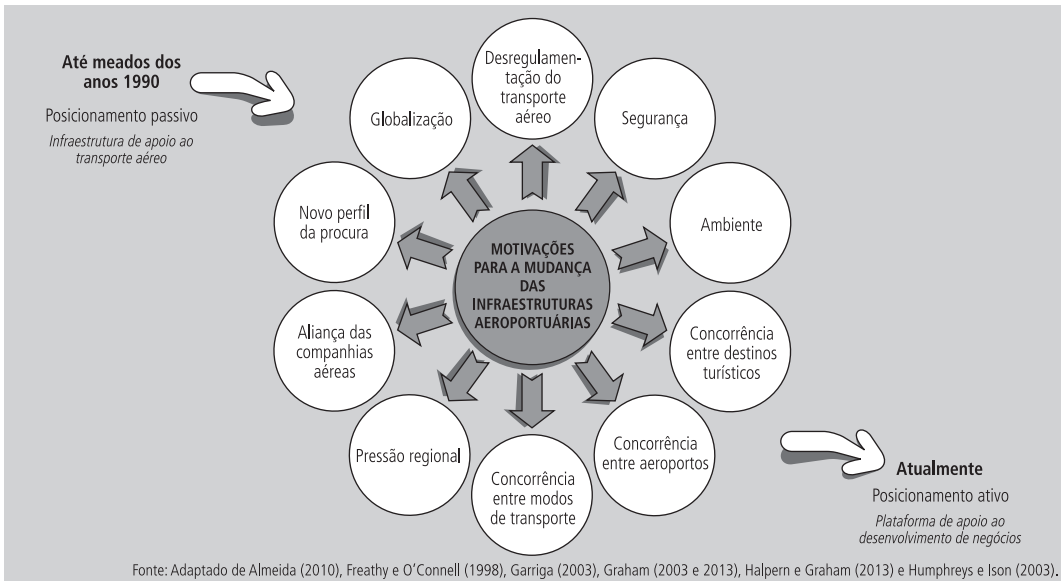


Figura 1 | Motivações para a mudança das infraestruturas aeroportuárias.

O dinamismo em que assenta toda a atividade aeroportuária obriga a uma atenção redobrada nas questões dos serviços oferecidos ao passageiro e ao visitante, uma vez que estes são uma componente importante de toda a experiência vivida durante o tempo de permanência na infraestrutura.

Como referido anteriormente, os aeroportos apresentam distintas áreas operacionais onde os serviços têm um papel fundamental. Segundo a Engine (2013), todos os aeroportos são 'únicos' e possuem características muito próprias que determinam o seu posicionamento no mercado.

No processo de definição de um novo *design* de serviços devem ser considerados vários fatores, nomeadamente: (i) modelo de negócio do aeroporto; (ii) tipo de infraestrutura física existente; (iii) reconhecimento da marca associada ao gestor aeroportuário; (iv) tipo de serviços oferecidos ao passageiro e ao visitante; (v) dados sobre a performance do aeroporto relativamente à satisfação do passageiro e *design* de processos internos; (vi) relação emocional do aeroporto com os passageiros e visitantes; (vii) relação humana dos colaboradores com os passageiros e visitantes; (viii) responsabilidade pelo serviço prestado; (ix) tempo de resposta às necessidades dos passageiros e visitantes. Depois de ser realizada esta análise é que se pode avaliar o que existe e desenhar ou redesenhar os serviços de um aeroporto (Engine, 2013).

Um dos fatores salientados anteriormente é a análise de dados sobre a performance do aeroporto relativamente à satisfação do passageiro e *design* dos processos inerentes aos serviços oferecidos. A este propósito verifica-se que existem metodologias interessantes que permitem esta análise constante, como é o caso da metodologia desenvolvida pela ACI, denominada de *Airport Service Quality*, que visa a avaliação da qualidade dos serviços aeroportuários.

Segundo a ACI (2014) participam nesta análise cerca de duzentos aeroportos de cinquenta países, onde são aplicados mensalmente questionários de estrutura idêntica que permitem uma posterior

comparação. Esta ferramenta, reconhecida internacionalmente, é essencial para os aeroportos uma vez que possibilita a recolha periódica de dados relativos à sua performance, suscitam a identificação dos melhores exemplos de excelência de serviço e das boas práticas existentes.

Enquanto entidades que concorrem a nível internacional com infraestruturas semelhantes, os aeroportos apoiam-se nestas ferramentas para poder avaliar sistematicamente dados relativos à sua atividade e à dos seus concorrentes, o que lhes permite aferir o seu posicionamento face os seus concorrentes e sempre que possível adequar estratégias e melhorar os serviços oferecidos.

Humphreys e Francis (2002) referem que os aeroportos são organizações complexas e dinâmicas que têm uma necessidade constante de avaliar dados relativos à sua performance. Esta análise é, segundo os mesmos autores, uma atividade crítica da gestão aeroportuária, tanto em termos da operação individual de um aeroporto, como de todo o sistema de transportes.

Doganis (1992, citado por Humphreys & Francis, 2002) salienta que um aeroporto pode medir a sua performance por vários motivos, nomeadamente para medir a eficiência do ponto de vista financeiro e operacional, avaliar estratégias de investimento, monitorizar a atividade aeroportuária do ponto de vista da segurança e monitorizar o impacto ambiental.

Humphreys e Francis (2002) salientam que os dados relativos à performance dos aeroportos podem também ser utilizados por outros atores, nomeadamente pelo Governo (regulação económica e ambiental), pelas companhias aéreas (comparar custos e performances dos vários aeroportos), pelos gestores aeroportuários (gerir o seu próprio negócio), pelos passageiros (avaliar de que forma os aeroportos servem os seus clientes) e ainda pelos acionistas (aceder a informações sobre a performance e retorno do investimento).

Fodness e Murray (2007) referem que as publicações relacionadas com a atividade dos aeroportos demonstram que os gestores aeroportuários com-

preendem a importância da percepção da qualidade de serviço para os seus clientes, existindo autores que avaliam e comparam dados relativos à performance dos aeroportos, identificam oportunidades de melhoria do serviço e elementos que podem evitar a perda de tráfego (Chen, 2002; Rhoades et al., 2002, e Yeh & Kuo, 2002, citados por Fodness & Murray, 2007), assim como avaliam as necessidades e desejos dos passageiros relativamente a serviços não-aviação, nomeadamente aqueles relativos à restauração e lojas no terminal (Danyliw & Cohen, 1997, e Harrison, 1996, citados por Fodness & Murray, 2007).

A volatilidade do mercado e das tendências da procura originam a necessidade de novo conhecimento sobre o mercado onde atua, seja do ponto de vista da procura como da oferta, assim como dos seus concorrentes e demais entidades que possam influenciar a sua atividade. Deste modo, os aeroportos podem adequar as suas estratégias às tendências do mercado e atuar com os demais agentes públicos e privados da sua área de intervenção, seja na estruturação de novos serviços, captação de novos fluxos de procura para a região, novos contactos com companhias aéreas, desenvolvimento de novas rotas, aumento de frequências, captação de novos investimentos e o consequente desenvolvimento sustentado e integrado do destino (Almeida, 2010).

4. Metodologia

De acordo com Graham (2003), Fodness e Murray (2007), Halpern e Graham (2013), e Almeida (2010), os aeroportos operam atualmente num cenário de constante mudança, onde a diferenciação dos serviços oferecidos constitui um elemento importante para um passageiro mais exigente, conhecedor dos seus direitos, que procura serviços inovadores e novas experiências ao longo do seu processo de viagem. Em Portugal foi desenvolvido recentemente, pela 'ANA, Aeroportos de Portugal',

o projeto ANA Way, que pretende oferecer um novo conceito de serviços nos aeroportos portugueses aos passageiros e visitantes e aumentar o reconhecimento da marca ANA.

Perante esta problemática e tendo em conta a sua pertinência, foi desenvolvida a seguinte pergunta de partida: "As tendências internacionais de serviços dos aeroportos e as novas exigências do mercado foram integradas no novo conceito de serviços da ANA, Aeroportos de Portugal – ANA Way?"

Para dar resposta a esta questão os autores desenvolveram uma metodologia que passou pela recolha, análise e comparação de informações sobre exemplos de boas práticas relativos aos serviços de aeroportos internacionais constantes no sítio da internet da ACI, assim como aquelas relativas ao projeto ANA Way, desenvolvido pela ANA, de forma a ir ao encontro dos três objetivos da investigação: (i) aferir quais as tendências internacionais de serviços oferecidos nos aeroportos; (ii) identificar os serviços que integram o projeto ANA Way; (iii) avaliar se os serviços que integram o conceito do projeto ANA Way vão de encontro às principais tendências de serviços oferecidos em outros aeroportos internacionais.

Neste sentido, a metodologia deste estudo passou num primeiro momento pela recolha de informação no sítio da internet da ACI. A informação recolhida refere-se a 67 exemplos de boas práticas de serviços em 22 aeroportos internacionais, classificados segundo oito tipologias distintas (entretenimento e recreação; comunidade e serviços sociais; serviços para crianças e adolescentes; conveniência pela tecnologia; áreas religiosas e espirituais; design de aeroportos; educação e conhecimento; e, por fim, desporto). Uma vez que os 67 serviços estão classificados segundo a tipologia referida anteriormente, foi possível efetuar uma análise mais detalhada e aferir quais as que se destacam no conjunto total de boas práticas apresentadas e quais os aeroportos que apresentam um maior número de serviços.

Seguidamente foram inventariados elementos

relativos ao tipo de serviço abrangido pelo projeto ANA Way, desenvolvido recentemente pela ANA, e que tem como objetivo a delineação de um novo conceito de serviços para passageiros e visitantes com vista a melhorar a sua experiência durante o período em que se encontram nas infraestruturas aeroportuárias portuguesas. Para esta análise foi analisado um documento cedido pela ANA (Pita, 2012), onde consta a descrição detalhada do projeto, assim como os vários conceitos de serviços desenvolvidos.

Perante estes dois tipos de informação, foi realizada uma análise comparativa entre as principais tendências de serviços resultante da primeira análise e os novos serviços presentes no projeto ANA Way, de modo a avaliarmos se as mesmas acompanham as principais tendências internacionais.

5. Análise das principais tendências de serviços nos aeroportos

A ACI é um organismo internacional que representa cerca de 1.751 aeroportos de 174 países, encontrando-se representada nas principais organizações internacionais da indústria do transporte aéreo. Criada em 1991, esta entidade representa os interesses dos aeroportos junto das organizações governamentais e internacionais, como por exemplo a *International Civil Aviation Organization* (ICAO), desenvolve políticas e recomenda boas práticas aos aeroportos, providenciando informação e formação adequada (ACI, 2014).

De entre as suas várias competências, a ACI trabalha com uma metodologia que visa a recolha mensal de dados relativos à performance dos aeroportos, que denominou de ASQ. Nesta análise participam cerca de 200 aeroportos, permitindo comparações de performance entre si e uma avaliação constante dos níveis de satisfação de serviço dos passageiros.

Resultante destas análises periódicas e dos resultados obtidos, os aeroportos têm vindo, ao longo

da última década, a orientar os seus serviços numa ótica de passageiro, deixando o marketing aeroportuário de se preocupar única e exclusivamente com as companhias aéreas. Esta nova preocupação originou a necessidade de se dar uma atenção redobrada ao *design* dos serviços oferecidos ao passageiro, pelo que nos últimos anos têm surgido no mercado propostas inovadoras que se adequam às atuais tendências de mercado.

Tal como referido na metodologia, para esta análise foram recolhidos dados no sítio da internet da ACI no dia 22 de janeiro de 2014, num total de 67 exemplos de boas práticas de 22 aeroportos de três áreas geográficas, em concreto a área da América do Norte (37,3%), Ásia-Pacífico (32,8%) e Europa (29,9%). A América do Norte é aquela que apresenta um maior número de aeroportos com exemplos de boas práticas (12), de onde se destaca o aeroporto de Chicago O'Hare (sete serviços). Na área da Ásia-Pacífico destaca-se o aeroporto de Hong Kong (oito serviços). Na Europa foram inventariados cinco aeroportos, destacando-se o de Hamburgo (cinco serviços). Ainda nesta área geográfica surge também o aeroporto de Lisboa com a descrição de quatro serviços, apesar de existirem serviços adicionais que não estão descritos no sítio da internet da ACI.

Dos vários serviços identificados cerca de 32,8% são relativos à tipologia 'conveniência pela tecnologia', onde se destacam os serviços de internet gratuita, *self check-in*, maior facilidade nos processos relativos ao embarque e outros de apoio ao passageiro, nomeadamente por via da criação de espaços de trabalho no terminal. Esta tendência acompanha as tendências da nossa sociedade, cada vez mais apoiada em suportes digitais (Figura 2).

Em segundo lugar, com 19,4%, encontramos os 'serviços para crianças e adolescentes', nomeadamente parques e locais de diversão para crianças, áreas específicas com serviços direcionados para as famílias (pontos de aquecimento de comida e fraldários).

Cerca de 11,9% dos exemplos referem-se a serviços para a 'comunidade e serviços sociais',

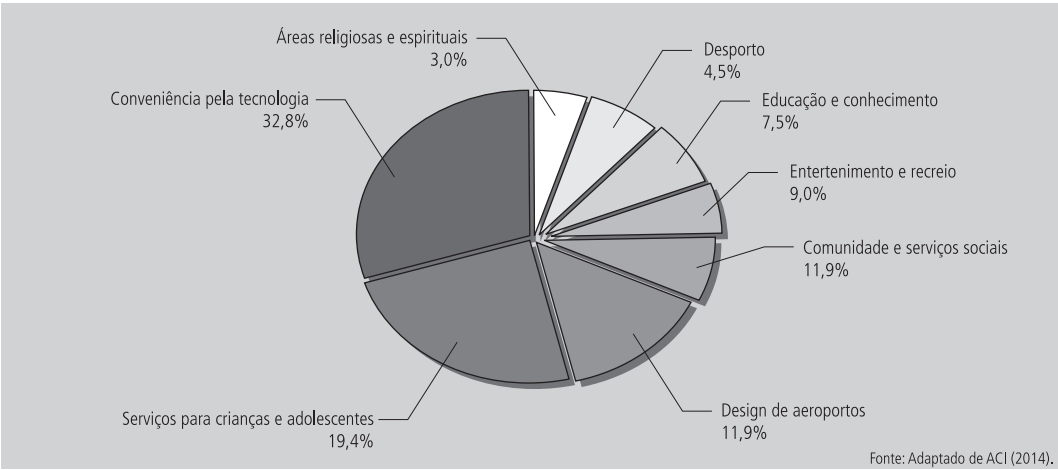


Figura 2 | Percentagem de serviços por tipologia de serviço.

nomeadamente serviços para passageiros com necessidades específicas, mobilidade reduzida ou que necessitam de um apoio mais próximo por parte dos colaboradores dos aeroportos. Com a mesma percentagem encontram-se aqueles relativos ao ‘design de aeroportos’, de onde se destaca a modernização e expansão de terminais e a criação de novas áreas para os passageiros.

6. Projeto ANA Way

A ANA efetua periodicamente análises sobre o perfil do passageiro e monitoriza os seus serviços segundo a metodologia proposta pela ACI relativa ao ASQ, o que lhe permitiu identificar um conjunto de elementos que deveriam ser melhorados nos serviços oferecidos nos vários aeroportos nacionais.

Perante estas evidências foi desenvolvido em 2008, em conjunto com a empresa Engine, o projeto ANA Way, que se centra nos passageiros e nos visitantes enquanto clientes e que visa criar uma maior relação com os clientes e um maior reconhecimento da marca ANA, gerando novas receitas para o grupo. Segundo Nisbett (2011) o desenvolvimento do projeto passou por diferentes fases, totalizando cerca

de nove subprojectos que permitiram a definição do design de serviço que existe actualmente, que segundo Pita (2012) está associado a cinco conceitos distintos, em concreto:

- i) *Multiservice areas*, com serviços de apoio ao passageiro, nomeadamente o *living spot*, écrans de entretenimento, promoções direccionadas, locais de descanso, informação turística, *showroom* da ANA e dos seus parceiros, e ainda áreas para carregar telemóveis e outros dispositivos móveis;
- ii) *Family airport*, com serviços direccionados para as famílias com crianças menores, nomeadamente áreas de aquecimento de comida, fraldários, áreas de amamentação, carrinhos de bebé, canais prioritários de acesso, mascote da ANA, áreas de diversão e uma página na internet dedicada a famílias;
- iii) *Greenway*, com a oferta de um conjunto de serviços relacionados com o acesso rápido a zonas de segurança, serviços de estacionamento (*Valet Xpress*) e acesso ao *lounge* dos aeroportos;
- iv) *Groups airport*, um serviço dirigido aos grupos, com áreas dedicadas no momento de chegada e partidas, balcões de apoio e assistência personalizada;
- v) *My airport*, que se foca nas novas tecnologias por via da disponibilização de *multitouch*

screens, videohall e de um conjunto de aplicações para telemóvel e outros dispositivos móveis que permitem ao passageiro controlar e aceder a serviços e informações atualizadas que suscitam uma melhor experiência no aeroporto.

Adicionalmente foi também desenvolvido o serviço ANA Way que é direcionado para passageiros com deficiências e com mobilidade reduzida. Este serviço, providenciado por profissionais capacitados para o efeito, permite o embarque e desembarque das aeronaves por via da utilização de meios mecânicos facilitadores de mobilidade, escadas e tapetes rolantes, elevadores, sinalização e orientação adequada.

7. Análise comparativa das tendências internacionais e dos serviços do projeto ANA Way

O novo conceito de serviços inerentes ao projeto ANA Way pretende ser uma resposta inovadora da ANA às novas tendências da procura e acima de tudo vem demonstrar que os aeroportos portugueses têm vindo a dedicar uma maior atenção aos seus passageiros, seus desejos e vontades, aspeto que Fodness e Murray (2007) destacam como sendo cada vez mais importante e que permite o aumento da vantagem competitiva destas infraestruturas.

Nos vários exemplos de boas práticas identificados no sítio da internet da ACI destacam-se aqueles relacionados com as novas tecnologias e os relativos aos serviços para crianças e adolescentes, ambos inerentes ao conceito ANA Way presente atualmente nos aeroportos portugueses, por via dos serviços *My airport* e *Family airport*. O primeiro caso combina um conjunto de dispositivos e aplicações que permitem o acesso rápido e facilitado ao passageiro sobre informações e horários dos aeroportos nacionais. No segundo conceito (*Family airport*) encontramos novos conceitos e áreas para as famílias, crianças e adolescentes.

Relativamente aos serviços de apoio à comunidade a ANA possui o serviço *My Way* que visa prestar uma ajuda especial aos passageiros com mobilidade reduzida. No *design* dos aeroportos, verifica-se a existência do conceito *Multiservice areas* disponível nos aeroportos nacionais, uma resposta moderna e inovadora que visa criar áreas de descanso e lazer para os passageiros em tempos de espera nos aeroportos, assim como serviços de informação e disponibilização de pontos para carregar telemóveis e outros dispositivos móveis.

Para além destes serviços, a ANA oferece ainda outras opções dirigidas a segmentos de procura específicos, nomeadamente passageiros executivos, por via da utilização do serviço *Greenway* que lhes permite aceder em canais prioritários a áreas de segurança, utilizar serviços de estacionamento e os *lounges*. Oferece ainda um serviço dedicado a passageiros que se encontrem a viajar em grupo (*Groups airport*), por via de uma assistência mais personalizada e com áreas dedicadas nas chegadas e partidas.

Perante estas evidências podemos referir que o conceito desenvolvido para os aeroportos portugueses teve em consideração os aspetos salientados pela Engine (2013) relativamente à unicidade de cada infraestrutura e à necessidade de se criar um *design* de serviços adequado aos seus públicos e às características da infraestrutura e região em que se inserem.

Todos estes serviços demonstram a preocupação dos aeroportos nacionais em oferecer uma melhor experiência ao passageiro e visitante, um elemento essencial que visa, entre outros um aumento do reconhecimento da marca ANA.

8. Conclusão

No presente artigo foi evidenciado o papel dos aeroportos no sistema de transportes e salientada a importância que a análise de performance tem tido ao longo dos últimos anos para estas infraestruturas, em concreto aquela relacionada com a satisfação

dos passageiros, cuja monitorização periódica é realizada pela ACI.

Foram ainda destacados vários exemplos de boas práticas existentes em vários aeroportos internacionais, que nos permitiram avaliar as principais tendências relativamente aos serviços aeroportuários.

No contexto nacional verifica-se que a ANA tem vindo a acompanhar as principais tendências mundiais em termos de serviços, tendo criado o projeto ANA Way que envolve um conjunto de conceitos inovadores no que se refere a serviços prestados a passageiros e visitantes, com implicações diretas no reconhecimento da marca ANA.

Agradecimentos

A apresentação deste artigo foi parcialmente apoiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT).

Referências bibliográficas

- Airport Council International [ACI] (2006). *Understanding airport business*. Montréal: Airport Council International.
- Airport Council International [ACI] (2014). *Passenger plus*. Acedido em 22 de janeiro de 2014, disponível em <http://www.aci.aero/Paxplus/PassengersPlus-Initiative>
- Almeida, C. (2010). *Aeroportos e turismo residencial: Do conhecimento às estratégias*. Faro: Editorial Novembro.
- Ashford, N., Stanton, H., & Moore, C. (1985). *Airport operations*. New York: McGraw-Hill.
- Betancor, O., & Rendeiro, R. (1999). *Regulating privatized infrastructures and airport services*. Policy Research Working Paper 2180. World Bank Institute: Governance, Regulation and Finance.
- Engine (2013). *Operations to service in the air industry*. Acedido em 22 de janeiro de 2014, disponível em <http://enginegroup.co.uk/news-and-views/operations-to-service-in-the-air-industry>
- Fodness, D., & Murray, B. (2007). Passengers' expectations of airport service quality. *Journal of Services Marketing*, 21(7), 492-506.
- Freathy, P., & O'Connell, F. (1998). Supply chain relationships within airport retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(6), 451-462.
- Garriga, J. (2003). *Airport dynamics towards airport systems*. Airport Regions Conference [ARC].
- Graham, A. (2003). *Managing airports: An international perspective* (2ª ed.). Oxon/ New York: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Graham, A. (2013). Understanding the low cost carrier and airport relationship: A critical analysis of the salient issues. *Tourism Management*, 36(2), 66 -76.
- Halpern, N., & Graham, A. (2013). *Airport marketing*. Oxon: Routledge.
- Humphreys, I., & Francis, G. (2002). Performance measurement: A review of airports. *International Journal of Transport Management*, 1, 79-85.
- Humphreys, I., & Ison, S. (2003, January 12th). *Ground access strategies: Lessons from UK airports?*. Paper presented at the 82nd Annual Meeting of the Transportation Research Board [TRB], Washington, District of Columbia United States.
- Nisbett, A. (2011). Designing services, from boardroom to boarding gate. *Journal of the Service Design Network: Touchpoint*, 2(3), 28-29.
- Parlamento Europeu (2007). *The consequences of the growing European low-cost airline sector*. Brussels: Parlamento Europeu.
- Pita, F. (2012). *ANA Way*. Faro: ANA, Aeroportos de Portugal.
- Sarkis, J. (2000). An analysis of the operation efficiency of major airports in the US. *Journal of Operations Management*, 18(3), 335-351.
- Suau Sánchez, P., & Barberá, M. (2007). Planificación aeroportuária y estrategias ambientales en Cataluña. *Boletín de la A.G.E.*, 45, 99-121.