

DENILSON PATRICK DOS SANTOS DINIS

**O PROCESSO DE GESTÃO DE RECLAMAÇÕES
DOS PASSAGEIROS: O CASO TAAG - LINHAS
AÉREAS DE ANGOLA, EM PORTUGAL**

Orientadora: Prof. Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Co-Orientador: Prof. Mestre José Manuel Ivo Carvalho Vicente

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Departamento de Aeronáutica e Transportes

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

LISBOA

2013

DENILSON PATRICK DOS SANTOS DINIS

O Processo de Gestão de Reclamações dos Passageiros: Caso TAAG - Linhas Aéreas de Angola, em Portugal

Dissertação apresentada para a obtenção do
Grau de Mestre em Gestão Aeronáutica no
Mestrado em Gestão Aeronáutica, conferido
pela universidade Lusófona de Humanidades e
Tecnologias.

Orientadora: Prof.^a Doutora Felipa Cristina
Henriques Lopes dos Reis

Co-orientador: Prof.^o Mestre José Manuel Ivo
Carvalho Vicente

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Departamento de Aeronáutica e Transportes

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2013

*Nothing is more difficult, and therefore more precious, than to be able to
decide.*

Nada é mais difícil, e por isso mais precioso, do que ser capaz de decidir.

Napoleon I (Maxims (18-04-15))

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais, Ana Maria Francisco dos Santos e Santos e Francisco Manuel Agostinho dos Santos, pela importância que deram à minha formação e pelos valores sociais e de convivência cívica que me transmitiram e têm transmitido.

À minha família, Hélia Manuela, Petra Isabel, Brigitte da Conceição, Jorge Mauro, Francisco Manuel, Edna Magdalena, Sara Gomes e Hélio de Nazaré Francisco dos Santos.

Agradecimentos

Antes de mais agradeço a Deus por estar sempre ao meu lado. Agradeço os meus orientadores, Professor Mestre José Vicente e Professora Doutora Felipa Reis, por todo o apoio, incentivo e o valor depositado em mim para que este trabalho fosse realizado.

Um forte abraço para os meus colegas do Mestrado em Gestão Aeronáutica, 2012-2013, pela dedicação e apoio demonstrado ao longo do curso, nomeadamente: Sara Marcelino, Sandra Silva, Ana Fernandes; Taíz Silva, Melissa Gulli, Tânia Gonçalves, Fábio Camacho, Ivanilson Bessa, Marcos Esteves, Cesar Mesquita, Marisa Maly, Manuel Faustino e Rui Cavaco, Maria Boa Morte. Ao Leandro do E.S. Carlos dos Reis, amigo de sempre, pela força, amizade e apoio prestado em torno deste trabalho.

Agradeço igualmente aos professores, diretores e pessoal administrativo do Departamento de Aeronáutica e Transportes pelo apoio dado e pela partilha de conhecimento ao longo da formação, nomeadamente: Professor António Mendes e Professor João Neves.

Um especial agradecimento à Administração da TAAG - Linhas Aéreas de Angola.

À TAAG - Linhas Aéreas de Angola, na pessoa do seu Administrador, Cmdte. Rui Carreira, e ao Departamento de Atendimento ao Cliente, nomeadamente: à Dra. Eva Correia e ao Gestor de Marketing, Miguel Vitangui, pela abertura e disponibilidade em facultarem todos os dados para a realização do trabalho.

Ao Departamento de Vendas, Sr. António Bartolomeu, pelos dados facultados em torno do trabalho.

Em Portugal, ao Delegado da TAAG para a Península Ibérica, Dr.º Virgílio Dolbeth, e ao Chefe de Escala em Lisboa, Sr. João Bastos, pela simplicidade e abertura para a realização do questionário junto dos passageiros no Aeroporto da Portela.

À senhora Andreia Neves pelo apoio e incentivo.

À Teresa Santos (Seja Santos) pelo apoio e disponibilidade demonstrada ao longo do Curso.

Aos amigos feitos em Portugal, a todos um muito obrigado pelo companheirismo ao longo destes anos.

À Margarida e José Carlos Marcelino, pela amizade, carinho e apoio.

À Isabel Costa (Rádio Nacional de Angola) pela amizade, carinho e apoio moral.

Pelo valor depositado em mim e confiança agradeço nomeadamente, ao André dos Santos, ao José dos Santos (Zeca Santos) e ao Paulo Jorge dos Santos Vieira Lopes.

Ao Sr. Luís Domingos e Bartolomeu dos Santos, pela amizade, compreensão, incentivo e apoio. Obrigado por estarem sempre comigo e pelas poucas horas que me dediquei a vocês.

Aos meus colegas da Rádio Nacional de Angola, em especial, Francisco José Mendes, pela amizade e apoio.

E a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para o êxito da minha formação, a quem dedico este estudo.

Muito obrigado a todos e que Deus vos abençoe.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo explorar os dados sobre o grau de satisfação e insatisfação dos passageiros TAAG - Linhas Aéreas de Angola (TAAG), na rota Lisboa - Luanda, a partir do Aeroporto da Portela, em Lisboa, 2013.

Dado que, o estudo de caso qualitativo apresenta fundamentos que foram analisados usando a análise documental; as entrevistas; e o questionário de forma a responder às questões de partida e os objetivos traçados ao longo do trabalho. É evidente que, os resultados encontrados estão relacionados com as respostas obtidas quer nas entrevistas efetuadas e quer também nos questionários realizados junto dos passageiros. Note-se que, foi importante saber quais os mecanismos que a TAAG utilizava para gerir as reclamações dos passageiros e como efetuava o tratamento das questões. Efetivamente, muito dos dados não foram fornecidos devido ao facto de se tratar de dados confidenciais da empresa. Significa isto que, o estudo de caso sobre a companhia se consubstanciou em explorar e descrever todos estes métodos e teorias que foram apresentados pelos gestores relativamente aos passageiros. Em nosso entender, de forma a relacionar todos os dados foi preciso efetuar um estudo de caso de forma a permitir interpretar, descrever e analisar as questões de fundo com vista a saber qual o grau de satisfação e insatisfação do passageiro na rota e as políticas em curso da empresa para responder à procura dos passageiros (pax).

Em suma, os resultados apresentados indicam que a análise de satisfação e gestão das reclamações dos passageiros TAAG é de todo aceitável, pelo que a companhia continua a levar a cabo uma política de melhoria dos seus serviços.

Palavras-chave: Passageiros, satisfação, reclamação, TAAG .

Abstract

This study aims to explore the data on the satisfaction and dissatisfaction degrees of TAAG - Angola Airlines passengers (TAAG), on the Lisbon - Luanda route, at Portela Airport, in Lisbon, 2013.

Since the qualitative case study presents fundamentals that were analyzed using the document analysis, interviews, and the questionnaire in order to answer the questions of departure and the objectives outlined throughout the study. Clearly, our results are related to the responses made both in interviews and also wants us questionnaires conducted among passengers. Note that it was important to know what mechanisms used to manage TAAG passengers' complaints and how the treatment of this issues . Indeed , much of the data were not provided due to the fact that this is confidential business data. This means that the case study of the company was consolidated in exploring and describing all these methods and theories that were presented by managers for passengers. In our view, in order to relate all data had to perform a case study to enable interpret, describe and analyze the substantive issues in order to know the satisfaction and dissatisfaction degrees of passengers on the route and policies course of business to meet the demand of passengers (pax).

The results indicate that satisfaction analysis and management of passenger complaints TAAG is all acceptable, and the company continues to pursue a policy of improving its services.

Keywords : Passenger, satisfaction, complaint, TAAG .

Abreviaturas

AEA - Association of European Airlines

TAAG - TAAG, Linhas Aéreas de Angola

ICAO - Organização Internacional da Aviação Civil

IATA - Associação Internacional do Transporte Aéreo

MINPLAN - Ministério do Planeamento

INE - Instituto Nacional de Estatística

BM - Banco Mundial

DTA - Divisão dos Transportes de Angola

BNA - Banco Nacional de Angola

PNC - Pessoal Navegante de Cabine

LAM - Linhas Aéreas de Moçambique

AFRAA - Associação Africana de Companhias Aéreas

QMS - Quality Management System

SMS - Safety Management System

SEMS - Security Management System

CCCC - Crescimento; Capacitação; Cliente; e Controlo.

E.P - Empresa Pública

Nr.º - Número

AFCAC - Comissão Aviação Civil Africana

ECAC - Conferência Europeia para a Aviação Civil

FAA - Administração Federal da Aviação

TIACA - Associação Internacional de Carga Aérea

PAX - Passageiro

RPK - Receita Passageiro por Quilómetro

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

Introdução	15
Capítulo 1- Contextualização	19
1.1. Frutos da paz em Angola	19
1.2. Crescimento demográfico	20
1.3. A globalização	21
1.5. Transporte aéreo como propriedade do Estado	27
Capítulo 2- Evolução do processo de reclamações dos clientes nas organizações.	31
2.1. O consumidor	31
2.1.1. Satisfação das necessidades do consumidor	31
2.2. A importância da satisfação do consumidor	32
2.2.1 O comportamento do consumidor	34
2.3. Variáveis que influenciam o processo de decisão	39
2.3.1. Diferenças individuais	39
2.3.2. Influências ambientais	40
2.2.3. Fatores psicologicos	41
2.4. A empresa e o cliente	42
2.5. A satisfação e insatisfação do consumidor	43
2.5.1. Qualidade de serviço	44
2.5.2. Medidas de satisfação do cliente	44
2.5.3. Serviços de recuperação	45
2.5.3.1. Desenvolvimento de novos serviços	46
2.5.4. Efeitos da insatisfação	47
2.6. Insatisfação leva a reclamações	48
2.6.1. Passageiro não reclamante	49
2.6.2. Tipos de escolhas	50
Capitulo 3- Percurso Metodológico	54
3.1. Percurso metodológico	54
3.1.1. Evolução histórica	54
3.1.2. Objetivo do estudo	56
3.1.3. Abordagem metodológica	57
3.1.4. Técnicas de recolha dos dados	60
3.1.5. Tratamento de dados	60
3.2. Condução do estudo de caso	62
3.2.1. Dados primários	62
3.2.2. Dados secundários	62
3.2.3. Entrevista	63
3.2.4. Observação documental	63
3.2.5. Questionário	64
	10

3.3. Análise dos dados	66
Capítulo 4- Evolução do processo de reclamações dos passageiros TAAG - Linhas Aéreas de Angola, em Portugal.	70
4.1. TAAG - Linhas Aéreas de Angola, 1980-2013	70
4.1.1. TAAG, a nova era	72
4.1.2. Política de gestão da empresa	73
4.2. A TAAG e os passageiros	74
4.2.1. Serviço ao cliente	75
4.2.2. Produto e serviços	77
4.3. A TAAG e os novos desafios	79
4.4. A TAAG e a liberalização do mercado	82
4.5. A TAAG e a frota	83
4.5.1. Novas estruturas físicas	86
4.6. Cultura	86
Capítulo 5 – Discussão de Resultados	88
5.2. Questão de investigação 1	95
5.2.1. Importância das reclamações para a companhia	95
5.3. Questão de investigação 2	96
5.3.1. Fatores que afetam o crescimento da companhia	96
5.4. Avaliação do processo de gestão de reclamações na visão do passageiro.	97
5.4.1. Caracterização da amostra	98
5.5. Interpretação de estatísticas	101
5.6. Discussão dos resultados	103
Capítulo 6 - Conclusão	106
6. Conclusão	107
6.1. Considerações finais ao estudo	107
6.2. Limitações do estudo	109

Bibliografia	110
Anexos	115
Anexo 0-1. Pedido de Entrevistas.....	116
Anexo 0-2. Pré-guião para às entrevistas.	119
Anexo 0-3. Solicitação de entrevistas aceites.....	120
Anexo 0-4. Guião de entrevista.	120
Anexo 0-5. Entrevista com a Diretora de Atendimento ao Cliente, TAAG.....	121
Anexo 0-6. Entrevista com o gestor de marketing, TAAG.	124
Anexo 0-7. Classificações gerais, Skytrax.	128

Índice de Figuras

Figura 1. Distribuição regional de passageiros.....	22
Figura 2: Processo de consumo.	35
Figura 3. Estágios de decisão do consumidor.....	36
Figura 4. Modelo de decisão do consumidor.....	51
Figura 5. Modelo de desenvolvimento do estudo de caso.	59
Figura 6. Esquema de análise dos dados recolhidos.....	66
Figura 7. Evolução do logotipo da companhia.	70
Figura 8. Aeronave DTA.....	71
Figura 9. Cartão Umbi Umbi, TAAG.....	75
Figura 10. Serviços de apoio ao cliente, TAAG.....	75
Figura 11. Mapa de ligações internacionais.	82
Figura 12. Novas aeronaves da TAAG.....	83
Figura 13. Género dos passageiros	98

Índice de Tabelas

Tabela 0.1 . População Angolana residente em Portugal.	20
Tabela 0.2 . Distribuição do tráfego aéreo por região (RPK) em 2010.....	22
Tabela 0.3. Companhias aéreas como propriedade do Estado	28
Tabela 0.4. Variáveis e fatores que influenciam o processo de decisão.....	39
Tabela 0.5. Quadro de hierarquia da expectativa do consumidor.	44
Tabela 0.7. Valores do KMO.....	68
Tabela 0.8. Classificação de produtos e serviços de qualidade.	77
Tabela 0.9. Número de passageiros transportados TAAG.	80
Tabela 0.10. Destinos da TAAG.	81
Tabela 0.11. Frota da companhia aérea Angolana.....	84
Tabela 0.12. Escalão etário dos passageiros.....	98
Tabela 0.13. Nível académico dos passageiros.	99
Tabela 0.14. Médias das respostas do questionário de satisfação.	100

Introdução

A escolha do tema tem um sentido de oportunidade, um valor académico e prático. O tema em análise nesta dissertação "O processo de gestão de reclamações dos passageiros da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, em Lisboa" será descrito sucintamente, através da revisão de literatura e da experiência vivenciada pelo autor. Em seguida, apresenta-se o problema e os objetivos de investigação e, por último, a estrutura e organização da dissertação.

Problema de investigação

A insatisfação e a satisfação dos passageiros não é nada mais que um problema comum da indústria de transporte aéreo. O problema é vivido até no seio das melhores companhias aéreas mundiais. O passageiro ou cliente (consumidor) é o que mais sofre nesse processo. Falhas de serviços, atraso da bagagem, atraso do voo, são falhas comuns da indústria (Chang, 2010).

A companhia aérea de bandeira de Angola, TAAG - Linhas Aéreas de Angola, não foge à regra. Não significa isto que, a companhia aérea não esteja ou vice-versa a cumprir com os pressupostos de satisfação do cliente.

Keaveney (1995) citado por Juan-Carlos Ferrer (2012) aponta que as falhas de serviços e a falta de recuperação são as principais causas do comportamento de comutação em geral. Este tipo de comutação está relacionado com a insatisfação dos passageiros pelos serviços prestados.

De acordo com Kim (2009) a pontualidade dos serviços, a frequência, o serviço de cabine são os principais fatores de satisfação dos passageiros. Por uma razão podem afetar a imagem da companhia.

A insatisfação é a principal causa das reclamações. O autor Day (1984) citado por Kim (2009) aponta que os sentimentos e as emoções assim percebidas provocam a reclamação dos passageiros.

A TAAG - Linhas Aéreas de Angola é uma companhia aérea internacional que liga Angola ao resto do mundo.

Nesta investigação, para a avaliação do processo de gestão de reclamações dos passageiros da TAAG, adotamos uma visão contemporânea onde a avaliação dos consumidores depende unicamente das suas necessidades.

Questões a Investigar

Identificado o problema é importante enunciar as questões de partida que vão servir de base para o estudo de caso. Assim propomos:

1. Qual a importância das reclamações para a companhia?
2. Quais são os fatores que afetam o crescimento da companhia?

Objetivos de investigação

Como qualquer trabalho de investigação, o presente trabalho tem por objetivos:

- 1 - Determinar o perfil do passageiro TAAG na rota Lisboa – Luanda;
- 2 - Identificar o grau de satisfação dos passageiros TAAG na rota Lisboa - Luanda;
- 3 - Avaliar o processo de gestão de reclamações da companhia.

Para responder a estes objetivos adotamos a metodologia de caso de estudo (Yin, 2003) e Creswell (2009). A partir deste modelo de estudo, procura-se estudar a importância da satisfação do consumidor na rota Lisboa - Luanda.

O estudo de caso por se tratar de uma companhia em particular (TAAG) totalmente participada pelo Estado angolano. Este estudo vai ajudar a compreender a política da empresa e contribuir para a o entendimento do problema.

Espera-se com este trabalho poder avaliar o grau de satisfação dos passageiros relativamente à companhia e desenvolver estratégias que melhor enquadram o *modus operandi* dos passageiros. Acreditamos que o estudo de caso poderá trazer benefícios para a companhia e que podem ser úteis no futuro.

Estrutura da Dissertação

Trata-se de um trabalho académico, ou seja, de um processo de aprendizagem; não só para o indivíduo que a realiza, mas também para a sociedade em geral.

O tema compreende um conjunto de capítulos, desde que o investigador inicia o processo de pesquisa de informação até aos resultados obtidos.

O capítulo 1 apresenta a contextualização do setor dando ênfase na importância do transporte aéreo para a economia dos Estados. Procura-se assegurar um entendimento sobre a razão dos Estados serem proprietários de companhias aéreas. O capítulo analisa também os aspetos demográficos caracterizando o perfil da população angolana nos últimos anos.

O capítulo 2 após a breve contextualização é necessário partir para a revisão da literatura face ao tema. O presente capítulo começa por definir o perfil do consumidor passando para o comportamento do consumidor, sem qualquer ligação explícita à realidade angolana.

O capítulo 3 é dedicado à metodologia de investigação. O estudo de caso qualitativo começa por definir os objetivos a que nos propusemos para a obtenção dos resultados. Os objetivos permitem delimitar o estudo e desenhar um horizonte sobre a pesquisa.

O capítulo 4 aponta os dados sobre o processo de gestão de reclamações da TAAG em Lisboa. Este capítulo fornece o referencial para a redação do processo de reclamação da companhia.

No capítulo 5 apresentam-se os resultados sobre a gestão das reclamações dos passageiros em Portugal.

No Capítulo 6 por último, apresenta-se uma síntese da investigação e dos seus principais resultados. São ainda discutidas as principais limitações da pesquisa e apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 1

Contextualização

A contextualização consiste em referenciar alguns aspetos que serão relevantes para o trabalho. Uma breve análise sobre a situação atual de Angola também é feita tendo em conta que a TAAG é propriedade do Estado angolano.

1.1. Frutos da Paz em Angola

Angola desde a conquista da paz que luta para reconstruir o país a níveis económico e social e em simultâneo estar onde bem merece, tanto em África como no mundo, (Portugal, 2012). O dia 4 de Abril de 2002 passou a ser uma referência histórica para o povo angolano, uma nova era para o desenvolvimento de Angola. De 2002 até 2010, a média anual de estudantes matriculados nos vários níveis de ensino foi superior a 4 milhões. O ensino superior conheceu também um crescimento notável, 17 instituições públicas, 22 instituições privadas entre elas escolas superiores, universidades e institutos superiores espalhados pelo país. Mais de 140 mil estudantes entre nacionais e estrangeiros estudam nestas instituições.

A educação é a chave para o desenvolvimento humano, com a criação de mais instituições e de políticas de alfabetização, onde o país podera desenvolver-se socialmente e economicamente.

Angola está igualmente apostada no combate à fome e à pobreza. No plano nacional, a estratégia de combate à fome e à pobreza surge como resposta do Estado Angolano ao problema da pobreza, que é ainda bastante grave no país. Angola ocupa a 146º posição no Índice de Desenvolvimento Humano, num ranking de 173 países. O nível de desenvolvimento humano em Angola ainda é muito baixo. Embora o país esteja a registrar progressos sociais e económicos (Portugal, 2012).

A taxa de crescimento económico de Angola nos últimos anos tem sido superior à média dos países Africanos. A indústria petrolífera tem sido a que mais contribui para a economia Angolana. Em 2010, o produto interno bruto (PIB) cresceu 3,4 % apesar da crise económica e financeira que assolou as economias mundiais.

As reservas internacionais líquidas do país subiram em 2010 de 12 mil e 600 milhões para 17 mil e 500 milhões de dólares e situavam-se em finais de Junho de 2011 em 21 mil 400 milhões.

A paz tem registado melhorias substanciais nos vários domínios da vida económica e social (MINPLAN, INE, 2007).

Na verdade, Angola tem alcançado feitos económicos e políticos nos últimos anos. O país continua a enfrentar enormes desafios de desenvolvimento que incluem a redução da dependência do petróleo e diversificação da economia.

1.2. Crescimento demográfico

Em 1970 a população angolana era de 5 620 001 pessoas. De acordo com os dados obtidos junto do Instituto Nacional de Estatística (INE), estima-se que vivem em Angola cerca de 20.604.294 pessoas.

Em 2008 a sua densidade populacional era de 18.800.000 onde cerca de 8.904.000 residiam nas zonas Urbanas e as restantes 7.896.000 nas zonas rurais (INE, 2008). Com uma superfície total de 1.246.700 quilómetros quadrados, Angola encontra-se administrativamente dividida em 18 províncias. A capital de Angola, Luanda, concentra cerca de 1/3 da população do país.

O crescimento populacional observado na província de Luanda corresponde inteiramente ao crescimento urbano que ocorreu na capital do país e que foi provocado pela deslocação da população por motivos de insegurança (MINPLAN, 2007).

Em Portugal, no âmbito da população estrangeira residente, Angola ocupa a quinta posição. Angola mantém a quinta posição (4,9%), com 21.563 residentes (23.494 em 2010), evidenciando um decréscimo face ao ano transato (-8,22%) (SEF, 2012).

A população estrangeira residente em idade ativa ascende a 84,9% (população estrangeira com idades compreendidas entre 15 a 64 anos) (SEF, 2012).

Quanto ao género, pode-se constatar na tabela 0.1:

Tabela 0.1 . População angolana residente em Portugal.

Género	Nr.º de habitantes
Masculino	10.331
Feminino	11.232

Fonte: Adaptado (SEF, 2012)

1.3. A Globalização

Atualmente, para falarmos sobre a globalização da indústria aérea, primeiro temos de fazer referência ao ataque às torres gemêas nos Estados Unidos da America (EUA). Desde o ataque terrorista nos EUA, de 11 de Setembro de 2001, o mundo da aviação passou a experienciar uma realidade totalmente diferente. O autor Wensveen (2011) aponta quatro fases que são involventes hoje: sobreviver; adaptar; recuperar; e, reavaliação.

Wensveen (2011) afirma que a fase de reavaliação é um processo contínuo, que força as companhias aéreas em todo mundo a melhorar constantemente os modelos de negócios para alcançar a lucratividade, mantendo uma operação segura e eficiente.

Na década passada, a aviação mundial viveu muitos cenários negativos resultando em muitas barreiras. Muitos destes cenários incluem o surto de Síndrome Respiratória Aguda (SARS)¹, a guerra do Iraque, a guerra do Afeganistão e a crise financeira de 2008 (Wensveen, 2011).

As companhias aéreas são obrigadas a prepararem-se para os cenários adicionais quer ocorram ou não. A preparação inclui o desenvolvimento de um plano de negócios flexível, permitindo que a companhia aérea se adapta a qualquer ambiente. As companhias aéreas devem estar preparadas para a globalização, mudanças no cenário político internacional, a distribuição dos recursos naturais (petróleo, gás, água), conflitos internos (mudanças no poder), consequências não intencionais e as consequências de boas intenções, a perceção pública e internacional, guerra, terrorismo, e as questões financeiras.

Já o autor Ferreira (2004) aponta que estes pressupostos levam à remoção de todas as formas que impedem a liberdade, tanto a pobreza, como a ausência de oportunidades económicas, como a privação de direitos sociais.

A tabela abaixo apresenta o resultado da distribuição do tráfego aéreo por região, no mundo. As barreiras internacionais, as guerras, as consequências não intencionais, o terrorismo, o cenário político internacional, tudo isto se reflete na distribuição do tráfego.

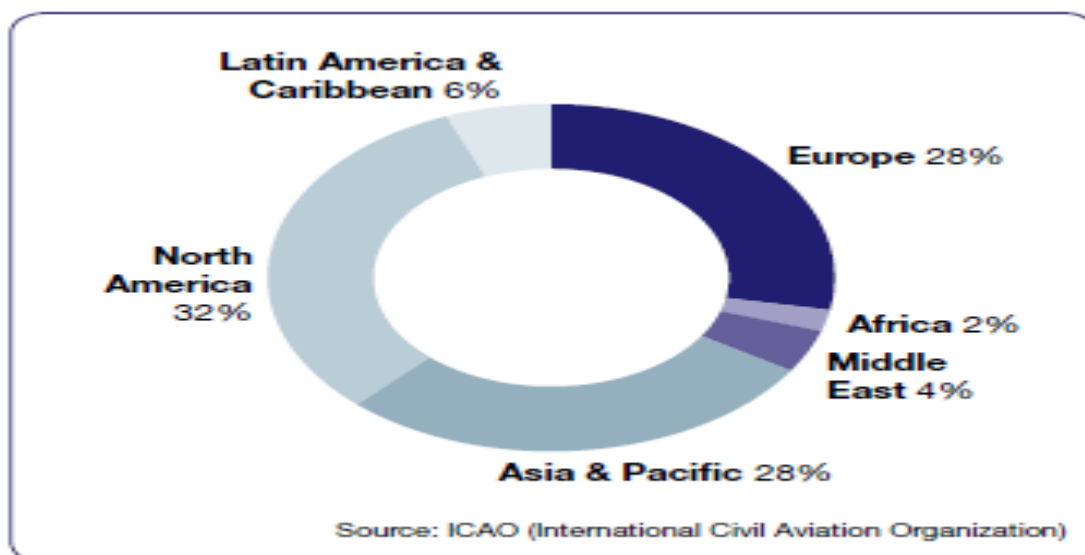
¹ SARS. Entre Novembro de 2002 e Julho de 2003, um surto de SARS no Sul da china e Hong Kong quase se tornou uma pandemia, com 8.273 casos e 775 mortes em todo mundo (retirado [http://en.wikipedia.org/wiki/Severe_acute_respiratory_syndrome_\(SARS\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Severe_acute_respiratory_syndrome_(SARS)) 18.06.2013).

Tabela 0.2 . Distribuição de tráfego aéreo por região (RPK) em 2010.

	Ásia-Pacífico	América do Norte	Europa	Oriente Médio	América Latina	África
Ásia-Pacífico	57%	14%	16%	37%	1%	7%
América do Norte	15%	50%	23%	10%	33%	4%
Europa	17%	23%	36%	30%	31%	54%
Oriente Médio	10%	3%	8%	16%	-	14%
América Latina	-	9%	9%	-	35%	1%
África	1%	1%	8%	7%	1%	20%
Todo o tráfego de / para a região	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: AFRAA (2013)

Figura 1. Distribuição regional de passageiros



Fonte: AEA (2013)

No que toca à Europa, as companhias aéreas europeias competem a níveis local, regional e internacional com companhias baseadas na região.

A aviação é uma indústria internacional, portanto é mais regulada a nível internacional. Tudo isto para assegurar a variedade de regulamentos quer a nível regional como internacional sem beneficiar o cliente.

Para o economista Louçã (2010) o mundo é desigual. Pois, o crescimento e o desenvolvimento segundo aponta o autor criou divergência em vez de convergência. Mais pobreza, exclusão social e desigualdades entre países. As desigualdades entre

países continuam a existir a nível mundial. Embora cada país e regiões tenham as suas especificidades e diferenças.

Wensveen (2011) defende que as companhias aéreas são importantes para a economia mundial porque ligam as economias regionais com o mundo. Para o autor, quando a economia está em crescimento, é rentável para as companhias mas quando a economia esteja a vivenciar momentos difíceis, as companhias perdem dinheiro.

No final de 2009, o impacto da crise financeira alastrou-se para a indústria aérea.

Em 2010, o livro branco da Comissão Europeia de Transportes reconheceu que a mobilidade é indispensável para a Europa (Seabury, 2012).

O transporte aéreo desempenha um papel único no fornecimento de redes globais que ligam pessoas, países e culturas. O relatório aponta igualmente que o transporte aéreo fornece acesso aos mercados globais, gera comércio e turismo e também traz os países desenvolvidos e em desenvolvimento juntos. Tudo isto, tem como resultado o crescimento da procura dos consumidores.

O presente relatório aponta que o transporte aéreo contribui para o PIB europeu, incluindo benefícios diretos, indiretos e induzidos, cerca de 365.000.000.000 e 51 milhões de empregos. Em todo o mundo, a região da Europa gera mais de um terço de todos os benefícios do PIB relacionados com a aviação (Seabury, 2012).

Segundo a IATA, as companhias aéreas mundiais perderam cerca de 11 biliões de dólares em 2009 devido à subida dos combustíveis (Wensveen, 2011).

1.4. Transporte e desenvolvimento económico

Atualmente os investimentos na indústria do transporte aéreo significam um retorno de investimento a longo prazo. A importância que este setor exerce no desenvolvimento económico nunca foi colocada à parte. Apesar da indústria ter enfrentado um longo período de crises económicas e financeiras continua a ser um negócio estratégico para as economias.

A indústria aérea desempenha um papel importante na economia global (Tiernan e Jr., 2008). Os autores salientam que o negócio aéreo tem sido essencial para a condução dos negócios internacionais.

No que concerne ao crescimento, (Tiernan e Jr., 2008) a rentabilidade continua a ser uma incógnita.²

² (Tiernan e Jr., 2008) apontam quatro períodos de rentabilidade, 1963-1968, 1975-1978, 1987-1988 e 1995-2000. Problemas de crises económicas; problemas ambientais; aumentos dos custos dos combustíveis e a concorrência nos principais mercados.

De tal forma que , os países menos desenvolvidos requerem um nível de atenção maior para este problema. Os investimentos realizados nestes países (Angola), em principio são menores quando comparado com os países desenvolvidos (Button, 2010).

Para Tiernan e Jr. (2008) as companhias tradicionais têm procurado se concentrar em estratégias de diferenciação de serviços para as suas rotas.

A indústria aérea geralmente é percebida como um serviço orientado ao cliente e as negociações entre as companhias aéreas, aeroportos e outros agentes que são frequentes e muitas vezes bastante complexas (Merkert, 2012).

Segundo o relatório da AEA (Association of European Airlines) nos últimos vinte anos é reconhecido a inovação no negócio, na Europa. Na forma como as passagens aéreas são comercializadas , os preços praticados, a forma de comunicação com os passageiros sobre a viagem , o serviço de check-in online , a oferta de produtos a bordo, alianças de redes – tudo a favor da procura pelo consumidor (www.aea.be)

O documento aponta que as companhias devem competir em ofertas de serviços e produtos mais do que nunca para ganhar e manter clientes.

No últimos 20 anos, tem havido uma evolução crescente na relação companhia - passageiro, onde o passageiro tem acesso a informações sobre uma companhia aérea e seus produtos através da internet e media.

O transporte aéreo é frequentemente incerto de uma série de factores económicos , ambientais, bem como o comportamento dos seus clientes e fornecedores. Os clientes são capazes de fazer escolhas informadas.

Para Merkert (2012) estes fatores são imprevisíveis , tais como alterações frequentes na regulamentação e os preços dos combustíveis altamente voláteis , o que pode resultar em aumento da incerteza e , portanto , a necessidade de tais riscos a serem geridos.

O autor afirma que todos estes fatores causam um aumento do nível dos custos de transação das companhias aéreas, ao longo do tempo.

Dado que, para a realização deste compromisso os governos contam com o apoio internacional como o Banco Mundial , Fundo Mundial Internacional, ou acordos bilaterais entre Estados.

Segundo Button (2010) o transporte contribui para o desenvolvimento económico em países pobres de quatro formas:

- a) É um factor de imput dentro do processo de produção, e permite a deslocação de pessoas e bens entre os centros de produção e consumo; viagens aéreas, domésticas, regionais e internacionais.
- b) Melhorias nos Transportes pode alterar as funções de possibilidade de produção, alterando os custos e principalmente, reduzir os inventários no processo de produção; Evolução mais sofisticada dos meios de produção menos gastos para a economia.
- c) Aumenta a mobilidade, permitindo fatores de produção, especialmente o trabalho, para ser transferido para lugares onde possam ser empregados e mais produtivos.

- d) O crescimento do transporte, o bem-estar individual, aumenta o alcance das facilidades sociais para as pessoas, e também providencia bens superiores como maior coesão social e maior defesa nacional.

Button (2010) aponta que o tipo de transporte usado por um Estado deve trazer benefícios económicos para a sua economia. Embora muitos países desenvolvidos tendem investir os fundos escassos em projetos de prestígios para demonstrar a sua capacidade de nação mais desenvolvida.

Este fenómeno pode ser visualizado de várias formas, muitas das vezes depende da situação geográfica do país e a sua natureza demográfica.

Zerby (1979) citado por Button (2010) é importante que exista maior cooperação entre os países desenvolvidos e os países menos desenvolvidos para que os benefícios sejam visíveis.

As ligações das redes de transporte aéreo internacionais e nacionais e o crescimento económico estão inteiramente conectadas. Este tipo de relação permite o desenvolvimento de novos processos de produção aos países e regiões beneficiando o aumento na produção de bens e serviços.

McQuaid et al. (2004) *apud* Smyth et al. (2012) afirmam que as ligações internacionais são vitais para as companhias que operam em escala internacional, e para o desenvolvimento das cidades como dos negócios locais. Marco Linz (2012) aponta que, em 2025, a aviação vai ter de usar novas estratégias para adequar as exigências do mercado. O autor faz as projeções para o futuro tendo em consideração os potenciais desenvolvimentos nas áreas sociais, ambiental, tecnológico, económico e político.

Em 2025, o nível de satisfação do passageiro vai aumentar, é importante começar-se a delinear um serviço de qualidade (Linz, 2012):

- 1 - Passageiros e clientes de carga aérea vão aceitar o auto-serviço (self-service) no transporte aéreo.
- 2 - Haverá aumento da procura por transporte aéreo fácil e evitar o desperdício de tempo.
- 3 - Cortes no orçamento para a viagem irá forçar o aumento do uso de transportadoras de baixo custo para viagens de negócios.
- 4 - Os clientes vão exigir serviços desagregados.
- 5 - Os clientes vão exigir cada vez mais serviços integrados, porta-a-porta, (one stop shopping).
- 6 - O uso da aviação de negócios será aceite pela sociedade.
- 7 - Benefícios da aviação de negócios serão menos valorizadas nos mercados de curta distância.
- 8 - A procura pelo transporte no interior, a partir de, e para os países emergentes serão o motor de crescimento importante na indústria da aviação.

- 9 - Transporte de longo curso nacional e internacional vai crescer mais rápido do que o transporte internacional, nacional e regional de curta distância.
- 10 – Os negócios não aviação nos aeroportos vão salvaguardar o crescimento dos aeroportos.
- 11- As companhias aéreas de baixo custo vão crescer mais rápido do que as transportadoras tradicionais e provedores de aviação de negócios em mercados de curta distância.
- 12 - O setor de viagens de lazer será o principal motor de crescimento na indústria da aviação.
- 13 - Valor acrescentado da carga aérea vai crescer mais rápido do que a carga padrão.
- 14 - Courier, Express e parcela de carga (CEP) vão crescer mais rápido do que a carga de valor agregado e padrão.
- 15 - A parcela de construir paletes irá aumentar tremendamente.
- 16 - A procura pela aviação executiva será superior à taxa de crescimento anual projetada para o transporte aéreo geral.
- 17 - Empresas de aviação vão fornecer acesso a áreas remotas, como zonas de livre comércio e das zonas de processamento de exportação.
- 18 – A tendência de consolidação no setor de aviação vai continuar.
- 19 - Os rendimentos vão continuar a diminuir.
- 20 - Os membros da cadeia de transporte aéreo (aeroportos, companhias aéreas, controlo de tráfego aéreo), vão colaborar em sistema de parcerias.
- 21 - Negócios e jatos corporativos serão geridos coletivamente. Propriedade fraccionada vai se tornar comum.
- 22 – Negócios aviação nos aeroportos tendem a crescer.
- 23 – Companhias aéreas de baixo custo regionais vão fornecer serviços de ligação para operadoras de rede internacional.
- 24 - Aeroportos dedicados a carga aérea vão evoluir.
- 25 - Jatos Very Light e serviços de táxi aéreo serão cada vez mais usados para acomodar a curta distância, a procura e as necessidades individuais.
- 26 - Transporte aéreo médico em jatos executivos fretados irá crescer rapidamente.
- 27 - Negócios de jatos serão cada vez mais utilizados para o transporte de cargas de emergência.
- 28 - Em mercados de longa distância, transportadoras de baixo custo serão um modelo de negócios estabelecido servindo a maioria das rotas internacionais.
- 29 - Transportadoras de carga de baixo custo serão um modelo de negócios estabelecido e com sucesso.

30 - Legalmente direitos de emissão de ligação e políticas de comércio serão estabelecidos para o transporte aéreo.

31 - Problemas relacionados com a escassez de combustíveis fósseis não serão resolvidos.

32 - A vulnerabilidade da indústria de aviação vai aumentar devido a eventos inesperados .

33 - O crescimento da indústria de aviação será limitado devido a restrições de capacidade.

34- A liberalização e desregulamentação dos mercados da aviação serão quase concluídas.

35 - A tradicional cadeia de transporte aéreo de carga vai ser intensamente desafiada por correntes do integrador.

36 - Virtual reuniões, conferências telefônicas e videoconferências vão aumentar tremendamente.

37 - O transporte aéreo será substituído pelo transporte terrestre em curta distância dos mercados.

38 - O transporte aéreo será substituído pelo transporte marítimo em mercados de longo curso.

39 - Novos tipos de aeronaves menores e jet permitirão voos longo-curso e transatlântico ponto-a-ponto, ultrapassando assim os hubs.

40 - Internacional (via satélite) de controlo de tráfego aéreo estarão disponíveis.

O autor Linz (2012) afirma que o estudo envolveu cerca de 20-30 especialistas do setor, um tamanho do painel de dados recomendados para o inquerito Delphi incluindo os métodos quantitativos e qualitativos de recolha de dados.

1.5. Transporte aéreo como propriedade do Estado

O desenvolvimento da aviação mundial deveu-se muito pela industrialização e o « comércio colonial» , obrigaram a que as potências³ mundiais passassem a dar uma maior atenção especial ao incremento da aviação civil. O transporte aéreo desde então exerceu um papel estratégico (Pinto, 2010).

Doganis (2006) aponta dois fatores que levaram a indústria do transporte aéreo nas mãos dos governos. Com efeito, os Estados aperceberam-se da importância dos transportes aéreos para o desenvolvimento económico e social.

Veja-se, que neste período, década de 30, os Estados apostaram em ter uma companhia aérea estável como sendo um monopólio dos governos.

³ Inglaterra, Bélgica, França e Itália.

Na década de 80 surge a ideia de privatização das companhias aéreas como um assunto da agenda dos Estados. Nesta altura, a Europa especialmente, cresceu politicamente e tinha uma visão sobre a privatização dos bens públicos, como sobre o transporte aéreo, que poderia aumentar a sua eficiência e melhorar a qualidade do serviço e reduzir o custo do consumo.

Efetivamente, muitas companhias aéreas têm sofrido avultadas perdas durante muitos anos e hoje "carregam" grandes dívidas, muitas delas são cobertas pelos Estados. Doganis (2006) aponta igualmente que esta tem sido uma das principais razões para os governos abdicarem das companhias.

Por tudo isto, Doganis (2006) afirma que a maioria das companhias que são detidas maioritariamente pelo Estado sofre de uma síndrome de angústia. Este é um vírus político e organizacional que afeta todas as companhias aéreas estatais.

Tabela 0.3. Companhias aéreas como propriedade do Estado

Total (100%) Participação do Estado		
Adria Airways	Ethiopian	Olympic
Air Algerie	Garuda	Royal Brunei
Air China	Ghana Airways	Royal Jordanian
Air India	Gulf Air	Royal Nepal
Air Malawi	Indian Airlines	Saudi Arabian
Air Niugini	Iran Air	Sierra National
Air Seychelles	Iraqi Airways	Sudan Airways
Air Zimbabwe	JAT	Syrian Air
Bangladesh Biman	Libyan Arab	TAAG Airlines
Cubana	Kuwait Airways	TAP- Air Portugal
Egypt air	LAM (Mozambique)	Tajikistan Airlines
El Al	Lithuanian	Vietnam Airlines
Emirates	Mandarin	

Fonte: Doganis (2005)

É verdade que alguns Estados já começaram a tirar algumas barreiras sobre a propriedade estrangeira (Hanlon, 2007). Hanlon (2007) aponta que o nacionalismo na aviação comercial vai ser difícil de desaparecer mas vai eventualmente. A mundialização e a globalização tornaram os mercados abertos, e eliminaram as barreiras que acautelavam a competitividade (Capricho, 2007).

Segundo afirma Ferreira (2005) o papel dos Estados é decisivo para a criação de condições básicas para correção da situação mas, uma vez asseguradas as mesmas, os agentes essenciais do desenvolvimento serão os indivíduos, que podem desenhar efetivamente o seu destino auxiliar-se uns aos outros.

Muitas companhias aéreas financiadas pelos Estados oferecem relativamente um serviço de baixa qualidade, quer seja em voo como em terra (López-Bonilla, 2008).

López-Bonilla (2008) completa ainda que o problema também passa pela gestão da companhia e que normalmente levam muito tempo para se adotar novas ideias e práticas.

De tal forma que, os resultados apontam que as companhias participadas totalmente pelo Estado, tendencialmente apresentam níveis de satisfação menores que as companhias em regime de privatização.

O autor López-Bonilla (2008) refere também que as companhias públicas não oferecem uma má qualidade de serviço, mas sim, menos serviços que os privados e as companhias público-privadas. Smyth (2012) afirma que o transporte aéreo não é apenas um empregador substancial, mas também um facilitador importante para o negócio de operar num mercado cada vez mais globalizado. O transporte aéreo sustenta o comércio internacional, promove o crescimento e eleva os padrões de vida, permitindo que os países se especializem em bens e serviços para os quais eles desfrutam de uma vantagem comparativa (Smyth, 2012).

A nível global, uma série de mecanismos têm sido desenvolvidos para assegurar o fornecimento de serviços aéreos com vista a reforçar o desenvolvimento económico, (Smyth, 2012).

Para o sucesso dessa empreitada, Weatherill (2006) *apud* Smyth (2012) aponta cinco pontos importantes:

- Criar uma estratégia de desenvolvimento de serviços aéreos para identificar serviços viáveis;
- Determinar se os incentivos financeiros são apropriados para a qualidade de apoio financeiro;
- Estabelecer o tipo de nível de incentivo na companhia aérea;
- Coordenar o apoio, o financiamento e a garantia do incentivo de financiamento;
- Negociar um acordo equilibrado em apoio ao serviço.

O autor Smyth (2012) aponta que, embora seja visível a situação, muitos países têm encontrado dificuldades em sustentar os custos crescentes na indústria do transporte aéreo.

Capítulo 2

Evolução do processo de reclamações dos clientes nas organizações.

O presente capítulo visa atualizar o estado de arte da pesquisa em curso. Basicamente tem como preocupação a aquisição de conhecimento científico para enriquecer o trabalho. Em primeiro lugar estuda-se o conceito de consumidor, sua importância e o tipo de comportamento do consumidor. Em seguida, as variáveis que influenciam o processo de decisão do consumidor. Em terceiro lugar avalia-se a relação existente entre a empresa e o cliente e a importância da satisfação e insatisfação do consumidor. Por último, foca-se a qualidade do serviço como fator-chave na decisão do consumidor.

2.1. O Consumidor

O poder do consumidor é imenso, e o desejo das empresas globais de compreender o consumidor é enorme. A política para recrutar novos clientes é muito desafiante para as companhias que preferem manter os antigos. Quer seja com a estratégia de oferecer serviços ou produtos especiais ou um cartão de fidelidade, a meta é uma só: as empresas que sobrevivem e crescem aprendem o que o consumidor necessita (Blackwell, W. Miniard e Engel, 2005).

Existe a necessidade de uma maior aproximação ao cliente (Barracho, 2011) afirma que ao se conhecer um número suficiente de indivíduos que possuam traços semelhantes, pode a empresa desenhar um segmento alvo dentro de um determinado mercado-alvo.

O novo consumidor global compra as mesmas marcas promovidas tanto pela globalização quanto localmente e pelas mesmas razões em muitos países ao redor do mundo quer seja em África ou na Europa. As necessidades culturais têm sido uma fonte de inspiração o que torna os empreendedores astutos na produção de produtos culturalmente relevantes (Blackwell, W. Miniard, e Engel, 2005). Hoje as similaridades entre os consumidores são bem maiores.

Chang (2010) afirma que até as melhores companhias aéreas periodicamente sofrem atrasos e falhas no serviço. Tax e Brown citado por Chang (2010) apontam que o melhor serviço de recuperação está positivamente associado com a lealdade do consumidor. Processos contínuos de satisfação ao cliente têm um impacto forte na lealdade do mesmo.

2.1.1. Satisfação das Necessidades do consumidor

A satisfação do consumidor representa um nível de expectativa que se delimita nas escolhas feitas pelo passageiro. Samuelson (2005) aponta que o consumidor baseia-se na escolha de bens e serviços os quais lhe atribui valor. De modo que, se desenvolveu da necessidade de escolha do consumidor a utilidade dos bens e serviços como sendo a sua forma de satisfação.

Blackwell, W. Miniard, e Engel (2005), no processo de reconhecimento da necessidade apontam que esta é a forma como os consumidores percebem e são capazes de satisfazer as suas necessidades. Se, um passageiro pretender embarcar para Luanda a partir de Lisboa e tem mais de 40 quilos de bagagem com certeza que ele vai procurar selecionar

melhor a companhia que lhe satisfaz as suas necessidades. O reconhecimento das necessidades leva o consumidor a determinar o que compra e o que consome.

É importante perceber a necessidade do consumidor porque isto pode trazer ou criar oportunidades para a empresa. A existência de necessidades e desejos insatisfeitos prepara as empresas para novos negócios e inovações de produtos (Blackwell, W.Miniard, e Engel, 2005).

As necessidades dos consumidores têm implicações importantes para as estratégias promocionais das empresas. Blackwell, W.Miniard, e Engel (2005) afirmam ainda que as empresas deveriam focar somente nas necessidades do consumidor-alvo. Antes de decidir em comercializar os seus produtos, os consumidores têm outras decisões a tomar. Devem considerar todas as ofertas do mercado podendo ainda limitar-se a um conjunto ofertas.

2.2. A importância de satisfação do consumidor

A satisfação do consumidor é uma componente importante para o crescimento de qualquer empresa. Com a entrada no mercado de várias empresas do mesmo ramo de atividade existe uma maior necessidade de satisfazer o consumidor. As empresas bem-sucedidas muitas vezes fazem questão de anunciar o número de clientes que têm em carteira.

É mais fácil manter o consumidor barato do que conquistar outro. Nada garante que o consumidor vai comprar novamente o produto da empresa.

A relação entre satisfazer o consumidor e mantê-lo não é perfeito, (Blackwell, W.Miniard, e Engel, 2005).

Um consumidor satisfeito, não garante a fidelidade, a garantia de que os consumidores permanecerão fiéis depende do nível de satisfação. Nesta ordem de ideias o mundo dos negócios começou a perceber que apenas satisfazer os consumidores não é o suficiente. É importante que conquistem o encanto do consumidor e que percebem quando o consumidor fica completamente satisfeito.

Nota-se que, os consumidores que apresentam reclamações continuam a demonstrar certa confiança na empresa. Os passageiros que reclamam continuam a ser passageiros. Para Moller (1996) muitos destes problemas, são menos um problema para levar a companhia para os negócios da concorrência, de forma a que para quem reclama está a mostrar um grau de lealdade.

Também é claro que temos de ter um certo cuidado a lidar com os clientes. Existe a necessidade de saber quando é que estamos a lidar com um cliente disposto a contribuir para o bem da companhia. Apresentando a sua reclamação de forma a ver o seu problema resolvido. Dar toda a atenção ao cliente é a questão chave para avaliar o seu comportamento. Muitos clientes tentam tirar partido desta situação para ganhar vantagem na companhia.

A companhia tem de aprender a focar no conteúdo da reclamação e não na maneira como foi entregue (Moller, 1996).

Segundo afirma Ravi Kalakota (2001) o consumidor traça as regras. Se as companhias querem manter-se no mercado têm de fazer o que os clientes querem. É importante que as companhias consigam fazer uma distinção entre o seu produto e o cliente.

A criação de uma ferramenta para gerir a relação entre o cliente e a companhia permite fortalecer os laços entre ambos. Para tal, uma empresa deve estar focada no cliente e ter uma estratégia de gestão que deve incluir na reengenharia de processos, mudanças organizacionais, mudanças no programa de incentivo e na total reformulação da cultura corporativa (Kalakota, 2001).

A insatisfação do cliente é muito difundida e as expectativas da interação do cliente com a companhia é muito alta.

A expectativa do consumidor é sempre alta relativamente ao serviço que a empresa ou companhia aérea presta. O passageiro pretende que a companhia aérea satisfaça as suas necessidades e sinta-se encantado com o serviço prestado.

Kalakota (2001) aponta que as companhias são incapazes de satisfazer os consumidores. Por outro lado, para a relação entre as companhias e o cliente se permanecer forte, as empresas devem analisar o serviço que vem mais de encontro com as necessidades do passageiro.

Se termos em conta os conceitos básicos de gestão do relacionamento com o consumidor (CRM) segundo Kalakota (2001) os consumidores quando querem alguma coisa não querem saber como as companhias tratam as questões ou dados. Para eles o momento não importa. Os consumidores querem simplesmente um bom serviço e que este seja prestado no momento. A entrega atempada de um serviço torna o mesmo excelente para o relacionamento com o consumidor.

O autor aponta que é importante que a combinação de processos e tecnologia procurem entender o consumidor numa perspetiva multifacetada: quem são eles, o que querem, e o que gostam?

Hoje os passageiros angolanos têm muitas opções para embarcar e desembarcar em Angola a partir de Lisboa, Portugal. Muitas companhias que saem da Europa com destino ao mercado angolano oferecendo serviços que realizam as necessidades dos passageiros. Além da TAP, companhia aérea portuguesa, podemos citar: a Air Marocc, companhia aérea Marroquina, e a Ibéria, companhia aérea espanhola.

Os consumidores começam a acreditar na possibilidade de uma maior abertura do mercado, assim podem fazer escolhas que melhor satisfazem as suas necessidades.

Kalakota (2001) apresenta três fases que podem aumentar o entendimento entre o passageiro e a companhia.

1. Aquisição de novos clientes; Uma companhia adquire novos passageiros pela promoção dos produtos e serviços de liderança da companhia.
2. Aumentar a rentabilidade dos consumidores existentes;
3. Retenção de clientes para a vida. A retenção olha para a adaptabilidade do serviço e não para o que o mercado quer mas sim o que o cliente quer.

Como vimos, as companhias líderes do mercado estão focadas na retenção dos seus clientes (através da fidelização). Kalakota (2001) reafirma que se uma companhia quer fazer dinheiro tem mais de reter os seus passageiros antigos.

Esta relação deve ser constante de forma a possibilitar a inovação dos processos e dos produtos oferecidos (Peters, 1987) .

2.2.1 O Comportamento do consumidor

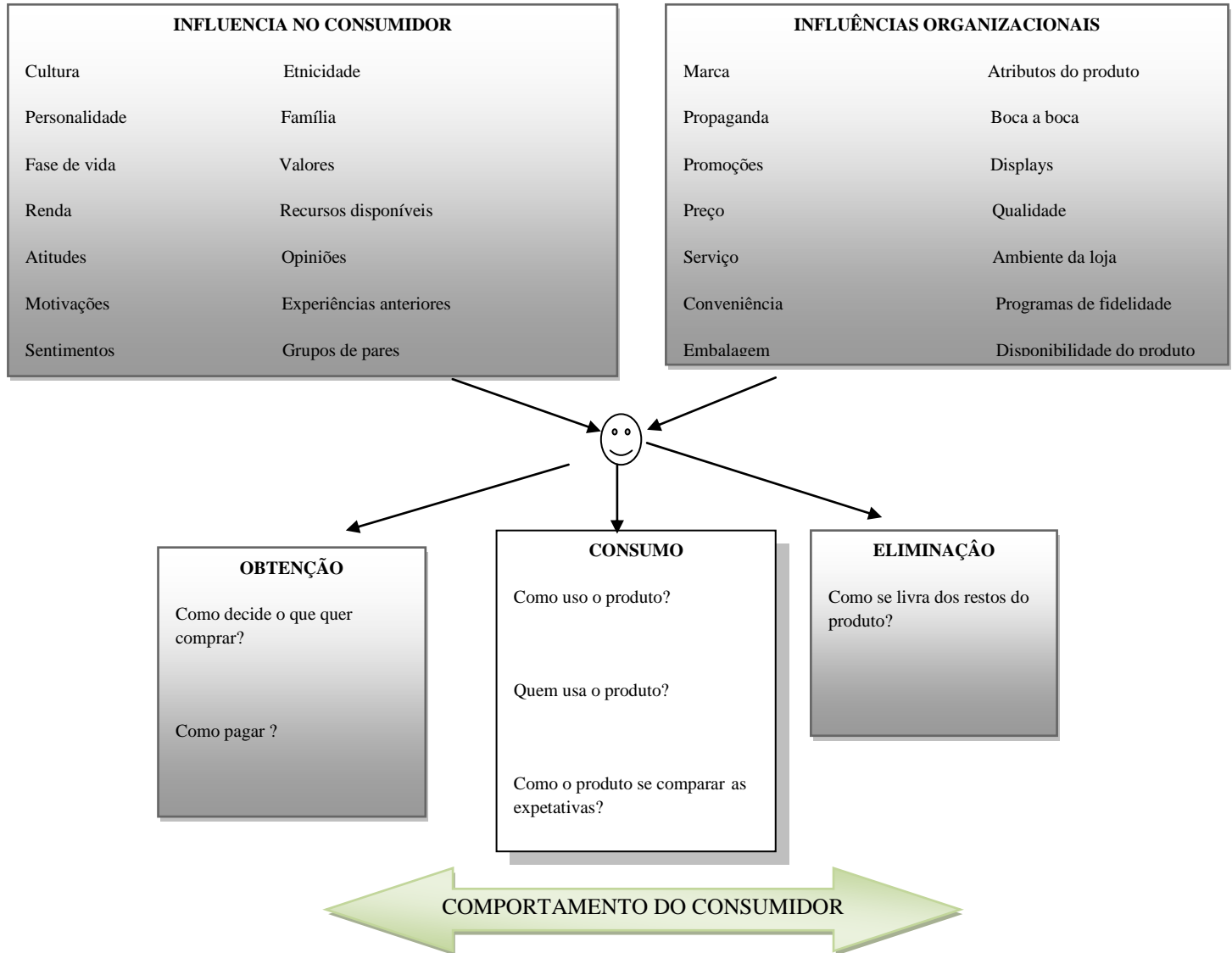
Solomon (1996) definiu o comportamento do consumidor como sendo um processo contínuo. (Blackwell, W.Miniard, e Engel, 2005) afirmam que o comportamento do consumidor é aquele que se baseia nas atividades com que as pessoas se ocupam quando obtém , consomem e dispõem de produtos e/ ou serviços.

Estas atividades podem ser: obtenção; consumo; e eliminação. Já Barracho (2011) aponta que o comportamento do consumidor está inscrito no tempo e uma das suas particularidades é que é orientado para o futuro (previsão, planificação e prospecção). Entende-se por comportamento do consumidor aquele que consiste em transformar ou proteger o mundo material e não em compreendê-lo ou interpretá-lo.

Segundo os autores o comportamento do consumidor é único e individual. Este comportamento foca-se nas atividades do consumidor. O estudo do consumidor focava simplesmente na compra ou porquê que as pessoas compram. Atualmente estes estudos estão mais focados na análise de consumo, tais como: porque que as pessoas consomem, além de porque e como compram. Para Barracho (2011), a motivação inicia ou regula a atividade e , é indispensável para compreender os comportamentos do consumidor mas insuficiente para explicar as escolhas individuais. Os estilos de vida, as atitudes e preferências e as representações sociais requerem muita atenção.

Solomon (1996) defende que o processo de consumo em todo, influencia o consumidor, antes, durante e depois da compra.

Figura 2: Processo de consumo.



Nas organizações como defendem os autores, o comportamento do consumidor deve ser primário de todos os aspetos do programa de marketing da empresa. O que consideram um elemento chave como sendo a troca de pelo profissional de marketing de algo que tem tanto preço para o consumidor que ele está disposto a pagar o preço necessário para se alcançar os objetivos organizacionais.

A satisfação com a troca depende da satisfação com o consumo do produto e serviços que satisfaçam a suas necessidades, mas isso não é possível ocorrer a menos que a empresa entenda completamente como os compradores consomem ou usam um produto em particular (Blackwell, W.Miniard, e Engel, 2005).

2.2.1.1. Processo de decisão do consumidor

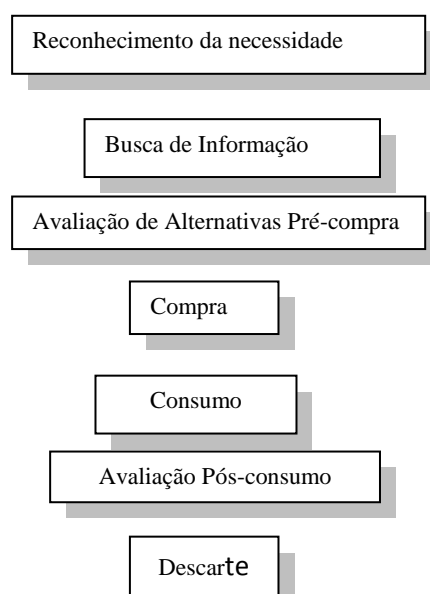
Os autores Blackwell, W.Miniard, e Engel (2005) apontam que ninguém compra um produto a não ser que haja um problema, uma necessidade ou um desejo, e criou-se o modelo de processo de decisão do consumidor (PDC) conhecido de EKB⁴.

O modelo tem por objetivo analisar como os indivíduos ordenam os factos e as influências para tomar decisões que são lógicas e consistentes para eles.

A decisão é um comportamento de escolha ou seja, como é que as pessoas se devem comportar para maximizar ou otimizar um determinado resultado (Barracho, 2011).

O estudo do comportamento do consumidor segundo os autores está ligado primariamente em sete estágios e como os vários fatores influenciam cada estágio de decisão do consumidor (Blackwell, W.Miniard, e Engel, 2005).

Figura 3. Estágios de decisão do consumidor



Fonte: Adaptado Black, W.Miniard e Engel (2005).

i) - Reconhecimento da necessidade

Ocorre quando o indivíduo sente a diferença entre o que ele ou ela percebe ser ideal versus o estado atual das coisas. Os consumidores compram as coisas quando acreditam que o produto vale mais do que o custo de comprá-lo.

⁴ EKB- Engel, Kollat e Blackwell. O modelo evoluiu e foi renomeado como modelo EBM, incorporado o trabalho do professor Paul Miniard.

À medida que os consumidores evoluem para diferentes estágios de vida, é esperado que as suas necessidades e seus hábitos de compra se alterem. Suponhamos que, os consumidores estejam satisfeitos com os serviços e produtos que têm há anos. O que pode ser considerado suficiente. Uma forma de ativar as necessidades dos consumidores por produtos e novos serviços é alterar os seus estados desejados. Oferecer algo acima do esperado. Desenvolver e promover novos produtos.

As inovações de produtos podem provocar o reconhecimento das necessidades. O sucesso dessas inovações depende em grande parte da habilidade desses produtos em satisfazer as necessidades previamente insatisfeitas (Blackwell, W. Miniard, e Engel, 2005).

ii) - Procura de informações

A extensão e a profundidade da procura são determinadas por variáveis como personalidade, classe social, rendimento, tamanho da compra, experiências passadas, percepção da marca, e satisfação dos consumidores.

Na procura de informações, os consumidores têm uma variedade de fontes para a obtenção das informações de que precisam a fim de tomar decisões de produto com as quais se sintam confortáveis. Para a satisfação potencial das necessidades dos consumidores este estágio é muito importante. A procura, o facto de os consumidores reconhecerem as suas necessidades não significa obrigatoriamente que vão dar continuidade ao processo de tomada de decisão.

Os consumidores fazem o reconhecimento das suas necessidades nas procuras internas. Os consumidores muitas das vezes acabam por excluir a procura externa antes de efetuar a compra.

A confiança do consumidor na procura interna dependerá tanto da adequação e qualidade do conhecimento existente quanto da habilidade em capturar esse conhecimento através da memória.

A falta de conhecimento leva muito dos consumidores a tomar decisões baseadas unicamente na procura interna. O grau de satisfação com as compras, serviços e produtos prestados anteriores determina a confiança do consumidor na procura interna. Caso o consumidor esteja satisfeito com os resultados anteriores, a procura interna deve ser suficiente.

A motivação primária por detrás da procura contínua, pré-compra, é o desejo de fazer escolhas de consumo. A procura contínua ocorre simplesmente pelo prazer que advém.

iii) - Avaliação de Alternativas Pré-compra

Os consumidores usam avaliações novas ou preexistentes armazenadas na memória para selecionar produtos, serviços, que mais podem trazer satisfação com a compra e o consumo.

Os indivíduos avaliam as suas escolhas e são influenciados tanto por diferenças individuais quanto por variáveis ambientais.

Para os pesquisadores de marketing, os consumidores acham atributos salientes potencialmente os mais importantes. O preço, confiança, e fatores que variam um pouco entre os concorrentes.

Quanto às alternativas diferirem entre os atributos determinantes que tem a ver mais com o estilo e o serviço, os consumidores normalmente monitoram atributos tais como quantidade, qualidade e preço. Quaisquer alterações podem afetar as escolhas. O grau de percepção dos consumidores quanto ao incremento de lucros da companhia está diretamente correlacionado com quanto injusto o aumento é percebido. Esta percepção de injustiça leva a diminuição de compra.

iv) - Compra

Para que o processo de compra seja realizado um consumidor deve segundo os autores seguir os três primeiros estágios do processo de decisão de acordo com o plano em particular.

Um consumidor pode preferir um revendedor, mas escolher outro por conta de uma liquidação ou evento promocional na companhia do concorrente, horário de funcionamento, localização ou problemas de fluxo de tráfego.

v) - Consumo

É o ponto no qual o consumidor utiliza o produto. A forma como o consumidor usa o produto ou serviço afeta quão satisfeitos estão com as compras e quanto provavelmente vão comprar o produto ou serviço em particular no futuro.

Avaliação Pós-consumo: Na avaliação pós-consumo é onde os consumidores experienciam a sensação de satisfação ou insatisfação.

A satisfação acontece quando a performance percebida confirma as expectativas dos consumidores; quando as experiências e a performance frustram as expectativas, a insatisfação ocorre.

Os resultados são significantes porque os consumidores guardam suas avaliações na memória e se referem a elas em decisões futuras. Se o consumidor tiver um alto grau de satisfação, as decisões subseqüentes de compra se tornarão muito mais simples e rápidas. Os consumidores não satisfeitos estão prontos para seguir estratégias de mercado dos concorrentes que prometem algo melhor. A determinante mais importante da satisfação é o consumo: como os consumidores utilizam os produtos. O produto tem de ser bom, caso em contrário, se o consumidor utilizar incorretamente pode ocorrer a insatisfação.

vi) - Descarte

Descarte é o último estágio do modelo de decisão do consumidor. Os consumidores têm diversas opções, incluindo o descarte completo. Após a avaliação do pós-consumo o consumidor avalia se continua a utilizar os serviços ou produtos da companhia ou descarte por completo.

2.3. Variáveis que influenciam o processo de decisão

As situações de consumo podem ter a ver com os fatores que influenciam, como o contexto social no qual se dá a decisão de compra e o consumidor age também de acordo o que os outros pensam dele ou sobre o que ele pensa (Barracho, 2011). Para os autores, Blackwell, W.Miniard, e Engel (2005) as pessoas costumam ser bastante racionais e fazem uso sistemático da informação e normalmente consideram as implicações das suas ações antes de decidirem em se engajar ou não em um dado comportamento.

Tabela 0.4. Variáveis e fatores que influenciam o processo de decisão.

Culturais	Sociais	Pessoais	Psicológicos
Cultura	Grupo de referência	Idade	Motivação
		Ocupação	Percepção
Subcultura	Família	Condições económicas	Experiencia
		Estilo de vida	Hábitos e atitudes
Classe Social	Estatuto	Personalidade Autoconceito	

Fonte: Adaptado Cardoso (2009).

O presente quadro apresenta o conjunto de fatores ou variáveis que influenciam a tomada de decisão: diferenças individuais; influências ambientais; e processos psicológicos.

Para Barracho (2011) fala-se de decisão quando o indivíduo se empenha e faz avaliação.

2.3.1. Diferenças Individuais

Demografia, psicografia, valores e personalidade; condições económicas, motivação; conhecimento; atitudes.

- Demografia, psicografia, valores e personalidade

A forma como as pessoas diferem afeta os processos de decisão e comportamento de compra. Estas variáveis são conhecidas como pesquisa psicográfica para investigar as características individuais, os valores, crenças e padrões de comportamento proferidos correlacionados com comportamentos em segmentos de mercado.

O comportamento do consumidor consiste na compra e no consumo de bens e serviços para a satisfação dos seus desejos.

- Condições económicas

Para a tomada de decisão cada pessoa tem seus recursos tais como: tempo, dinheiro, e recepção de informação e capacidade de processamento (atenção).

- **Motivação**

A natureza das necessidades é que, alguns deles são mais urgentes, enquanto outros são menos prementes. Portanto, a necessidade torna-se um motivo quando é mais premente para direcionar a pessoa a procurar satisfação (Shah,2010).

- **Conhecimento**

Inclui um conjunto de informações como disponibilidade e características dos produtos e serviços; onde e quão comprar; e como utilizar o produto.

- **Atitudes**

O Cliente possui crença específica e atitude para vários produtos (Shah, 2010). Blackwell, W.Miniard, e Engel (2005) o comportamento é fortemente influenciado por atitudes sobre um dado produto. Uma atitude é simplesmente uma avaliação geral de uma alternativa, que varia de forma positiva ou negativa.

Alguns autores como cita Barracho (2011) atitude não é observacional; é sempre relativa a um objeto ou categoria de objetos; é adquirida e susceptível de mudança; é polarizada e reveste-se de alguma intensidade. Uma atitude positiva predispõe a uma aproximação ao objeto, enquanto uma atitude negativa pode levar ao afastamento.

2.3.2. Influências Ambientais

O comportamento do consumidor é profundamente influenciado por fatores culturais como a cultura de compra, subcultura e a classe social.

- **Fatores**

Shah (2010) e Cardoso (2009) apontam que a cultura exerce um papel importante no comportamento de cada consumidor. O hábito de comprar varia de classe social e cultura.

A cultura é o acumular de significados compartilhados, rituais, normas e tradições entre os membros de uma organização ou sociedade (Solomon, 1996). O autor afirma que a cultura é fundamental para a compreensão do comportamento do consumidor. A cultura e o comportamento do consumidor estão interligados. Solomon (1996) aponta que por um lado, os produtos e serviços que ressoam com as prioridades de uma cultura em determinado momento têm maior oportunidades de serem aceites pelos clientes. Numa sociedade o comportamento do consumidor pode ser visto de duas grandes dimensões: cultura coletivista e cultura individualista. Em países que adotam uma cultura coletivista, as pessoas subordinam-se aos seus objetivos pessoais para o bem da sociedade (coletividade).

Ao contrário, em culturas individualistas as pessoas prestam mais atenção aos seus objetivos pessoais, e as pessoas são mais propensas a alterar o estado da coisa quando as exigências do grupo tornam-se muito caras.

Toda a sociedade possui um tipo de classe social. Shah (2010) enuncia alguns fatores que podem se destacar nestas sociedades. Todas as sociedades modernas têm classes e

hábitos culturais complexos. A classe social é determinada por um conjunto complexo de variáveis, incluindo o rendimento, histórico familiar e ocupação (Solomon, 1996).

Blackwell, W. Miniard, e Engel (2005) afirmam que as diferenças de status socioeconómico pode levar a diferentes formas de comportamento de consumo.

Os membros tendem a apresentar interesses, comportamentos e valores similares (Cardoso, 2009).

- **Fatores pessoais**

Os fatores pessoais exercem um papel importante sobre o comportamento de compra do consumidor de bens e serviços, tais como: estilo de vida; situação económica; idade; personalidade. Os nossos comportamentos são frequentemente afetados por aqueles aos quais estamos associados (Blackwell, W. Miniard, e Engel, 2005).

Cardoso (2009) afirma que os fatores pessoais exercem um papel determinante em todo o comportamento humano.

2.2.3. Fatores psicológicos

Cardoso (2009) aponta que o comportamento do consumidor é influenciado pelos fatores como a motivação, a percepção, a experiência, as atitudes e os hábitos .

Percepção, experiência, hábitos e atitudes

- Percepção

Consiste nas formas nas quais a informação é transformada, reduzida, elaborada, armazenada, redescoberta e recuperada⁵.

Barracho (2011) aponta que a percepção é determinada, por um lado, pela configuração do estímulo e, por outro lado, pela capacidade mental do sujeito em proceder à memorização. Daqui resulta que a interpretação do mundo é única, isto é, cada indivíduo possui o seu próprio modelo.

- Experiência

Segundo os autores qualquer ato dedicado a influenciar o consumidor está a tentar causar a aprendizagem do processo pelo qual a experiência leva a mudanças em conhecimento e comportamento.

- Atitude

A mudança de atitude e no comportamento são importantes objetivos que refletem influências psicológicas básicas.

⁵ Cardoso (2009) descreve três níveis aos quais o comportamento humano é influenciado a que chama reação aos estímulos: atenção seletiva, a tendência para filtrar a informação; a distorção seletiva, a tendência das pessoas para adaptar a informação aos seus desejos pessoais; a retenção seletiva, a tendência para as pessoas reterem apenas parte da informação (aquela que suporta os hábitos e atitudes do consumidor).

No que se refere as variáveis que influenciam o comportamento do consumidor na tomada de decisão, existe uma variedade de autores que apresentaram os fatores culturais, pessoais, sociais e psicológicos como influenciadores do consumidor.

2.4. A empresa e o cliente

A empresa e o cliente devem manter uma relação social aceitável. Isto é, a empresa deve estar preparada para lidar com todas as situações apresentadas pelos clientes de forma a encontrar uma solução que melhor se adequa as duas partes.

Lina Capricho (2007) aponta que as empresas atuais têm de saber aproveitar todas as novas oportunidades de negócio, que esta nova filosofia de gestão de qualidade lhes proporcionará como forma de compensarem parte dos custos suportados pelo investimento que têm de fazer para garantir a sustentabilidade. Estas empresas podem ainda, ter ganhos indiretos adicionais, por perceberem de forma racional, ao reforçarem a sua imagem de qualidade e de empresas socialmente responsáveis perante clientes atuais e potenciais. Este fator de diferenciação funciona como vantagem competitiva perante a concorrência, porque contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Os consumidores para além da qualidade do produto e/ ou do serviço, valorizam cada vez mais a qualidade do planeta, porque sabem que dele dependem, em grande parte, da qualidade dos produtos e dos serviços e conseqüentemente, sua qualidade de vida, (Lina Capricho, 2007).

As tendências futuras apontam para organizações que arriscam em projetos industriais inovadores e sustentáveis, que tentam imitar os próprios processos da natureza de forma consciente e sistemática.

Shumpeter (1939) citado por Capricho (2007) considera a inovação como uma das forças propulsoras do crescimento económico, porque sem ela não há crescimento e desenvolvimento, nem nas empresas nem nas sociedades:

"(..) a inovação é, por isso, considerada como o grande e permanente desafio das empresas".

As exigências cada vez maiores dos clientes pressionam as empresas a tornarem-se competitivas, com implicações imediatas nas suas estratégias de inovação, (Capricho,2007).

Laranja (1997) citado por Capricho (2007) aponta que as empresas atuais, para inovarem, para além dos conhecimentos, necessitam também de uma maior colaboração com clientes e fornecedores e outros colaboradores individuais ou coletivos, que permitam criar clusters que funcionam como redes de inovação coletiva.

Este conceito segundo afirma Reigado (1995) citado por Capricho (2007) é um processo de co-produção fundamentalmente multifuncional que relaciona os conceitos de benchmarking, diferenciação, empreendedorismo, marketing, qualidade total,

cultura, estilo de gestão, comunicação, excelência, reengenharia, design, redes de informação e comunicação, novas competências e valores intangíveis.

Estes fatores vão dar resposta a inovação e tornar a empresa mais competitiva. É sem dúvida importante que exista a inovação para a empresa renovar os saberes e se renovar, pois é a própria inovação que atrai a qualidade. Para manter a produção e criar valor, é necessário que o produto e o serviço tenha qualidade e inspire confiança ao consumidor (Capricho, 2007). A evolução tecnológica das aeronaves tem trazido mais qualidade às companhias aéreas. Esta ferramenta da qualidade tem tornado mais eficaz e eficiente a inovação (Capricho, 2007).

Com toda a certeza (Blackwell, W. Miniard, e Engel, 2005) afirmam que a empresa deve prestar atenção aos preços dos concorrentes. Ao compreender a ênfase dada pelo consumidor ao preço, a empresa pode melhor avaliar a sensibilidade do consumidor ao preço.

Hoje, as empresas modernas estimulam novas políticas de envolvimento de todos, no processo de qualidade, de modo a adicionar ou melhorar a componente serviço, permitindo que os que lidam com os clientes sejam os seus defensores ao mesmo tempo que defendem a empresa, porque compreendem que os interesses são comuns, considerando a reclamação como uma oportunidade para mudar, compreender e melhorar. Investir no capital humano é a componente mais importante no processo de inovação, porque são as suas atividades que influenciam os lucros e a performance futura da empresa (Capricho, 2007).

O empreendedor necessita de possuir competências especiais, ter talento, ter capacidade para fazer acontecer e capacidade para ultrapassar barreiras cada vez maiores e mais globais (Rolo, 2008).

2.5. A satisfação e insatisfação do consumidor

Segundo Solomon (1996) a satisfação e insatisfação do consumidor são determinadas pelos sentimentos gerais, ou atitude, uma pessoa tem sobre um produto ou serviço depois de ter sido usado ou comprado. Solomon (1996) afirma que os consumidores estão engajados num processo constante de avaliação das coisas que eles compram como esses produtos são integrados em suas atividades de consumo diário. Solomon (1996) aponta igualmente que a satisfação do consumidor tem um impacto real sobre a linha de fundo.

Os consumidores usam uma série de pistas para inferir qualidade, incluindo o nome da marca, o preço, e até mesmo as suas próprias estimativas sobre quanto foi gasto no novo investimento da empresa. Solomon (1996) afirma que os consumidores querem qualidade e valor.

2.5.1. Qualidade de serviço

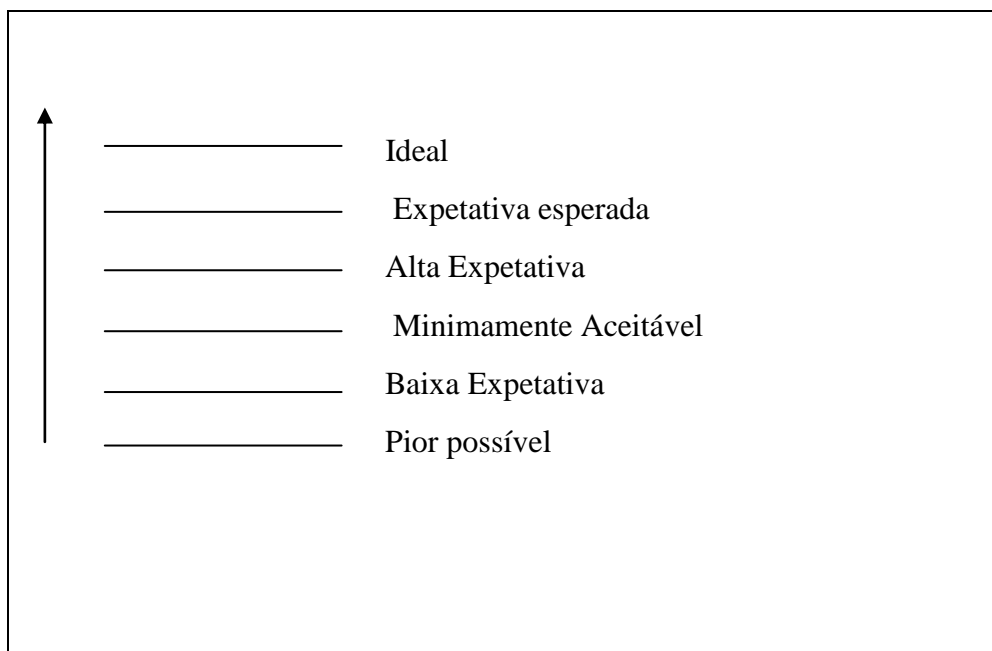
Segundo os autores D.Metters, King-Metters, Pullman, e Walton (2006) a qualidade de serviço ocorre quando uma organização fornece bens ou serviços a uma especificação que satisfaça as necessidades dos clientes.

Rust, Zahorik, e Keiningham (1994) citado por D. Metters, King-Metters, Pullman, e Walton (2006) acreditam que a satisfação dos clientes e o prazer são ambos fortemente influenciadas pelas expectativas dos clientes.

Os autores definem a expectativa como a média de qualidade do que é previsto com base em toda a informação conhecida.

Para os autores quando o cliente afirma que o serviço superou as expectativas, significa que o serviço foi melhor do que eles haviam previsto que seria. O cliente sente que merece toda a atenção. O nível mínimo do limite em que mera satisfação é alcançado e o outro extremo da escala, o pior resultado que pode ser imaginado (D.Metters, King-Metters, Pullman, e Walton, 2006) .

Tabela 0.5. Quadro de hierarquia de expectativa do consumidor.



Fonte: Adaptado D.Metters, King-Metters, Pullman e Walton (2006).

O quadro segundo os autores representa um conjunto de expectativas que se refletem na vida dos clientes naquilo a que definem como a *hierarquia da expectativa*.

2.5.2. Medidas de satisfação do cliente

Segundo os autores D. Metters, King-Metters, Pullman, e Walton (2006) um bom atendimento ao cliente e satisfação do cliente requer o compromisso dos dirigentes, supervisores, na linha de frente para criar e manter uma filosofia de negócio forte.

Estes fatores são essenciais para qualquer negócio. As companhias devem dominar estes fatores com vista a tornarem-se mais concorrentes no mercado.

Grandes companhias conhecem os seus clientes, sabem o que os clientes querem. Estas informações permitem as companhias definirem serviços eficientes, eficazes e proporcionarem um sistema que melhor satisfaça os clientes de forma a prevenir e gerir a procura. De acordo com a política de gestão de qualquer companhia, as empresas têm um serviço para atender as necessidades dos clientes. Para tal, as empresas precisam identificar e preencher as necessidades dos clientes da melhor maneira.

D.Metters, King-Metters, Pullman, e Walton (2006) salientam que embora para muitos gestores não é o caminho natural o atendimento destas necessidades.

2.5.3. Serviços de Recuperação

Os serviços de recuperação segundo D. Metters, King-Metters, Pullman, e Walton (2006) providenciam momentos de experiências dos que falharam num dado momento. Equipamentos, atrasos, erros humanos podem afetar profundamente um serviço. A maioria das companhias tem falhado para sustentar o processo de inovação na interação com o consumidor. Embora, as companhias estejam a usar programas avançados como CRM para gerir os clientes, hoje, D. Metters, King-Metters, Pullman, e Walton (2006) afirmam que muitos destes programas têm falhado para responder aos clientes.

Os autores reafirmam que o mais importante passo na recuperação dos serviços consiste em encontrar, o mais rápido possível, um serviço que atende a falha de expectativas dos clientes. Conclui-se que os consumidores que estejam insatisfeitos e que não têm forma como comunicar as suas intenções para a organização podem nunca mais regressar. O pior, segundo os autores, seria comentar as suas experiências para os outros clientes. É importante que as companhias facilitem um feedback para os seus clientes e encontram oportunidades para corrigir qualquer falha e deixar o cliente encantado.

Este processo de feedback é importante que faça parte da estrutura da empresa. Hart, Heskett, e Sasser (1990) citado por D. Metters, King-Metters, Pullman, e Walton (2006) realçam que a recuperação da falha do serviço não pode acontecer de forma automática e que a organização deve estar preparada para o ato.

Hart, Heskett e Sasser (1990) apontam o seguinte:

1. Medir o custo. O que é medido é gerido.
2. Quebrar o silêncio e ouvir atentamente as reclamações. Muito dos consumidores não reclamam se não estiverem felizes com o produto ou o serviço.
3. Antecipar as necessidades para a recuperação. Um plano e um procedimento para cada potencial falha deve ser desenvolvido, e os funcionários devem ser treinados nestes procedimentos. Os gestores que compreendem o serviço e o sistema de entrega pode antecipar onde podem ocorrer falhas e fazer planos para a recuperação.

4. Agir rápido. Um serviço que atua rápido para corrigir a situação podera provavelmente impressionar o cliente de modo a fazer esquecer as falhas facilmente mesmo que isto seja resolvido de forma satisfatória.
5. Treinar os empregados. Um trabalho efetivo de recuperação não é possível se os empregados que tratam das reclamações não estejam preparados para o serviço ocasional de falha.
6. Capacitar a linha de frente. Accão rápida e decisiva não é possível sem funcionários capacitados. A perda de clientes, no entanto, é muito mais provaável se o seu problema não é resolvido.
7. Fechar o ciclo. O tratamento da recuperação e reclamação deve alcançar o resultado. Se a condição que levou o problema não pode ser resolvida, ao cliente deve ser dada uma explicação. Se a denúncia leva à mudança no serviço ou no sistema, o cliente deve ser informado.

Todos os serviços experienciam falhas, e a resposta as falhas deixa um cliente encantado ou perde-se um cliente. É importante que as empresas criem um sistema de recuperação das reclamações de forma cuidadosa (D. Metters, King-Metters, Pullman, e Walton, 2006).

2.5.3.1. Desenvolvimento de novos serviços

A definição de um novo serviço requer um processo creativo (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2011).

Os autores defendem que a conceção de um serviço novo começa com o conceito de serviço e estratégia que providenciam uma diferença dos principais concorrentes. Para os autores o processo de criação de novos serviços nunca termina.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) apontam que tradicionalmente os serviços aéreos têm sido lentos e pouco confiáveis.

A construção de um serviço ou o desenvolvimento do produto do serviço deve incluir elementos tecnológicos, pessoas e os sistemas (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2011).

A equação de valor para o cliente é usada para manter o foco centrado no cliente para o processo de desenvolvimento. Para os autores, devemos criar uma linha de visibilidade, para diferenciarmos entre as operações de front-office e o back-office. O front-office parte do sistema onde normalmente ocorre o primeiro contato com o cliente que está preocupado com o ambiente e a eficácia do serviço. Já o back-office, que passa pelo esquecimento, o que está escondido do cliente e que muitas vezes funciona como a fábrica da eficiência.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) e Shepherd e Shepherd (2004, p.110) a inovação do serviço é vista como tanto como o processo de criação de algo novo como a modificação do produto existente ou resultado. Para os resultados, o serviço não precisa

de ser um produto novo, mas sim, ter um grau de modificação de um serviço já existente.

Para atender a aceitação do novo serviço, a definição do processo deve estar centrada no cliente e nos seus aspectos importantes. O valor do serviço na perspectiva do cliente pode ser visto pela seguinte equação:

Valor = Resultados produzidos para o cliente + qualidade do processo/ Preço ao consumidor + Custos de aquisição do serviço

- i) - Resultados produzidos para o cliente

Os clientes procuram a satisfação. Os clientes procuram acima de tudo comprar ou pagar pelos serviços que conjugam as suas necessidades.

- ii) - Qualidade do processo

A forma como o serviço é prestado como resultado da produção é importante para o cliente.

- iii) - Preço ao consumidor

Alcançar uma maior coerência na qualidade do serviço deve render custos baixos, porque as percepções dos clientes estão mais alinhada com as expectativas.

- iv) - Custos de aquisição do serviço

Os clientes não estão simplesmente interessados nos preços mas também no custos de aquisição dos serviços.

Repare-se que, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) afirmam que na equação do valor, o cliente coloca em perspectiva os vários elementos para um serviço competitivo. No desenvolvimento de um serviço novo, o valor para o cliente deve ser o foco das decisões.

2.5.4. Efeitos da Insatisfação

O poder de reivindicação é mais evidente quando não são cumpridas, Solomon (1996) aponta que quando a empresa falha as expectativas dos consumidores, são frustradas, os resultados geram insatisfação.

Os consumidores têm três diferentes formas de ação que podem ser tomadas para selecionar o problema:

- i. Resposta de voz. O consumidor pode apelar diretamente para a empresa. (Neste caso, a insatisfação ocorre quando de forma individual o consumidor procura compensação diretamente da empresa (Kim, 2009).
- ii. Resposta privada. O consumidor pode expressar o descontentamento sobre a empresa ou produto para os amigos e pode boicotar a companhia. Os consumidores hoje são facilmente influenciados pela comunicação, feita de "boca a boca" com outras pessoas que experienciaram outros problemas (Kim, 2009).

- iii. Resposta de terceiros. O consumidor pode tomar medidas legais contra a empresa, registrar reclamações ou até mesmo escrever para um jornal privado. O consumidor procura ser compensado fora da empresa pela sua insatisfação (Kim, 2009).

2.6. Insatisfação leva a reclamações

A insatisfação é tida como um requisito essencial para que a reclamação seja feita, mas nem todo consumidor insatisfeito apresenta uma reclamação. Os consumidores insatisfeitos que não se manifestam quanto à sua insatisfação, apresentam grande probabilidade de fazer negócios noutro lugar. Isto devido ao facto de que muitos consumidores não acreditam no ato de reclamar. Uma empresa que preza pelos seus clientes tem de ter um sistema de resposta as reclamações, rápido ou eficaz.

Uma resposta rápida de uma empresa torna importante o consumidor. Os consumidores sentem-se satisfeitos quando a resposta é mais rápida. Embora essa resposta seja crítica, a satisfação dos consumidores com a resposta cresce na mesma proporção percentual da perda devolvida pela empresa (Blackwell, W. Miniard, e Engel, 2005).

Para Moller (1996) a reclamação é uma declaração sobre expectativas que não foram cumpridas. O passageiro normalmente espera encontrar um atendimento ao seu dispor. Um serviço sem burocracias, sem atrasos de bagagem, um serviço de assistência aos passageiros em terra e a bordo da aeronave de forma eficaz.

O passageiro poderá a dada altura reclamar sobre a compra do seu bilhete de passagem por não ser reembolsável. O passageiro poderá igualmente reclamar sobre a forma como foi prestado o serviço. São formas do consumidor testar a companhia de forma a ver os seus problemas resolvidos.

Efetivamente, quando as organizações dão ouvidos para os seus clientes de uma forma mais aberta, as organizações podem experienciar as reclamações como um presente, (Moller, 1996).

Note-se que, muitas organizações têm ou enfrentam problemas em tratar do *processo de gestão de reclamações dos seus clientes* devido ao número insignificante de reclamações. Este problema pode estar relacionado com a formação; a cultura da empresa; ou, com o sistema organizacional.

Moller (1996) acredita que a reclamação é uma atribuição negativa em termos psicológicos. É evidente que, quando algo de errado acontece, as pessoas tendencialmente atribuem as culpas queixando-se do seu próprio comportamento. Geralmente, alguns passageiros têm que antecipar a sua ida ou o seu regresso do voo após a compra do seu bilhete de passagem.

Para tal, terá de voltar a pagar uma quantia que por vezes o passageiro já não tem e terá de abdicar e cumprir com o estipulado no contrato. É deixado sem mais opções de oferta.

Com isto não pretendemos que, a empresa altera a sua política de gestão mas que tenha em atenção este comportamento do consumidor. A explicação comum para este problema seria que a empresa e a sua política são culpadas (Moller, 1996).

Esta política para os clientes não resulta por ser uma forma de não resolver os seus problemas. Moller (1996) acredita que temos de considerar que as reclamações são como um presente para as empresas e admitir que os clientes têm sempre razão. Sendo assim, torna-se numa forma inteligente de resolver quaisquer que seja o problema. É necessário acima de tudo compreender o comportamento do consumidor e ajudá-lo a chegar ao seu entendimento com a empresa. A sua satisfação é a satisfação da empresa.

No geral, a razão primária para a insatisfação do passageiro segundo Kim (2009) acontece depois do uso do serviço ou produto pelo mesmo.

A insatisfação com um produto ou outro aspeto de serviço de troca causado por falha é a principal razão para queixas. Especificamente, sentimentos ou emoções de insatisfação quando são percebidas podem provocar a reclamação do consumidor (Kim, 2009)

Kim (2009) aponta que a insatisfação produz benefícios negativos. Os benefícios da reclamação são o permitir que os consumidores insatisfeitos desabafem a sua infelicidade, e os resultados podem alterar uma atitude mais positiva em relação a futuras intenções de recompra. Um aspeto negativo, no entanto, pode ser o tratamento ineficaz das queixas dos consumidores, o que reforça as intenções negativas dos consumidores.

2.6.1. Passageiro Não Reclamante

O passageiro tem direito a reclamar pelo quer que seja no caso de insatisfação. O ato de reclamar é livre de quaisquer custos para o passageiro. Embora para a maioria dos casos os passageiros deixam de efetuar a reclamação e não apresentam o seu problema à companhia.

Moller (1996) aponta que mesmo os passageiros que não apresentam as suas reclamações, devem entrar nas estatísticas da empresa como forma de se apurar os dados dos passageiros insatisfeitos com o serviço prestado. O consumidor poderá de alguma maneira sentir-se não confortável com a forma que é tratado e mesmo assim, não apresenta uma reclamação. Outros, têm receio de ser identificados como *persona non grata* para a companhia.

Tal como o homem precisa de fazer análises de sangue para avaliar o seu estado de saúde, as companhias aéreas também precisam saber lidar com as reclamações dos passageiros de forma a saber identificar potenciais clientes (Moller, 1996).

Algumas vezes as reclamações são escondidas das companhias devido à estrutura da empresa. Ao contrário disto, podemos também encontrar companhias que atuam de forma diferente que vão à procura destas reclamações e aprendem com os factos.

O comportamento do consumidor na transmissão de informações sobre a empresa de pessoa a pessoa, "boca a boca" é considerada uma ameaça para a companhia como diz

Moller (1996). Um pequeno desentendimento entre um passageiro e o empregado da companhia pode levar a um entendimento anormal dos serviços prestados. Uma mensagem "boca a boca" é uma ameaça para qualquer negócio.

Segundo Moller (1996) uma mensagem "boca a boca" pode afetar a companhia da seguinte maneira:

- i) As pessoas acreditam mais numa recomendação do que em atos promocionais da companhia;
- ii) Tratamento de reclamações eficaz pode ser uma fonte poderosa positiva de informação "boca a boca";
- iii) Quanto mais insatisfeito estiver o consumidor, mais desejo ele tem para expressar o seu descontentamento.

2.6.2. Tipos de escolhas

A maneira como o passageiro decide em viajar e aceitar as condições da companhia faz dele um recurso quantificado. Podemos encontrar dois tipos de escolhas, escolha individual e a escolha coletiva. A capacidade racional é identificada com a maximização do benefício individual, sujeita às restrições dos recursos e informação disponíveis. Para o autor, a sociedade é apenas um agregado de indivíduos. Nesta ordem de ideias, os agregados não escolhem, deslocam-se apenas numa outra direção em consequências das escolhas pessoais.

As pessoas reconhecem as consequências sistémicas das suas escolhas individuais, são capazes de conceber um bem comum, distinto mas não separado do interesse individual, e podem modificar os sistemas de regras, normas, leis, que enquadram as escolhas individuais, para tornar compatíveis com a realização do bem comum. Muitas das vezes, as pessoas agem de forma coletiva mesmo quando o interesse pessoal aconselharia ao contrário. Basta seguir as regras estipuladas (Louçã, 2010). Os grupos podem tomar más decisões, mas são capazes de gerar mais informações e conhecimentos (Barracho, 2011).

À medida que se aproxima ao ideal de uma sociedade em que cada um zela por si e o espaço do bem comum ou da política se esvazia, vamos acabar por ser irracionais na utilização dos recursos e vai existir uma maior disparidade entre as condições de vida de sociedades e regiões diferentes e de indivíduos na mesma sociedade (Louçã, 2010).

O consumidor é racional. Os consumidores sabem o que querem e quando querem e são capazes de escolher, de entre as alternativas possíveis, aquela que melhor serve o seu propósito.

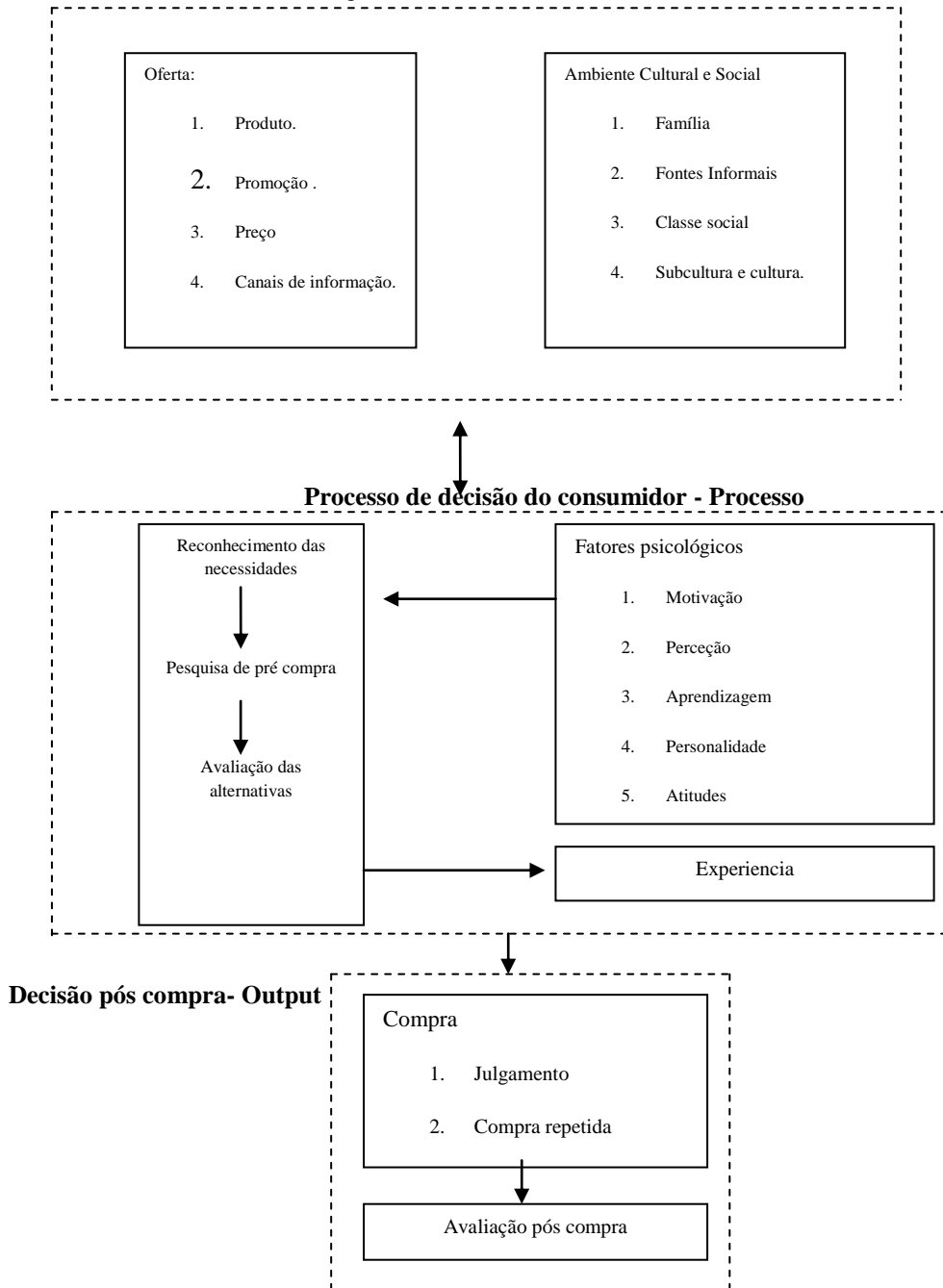
De acordo com os fatores que influenciam a tomada de decisão acima referenciado os autores, Kanuk e Schiffman (1987, 1978) afirmam que cada um de nós toma muitas decisões todos os dias tendo em conta as circunstâncias do quotidiano. Para considerar uma decisão tomada, o consumidor deve ter em sua posição um conjunto de alternativas

disponíveis que permitem escolher entre A e B, comprar ou não comprar o produto ou serviço (Kanuk e Schiffman (1987, 1978) .

A falta de opção força o consumidor a optar pelo serviço ou pelo produto, o que é considerada uma decisão não escolhida.⁶

Influências externas:

Figura 4. Modelo de decisão do consumidor.



Fonte: Adaptado (Kanuk e Schiffman, 1987,1978,1978).

⁶ Este tipo de decisão não escolhida é conhecida como Hobson's escolha (Kanuk e Schiffman, 1987,1978).

O presente quadro representa o modelo de decisão do consumidor, influências externas (Input), processo de decisão do consumidor (processo) e a decisão pós compra (Output).⁷

O presente modelo foi adaptado às necessidades do consumidor com vista a estabelecer a relação final (decisão).

⁷ Input, componente que serve como fonte de informação para a decisão o consumidor. Processo, é o ato de tomada de decisão que consiste em analisar o que o consumidor quer, o que precisa, e quais as escolhas e alternativas disponíveis. Output consiste na satisfação do consumidor com o produto ou serviço prestado (Kanuk e Schiffman, 1987,1978).

Capítulo 3

Percurso metodológico

O presente capítulo trata da metodologia usada para dar resposta aos objetivos elaborados no decorrer do trabalho de dissertação de mestrado. A decisão de realização de um caso de estudo enquadra-se mais na realidade procurada. O método exploratório vai permitir explorar o tema e perceber os objetivos do passageiro e formular ideias que para que a companhia possa atender de forma concisa as necessidades dos mesmos. De forma a garantir a fiabilidade dos dados as análises através do questionário de investigação que ajudam a definir o perfil do consumidor e o grau de satisfação com a companhia. Os métodos de entrevista e do questionário são outras ferramentas que poderão discriminar as diferenças entre os fenómenos.

3.1. Percurso Metodológico

3.1.1. Evolução histórica

Reza a história segundo o autor CRESWELL (2009) que durante o século XIX os dois modelos de pesquisa dominaram a época mas com maior abordagens sobre o modelo quantitativo nas ciências sociais. Nos meados do século XX, deu-se um maior envolvimento e interesse na pesquisa qualitativa, com o desenvolvimento do modelo misto de pesquisa.

Norman K. Denzin (2003) aponta que a história da pesquisa qualitativa (disciplinas das ciências sociais modernas) assumiu a missão da análise e da compreensão da conduta padronizada e dos processos sociais da sociedade.

Desde então, a pesquisa qualitativa, os investigadores definiram o trabalho em forma de esperanças e valores, fé religiosas, ideologias ocupacionais e profissionais.

- **O período tradicional**

A partir do século XX até à segunda guerra mundial, os pesquisadores qualitativos procuravam escrever relatos colonialistas, o que o autor define como objetivos, das experiências de campo que reflectiam o paradigma dos cientistas positivistas (Denzin, 2003).

Afirma o autor que, a maior preocupação estava em transmitir interpretações válidas, confiáveis e objetivas nos seus trabalhos.

- **A Fase moderna**

Denzin (2003), aponta como sendo uma fase dominada pelos trabalhos canónicos do período tradicional.

Durante a década de 70 os autores procuraram o entendimento melhor sobre os métodos qualitativos (Wolcott, 1990,1992,1995) apud (Denzin, 2003).

Um período que se dedicou à linguagem e à retórica positivista e pós-positivista. O autor aponta igualmente que, esse foi o momento difícil da análise qualitativa rigorosa, que na sociologia aparecia encerrada por parenteses de um lado por *Boys in white* (Becker et al.,1961) citado por (Denzin, 2003).

Este período, reforçou a imagem dos pesquisadores qualitativos como românticos culturais. Os autores afirmaram ainda que os pesquisadores foram vistos como heróis da sociedade dominante. Os mesmos incorporaram uma crença na contigência do eu e da sociedade, e mantiveram-se fiéis aos ideais emancipatórios pelos quais o indivíduo vive e morre (Denzin, 2003).

- **1970-1986**

Período o qual foi totalmente dominado pelos géneros (estilos) obscuros. As teorias variavam do interacionismo simbólico ao construtivo, para a investigação naturalista, do positivismo e o pós-positivismo, a fenomenologia, a etnomedologia, a teoria crítica, a teoria neomarxista, a semiótica, ao estruturalismo, o feminismo e diversos paradigmas raciais e étnicos.

O autor afirma que eram tópicos que despertavam o interesse considerável. As estratégias de pesquisa e os formatos de relatório de pesquisa passaram a ser definidos de *grounded theory* ao estudo de caso e aos métodos de pesquisa histórica, biográfica, etnográfica, clínica e pesquisa-ação. As formas de colheita de dados empíricos eram as entrevistas qualitativas e os métodos observacionais, visuais, da experiência pessoal e documental (Denzin, 2003).

Neste período, os paradigmas naturalistas, pós-positivos e construcionistas ganharam força, como cita o autor na educação.

- **1980**

Marcado por grandes obras literárias que revolucionaram os modelos. *Anthropology as cultural critique* (Macus e Fischer, 1986), *the anthropology of experience* (Turner e Bruner, 1986), *Writing culture* (Clifford e Marcus, 1986) cita (Denzin, 2003) marcaram a década de 80.

Novos modelos de método e de representação foram pesquisados Rosaldo (1989) cita (Denzin, 2003) aponta que os novos modelos causaram um enorme desgaste sobre as normas clássicas na antropologia (objetivismo, vida social estruturada por rituais e costumes, etnografias como monumentos para uma cultura).

- **Século XXI**

Atualmente, os autores, pesquisadores qualitativos defrontam-se com uma tripla crise de representação, legitimação e praxis nas disciplinas humanas (Denzin, 2003).

Primeiro, os pesquisadores qualitativos não podem captar directamente a experiência vivida. Mas sim, fazer um esquema que problematiza o elo directo entre a experiência e o texto.

Segundo, o uso de critérios tradicionais para a avaliação e interpretação da pesquisa qualitativa. O critério envolve uma série de reconsideração como afirma o autor, validade, a capacidade de generalização e a confiança (Denzin, 1997, 2003).

Terceiro, as duas suposições influenciam a terceira.

Para o autor nunca houve tantas estratégias de investigação, tantos paradigmas, ou métodos de análise. Segundo Denzin (2003) o ato de pesquisa qualitativa não pode mais ser visto a partir de dentro de uma perspectiva positivista neutra ou objectiva. A classe, a raça, o género e a etnicidade influenciam o processo de investigação, e fazem da pesquisa um processo multicultural.

Segundo Yin (2003) o estudo de caso é um inquérito empírico que investiga um fenómeno⁸ contemporâneo e o contexto atual, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto atual não são claramente evidentes.

CRESWELL (2009) definiu três tipos de modelo de forma avançada: qualitativo, quantitativo, e o modelo misto. O autor afirma que as abordagens sobre os modelos qualitativo e quantitativo não devem ser vistos como opostos ou dicotomia. Reafirma o autor que os modelos apresentam fins diferentes e contínuos. O método misto segundo o autor está entre o que é contínuo porque contém abordagens qualitativa e quantitativa.

O autor faz uma distinção entre ainda maior sobre os dois modelos, a estrutura do qualitativo e quantitativo na medida em que usa-se as palavras (qualitativo) em vez dos números (quantitativo), ou perguntas fechadas (hipóteses quantitativas) em vez de perguntas em aberto (entrevistas qualitativas).

3.1.2. Objetivo do estudo

Os seguintes objectivos permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais (Sousa, 2011).

Como foi previamente definido na introdução deste trabalho, a presente investigação pretende responder à seguinte questão: Qual a importância que tem o processo de gestão de reclamações do passageiro TAAG na Rota Lisboa-Luanda para a companhia?

Yin (2001) afirma que o passo mais importante a ser considerado em estudo é a definição da questão de pesquisa.

Para responder a esta questão foram traçadas duas perguntas de investigação de forma a avaliar a satisfação e a insatisfação do passageiro para a companhia.

Assim temos:

1. Qual a importância das reclamações para a companhia?
2. Quais são os fatores que afetam o crescimento da companhia?

Objetivos:

- 1- Determinar o perfil do passageiro TAAG na rota Lisboa – Luanda;
- 2- Identificar o grau de satisfação dos passageiros TAAG na rota Lisboa- Luanda;

⁸Entende-se por fenómeno neste particular trabalho como sendo o problema em estudo.

3- Avaliar o processo de gestão de reclamação da companhia.

3.1.3. Abordagem metodológica

O estudo de caso contribui para a compreensão que temos dos fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2001). O estudo ainda permite preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Quanto aos tipos de estudos podem ser:

Exploratórios – estes têm por objetivos proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficiente estudada e levantar o entendimento dessa realidade;

Explanatórios - explicam as forças que originam o fenómeno em estudo e identificam causas que afetam esse mesmo estudo;

Descritivos - descrevem rigorosa e claramente um dado objeto de estudo e identificam causas que afetam esse mesmo estudo;

Preditivos - procuram prever os resultados de um fenómeno e prever os eventos e comportamentos do fenómeno (Yin, 2001) e Marshall e Rossman cita Sousa e Baptista (2001).

Yin (2001) definiu o estudo de caso como sendo uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenómeno e o contexto não estão claramente definidos. Uma vez que o fenómeno e o contexto não são sempre discerníveis em situações da vida real, um conjunto de outras características técnicas, como recolha de dados e estratégias de análises de dados, tornam-se parte essencial no trabalho.

Os estudos de caso podem incluir métodos de investigação quantitativa e qualitativa. O contraste entre métodos qualitativos e quantitativos não diferencia as estratégias da pesquisa. O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa a maneira de investigar um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré - especificados (Yin, 2001).

O presente estudo de caso foi realizado de acordo com o processo de investigação proposto por Yin (1994) e Creswell (2009), sistematizado na figura abaixo. Exploratório, indutivo e descritivo.

Esta forma de pesquisa é muitas vezes usada como meio para alcançar a solução do problema (CRESWELL, 2009), permitindo que as suas técnicas ajudam a reunir informações:

Esta técnica permite reunir informações. Cada participante é encorajado a expressar-se sobre a sua visão e a reagir sobre a visão dos outros.

De acordo com CRESWELL (2009) a investigação qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano.

Este tipo de investigação é um processo que envolve questões emergentes e procedimentos, dados coletados em configuração do participante, análise dos dados

enunciados e interpretação dos dados. Segundo CRESWELL (2009) é importante focar o significado individual e tornar a complexidade de uma situação.

Por outro lado, o método de investigação qualitativa oferece uma compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo. Segundo Fortin (1996) observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam.

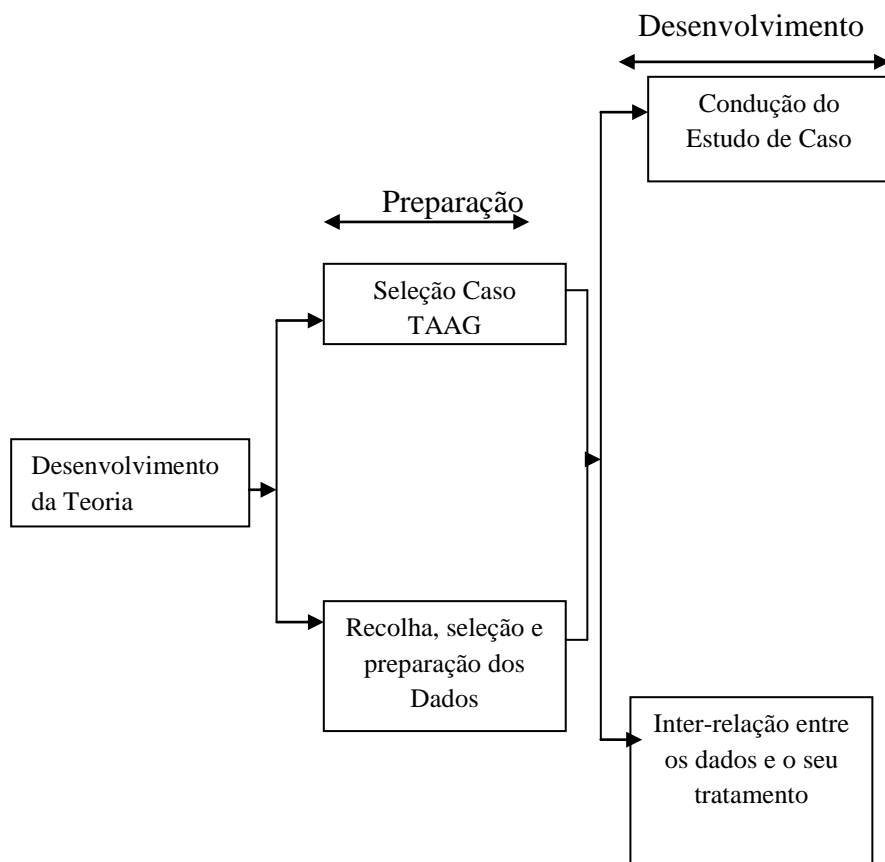
Embora o método respeita certos critérios de fiabilidade e validade, muitas críticas são lançadas pelo facto de ser muito subjectivo e impressionista, apresenta dificuldades para ser replicado, problemas com a generalização da sua essência e falta de transparência (Alan Bryman, 2007). O estudo de caso qualitativo é um estudo natural porque investiga pessoas num ambiente natural (Bryman, 2007).

O investigador no estudo etnográfico permite por exemplo estudar um grupo culturalmente intacto (passageiros da TAAG) durante um período prolongado de tempo, recolhendo informações, sobretudo através de observações e registo promenorizado de dados (Sousa e Baptista, 2011).

Este tipo de estudo envolve a observação do grupo, na qual o pesquisador está a realizar a observação. As abordagens etnográficas permitem analisar ainda enormes quantidades de dados, tais como: fotos, documentos e entrevistas com participantes.

Denzin (2003) aponta que a nova etnografia abrange um tema vasto, limitado apenas pelas variedades da experiência na vida moderna. Como afirma o autor, a nossa esperança é que o requinte tecnológico do método etnográfico encontre a sua absolvição na descoberta de novas séries de problemas que levam a uma compreensão maior do mundo moderno.

Figura 5. Modelo de desenvolvimento do estudo de caso.



Fonte: Adaptado, (Yin,2001) (Vicente,2009).

O presente estudo de caso segundo Yin (2003) e Creswell (2009) foi realizado em três fases distintas: Preparação dos dados, desenvolvimento da teoria e finalização na condução de análise dos dados (Vicente, 2009).

Na fase de preparação, após a escolha do tema e a elaboração do projeto de dissertação sobre o tema (A Avaliação do processo de gestão de reclamações dos passageiros TAAG) procedemos à revisão da literatura relevante para o tema. Decidimos fazer um estudo sobre o processo de gestão de reclamações dos passageiros TAAG por ser um tema dominante no seio dos passageiros angolanos. A recolha de dados para fundamentar e contradizer os nossos objetivos contribuíram bastante para o sucesso deste trabalho. Cada fase do processo os dados foram tratados com muito rigor com vista a não tirar ilações erradas. Os acessos a muitos dados foram limitados tais como informações sobre o número de passageiros que apresentam reclamações a companhia e análises de relatórios.

Na última etapa ou fase, finalização, seguimos o método ou teoria de Creswell sob a validade e confiabilidade dos dados. A padronização dos dados previstos no capítulo 5 relacionando a teoria e os resultados obtidos.

3.1.4. Técnicas de recolha dos dados

Após a definição da estratégia de investigação segue-se a recolha de informação, a serem utilizadas no estudo de caso.

Os dados primários, a obtenção de dados através da conceção de entrevistas. Foram realizadas duas entrevistas com os responsáveis do serviço de atendimento ao cliente da TAAG. Os dados secundários foram importantes para análise do estudo de caso. O acesso a revistas de autoria da companhia, a pesquisa em artigos científicos, revisão da literatura, dicionários, internet, relatórios e minutas. Um questionário sobre a satisfação e insatisfação dos passageiros foi autorizado para ser levado a cabo junto aos passageiros no Aeroporto Internacional de Lisboa. A técnica qualitativa permite integrar e compreender os factos sociais e a técnica quantitativa vai permitir medir e determinar a realidade envolvente.

3.1.5. Tratamento de Dados

A recolha de dados em estudo de caso qualitativo requer quatro formas básicas a citar: Observação, Entrevista, Documentos, e materiais audiovisuais. Para o método de triangulação de dados, foram utilizadas três métodos de recolha de dados (Flick 2002).

- 1- Entrevistas;
- 2- Documentos;
- 3- Questionário.

A triangulação de dados como aponta os autores Denzin (1989) cita (Flick, 2002) e (Yin, 2001) referem-se na importância de utilização de diferentes fontes de dados, que deve ser distinguida dos métodos para a produção de dados. Miles e Huberman (1994) cita Creswell (2009) afirmam que nesse caso é importante traçar o cenário onde a pesquisa vai se realizar (Portugal - Lisboa; e Angola - Luanda), os participantes (Diretora do Serviço de Atendimento ao Cliente – TAAG e o Gestor de Marketing da área de atendimento ao cliente – TAAG foram entrevistados, o evento (o comportamento do consumidor e a política de gestão de reclamação da companhia em Lisboa, e o processo (a evolução da natureza dos eventos (reclamações) em Lisboa.

Tabela. 0.6-Tabela de recolha de dados por entrevista.

Recolha de dados do tipo qualitativo, opções, vantagens e limitações			
Tipos de dados	Tipos e opções	Tipo de vantagens	Tipo de limitações
Entrevistas	<p>Frente - a frente. Entrevista pessoal.</p> <p>Entrevista por correio eletrónico.</p>	<p>Útil quando os participantes não podem ser observados de forma direta.</p> <p>Permite o controlo sobre a linha do questionamento.</p>	<p>Fornece informações indiretas filtradas através das visões dos entrevistados.</p> <p>A presença dos pesquisadores pode influenciar as respostas.</p> <p>Nem todas as pessoas são igualmente articuladas e percetivas.</p>
Documentos	<p>Documentos públicos, como minutas de encontros, ou jornais e revistas.</p>	<p>Permite obter uma ideia da linguagem e as palavras dos participantes.</p> <p>Representa os dados que são planeados em que os participantes têm dado atenção para compila-los.</p> <p>Como prova escrita, estes documentos ajudam o investigador com o tempo e a despesa de transcrever os factos.</p>	<p>Podem ser protegidas as informações disponíveis para o acesso ao público ou privado.</p> <p>Requer ao investigador procurar a informação em lugares de difícil acesso.</p> <p>Requer transcrever ou uma verificação otimizada e computadorizada.</p> <p>Materiais podem estar incompletos.</p> <p>Os documentos podem não ser autênticos ou precisos.</p>
Materiais Audiovisuais	<p>Fotografias</p>	<p>Método discreto de coleta de dados.</p> <p>Oferece uma oportunidade para que os participantes partilham diretamente a sua realidade.</p> <p>É criativo na medida em que capta a atenção visualmente.</p>	<p>Pode ser difícil de interpretar.</p> <p>Pode não ser acessível ao público ou em privado.</p> <p>A presença de um observador pode afetar ou perturbador e afetar as respostas.</p>

Fonte: Adaptado Creswell (2009).

A presente tabela (0.6) de recolha de dados permite dar uma maior consistência na aquisição do material para sua interpretação e codificação.

Para Creswell (2009) as observações qualitativas são aquelas na qual o investigador faz anotações sobre o comportamento e as atividades dos indivíduos no local da pesquisa. Nas anotações, faz-se alguns registos de forma não estruturada ou semi-estruturada.

Creswell (2009) afirma que os observadores qualitativos podem também participar em papéis diferentes a partir de um não – participante para completar o participante. As entrevistas qualitativas são feitas cara-a-cara com os participantes, entrevistas aos participantes pelo telefone, ou o investigador que se empenha em fazer em grupo. Este tipo de entrevista comporta pergunta em aberto onde procurar-se obter as visões e opiniões dos participantes (Creswell, 2009).

Os documentos segundo o autor Creswell (2009) podem ser os jornais, reportes oficiais, revistas da companhia como sendo documentos privados, correio eletrónico, cartas.

Relativamente, os materiais audiovisuais são dados qualitativos que consistem em fotografias, objetos de arte, cassetes de vídeo ou qualquer outra forma de material de áudio que produz som.

3.2. Condução do Estudo de Caso

A investigação funciona com a procura de factos e resultados das ações tomadas, é importante que esteja definido o percurso de estudo.

Para a condução do estudo de caso os dados secundários, primários, observação documental, entrevistas e questionários são fontes pertinentes para o êxito do trabalho.

3.2.1. Dados primários

Os dados primários como em qualquer outro projeto de estudo de caso qualitativo exercem um papel importante para caracterizar demograficamente os passageiros. Diferentes visões sobre a política dos governos na indústria do transporte aéreo foram analisadas de forma observacional e com a elaboração de entrevistas (Sousa e Baptista, 2011).

Neste processo procedeu-se a recolha de dados por correio eletrónico, entrevista guiada semi-estruturada e análise de documentos mas encontramos certas limitações no fornecimento dos mesmos.

A obtenção de dados de pesquisa observacionais é relevante uma vez que procuramos reter alguns aspetos sobre o comportamento do consumidor sem intervir de alguma forma ou manipular a situação.

Solomon (1996) aponta que o método observacional pode ser muito útil como uma forma de corroborar os relatórios dos consumidores com o que eles fazem.

3.2.2. Dados secundários

Os dados secundários provem da análise documental tais como: a recolha de livros, dicionários, enciclopédias, internet, jornais os quais formam o conjunto das principais fontes de informação (Sousa e Baptista, 2011).

Relatórios do Ministério do Planeamento de Angola (MINPLAN), Banco Nacional de Angola (BNA), Linhas Aéreas de Angola (TAAG), Revistas publicadas pela companhia aérea angolana (Revista Austral). Outras fontes de confiança também foram usadas tais como Serviços de Emigrações e Fronteiras de Portugal (SEF), Banco Mundial (BM).

3.2.3. Entrevista

Segundo Flick (2002) a entrevista semi-estruturada para o estudo de caso qualitativo apresenta maior interesse e é amplamente usada. As entrevistas semi-estruturadas permitem ao entrevistado expressar-se mais facilmente do que numa entrevista relativamente aberta ou estruturada ou num questionário. Para a conceção do nosso trabalho a realização de entrevistas semi-estruturada em torno da observação é a que mais contribui para a obtenção dos resultados.

Yin (2003) afirma que uma das fontes mais importantes de estudo de caso é a entrevista. Atende-se que (Flick, 2002) aponta o conjunto de versões da entrevista semi-estruturada, como um dos fundamentos metodológicos da investigação qualitativa o que é característico nestas entrevistas é a incorporação de perguntas mais ou menos abertas. É importante definir a ordem das perguntas a fazer de forma a não perder o sentido da entrevista.

A entrevista semi-estruturada permite obter respostas exatas sobre o tema, pronuncia vantagens de melhoria e comparação dos dados, pelo uso coerente da entrevista (Flick, 2002).

Portanto, Merton e Kendall (1946) citado por (Flick, 2002) afirmam que nem sempre as metas são atingíveis. Os critérios apontados pelos autores para a condução da entrevista integram metas que em todas as situações não são atingíveis tais como a especificidade e profundidade versus amplitude. O autor aponta que não se pode ter a certeza prévia de cumprir esses criterios. Os critérios lançam luz sobre as decisões que o entrevistador tem de tomar e as prioridades que tem necessariamente que definir ad hoc, na situação de entrevista.

Mas (Flick, 2002) salienta que o êxito da entrevista depende fundamentalmente da competência situacional do entrevistador, uma competência que pode ser aumentada pela experiência e facilitar a tomada de decisões na entrevista.

3.2.4. Observação Documental

Segundo (Sousa e Baptista, 2011) a análise documental constitui-se uma técnica importante na investigação qualitativa – seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspectos sobre o tema ou problema.

A observação permite obter dados descritivos, adequados para caracterizar um processo e para ser feito através de técnicas mais ou menos estruturadas, envolvendo instrumentos na recolha e registo dos dados com diferentes graus de padronização (Silvestre e Araújo, 2012).

O tipo de observação presta-se à recolha de dados decorrentes de situações inesperadas para o pesquisador e decorrentes das conversas, em que se faz o registo

aleatório das conversas ouvidas. Um dos limites da observação é o facto de os dados restringirem a um evento que ocorre num determinado período de tempo.

Assim, os dados obtidos por observação podem ser complementados com dados obtidos por entrevista.

A combinação entre a observação não estruturada e a entrevista contribui para a qualidade do processo de recolha de dados, permite conhecer os termos usados pelos sujeitos para designarem os processos ou situações que foram objeto de observação (Silvestre e Araújo, 2012).

3.2.5. Questionário

Os autores Ghiglione e Matalon (1992) apontam que um processo de inquirição deve começar por uma fase qualitativa, sob a forma de um conjunto de entrevistas não diretivas ou estruturadas a que se segue a uma fase quantitativa.

A aplicação de um questionário a uma amostra permite uma inferência estatística através da qual se verificam os objetivos traçados aos quais se completam por recurso às informações recolhidas e codificadas.

Segundo Sousa e Baptista (2011) a aplicação de um questionário permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos.

Para o complemento da nossa amostra na pesquisa o uso de questionário vai permitir recolher informações baseando-se, num grupo representativo da população (consumidores, passageiros) em estudo.

Podemos destacar três tipos de questionários:

- i) Questionário do tipo aberto - a interpretação e o resumo deste tipo de questionário é mais difícil, dado que se pode obter uma variedade de respostas, dependendo de quem responde ao questionário. É aquele que utiliza questões de resposta aberta.
- ii) Questionário do tipo fechado - este tipo de questionário facilita o tratamento e análise da informação, exigindo menos tempo. Os questionários fechados são bastantes objetivos e requerem um menor esforço por parte dos sujeitos aos quais são aplicados.
- iii) Questionário tipo misto - são questionários que apresentam respostas de tipo abertas e fechada.

Para o nosso caso de estudo o questionário de com perguntas fechadas enquadram-se no modelo em causa.

1- Estrutura do questionário

Determinado o tipo de questionário a ser usado na pesquisa, segundo Ghiglione e Matalon (1992) e (Sousa e Baptista, 2011) o presente questionário de estudo de caso foi construído com base a revisão de literatura para dar resposta às questões de investigação e aos objetivos em causa.

Aplica-se a análise fatorial numa escala likert, cujas as respostas estão classificadas de 1 a 5 , onde 1- Discordo Totalmente, 2 –Discordo, 3 – Não Concordo nem discordo, 4- Concordo, 5- Concordo Totalmente (Pestana e Gageiro, 2008).

Quem concordar com as três primeiras nesta ordem invertida 5 a 1 no questionário está satisfeito com os serviços e o processo de gestão de reclamação em curso na companhia. A uniformização das escalas é importante para analisar até que ponto o inquirido leu as questões.

O questionário comporta três principais questões. A primeira parte I - Informações sócio-demográficas; Parte II - A viagem; e a Parte III - O processo de reclamação. A seguinte estruturação permite codificar e interpretar os dados com vista a avaliar o processo de gestão de reclamações dos passageiros TAAG - Linhas Aéreas de Angola.

2- Validação do questionário

A validação do questionário consiste na credibilidade da investigação que assumimos na investigação quanto a fiabilidade dos dados no processo de recolha dos dados e análise na medida em que os estudos são contextualizados.

De forma a confirmar que o questionário é aplicável um pré-teste foi realizado na sala de aula juntos dos alunos de Mestrado em Gestão Aeronáutica, turma de 2012/2013. O pré-teste ajudou a refazer alguns questões chave do questionário. A alteração de por exemplo: É satisfatório viajar na TAAG; Na TAAG a qualidade do serviço prestado é incontestável. Outras alterações foram introduzidas como a reestruturação da terceira questão sobre o processo de reclamação dos passageiros. Cerca de 10 estudantes participaram no pré - teste para validação do questionário. Com base na orientação dos orientadores constitui-se o questionário proposto para a realização do trabalho na recolha de dados.

3- Amostra

A população de amostra para este estudo é constituído pelos passageiros da TAAG Linhas Aéreas de Angola. A amostra foi realizada no Aeroporto de Portela em Lisboa aos passageiros que embarcavam para Luanda no voo TAAG (DT 651; DT 656 e DT 651). Durante três dias (Quarta-feira , Sábado e Segunda Feira) uma amostra aleatória de 101 pessoas foram inquiridos sobre a importância do processo de gestão de reclamações dos passageiros. Solicitada à TAAG a realização do questionário foi autorizada para os dias 26 e 29 de Junho e 1 de Julho de 2013.

O número em causa dos respondentes vai permitir o tratamento estatístico das variáveis em análise (Vicente, 2009).

4- Recolha de Dados

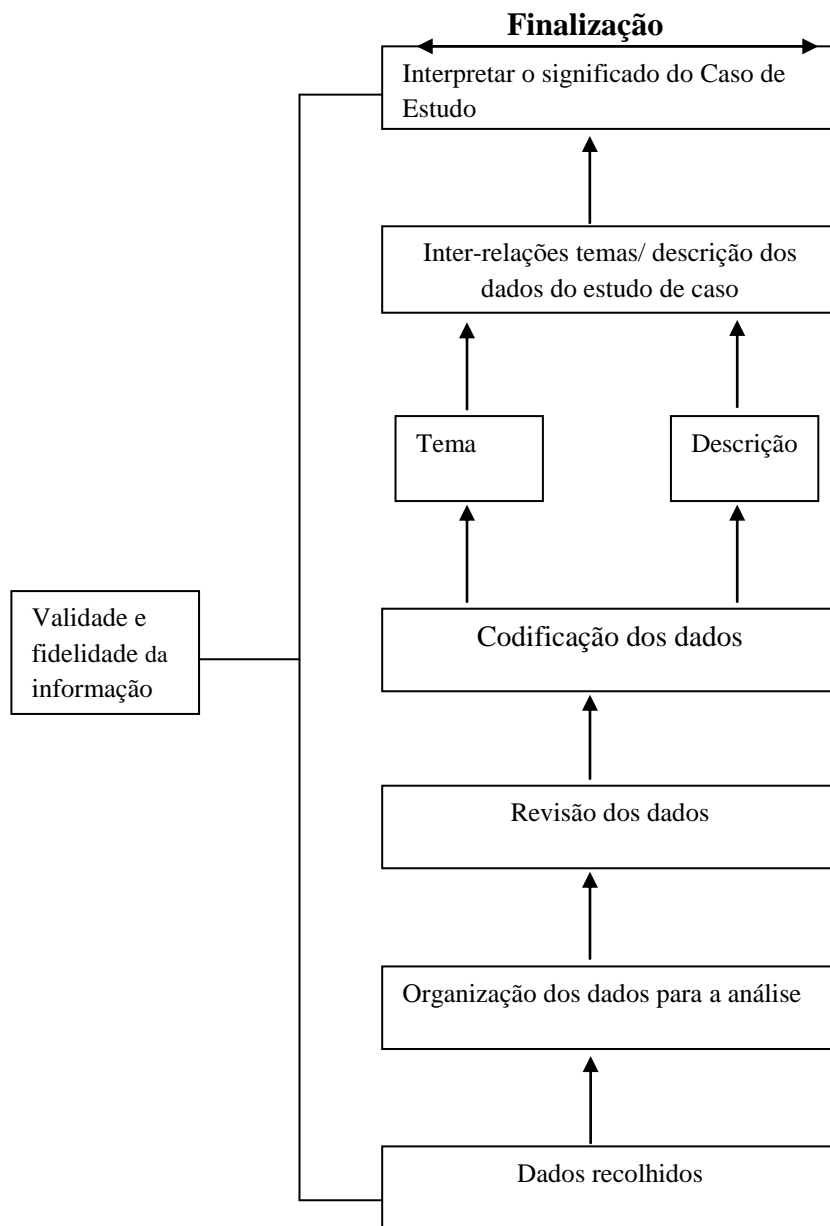
A recolha de dados junto aos passageiros foi autorizada pela companhia aérea de bandeira angolana (TAAG) (Anexo 0.3). O mesmo processo foi realizado junto dos passageiros, à sua disponibilidade para preencher os questionários no ato de check-in no Aeroporto de Portela - Lisboa (Anexo 0.9).

Ficamos surpreendidos com a abordagem de alguns passageiros que se recusaram a ler os questionários. Muitos alegaram compromissos profissionais e falta de tempo. Face às limitações impostas pelos próprios passageiros conseguimos entrevistar 101 passageiros, em três dias.

3.3. Análise dos dados

A análise e interpretação de dados num estudo de caso qualitativo dependem do tipo de estratégias usadas, Creswell (2009) afirma que normalmente se usa um procedimento geral que permite transmitir na proposta os dados. Assim temos segundo o autor os passos estratégicos para a análise dos dados no nosso trabalho:

Figura 6. Esquema de análise dos dados recolhidos.



Fonte: Adaptado, (Creswell,2009)

A figura apresenta a visão hierárquica da base do topo sobre a abordagem do estudo de caso qualitativo mais interativa para analisar os dados. Em passo passamos a explicar os níveis enfatizados nas etapas a seguir:

1º- Organizar e preparar os dados para análise. Esta fase envolve transcrever as entrevistas, digitalização do material, digitação de notas de campo, ou classificar e organizar os dados em diferentes tipos, dependendo das fontes de informação.

2º- Um segundo passo é a obtenção de um sentido geral de informações e de refletir sobre o seu significado em geral. Ter em atenção o que dizem os participantes; Qual o tom das ideias e qual a impressão da profundidade total, credibilidade e uso da informação?

3º- A codificação é o processo de organizar o material em pedaços ou segmentos do texto antes de trazer significado à informação (Rossman e Rallis, 1998) cita Creswell (2009).

4º- Uma codificação consiste em gerar uma descrição das pessoas, assim como as categorias ou temas para análise. Descrição envolve uma prestação detalhada de informações sobre pessoas, lugares ou eventos em um lugar. Esta análise é útil em projetar descrições detalhadas para o estudo de caso e etnografias narrativas.

5º- Transmitir as informações descritivas sobre cada participante em uma tabela ou fazer abordagem mais popular é usar uma passagem narrativa e transmitir os resultados da análise.

6º- Finalmente, a análise de dados requer uma interpretação ou significado dos dados. Requer fazer uma interpretação pessoal sobre o que foi entendido do estudo. É importante ter em atenção aspetos tais como: cultura história e experiências. Isto também requer uma preocupação com os dados apontados na revisão bibliográfica.

1- Análise fatorial

Análise fatorial é um instrumento que possibilita organizar a maneira como os sujeitos interpretam as coisas, indicando as que estão relacionadas entre si e as que não estão. A análise fatorial permite avaliar a validade das variáveis constitutivas dos fatores indicando em que medida se referem aos mesmos conceitos, através da correlação existente entre elas (Pestana e Gageiro, 2000).

O autor aponta ainda que análise fatorial pode ser exploratória, o estudo de caso em causa, quando trata da relação entre as variáveis sem determinar em que medida os resultados se ajustam a um modelo, ou confirmatória .

A análise fatorial assume que as covariâncias ou as correlações entre variáveis observáveis são geradas pelas suas relações com um número de variáveis subjacentes ou conceitos, não diretamente medidos, designados por fatores comuns ou variáveis latentes. Esta análise para o autor permite avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos.

A correlação entre todos os pares de variáveis, implica uma matriz das correlações diferente da matriz de identidade. Há uma relação de dependência nos dados que

permite descreve-los e resumi-los num inferior de variáveis compostas ou derivadas, facilitando a compreensão dos dados (Pestana e Gageiro, 2000).

Pestana e Gageiro (2008) apontam que para poder aplicar o modelo fatorial deve haver correlação entre as variáveis. Se essas correlações forem pequenas é pouco provável que partilhem fatores comuns.

O KMO é um procedimento estatístico que permite aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial (Pestana e Gageiro, 2008:492).

O Kaiser –Meyer –Olkin (KMO), é uma estatística que varia entre zero e um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis.

O KMO perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de zero indica que a análise fatorial pode não ser uma boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2008).

Segundo Kaiser os valores podem ser os seguintes:

Tabela 0.6. Valores do KMO

KMO	Análise fatorial
1 – 0,9	Muito boa
0,8- 0,9	Boa
0,7- 0,8	Média
0,6- 0,7	Razoável
0,5- 0,6	Má
0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro (2008).

As variáveis importantes para manter na análise fatorial são aquelas que têm maiores correlações lineares entre si.

Capítulo 4

Evolução do processo de reclamações dos passageiros TAAG - Linhas Aéreas de Angola em Portugal.

O presente capítulo debruça-se sobre a evolução da empresa nomeadamente sobre os valores, a missão, o mercado, os novos desafios, produtos e serviços ao cliente. O capítulo pretende aprofundar o nível de compreensão, reflexão e crítica dos assuntos abordados nesta fase. O presente capítulo serve também para analisar os dados recolhidos através da entrevista feita sobre os clientes aos responsáveis da área de serviços ao cliente da TAAG em Luanda - Angola, incluindo a análise estatística dos dados com a sua discussão. A análise dos dados obtidos com o questionário permitem completar e enriquecer o estudo de caso proposto.

4.1. TAAG Linhas Aéreas de Angola 1980-2013

Figura 7. Evolução do logotipo da companhia.



Fonte: Google (2013)

A TAAG é uma empresa pública e tem como missão integrar Angola internamente e ao Mundo com segurança, rapidez e eficiência. A maior preocupação da companhia prende-se com a qualidade que motiva a constante evolução e a justificação a preferência de milhares de passageiros habituais (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013). Em 1938, a conhecida Divisão de Transportes de Angola (DTA), hoje TAAG - Linhas Aéreas de Angola conquistava os céus africanos e Europeus.

Segundo factos históricos, na década de 70 após a proclamação da independência, é criada a empresa nacional TAAG - Linhas Aéreas de Angola. Um passo significativo foi dado, iniciadas as negociações com a TAP para a participação da TAAG (como companhia aérea de bandeira) nos voos Luanda-Lisboa. Os primeiros voos Luanda-Lisboa passaram a ser operados por aviões TAP com a sigla DT das Linhas Aéreas de Angola. Nessa altura, a assistência de cabine dos passageiros era feita já pelo pessoal abordo da TAAG.

A 13 de Fevereiro de 1980 é criada oficialmente a Empresa Linhas Aéreas de Angola, U.E.E⁹, abreviadamente designada por TAAG. Em 1977 a TAAG transportava já 230.000 passageiros em voos domésticos, atingindo no ano seguinte os 795.947 pax transportados. Em voos internacionais, a companhia atingia a cifra de 130.838 passageiros transportados.

⁹ U.E.E., Unidade Económica Estatal. Denominação usada nas empresas públicas angolanas.

Figura 8. Aeronave DTA.



Fonte: (TAAG, Revista Austral n.º 81, 2010)

1980-1986

1980- A TAAG - Linhas Aéreas de Angola atinge um dado histórico sobre o seu desenvolvimento e crescimento internacional.

1985- A companhia passou a operar voos para América do sul (Brasil).

1986- O número de passageiros da companhia atinge a cifra de um milhão de passageiros transportados em voos internacionais.

1990-1999

1991- Dá-se a criação de novas empresas autónomas: A Angola - Air Charter, a Sociedade de Aviação Ligeira, S.A.R.L.

Na década de noventa a TAAG atingiu novos rumos na indústria do transporte aéreo com a abertura de novas rotas e novas aquisições de aeronaves.

1993- A TAAG passa a voar para o Zimbabué-Harare.

1994- Com o fim do apartheid na África do Sul, a companhia aérea angolana conquista o espaço aéreo sul-africano, com a rota Luanda-Joanesburgo.

1997- TAAG adquire o Boeing 747, denominado Cidade do Kuito.

2000-2013

Em 2006, a companhia dá um passo significativo, renovação da frota. Embora no ano seguinte (2007) ter vivido períodos menos bons, a companhia esteve sempre apostada na modernização da empresa.¹⁰

No ano de 2009, a TAAG definiu novas metas a atingir, rumo à excelência, abertura de novas rotas.

Assim, o início da nova era foi marcado pelas rotas: Luanda – Dubai, São Paulo, Cidade da Praia, Cidade do Cabo e África Central, e a reabertura da escala de Havana.

¹⁰ TAAG alistada na lista de companhias aéreas impedidas de voar no espaço comunitário (Europa) pela Comissão Europeia.

Com a abertura destes destinos, a TAAG aumentou a sua rede ao juntar os voos para as capitais do Zimbabwe, África do Sul, Zâmbia, Repúblicas do Congo, Brazzaville e Kinshasa, Portugal, São Tomé e Príncipe, Namíbia, Brasil (Rio de Janeiro) e China. A TAAG também realiza voos em code-share para Paris, Londres, Bruxelas, Frankfurt e Maputo.

4.1.1. TAAG nova era

A TAAG nova era é a continuidade dos membros da Ex-Comissão de Gestão na nova Administração, o que permite continuar com o programa de reformas estruturais tais como: Planos Financeiros, Operacional e de Serviço ao Cliente (TAAG, Revista Austral n.º 81, 2010).

Visão da companhia

Ser uma companhia líder da modernização do transporte aéreo e serviços associados em Angola, através de uma operação fiável e financeiramente sustentável, que promova a imagem de Angola no mundo (TAAG, TAAG Linhas Aéreas de Angola, 2013).

Valores

Assegurar o cumprimento estrito de todas as normas de segurança operacional, segurança e qualidade nas operações da TAAG;

Garantir uma estreita colaboração com as entidades reguladoras nacionais e internacionais;

Assegurar total compromisso com a pontualidade e fiabilidade das operações;

- **Da excelência do passageiro:**

Servir os passageiros de forma profissional e atenciosa;

Adaptar as características dos serviços às necessidades dos passageiros;

Incutir uma cultura de aprendizagem e de partilha de conhecimento;

Promover a unidade interna e a tomada de decisões sob uma perspetiva corporativa;

Encorajar uma cultura de melhoria contínua e desenvolvimento pessoal;

- **Da cultura:**

Trabalhar em equipa e buscar sempre aquilo que é melhor para a empresa em detrimento de benefícios pessoais;

Ser responsável pelas ações e agir de acordo com o Código de Ética da Companhia;

Enfrentar os obstáculos de forma construtiva, sempre em busca das melhores soluções;

- **Responsabilidade financeira:**

Trabalhar para garantir a sustentabilidade financeira da companhia, garantir a capacidade de gerar resultados financeiros positivos;

Promover uma cultura de utilização racional dos recursos da companhia;

Assegurar que a informação financeira prestada é credível e atempada;

- **Responsabilização social**

Promover a imagem de Angola dentro e fora do país;

Ser um elemento dinamizador da economia angolana e apoiar a comunidade através de ações sociais;

- **Consciencialização ambiental**

Promover medidas de consciencialização ambiental no interior da companhia;

Trabalhar para minimizar o impacto das operações da companhia no ambiente que os rodeia adotando critérios de responsabilidade ambiental.

4.1.2. Política de gestão da empresa

Promover a Orientação e Focalização nos resultados, garantindo que a segurança operacional, segurança e a qualidade constituem a preocupação central de todas as atividades do negócio e assegurando a monitorização das atividades de cada departamento, medindo e registando os progressos, a fim de assegurar uma melhoria contínua;

Realizar todas as operações da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, E.P., de forma profissional e disciplinada, honrando a mais alta tradição do sector do transporte aéreo. A segurança das aeronaves e o conforto dos passageiros deverão ser considerados da máxima importância;

Assegurar eficiência organizacional através da gestão e melhoria dos processos de trabalho, da identificação dos riscos e da tomada de decisão baseada em informação proveniente do sistema de monitorização;

Desenvolver e manter o Quality Management System (QMS), o Safety Management System (SMS) e o Security Management System (SEMS) da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, E.P.;

Promover a Gestão da Mudança, a Aprendizagem e a Melhoria Contínua, desafiando o “status quo”, efetuando mudanças e utilizando a aprendizagem e a partilha do conhecimento para identificar oportunidades de melhoria e aumentar a nossa agilidade organizacional.

Gerir os Colaboradores de forma à que estes façam seus os objetivos da TAAG, definindo e divulgando as responsabilidades respeitantes à segurança e qualidade, reforçando a importância das responsabilidades individuais e coletivas; demonstrando empenho em relação à segurança, saúde, formação e desenvolvimento dos Colaboradores (TAAG, TAAG Linhas Aéreas de Angola, 2013)(TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

Os três Grandes desafios da TAAG:

- 1- Aumento da qualidade do serviço prestado em todos os sentidos;
- 2- O incitamento a um espírito de coletividade entre os trabalhadores;

- 3- O apoio contínuo a toda a rede de parceiros que intervêm no Setor Aeronáutico Nacional.

Para a TAAG estes três desafios resumem-se em Serviço, Filosofia de Liderança e de Gestão e na Estratégia que, visam a consolidação dos ganhos com vista a impulsionar a empresa para patamares mais altos, quer a nível interno, quer no capítulo internacional para a satisfação dos clientes.

4.2. TAAG Passageiros

A TAAG no âmbito da sua política de gestão está seriamente apostada em levar o passageiro a todos cantos do mundo. A companhia opera com as suas próprias aeronaves para uma variedade de destinos, voos nacionais e estrangeiros (Revista Austral n.º 96, 2013).

Para o êxito da companhia, a TAAG, alguns voos são realizados com as companhias congéneres em regime de partilha de código (code share), entre Luanda e as várias capitais, tais como Paris, Bruxelas, Londres, Frankfurt, Amesterdão, Madrid, na Europa, e Maputo, Lagos, Casablanca, Windhoek, em África. O transporte dos passageiros para outros é um processo contínuo no seio da companhia aérea, TAAG.

A companhia angolana de bandeira, visando a excelência do serviço, disponibiliza aos passageiros serviços que permitem realizar reservas, check – in pela internet a 24 horas antes do voo, pesquisa de bagagem desaparecida, acesso ao programa de passageiro frequente e a leitura da revista de bordo da companhia (TAAG, Revista Austral n.º 95, 2013). Voar na TAAG é uma experiência deliciosa para quem pretende atravessar os céus com a companhia (TAAG, Revista Austral n.º 95, 2013) .

A TAAG serve-se do produto de passageiro frequente para oferecer um melhor serviço ao passageiro. Criado para demonstrar respeito e fidelidade pelos seus passageiros.

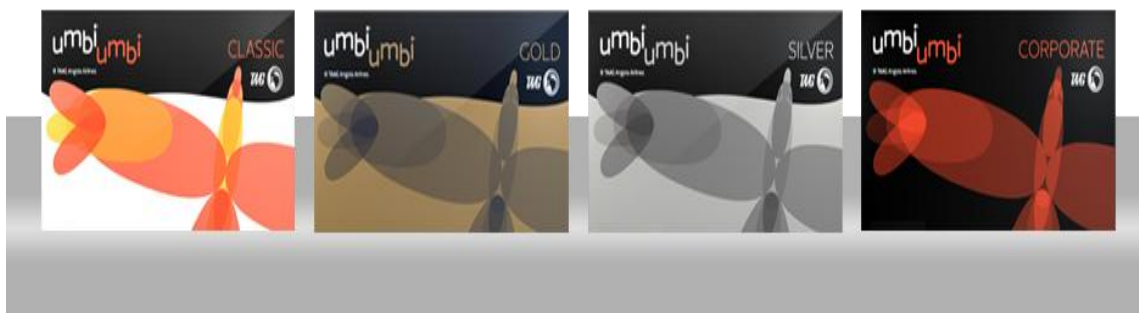
Denominado cartão Umbi Umbi¹¹, permite aos passageiros da TAAG acumular milhas, quando viajam ou quando usufruem de bens ou serviços dos parceiros TAAG.

Com este tipo de produto a companhia tem por objetivo a modernização da empresa de forma a prestar um serviço de excelência ao passageiro em que se aliá à qualidade.

O Umbi Umbi Club foi criado especialmente para os passageiros frequentes e aspira levar a TAAG e Angola a voarem cada vez mais alto, conquistando novos passageiros e oferecendo um tratamento exclusivo (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

¹¹ O Umbi Umbi (Cicornia Abdimi) é um pássaro muito comum na fauna angolana que segundo a história tradicional anuncia as boas novas, que aspira voar mais alto e que chama os outros pássaros para voarem consigo(TAAG, Revista Austral n.º 95, 2013).

Figura 9. Cartão Umbi Umbi, TAAG.



Fonte: Revista Austral n.º78 (2010)

Os passageiros tornam-se membros do Umbi Umbi Club, Classic, Gold, Silver e Corporate assim que realizam a sua primeira viagem. À medida que vai acumulando as milhas permite ao passageiro avançar de nível do cartão carregando os seus benefícios e privilégios exclusivos.

Os membros do cartão podem utilizar as milhas acumuladas em bilhetes prémio, para si ou outra pessoa e para o destino à sua escolha. Permite ainda fazer Upgrades de classe com as milhas acumuladas.

4.2.1. Serviço ao Cliente

A companhia tem desde 2010 apostado num serviço ao cliente com vista a atender mais de (1) um milhão de passageiros por ano (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010) (TAAG, Revista Austral n.º 94, 2012).

A TAAG, no âmbito da melhoria da qualidade do seu serviço ao cliente tem à disposição o Call Center e um Website. Para a companhia, os dois canais permitem um contato mais próximo entre a TAAG e os seus passageiros.

Figura 10. Serviços de apoio ao cliente, TAAG.



Fonte: Adaptado TAAG, TAAG Linhas Aéreas de Angola (2013).

O serviço de Call Center comporta entre outros benefícios, diminuir o fluxo de pessoas nas lojas da TAAG, a companhia acredita que um telefonema a partir de qualquer ponto do país ou do mundo poderão satisfazer as necessidades dos clientes tais como: reservas de lugares, saber horários e rotas dos voos. Através do canal, os clientes vão poder apresentar reclamações e solicitar quaisquer informações.

A companhia está preparada para responder em tempo real através de operadoras da central telefónica, em regime laboral contínuo. O Website, segundo a operadora aérea, sistema mais complexo, mas em uso em grande parte das companhias aéreas mundiais. Este canal permite aos clientes da companhia a pesquisa de informações sobre voos, escalas, destino e datas, e podendo ainda o passageiro saber qual o preço tendo em conta a classe e efetuar o pagamento pela internet (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010).

O portal do serviço ao cliente da TAAG de acordo com a operadora inclui igualmente uma área de testemunhos e perguntas frequentes, e ainda a possibilidade de o utilizador enviar comentários ou responder a um inquérito de satisfação.

Com a renovação e modernização da empresa a TAAG oferece ao cliente um serviço de check-in no sítio da internet da companhia. A companhia prevê ainda a entrada de novos serviços e pretende oferecer aos clientes a possibilidade de efetuar o check-in telefónico ou através do sítio da internet da empresa (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010) (TAAG, Revista Austral n.º 94, 2012). Internamente, a empresa continua a enverdar esforços para responder às necessidades do passageiros.

Para a TAAG, este é um processo contínuo que consiste no envolvimento de todos os trabalhadores no programa de transformação, visando atingir a excelência operacional, comercial, de serviço ao cliente e financeira. A companhia assume a importância da mudança de atitudes e de comportamentos a todos os níveis da empresa (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010).

Desde então a possibilidade de aquisição de bilhetes de passagem aumentou em 2010, com a abertura de novas agências nacionais e internacionais para a satisfação dos passageiros da companhia (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010) (TAAG, Revista Austral n.º 83,2011) (Anexo 0.8).

A empresa regista mudanças substanciais que tornaram mais eficiente os serviços tais como eliminação de reconfirmações de lugares pelos passageiros em algumas rotas, colocando o termo às reconfirmações em todas as agências, escalas e delegações. Relativamente aos passageiros que pretendem transportar bens sob riscos de restrições de carácter aduaneiro, a TAAG tem à disposição dos seus clientes um serviço de informação capaz de ajudar a evitar quaisquer transtornos.

A TAAG continua a melhorar o serviço prestado aos clientes, visando a excelência, para a satisfação da empresa. Em 2010, algumas melhorias substanciais foram concretizadas, tais como (TAAG, Revista Austral n.º 83):

- a) Melhoria na pontualidade;
- b) Lançamento de novas tecnologias.

A companhia espera contar com as sugestões dos passageiros para a inovação dos serviços pelo uso do Livro de Reclamações. Na busca da excelência, o retorno e a auscultação das opiniões dos clientes a TAAG afirma ser fulcral para correção dos desvios e melhor interação, concorrendo para o apuro da prestação de serviços da companhia (TAAG, Revista Austral n.º 83).

A TAAG E.P com o programa criado "inquérito de satisfação e de um endereço eletrónico para reclamações" teve até Janeiro de 2013, o registo de 14 127 utilizadores (Revista Exame n.º35, 2013).

4.2.2. Produto e Serviços

A TAAG é uma companhia aérea de bandeira que voo para vários destinos internacionais, regionais e domésticos e como parte oferece um leque de serviços e produtos aos seus passageiros tais como: conforto a bordo; segurança a bordo; entretenimento a bordo.

Segundo cita a revista exame n.º 35 de 2013, um estudo realizado pela Agência de Ranking de Qualidade da Skytrax¹² uma das metas da companhia (TAAG) é chegar a três estrelas.

Para a Skytrax a TAAG segundo a pontuação dos passageiros mistérios¹³ apresentam a seguinte classificação:

Tabela 0.7. Classificação de produtos e serviços de qualidade.

Long Haul	
Primeira classe	★★★★
Business Class	★★★
Classe Económica	★★
De curta distância	
Business Class	★★★★
Classe Económica	★★

Fonte: Skytrax Star Rating 2013.

A companhia mantém as duas estrelas conquistadas em 2010. Com realce para as três estrelas conquistadas na primeira classe dos voos internacionais e (2,5) na classe executiva dos voos domésticos (Revista Exame n.º 35, 2013) (<http://www.airlinequality.com/Airlines>).

Dentro da aeronave, o conforto é a chave fundamental para a satisfação do passageiro (TAAG, Revista Austral n.º 83). A companhia com a nova aquisição de aeronaves

¹² Skytrax agência de ranking de qualidade com prestígio internacional no sector aéreo baseado na pontuação de consultores.

¹³ Passageiros mistérios (auditores da Skytrax) que viajam no mínimo em três ocasiões distintas com vista a avaliar o desempenho de qualidade da companhia.

oferece maior conforto e comodidade, nos voos de longo curso. Aos passageiros estão reservados: almofadas, cobertores, estojos de higiene individual, berço para bebés até 16 quilogramas.

Independentemente da classe em que o passageiro vai viajar, os serviços de segurança a bordo estão sempre à disposição do cliente. Os tripulantes de cabine estão disponíveis para prestar quaisquer serviços a bordo no que concerne a acomodação da bagagem de mão nos compartimentos próprios ou debaixo da cadeira à frente do passageiro. Para a segurança do passageiro, os tripulantes de cabine têm o dever de informar ou demonstrar a forma de utilização dos sistemas de emergência existentes a bordo. É importante seguir as indicações dadas a bordo da aeronave de forma a manter a segurança e comodidade no voo.

Os padrões de segurança da cabine e a apresentação do pessoal estão entre os itens mais bem pontuados. Nos itens negativos destacam-se os serviços de transferências no Aeroporto, a oferta de jornais e revistas a bordo e o entretenimento nos voos de menor duração (Revista Exame nº35, 2013).

Embora o entretenimento de classe a classe varie, a TAAG dispõe de uma programação áudio (canais de música e CD's à escolha do passageiro), programação vídeo (filmes e documentários), jogos, auscultadores para a audição da música e som dos filmes. Um conjunto de artigos tais como jornais, revistas e livros infantis que são oferecidos aos passageiros a bordo da aeronave.

O passageiro TAAG conta com os seguintes produtos:

- **Primeira classe**

Segundo a operadora, o serviço proporciona ao cliente uma maior comodidade que consiste:

Check-in prioritário; Lounge de primeira classe; Assentos maiores e muito confortáveis; Excelente serviço de refeições; Entretenimento áudio e vídeo e videojogos.

- **A Classe Executiva**

Oferece aos seus passageiros um ambiente descontraído para que segue ao destino sentindo-se rejuvenescido. Estão a disposição do cliente o seguinte:

Check-in prioritário; Lounge de Executiva; excepcional serviço de refeições; entretenimento áudio, vídeo e videojogos.

- **Classe Económica**

A classe económica tem por objetivo proporcionar ao cliente uma cabina confortável e moderna, bem como um serviço afável, tais como:

Serviços de refeições; Entretenimento áudio e vídeo, videojogos e bebidas gratuitas.

Com a entrada em circulação das novas aeronaves em 2010, e com o cumprimento das medidas impostas pela Comissão Europeia, a TAAG, mormente no que concerne ao

serviço ao cliente, exige consciencialização, melhoria contínua e espírito corporativo (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010).

Uma das preocupações da companhia passava pela área comportamental. A companhia ainda se depara com problemas culturais, o que aponta que não será fácil uma mudança. Para o êxito da empresa, a TAAG tem intensificado o diálogo com os seus colaboradores, através da realização de reuniões regulares (Angola).

O pessoal navegante de cabine (PNC) exerce um papel fulcral para o melhoramento deste problema. A TAAG acredita que por razões óbvias são os principais responsáveis pela segurança e conforto dos passageiros, sendo os que mais tempos ficam com os passageiros. Cada produto oferecido pela companhia procura responder às necessidades de satisfação dos passageiros e contribuir no crescimento da empresa.

4.3. TAAG novos desafios

A companhia aérea angolana vive hoje uma nova fase de modernização¹⁴, eleita Presidente do Comité Executivo da Associação das Companhias Aéreas Africanas AFRAA¹⁵ em 2012. Para a companhia reflete o engajamento cada vez maior da empresa na definição e execução das novas políticas de transporte aéreo em África (TAAG, Revista Austral n.º 94, 2012) (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

A TAAG aderiu a AFRAA em 1978. A AFRAA integra parceiros industriais, dos quais construtores de aeronaves, fabricantes de motores aeronáuticos, consultores e prestadores de serviços de alta tecnologia, bem como representantes governamentais aeroportuários e de organizações internacionais, que apoiam as actividades da Associação através de contribuições financeiras e patrocínios a projetos e programas específicos.

A Associação tem igualmente colaboração com as organizações de aviação e comunidades regionais, entre as quais a Comissão Africana da Aviação Civil (AFCAC), a União Africana, a Conferência Europeia para a Aviação Civil (ECAC), a Comissão Europeia, a Administração Federal da Aviação (FAA), a Associação Internacional de Carga Aérea (TIACA), a Organização Internacional de Transporte Aéreo (IATA), e a Organização do Transporte Aéreo Civil (ICAO) (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

O desempenho da TAAG e de Angola adquire um carácter exemplificativo. A operadora angolana tem reagido de forma pró-ativa no processo de aproximação entre países,

¹⁴ Para a empresa o objetivo é o cumprimento do compromisso relativo aos quatro Cês, Crescimento da companhia, através da Capacitação dos seus quadros e do Controlo financeiro a todos os níveis, no sentido de melhor servir o Cliente.

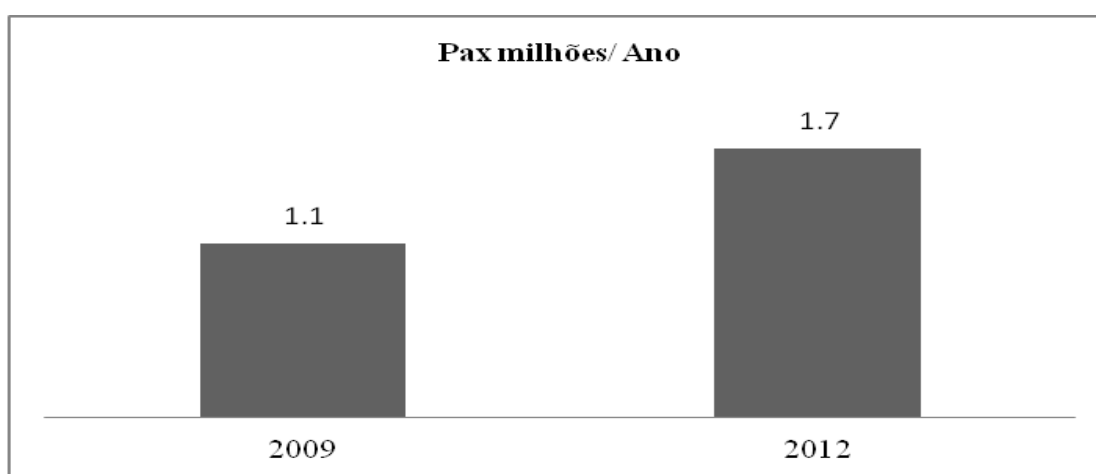
¹⁵ O Comité é o órgão de topo da hierarquia, que estabelece as orientações, bem como toma as decisões fundamentais, em primeira instância, acerca dos destinos da AFRAA. A Assembleia Geral da AFRAA é considerada o evento mais prestigiado da aviação em África, onde são tomadas decisões visando uma maior consolidação do transporte aéreo no continente.

economias e companhias de aviação africanas, facilitando a criação de novas rotas e da entrada das companhias africanas no mercado angolano.

Desde 2006 que a companhia começou a projetar um novo futuro para a empresa. Após as restrições impostas à companhia pela Comissão Europeia, a empresa tem desenvolvido mudanças que se têm traduzido no melhoramento dos serviços prestados pela companhia (TAAG, Revista Austral n.º 81, 2010).

A figura em baixo, apresenta o quadro da empresa. A TAAG tenciona aumentar as suas vendas com objectivos de excelência traçados. Desde 2009, que a companhia cresceu mais de 50% em milhões de passageiros ano (TAAG, Reunião de delegados da TAAG, 2010) (Anexo).

Tabela 0.8. Número de passageiros transportados, TAAG.



Fonte: Adaptado TAAG, 2010

A companhia nos últimos anos investiu nas áreas de manutenção e da engenharia, garantindo a plena operacionalidade da sua frota de aeronaves modernas (TAAG, Revista Austral n.º 81, 2010). Formou e requalificou técnicos de diversas especialidades com vista a atingir a excelência a nível operacional, financeiro e comercial.

Hoje a TAAG espera melhorar a comodidade dos passageiros, oferecendo um melhor serviço ao cliente, bem como uma maior diversificação dos seus destinos.

A TAAG renovou a sua frota com aeronaves de nova geração, pelo que está disponível para a cooperação, sobretudo através de acordos de Code Share. Operadoras africanas da Nigéria, Marrocos, Tanzânia e do Togo são as novas apostas da companhia. A companhia sempre valorizou a aproximação com as congénères africanas, principalmnete na área técnica e de formação, tendo trabalhado com a Ethiopian Airlines, LAM e a sempre presente South African Airways.

Tabela 0.9. Destinos da TAAG.

Origem	Destino	Frequência	Voo	Partida	Chegada
São Paulo	Luanda	SEG QUA SEX SAB	DT746	15:45	03:45+
Rio de Janeiro	Luanda	DOM TER QUI	DT742	18:00	05:45+
Luanda	Bangui	TER SAB	DT526	07:00	10:00
Luanda	Brazzaville	TER SAB	DT526	07:00	08:00
Luanda	Bruxelas	DOM QUI	DT6360@	19:25	06:50+
Luanda	Cape Town	SEG SEX	DT579	08:00	13:00
Luanda	Douala	TER SAB	DT526	07:00	12:15
Luanda	Dubai	SEG SEX	DT550	23:00	10:00+
Luanda	Frankfurt	SEG SEX	DT6561"	21:15	06:40+
Luanda	Harare	SAB	DT587	07:30	11:45
Luanda	Havana	QUA	DT702	19:00	04:00+
Luanda	Johannesburg	DOM SEG QUA QUI SEX	DT577	08:10	12:30
Luanda	Lisboa	DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB	DT650	22:00	05:10+
Luanda	Lisboa	QUA	DT652	12:00	19:10
Luanda	Londres	QUA SAB	DT606#	23:55	08:45+
Luanda	Lusaka	SAB	DT587	07:30	13:45
Luanda	Maputo	SEG SEX	DT5471***	15:00	19:55
Luanda	Nairobi	TER SEX	DT5771'	10:45	16:50
Luanda	Paris	TER QUI	DT6929**	21:15	06:10+
Luanda	Pequim	TER	DT690	00:30	22:00+
Luanda	Porto	SEX	DT654	23:30	07:15+
Luanda	Porto	DOM	DT654	11:00	18:45
Luanda	Praia	DOM QUI	DT502	14:00	20:45
Luanda	Rio de Janeiro	DOM TER QUI	DT741	11:00	15:00
Luanda	São Paulo	SEG QUA SEX SAB	DT745	08:00	12:55
Luanda	São Tomé	DOM QUI	DT502	14:00	15:00
Luanda	São Tomé	TER	DT510	12:15	13:15
Luanda	Windhoek	DOM QUA QUI	DT571	07:00	10:30
Luanda	Windhoek	TER SEX	DT573	10:10	12:40
Luanda	Windhoek	DOM SEG QUA QUI SEX	DT5773*	13:00	15:25
Havana	Luanda	SEX	DT502	02:00	20:00

Fonte: (TAAG, Destinos, 2013)

*code share by SW-Air Namibia; **code Share by AF-Air France;***code share by TM-LAM Linhas Aéreas de Moçambique

code share by BA- British Airways;“code share by LH-Luftansa;@code share by SN-Brussels Airlines

´code share by KQ-Kenya Airways;+ chegada do dia seguinte.

4.3.1. Rota Lisboa -Luanda

A tabela 0.8 apresenta o conjunto de destinos e acordos aéreos realizados pela TAAG. O reforço das frequências para os destinos atuais enquandram-se na política de crescimento da empresa (CCC). Segundo dados publicados pela companhia, hoje a companhia faz nove ligações para Portugal (Todos os dias para Lisboa e mais duas para o Porto) o que tem se relevado num sucesso comercial.

A rota é reforçada nos picos sazonais (Agosto e Dezembro) o que permite a TAAG fazer mais três voos semanais caso se justifique.

Segundo a revista Exame n.º 35 de Março de 2013, desde a chegada das novas aeronaves que a quota de mercado da companhia aérea de bandeira ultrapassou a sua concorrente TAP. A TAAG lidera a rota com 54% de quota de mercado.

O número de passageiros transportados pela TAAG em 2012, traduziu-se num crescimento de 14% resultado da eficiência das operações e a substituição da frota clássica que possibilitaram o alargamento das rotas (Revista Exame n.º35, 2013). Angola e Portugal com a criação da lei n.º32/81 de 25 de Agosto que aprova o acordo de transporte aéreo entre Portugal e a ex-República Popular de Angola (República de Angola) foi assinado em Luanda a 4 de Agosto de 1977. Angola e Portugal têm um acordo bilateral em vigor à mais de vinte anos que rege as relações de transporte aéreo comercial entre os dois Estados.

4.4. TAAG e a liberalização do mercado

O processo de aproximação entre as operadoras africanas, a TAAG tem procurado corresponder aos esforços de liberalização do continente (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

Figura 11. Mapa de ligações internacionais.



Fonte: Google [acedido aos 30.05.2013]

Uma das grandes barreiras passa pela melhoria do relacionamento com o serviço ao cliente, em que há uma grande interferência de aspectos culturais. Para a TAAG aumenta a responsabilidade de todos os trabalhadores para que a companhia corresponda à confiança. Um equilíbrio de interesses entre as operadoras africanas não parece ser fácil de assegurar de momento, devido ao facto de existir várias dinâmicas que devem ser respeitadas (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

A AFRAA pretende com a liberalização do mercado africano criar companhias aéreas mais fortes face à concorrência e entrada de companhias aéreas do Oriente Médio, Ásia, Europa, Canadá e Estados Unidos da América (www.aviationbusinessjournal.aero, 2013)

Há empresas mais desenvolvidas do que outras e é como se existissem várias velocidades dentro do mesmo processo.

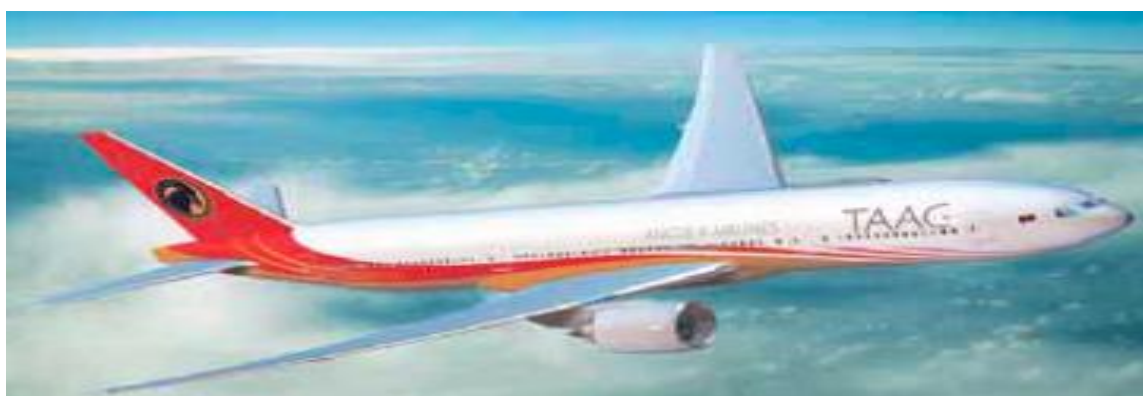
A AFRAA afirma a necessidade da criação de uma regulamentação para evitar a concorrência predatória e evitar a discriminação em favor de companhias estrangeiras (www.aviationbusinessjournal.aero, 2013).

O mercado africano tem registado um aumento de tráfego mas é assegurado por companhias não africanas, sobretudo em rotas internacionais. A instabilidade¹⁶ em alguns países africanos obriga alguns operadores a reduzir os seus voos devido as crises políticas bem como o aumento do preço do petróleo (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013). As transportadoras Africanas enfrentam uma série de desafios, relacionados com a regulamentação e a legislação aeronáutica, o aumento da concorrência de companhias aéreas estrangeiras e a rentabilidade das africanas. Em África ainda se registam problemas de acesso à utilização de internet e isto está a se refletir no crescimento das companhias aéreas. A fraca penetração da internet podem criar custos de distribuição para as companhias aéreas (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

4.5. TAAG Aeronaves

A TAAG no âmbito da sua política de gestão de segurança operacional e qualidade está empenhada em reestruturar a frota de aeronaves. Composta por uma frota da Boeing totalmente remodelada tornou-se pioneira em África a operar com este tipo de aeronaves. Atualmente a companhia transporta cerca de 200 mil passageiros em todo mundo (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

Figura 12. Novas aeronaves da TAAG.

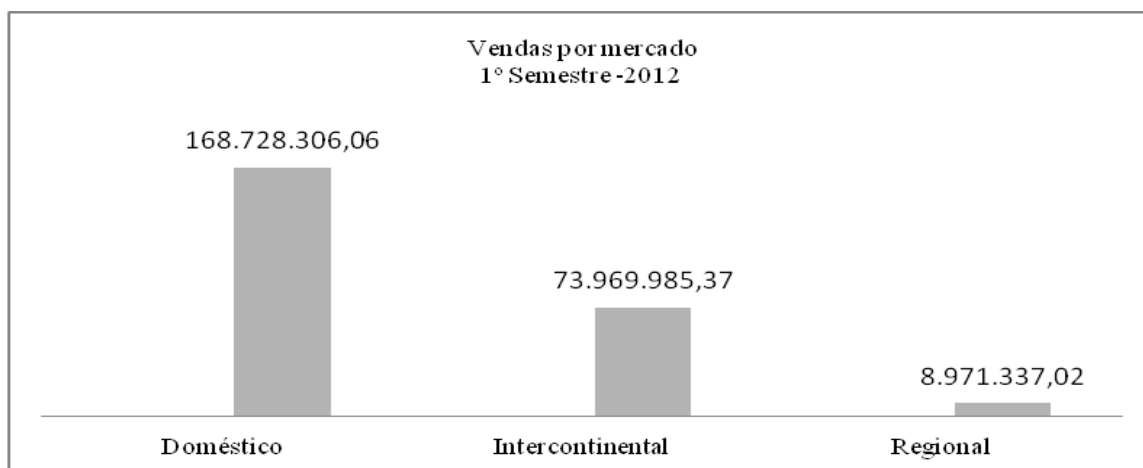


Fonte: (TAAG, Revista Austral n.º 81, 2010)

¹⁶ As crises políticas permanentes e os conflitos civis em África refletem-se na estagnação contínua do mercado do transporte aéreo.

A transportadora aérea angolana opera com aeronaves do tipo Boeing desde 1976. O primeiro Boeing 737, destinado a voos internos. Mais tarde, a companhia começou a operar as rotas internacionais com o Boeing 707, as quais se seguiram os Boeing 747 conhecido como Combi. E como a companhia encontra-se numa fase de renovação e modernização, a aquisição em 2006 de sete novas aeronaves, sendo três de modelo Boeing 777-200 ER (Extended Range) e outros quatro Boeing 737-700 de nova geração torna a empresa capaz de dar resposta as exigências do mercado, ver figura abaixo.

Tabela.0.9. Número de bilhetes vendidos.



Fonte: TAAG, 2010.

A modernização da frota com a retirada dos obsoletos Boeing 747 Combi pelos modernos 777-200ER, prevê proporcionar à companhia maior eficiência. Os novos aparelhos estão destinados as rotas intercontinentais da TAAG. A companhia nos últimos tempos tem registado um aumento da oferta, com novas rotas e serviços.

Tabela 0.10. Frota da companhia aérea angolana.

Aeronave	Total	Passageiros	Rotas
Boeing 737-200	3	130	Doméstico
Boeing 737-700	5	120	Doméstico e Regional
Boeing 777-200ER	3	255	Longo curso
Boeing 777-300ER	2	365	Longo curso
Total	13		

Fonte: wikipedia [2013.03.10]

A companhia aérea angolana com a aquisição das novas aeronaves reduziu em 41 milhões de toneladas as emissões de Dióxido de Carbono (CO₂) na atmosfera em todas as suas rotas em 2012. A TAAG é membro da Green Team ¹⁷ programa de redução de impacto ambiental da IATA. A companhia angolana desde a sua participação no

¹⁷ Green Team programa de redução de impacto ambiental da IATA consiste na redução e poupança do consumo de combustíveis pelas aeronaves.

programa arrecadou cerca de 35 milhões de dólares no período de 1 ano. A transportadora angolana para cumprir com o programa de poupança de combustíveis aplicou 24 iniciativas¹⁸ muitas delas relacionadas com a operacionalização dos voos, e procura manter sempre a segurança (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

Desde então, a companhia está a recorrer ao combustível das escalas onde o preço é inferior ao praticado em Luanda.

A TAAG tem investido na renovação da sua frota, adquirindo aeronaves da nova geração. Tudo isto faz parte da política de gestão da companhia, em conformidade com as suas crenças e valores.

Em resposta a modernização, a companhia aumentou a sua capacidade de resposta relativamente ao transporte de carga. De acordo com os objetivos da companhia, esta evolução exerce um papel importante, dado que é significativo o volume de importações para Angola. As aeronaves usadas permitem a companhia transportar cerca de 30 toneladas de carga por voo. A TAAG desde os anos oitenta que serviu de elo de ligação entre as cidades do país e o mundo transportando pessoas e bens (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013).

No atendimento ao cliente, para atender com exclusividade ao passageiro, a TAAG possui profissionais preparados para dar informações, encaminhar sugestões e reclamações (TAAG, Revista Austral n.º 83, 2011) (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013). Em 2009, cerca de 20% dos atrasos registados foram reduzidos dos 58% porcentos previstos em 2009 (TAAG, 2010). A compra dos aviões enquadra-se na estratégia de crescimento (CCC) da TAAG de proporcionar maior eficiência em todas as suas áreas - desde o atendimento ao passageiro, passando pelas operações de voo e cabine, operações em terra e transporte de carga e correio. Estas melhorias relacionam-se com a reestruturação das áreas operacionais e não operacionais da empresa e com a implementação do sistema integrado de gestão de qualidade e segurança, que é transversal a todos os departamentos (Anexo 0-11).

Faz parte igualmente da política de gestão da TAAG a redução dos atrasos nos voos que permitiu que dois terços dos voos das companhias partissem em tempo em 2012 (TAAG, Revista Austral n.º 96, 2013). Atualmente o serviço ao cliente ainda é um desafio para a companhia, que precisa de ser melhorado em terra e no ar. Para a TAAG, em Angola, a excelência operacional tem estado a alinhar o seu modelo de gestão e de governação, os seus normativos técnicos, equipamento e tecnologias, bem como o seu sistema de operações, ao melhor estado da arte mundial, com vista a dar resposta as exigências das instituições internacionais da Aviação Civil, tais como a IATA, ICAO e o Comité de Segurança Internacional da União Europeia.

A companhia aérea de bandeira tem em curso um programa de capacitação e motivação dos seus recursos humanos. O programa enquadra-se no âmbito da excelência

¹⁸ A Revista Austral, Março/ Abril 2013, não enuncia as iniciativas com exceção de referir que estão relacionadas com a operacionalização dos voos da companhia.

organizacional que permitiu a companhia criar o *TAAG Corporate Academy*. A TAAG Corporate Academy é um programa interno de desenvolvimento e gestão. A empresa reduziu igualmente a idade média dos seus trabalhadores de 48 para 43 anos o que torna a empresa mais jovem e dinâmica (TAAG, Revista Austral n.º 97, 2013).

4.5.1. Novas Estruturas físicas

A TAAG está a viver um momento de renovação e modernização das estruturas físicas e materiais da companhia. A companhia conta um novo Centro de Medicina Aeronáutica e um Centro de Controlo Operacional. O Centro de Medicina Aeronáutica da TAAG é assegurado por médicos de diferentes especialidades com vista a dar resposta aos novos desafios da companhia. O Centro de Controlo Operacional integra a área de Operações de Voo e coordena todas as atividades operacionais da empresa (TAAG, Revista Austral n.º 77, 2010).

4.6. Cultura

A TAAG linhas aéreas de Angola exerce um papel importante na cultura angolana. A companhia assume a responsabilidade perante a comunidade, apoiando atividades que contribuam para o prestígio e desenvolvimento da cultura angolana. A prestação da companhia é reconhecida pela disponibilização de voos, domésticos, regionais e internacionais (TAAG, Revista Austral n.º 78, 2010).

A empresa divulga igualmente a cultura angolana melhorando o impacto das suas operações no ambiente, adotando critérios de responsabilidade ambiental e promovendo medidas destinadas à sua conservação e preservação ambiental. Embora, sendo um ato de responsabilidade social a TAAG usa a arte da cultura para demonstrar o interesse para a união dos povos (TAAG, Revista Austral n.º 77, 2010).

Angola é um país muito diversificado. Geograficamente, Angola tem 18 províncias e os seus habitantes falam sete línguas maternas totalmente diferenciadas. De norte a sul, leste a oeste, os hábitos e costumes são diferentes. A cultura angolana é unida pela identidade nacional do "eu". O executivo angolano deixou patente o seu firme compromisso de difundir as artes e os traços que identificam a Nação, abrindo alas para o intercâmbio entre vários povos e culturas (Portugal, 2012).

A TAAG como estrutura do governo tem apoiado o fomento da cultura, extensivo a todo o país:

- i. Apoio à música angolana;
- ii. Apoio às atividades comunitárias;
- iii. Incentivo à pintura e artes plásticas;
- iv. Apoio ao desporto.

A TAAG tem reconhecido os valores culturais e desportivos em Angola, que constituem o orgulho nacional e que serve para aumentar a qualidade de vida dos povos. A companhia esforça-se por valorizar e divulgar de várias formas (TAAG, Revista Austral n.º 79, 2010).

Capítulo 5

Resultados e discussões

Este capítulo tem por objetivo analisar os resultados do estudo de caso e a sua interpretação. O presente capítulo vai ajudar a interpretar as entrevistas e os dados estatísticos corroborando com os resultados finais.

5.1 . Interpretação dos dados recolhidos

5.1.1. Entrevistas e observação documental

As entrevistas realizadas à direcção de serviços de atendimento ao cliente da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, permitiram responder às questões de partida e testar os objetivos definidos no trabalho.

As entrevistas foram conduzidas na sede da TAAG em Luanda, pelo que a análise é baseada na informação quer por gravação de áudio e pela troca de correio eletrónico.

A combinação dos dados ajudou para uma melhor compreensão do problema.

Segundo a teoria de Blackwell, W. Miniard, e Engel (2005) as empresas devem conhecer o consumidor. A TAAG quanto à questão formulada sobre os meios a favor do consumidor, a Diretora de Atendimento ao Cliente da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, respondeu o seguinte:

Processo de reclamação

Questão 1 – Quais os meios para atender a reclamação do passageiro?

Resposta: As reclamações dos passageiros da TAAG são administradas de duas formas: uma é através do Livro de reclamações (que está colocado em cada área onde há contacto direto com cliente/ passageiro: bordo, lojas e check- in).

O reclamante solicita o livro que lhe é entregue pela funcionária da TAAG.

Após a reclamação feita, é entregue uma cópia ao reclamante, outra é enviada para a Direção de Serviço ao Cliente (área de reclamações) onde é dado o devido tratamento.

Existe também a possibilidade de a reclamação ser feita diretamente na Direção de Serviço ao Cliente, onde é entregue um formulário ao reclamante. Após a reclamação feita, o procedimento é o mesmo.

Temos igualmente um correio eletrónico, onde a interação com o reclamante é feita inteiramente na base de trocas de correspondências.

Estes instrumentos servem para atender quaisquer reclamação dos seus passageiros no que concerne aos atrasos, falhas de serviço.

O mesmo é partilhado pelo gestor de marketing da empresa, Miguel Vitangui:

Resposta: Em princípio, a TAAG é uma empresa Estatal tem na sua algebeira todos os órgãos que fazem parte de uma empresa, todas direcções. A direcção que tem contato direto com todos os clientes é a Direção de Exploração Comercial. Temos a Direção de

Exploração de terras (Aeroporto), temos o check-in, temos a Direção de Cargas e Correio, essas Direções de Escalas no seu todo e não só, como as Nacionais e Internacionais. Estes ao entrarem em contato com o cliente têm aquele problema que transportamos, os problemas que temos em casa para o posto de trabalho, "aquilo que tu pretendes que apenas em duas palavras seria útil é traduzido em 'N' palavras sem atingir o objetivo e aí surge a reclamação". "Eu fui mal atendido perante o Sr. Vitangui mas eu queria saber apenas de uma reserva para Lisboa. Havia lugar mas disse que não havia lugar mas quando falou com outro funcionário garantiu-me que havia lugar, e fiz a reserva e comprei o bilhete, mal atendimento... gera reclamação".

"Essa reclamação quando nos surge, nós temos (TAAG Linhas Aéreas) aliás anos atrás essa Direção não existia, existimos apenas a dois anos. Já trabalhei em muitas áreas na TAAG, na placa quando fui admitido na empresa e depois na Direção Comercial contato direto com o passageiro. Quando se criou esta área, após a conclusão da minha licenciatura (Licenciei-me em Gestão) há dois anos, a TAAG criou o Departamento de Atendimento ao Cliente com objetivo de gerar estratégias concernente ao cliente. O cliente reclama e nós vamos analisar a reclamação do cliente para depois encontrarmos mecanismos, não só satisfazer o próprio cliente que reclamou mas também tirar a má imagem".

A resolução das reclamações a tempo e hora tem um impacto importante na vida do consumidor. Como afirmam os autores Blackwell, W. Miniard, e Engel (2005) as empresas bem sucedidas fazem questão de anunciar o número de clientes que têm em carteira. Embora essa relação entre satisfazer um consumidor e mantê-lo não é perfeita. Para os autores os consumidores que apresentam reclamações continuam a demonstrar certa confiança na empresa. Já o autor Moller (1996) diz que muito destes problemas ajudam a levar a empresa ao mundo da concorrência. Dar atenção ao cliente é a questão chave para avaliar o seu comportamento. Muitos clientes tentam tirar partido desta situação para ganhar vantagem na companhia.

A segunda questão prende-se com a importância que é dada às reclamações dos passageiros e foi a seguinte:

Importância atribuída às reclamações dos passageiros

Questão 2- Qual a importância que a TAAG - Linhas Aéreas de Angola atribui às reclamações?

Resposta: As reclamações são um veículo de a empresa saber quais os serviços que deve melhorar e como.

(Diretora do Serviço de Atendimento ao Cliente)

Enquadramento teórico:

Nas organizações o comportamento do consumidor deve ser primário de todos os aspetos do programa de marketing da empresa. O consumidor é o elemento chave para se alcançar os objetivos organizacionais. A satisfação depende da satisfação com o

produto ou serviço prestado que satisfazam as necessidades do consumidor. A empresa e o cliente devem manter uma relação social aceitável. Para Capricho (2007) as empresas podem ter ganhos indiretos adicionais por perceberem de forma racional, ao reforçarem a sua imagem de qualidade e de empresas socialmente responsável perante clientes atuais e potenciais. Quanto ao objectivo das reclamações a diretora da TAAG respondeu o seguinte à terceira questão.

Objectivos do departamento (Empresa)

Questão 3- Como encara os objectivos do departamento ?

Resposta: A Direção de Serviço ao Cliente é uma Direção relativamente nova, que com o tempo está a crescer e a ganhar mais importância dentro e fora da empresa. As empresas em Angola já estão a valorizar mais e a ter um maior foco no que concerne o cliente, e isto já se faz sentir na TAAG.

Enquadramento teórico:

Hoje, relativamente as teorias de satisfação apresentadas no trabalho, a satisfação e insatisfação do consumidor é determinado pelo sentimentos gerais, ou atitude, que a pessoa toma relativamente sobre um produto ou serviço depois de ter usado ou comprado.

Solomon (1996) afirma que os consumidores querem a qualidade e valor. Grandes companhias, como a "TAAG" conhecem os seus passageiros (clientes) e sabem o que os clientes querem. Estas informações ajudam as companhias a definir ou redimensionar serviços eficientes e eficazes. As empresas precisam identificar e preencher as necessidades dos clientes da melhor maneira.

Para a quarta questão, o Gestor da Área de Marketing da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, respondeu o seguinte:

Produtos e Serviços

Questão: A TAAG já criou algum produto ou serviço com base nas reclamações dos passageiros?

Resposta: Sim. Já temos, fizemos um inquérito há tempos da padronização no sentido de avaliar por rota. Qual o tempo de atendimento e de espera e quais são os atrasos registados? Para além disso, também já fizemos um inquérito procurando saber sobre a preferência da refeição para o passageiro, e tivemos resultados.

Enquadramento teórico:

Serviços de Recuperação ao Passageiro

A maioria das companhias aéreas tem falhado para sustentar o processo de inovação na interação com o consumidor. Embora, as companhias estejam a usar programas avançados como CRM para gerir os clientes, muitos destes têm falhado para responder às expectativas dos consumidores.

Este processo de feedback é importante que faça parte da estrutura da empresa. Hart, Heskett e Sasser (1990) afirmam que a recuperação da falha de serviço não pode acontecer de forma automática e que a empresa deve estar preparada para o ato. É importante antecipar as necessidades para a recuperação. Um plano e um procedimento para cada potencial falha deve ser desenvolvido, e os funcionários devem ser treinados nestes procedimentos. Os gestores que compreendem o serviço e o sistema de entrega podem antecipar onde poderá ocorrer falhas e fazer planos para a recuperação.

A esta questão a Diretora de Atendimento ao Cliente da TAAG respondeu o seguinte:

Questão 5: A empresa utiliza algum método de recuperação de falhas de serviços ?

Resposta: De momento ainda não, mas estamos a estudar alguns mecanismos que nos permitam realizar tal procedimento.

Enquadramento teórico:

Na busca de informações, os consumidores têm uma variedade de fontes para a obtenção das informações de que precisam a fim de tomar decisões sobre o produto com as quais se sintam confortáveis. Para a satisfação potencial das necessidades dos consumidores este estágio é muito importante. Na busca, o facto de os consumidores reconhecerem as suas necessidades não significa obrigatoriamente que vão dar continuidade ao processo de tomada de decisão. A criação de uma ferramenta para gerir a relação entre o cliente e a companhia permite fortalecer os laços entre ambos. Para tal, uma empresa deve estar focada no cliente e ter uma estratégia de gestão que deve incluir na reengenharia de processos, mudanças organizacionais, mudanças no programa de incentivo e na total reformulação da cultura corporativa (Kalakota, 2001).

Meios à disposição dos passageiros

Quanto às fontes de informações para o Atendimento ao Cliente, a empresa valoriza todas as ferramentas à sua disposição, embora tem mais interesse em manter uma relação direta com o passageiro.

Questão 6 : Quais as fontes de informações que mais valorizam? O contacto telefónico, a interação direta com o cliente, o Call Center, o Website ou Formulários preenchidos pelos clientes?

Resposta: Diretora de Atendimento ao Cliente: - Interação direta com clientes; - A interação direta com o cliente, na minha opinião pessoal, é a mais importante. É aqui que temos o feeling de como o passageiro está em termos de satisfação e temos mais mecanismos de poder contornar e/ou influenciar a sua opinião.

Enquadramento teórico:

Relação empresa cliente

No que toca à relação empresa/ cliente, a TAAG - Linhas Aéreas de Angola procura dar todo o apoio necessário ao cliente/ passageiro que procura pelos seus serviços. A empresa e o cliente devem manter uma relação social aceitável. Isto é, a empresa deve estar preparada para lidar com todas as situações apresentadas pelos clientes de forma a encontrar uma solução que melhor se adequa as duas partes.

Atente-se que, Capricho (2007) aponta que as empresas atuais têm de saber aproveitar todas as novas oportunidades de negócio.

Os consumidores para além da qualidade do produto e ou do serviço, valorizam cada vez mais a qualidade, porque sabem que dele dependem, em grande parte, a qualidade dos produtos e dos serviços e conseqüentemente, sua qualidade de vida (Capricho, 2007).

Questão 7 : Qual é a sua opinião sobre o sistema atual?

Resposta: Diretora de Atendimento ao Cliente: Como em tudo, há espaços para melhoria, mas a TAAG já deu um grande passo no que concerne ao Serviço ao Cliente – nomeadamente as reclamações.

Os nossos passageiros/clientes já têm um espaço onde as suas preocupações/sugestões são ouvidas e lhes é dado atenção e apoio necessário.

Acredito de que com o tempo, iremos melhorar e assim atingir a tão desejada excelência.

Questão 8: Como avalia a relação entre a TAAG Linhas Aéreas e os passageiros?

Resposta: Gestor de Marketing: Se nós dissermos que não é saudável talvez estaríamos a mentir. Para ver, a nível de Luanda porque é a base central onde está centralizada a nossa frota. Temos um fluxo de atendimento acima da média. Os nossos balções hoje são muitos solicitados e procurados, isto traduz-se dizer que a TAAG por enquanto é a única companhia de bandeira que está a transportar. A título de , vou dizer-lhe que para Lisboa nós temos frequência todos os dias.

Enquadramento teórico:

Serviço prestado

Para alguns autores quando o cliente afirma que o serviço superou as expectativas, significa que o serviço foi melhor do que eles haviam previsto que seria. O cliente sente que merece toda a atenção. O nível mínimo do limite em que mera satisfação é alcançada e o outro extremo da escala, o pior resultado que pode ser imaginado (D.Metters, King-Metters, Pullman, e Walton, 2006).

Questão 9: No âmbito da nossa pesquisa encontramos passageiros que nunca conseguiram reaver a sua bagagem?

Resposta: Gestor de Marketing: Digo negativo. Talvez não tenha reclamado. Quem reclama tem sempre solução. Na medida que apresenta a sua reclamação há itens que devem ser cumpridos ao cumprir estes itens tem exatamente a indemnização da sua bagagem.

Políticas da empresa

Questão 10: Quais as políticas que a companhia tem levado a cabo para resolver o problema dos atrasos?

Resposta: Gestor de Marketing: Falando da pontualidade, para nós já não constitui preocupação. Porque nesta época estamos acima dos 90% da pontualidade, nós tratamos do atraso depois de 30 minutos porque 20 a 25 minutos não é atraso para uma aeronave. Está dentro dos times de partida, está superado.

Questão 11: A introdução de novos serviços tem facilitado o desempenho da companhia?

Resposta: Gestor de Marketing: O Check-in pela internet vai permitir ao passageiro a partir da sua casa efetuar o seu check-in sem problemas. E tem sido hoje uma mais-valia para a empresa.

Enquadramento teórico:

Ganhos da companhia

Os autores defendem que a conceção de um serviço novo começa com o conceito de serviço e estratégia que providenciam uma diferença dos principais concorrentes. Para os autores o processo de criação de novos serviços nunca termina (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2011).

Tradicionalmente os serviços aéreos têm sido lentos e pouco confiáveis. A construção de um serviço ou o desenvolvimento do produto do serviço deve incluir elementos, tecnológicos, as pessoas (passageiros) e sistemas (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2011).

A equação de valor para o cliente é usada para manter o foco centrado no cliente para o processo de desenvolvimento. Para os autores, devemos criar uma linha de visibilidade, para podermos diferenciarmos entre as operações de front-office e o back-office.

Questão 12 : A TAAG ultrapassou a sua concorrente TAP na rota Luanda-Lisboa. Qual o segredo para tal feito?

Resposta: Gestor de Marketing: A TAAG utiliza aeronaves de última geração e essas têm a capacidade acima dos nossos concorrentes. O Boeing 777-300 leva cerca de duzentos passageiros.

5.1. 2. Síntese

1. Nível de conhecimento

Nota-se um nível de conhecimento elevado no tratamento das informações e preocupações em torno do cliente/passageiro. Ambos os responsáveis possuem nível superior e experiência em Gestão de Clientes.

2. Capacidade profissional

Os entrevistados têm proficiência naquilo que fazem. Habilidades e meios a sua disposição para estar à altura de dar resposta às questões pertinentes. Embora a área de atuação seja complexa, os entrevistados estão atentos às necessidades dos passageiros. O serviço de atendimento ao cliente da TAAG foi recentemente criado e está sujeito a qualquer erro de atuação mas, não se afasta a possibilidade do mesmo ser uma mais-valia para os passageiros TAAG. A companhia vive uma fase de reestruturação e modernização que requer muito investimento em todos os setores e um deles é a área de atendimento ao cliente que tem estado a mostrar melhorias substanciais nos últimos anos.

3. Conhecimento em gestão

Conclui-se que os entrevistados possuem nível académico aceitável para gerir a área de atendimento ao cliente. São formados em Economia, e Gestão de Marketing. Estão habilitados para ditar e decidir sobre os problemas quer seja ou não relevante ou direcionados para a empresa. Embora, certos equívocos podem levar a falha de serviço. A visão do economista pode de alguma forma chocar com a perceção do gestor de marketing que tem uma orientação virada para o cliente/passageiro.

4. Política organizacional

A companhia no âmbito da sua política procura a todo o custo disciplinar e gerir os seus serviços com maior assiduidade. Com a modernização da TAAG, a excelência operacional, Excelência Comercial, Excelência Financeira e Organizacional tem sido o caminho percorrido pela empresa.

A pontualidade nos serviços prestados tem sido a base de partida da companhia para o sucesso da empresa quer a nível operacional como na gestão dos seus parceiros quer na obtenção do sucesso que tanto deseja.

Os esforços que estão a ser realizados na modernização e reestruturação da empresa vão com certeza proporcionar melhorias substanciais na TAAG.

5. Autonomia

Autonomia é uma ferramenta importante para a área de atendimento ao cliente. Os Gestores de Atendimento ao Cliente devem ser eficientes e eficazes. O passageiro tem um nível de expectativa elevado e é muito exigente. Todos os que trabalham na área de atendimento ao cliente devem estar preparados para recuperar qualquer falha que advém de um serviço prestado pela companhia. Capacitar os funcionários de front-office para saber agir e decidir na altura certa o que gera um impacto na expectativa do consumidor

que pode ser negativo ou positivo. A TAAG é uma empresa pública e para tal existem normas e princípios que devem ser respeitados e cumpridos de forma a tomar qualquer decisão. A área de atendimento ao cliente da TAAG não foge a regra. Os gestores que compreendem o serviço e o sistema de entrega (relação empresa e cliente) podem antecipar onde poderá ocorrer falhas e fazer planos para a recuperação.

Embora, a TAAG ainda esteja a estudar as ferramentas apropriadas para capacitar alguns dos seus quadros sobre esta temática, a questão recuperação é de extrema importância para qualquer empresa.

5.2. Questão de investigação 1

Para responder à primeira questão de investigação, como definido na metodologia, o método de investigação, o estudo de caso, oferece uma compreensão objetiva ampla do fenómeno em estudo. A presente questão ajuda-nos a perceber o quadro atual da empresa sobre o processo de gestão de reclamações dos passageiros.

1. Qual a importância das reclamações para a companhia?

- 1.1. A empresa está apostada em reduzir uma das principais causas das reclamações dos passageiros TAAG, os atrasos. Conferi as entrevistas efetuadas que o mesmo já não é um problema para a empresa.

O número de passageiros aumentou substancialmente para mais de um milhão de passageiros em 2012. A empresa no que concerne ao tratamento das reclamações dos passageiros tem estado a evidenciar todos os esforços para responder às expectativas dos passageiros.

Hoje, apresentar uma reclamação na TAAG já não se figura como sendo um problema de grande índole.

No âmbito da modernização e reestruturação, a empresa conta com um serviço de atendimento ao cliente que foi criado propositamente para responder a todas as preocupações dos pax TAAG. Desde já, a TAAG - Linhas Aéreas de Angola tem à disposição dos seus passageiros os seguintes serviços: Call Center; Website; e livros de reclamações em todas as lojas TAAG.

Contra todos os factos, a empresa procura sempre melhorar o desempenho dos serviços com vista a alcançar a excelência. Podemos aferir que a empresa mantém uma relação com os seus pax saudável.

A Transportadora Aérea Angolana, TAAG, tem experienciado bons resultados nos últimos anos. Embora muitos dados relativos à essa evolução não foi possível adquiri-los mas, os investimentos observados demonstram o crescimento da empresa.

- i) - A TAAG assume o compromisso de dizer que hoje as preocupações com o consumidor na rota Lisboa-Luanda quanto à segurança, conforto, entretenimento e o bordo já estão ultrapassadas.
- ii) - A TAAG hoje está preocupada em renovar a frota com vista a proporcionar um melhor serviço ao cliente.

5.3. Questão de investigação 2

Para responder à segunda questão de investigação, como definido a priori, com recurso a metodologia de investigação qualitativa e com recurso ao estudo de caso, permite analisar igualmente os factores que afetam o Transporte Aéreo Nacional.

1. Quais são os fatores que afetam o crescimento da companhia?

1.1. Reestruturação e modernização

A empresa está a levar a cabo um processo de reestruturação e modernização que consubstancia na melhoria do seu empenho a nível interno, regional e internacional. Muitos esforços estão a ser feitos para que a companhia atinja a excelência no mercado e possa oferecer aos seus clientes serviços de alta qualidade. O novo programa denominado "Sorrir para Mim" enquadra-se na reestruturação e modernização tendo em conta a concorrência, a qualidade e otimismo da companhia.

1.2. Liberalização do mercado

No âmbito do processo de aproximação entre as operadoras africanas, a TAAG tem procurado corresponder aos esforços de liberalização do continente. O problema da abertura do mercado africano tem sido debatido com vista a dar maior primazia as companhias africanas e quiça ao mundo. África vive problemas relativos a conflitos internos o que torna o processo demoroso. A TAAG como sendo uma das melhores companhias a operar em África tem de estar atenta a estes fenómenos sociais.

1.3. Custos operacionais

O preço do bilhete de passagem hoje ainda é um problema para muitos passageiros TAAG como também para a companhia. Esforços estão a ser feitos para que mais pax passem a voar na TAAG. Relativamente às rotas domésticas, o preço do bilhete não compensa os custos operacionais. O custo com os combustíveis também tem sido um outro grande problema para a empresa. A TAAG exerce uma política de tankering o que permite sempre que possível abastecer as aeronaves em países onde o combustível é mais barato. Um conjunto de medidas estão a ser levadas a cabo para se dar volta à situação, o que tem sido uma mais-valia para a companhia. Com as novas políticas adotadas, a companhia economizou cerca de 300 milhões de dólares no programa de redução do consumo.

1.4 TAAG Aeronaves

A TAAG tem uma frota composta de 13 aeronaves de última geração « Boeing » que são utilizadas para cumprir as suas missões quer internas como externas. O número de

aeronaves a principio não consegue responder à procura pelo que a companhia tem feito vários acordos na indústria para responder a este propósito. Acordos de code-share com as melhores companhias europeias e africanas. Tudo isto, para responder às necessidades dos seus clientes em todo mundo. Com a aquisição da nova frota, a companhia apostou seriamente no conforto e no reforço das parcerias internacionais o que demonstram prestígio e qualidade.

5.4. Avaliação do processo de gestão de reclamações da TAAG na visão do passageiro.

Em seguida, apresentam-se os dados recolhidos através do questionário feito aos passageiros da TAAG - Linhas Aéreas de Angola, o que permite a combinação dos dados com a análise estatística. Analisamos as estatísticas descritivas de acordo com os dados recolhidos: os dados sócio-demográficos, os dados relativos à viagem dos passageiros, bem como os dados relativos à avaliação dos serviços TAAG e o grau de satisfação dos passageiros. Por fim, apresenta-se a discussão dos dados fornecidos pelo SPSS..

Análise descritiva da Amostra dos dados

A estatística descritiva centra-se no estudo de características não uniformes das unidades observadas. A escolha de tratamento dos dados segundo Pestana e Gageiro (2000) é importante identificar as escalas ou níveis de medidas das variáveis. As escalas podem ser : Nominal; Ordinal; Intervalo; e Rácio.

Escala nominal os elementos são atributos ou qualidades;

Escala ordinal - esta escala é superior à nominal e podem ser distinguidos diferentes graus de um atributo ou variável , numa relação de ordem;

Escala de intervalo - o uso de números para classificar os elementos é feito de forma que , a igual diferença entre números, corresponda a igual diferença nas quantidades do atributo medido;

Escala rácio - igual à diferença entre os números e reflete igual diferença entre os valores do atributo medido.

As variáveis de escala nominal ou ordinal podem ser classificadas como qualitativas e as de escala de intervalo e rácio como quantitativas (Pestana e Gageiro, 2000).

Segundo o Vicente (2009) cita Aaker et al (2001) é importante avaliar cada questão isoladamente na análise de dados.

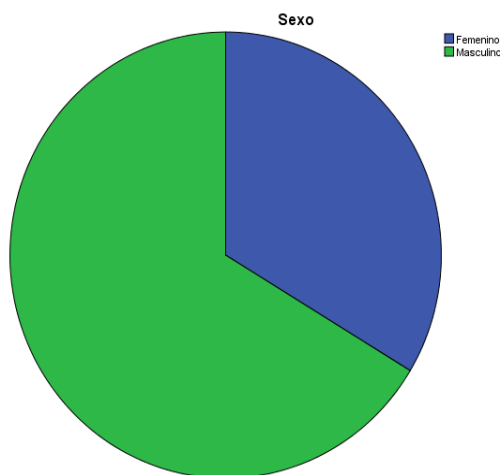
Os autores Bryman e Cramer (1990) apontam que existe uma maior vantagem em utilizar um programa como o SPSS que consiste em poder registar e analisar dados de muitas formas diferentes e com grande rapidez.

O programa apresenta os erros questionando a forma de instrução mas não os objectivos (Bryman e Cramer, 1990).

5.4.1. Caracterização da amostra

A caracterização da amostra dos dados aleatórios recolhidos a partir do Aeroporto da Portela, em Lisboa, permitem estudar o perfil dos respondentes de forma a discutir os resultados apresentados. A figura abaixo apresenta a caracterização dos inquiridos (passageiros) por sexo.

Figura 13. Género dos passageiros

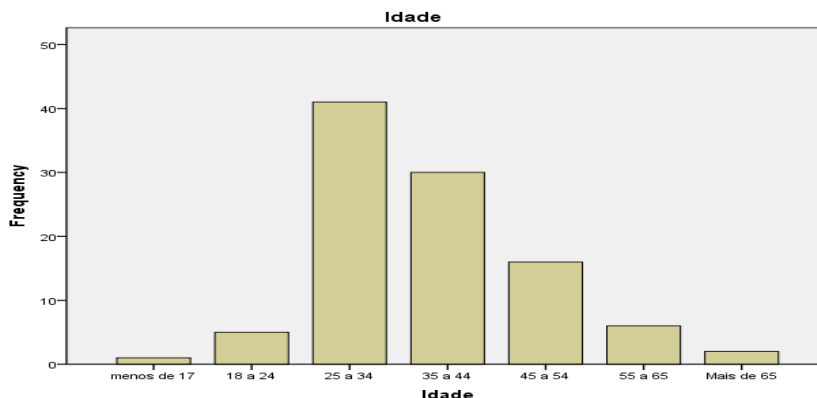


Fonte: Output gerado pelo SPSS.

A nossa amostra foi constituída por 101 passageiros dos quais 67 (66.3%) são do sexo masculino e 34 (33.7%) são do sexo feminino (Figura 9).

Em termos etários, a moda da distribuição situa-se na classe entre os 25 e os 34 anos sendo que aproximadamente metade da amostra (46,5%) corresponde a passageiros com menos de 35 anos (ver tabela abaixo).

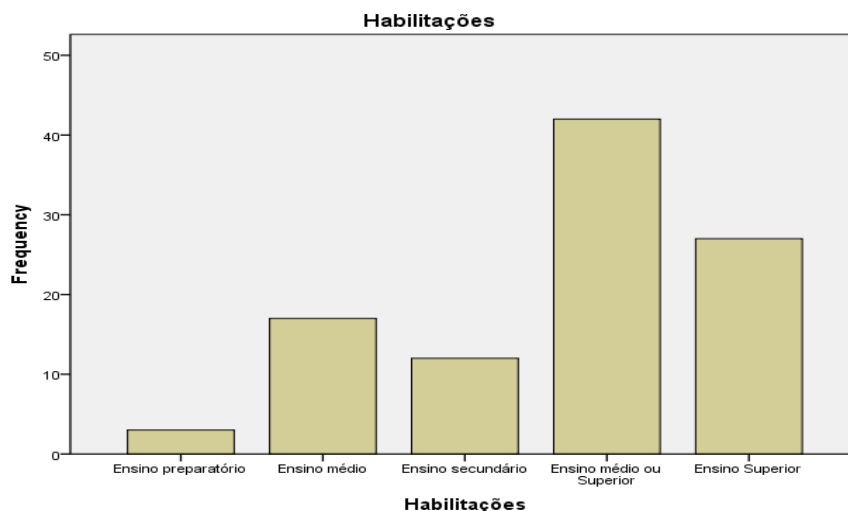
Tabela 0.11. Escalão etário dos passageiros.



Fonte: Output gerado pelo SPSS.

No que concerne às habilitações literárias, 3% possuem habilitações ao nível do ensino preparatório (2º ciclo), 16% têm o ensino médio, 11,9% possuem habilitações ao nível do ensino secundário, 41,6% possuem habilitações académicas de grau médio ou superior e 26,7% possuem graduação académica superior (Ver tabela abaixo).

Tabela 0.12. Nível académico dos passageiros.



Fonte: Output fornecido pelo SPSS.

A maioria dos participantes neste estudo possui categorias profissionais ao nível de quadros superiores (41 participantes) e quadros especializados ou médios (25 participantes para cada).

Mais de metade dos participantes (55,4%) iniciaram as suas viagens com partida em Angola e (42,6%) tiveram como país de origem Portugal. Cerca de 43,6% das viagens foram justificadas por motivos profissionais, 29,7% foram viagens de visita a familiares ou amigos e 21,8% foram viagens de lazer. Dos 101 passageiros que participaram neste estudo 86 (85,1%) escolheram a TAAG para realizar a sua viagem. Os motivos mais apontados para esta escolha, foram: o voo direto (40,6%), a frequência (23,8%), a qualidade de serviço (17,8%) e o preço (14,9%), todos juntos acumulam cerca de 95% da nossa pesquisa.

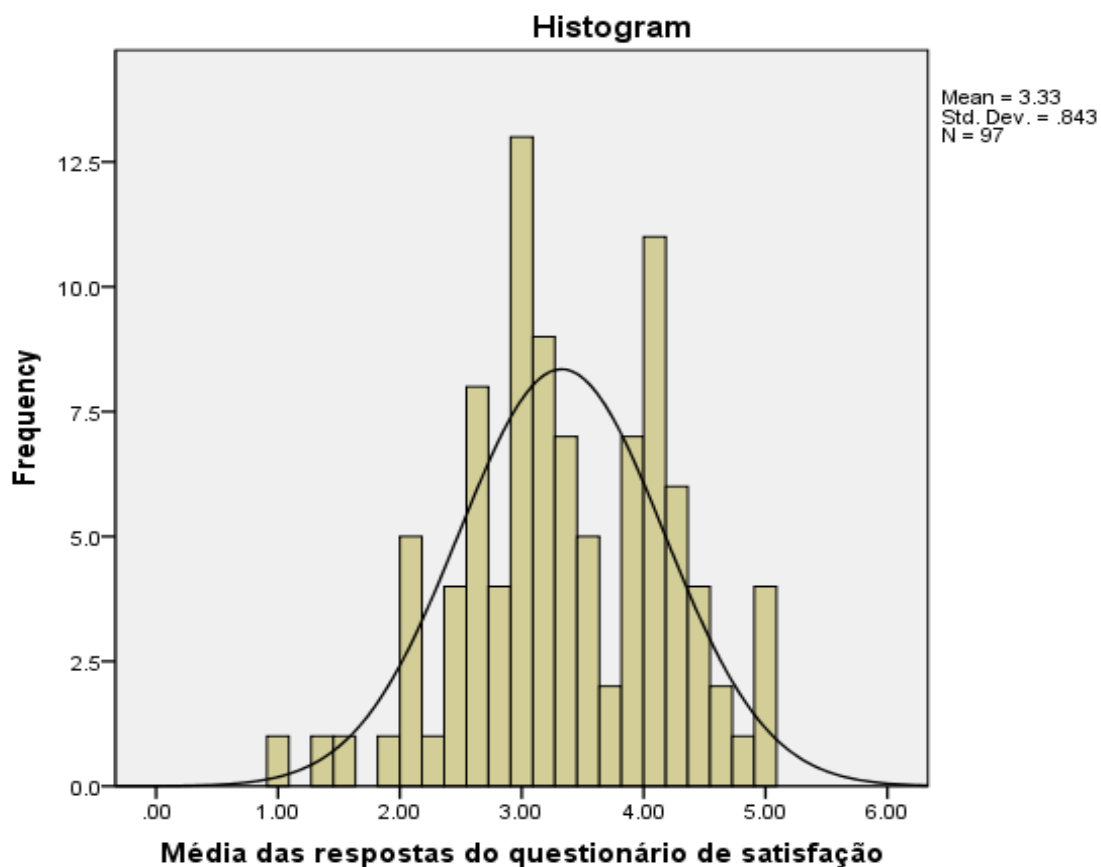
Nota-se ainda que 62,4% dos inquiridos efetuaram a sua reserva com auxílio de uma agência de viagem, 19,8% reservaram através de internet, e 17,8% recorreram ao serviço de Call Center da TAAG para efetuar a reserva.

Nota-se também que 91 dos participantes (90,1%) viajaram em classe económica onde 92 dos 101 participantes (91,1%) são passageiros habituais da companhia.

5.4.2. Os serviços TAAG Linhas Aéreas de Angola

No estudo dos dados relativos aos serviços, agrupamos os dados por questão de lógica uma vez que temos na avaliação das medidas de satisfação alguns itens relacionados com a segurança e o preço (ver figura abaixo).

Tabela 0.13.Médias das respostas do questionário de satisfação.



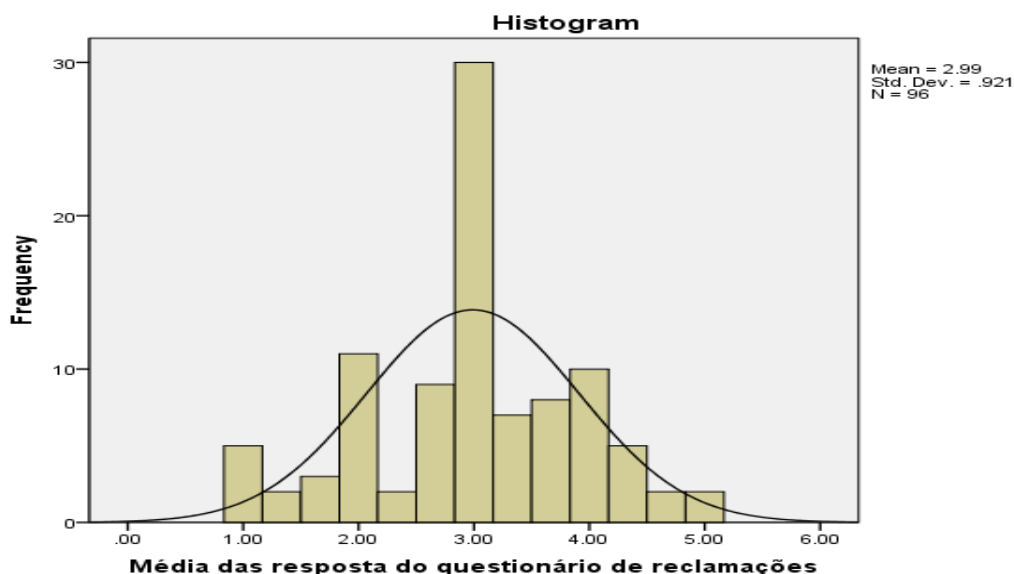
Fonte: Output gerado pelo SPSS.

5.4.3. Processo de gestão de reclamações dos passageiros TAAG

O processo de gestão de reclamação dos passageiros (figura 10) apresenta os resultados gerados pelo SPSS relativamente aos dados obtidos através dos inquiridos que embarcaram para Angola no voo TAAG - Linhas Aéreas de Angola.

A média dos nossos respondentes situa-se até 2.99, num horizonte de 96 passageiros dos 101 apurados inicialmente (ver tabela 14).

Tabela 14. Média das respostas do questionário de reclamações.



Fonte: Output gerado pelo SPSS.

5.5. Interpretação de Estatísticas

Para a análise dos dados usamos o programa SPSS largamente usado em estudos estatísticos para as ciências sociais (Bryman e Cramer, 1992).

Para validar o questionário que avalia o grau de satisfação e a eficácia dos meios de gestão das reclamações dos passageiros da TAAG - Linhas Aéreas de Angola recorreu-se ao estudo da sensibilidade, fiabilidade e validade do questionário (Bryman e Cramer 1992; Pestana e Gageiro, 2005).

As medidas de tendência (a média aritmética; a mediana; e a moda), as medidas de dispersão (desvio padrão, mínimo e máximo) e as medidas de assimetria e de curtose permitiram analisar a distribuição de valores e estabelecer a tendência central das variáveis (Laureano e Botelho, 2010).

Segundo Pestana e Gageiro (2005) a análise fatorial permite avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos tais como: fatores comuns ou variáveis latentes.

Para a análise fatorial as variáveis importantes são aquelas que têm maiores correlações lineares entre si.

O método de análise de componentes principais com rotação varimax, o que nos permite obter um número de fatores (Kaiser) igual ao número de valores próprios maiores do que um. Entretanto, a consistência interna dos fatores assim analisada pelo Alfa de Cronbach. Esta consistência interna pode ser: Muito boa – Alfa superior a 0,9; Boa – alfa entre 0,8 e 0,9; Razoável - alfa entre 0,7 e 0,8; Fraca - alfa entre 0,6 e 0,7 e Inadmissível – alfa inferior a 0,6.

Na análise de estudo tivemos em conta a análise fatorial para testar a validade dos dados. A fiabilidade dos dados foi apurada através do alfa de Cronbach o que permitiu testar a consistência interna.

A partir da observação dos valores de curtose e simetria ou relativo a cada item do questionário, conclui-se que todos os itens têm uma distribuição aproximadamente normal com valores de curtose a variar entre -0.783 à -0.186 e de simetria a avariar entre -0.761 e -0.095 para o caso das questões de satisfação. Para os três itens relativos o processo de gestão de reclamações foram encontrados valores de curtose a variar entre 0.197 e -0.1 e valores de simetria a variar entre -0.135 e -0.120 o que nos leva a afirmar que também estes itens têm uma distribuição aproximadamente normal e portanto o questionário utilizado é sensível.

O valor do alfa Cronbach obtido foi de 0.934 para as 11 questões sobre satisfação. Para as questões de gestão de reclamações dos passageiros o alfa Cronbach é de 0.890, para as 3 questões o que nos leva à conclusão de que ambos os instrumentos utilizados são fiáveis, isto é, são rigorosos na sua medida.

O KMO assume o valor de 0.913 para às 11 questões e 0.733 razoável para as restantes três perguntas sobre as reclamações.

Todas as questões possuem comunalidades superior a 0.7. Quanto às correlações dos itens, existem uma boa correlação entre as mesmas. A questão 7 apresenta uma correlação moderada mas que não a torna indispensável para a avaliação da satisfação do passageiro. A variância explicada do conjunto das 11 questões é de 60.695%.

Com base nos valores das comunalidades, das correlações e da variância explicada conclui-se que todas as 11 questões contribuem significativamente para uma mesma dimensão.

Análise de estatística descritiva dos resultados apresenta uma média para as 11 questões de satisfação de 3.321, a mediana de 3.272 e o desvio padrão de 0.84.

A percentagem é de 25% responderam até 2.272, 50% até (3.272) e 75% respondeu entre 1 e 4, o que representa que 25% restantes responderam entre 4 e 5 as questões de satisfação.

No caso das reclamações (3 itens) a média é até 2.989, a mediana até 3 e o desvio padrão de 0.92. O percentil dos 25% respondeu até (2.666), 50% até (3.000) e 75% respondeu até (3.666) as questões de reclamações.

No que se relaciona com as reclamações dos passageiros, análise fatorial denunciou um KMO de 0.733. Reparou-se que os três itens têm, no seu conjunto, uma variância explicada de 82.200, comunalidades iguais ou superior a 0.7 e coeficientes de correlações fortes. Por estes motivos conclui-se que os três itens que compõem o questionário de atitudes face às reclamações pode ser tratado como um todo.

5.6. **Discussão dos Resultados**

A discussão dos resultados consiste em analisar a avaliação feita pelos passageiros TAAG que embarcaram para Luanda a partir do Aeroporto da Portela, em Lisboa. A análise centrou-se na satisfação e no processo de gestão de reclamações dos passageiros TAAG.

A TAAG - Linhas Aéreas de Angola tem como visão ser uma companhia líder da modernização do transporte aéreo e serviços associados em Angola, através de uma operação fiável e financeiramente sustentável, que promova a imagem de Angola no mundo (TAAG, 2013).

Para salientar que esta visão não pode estar alheia às mudanças sociais e políticas organizacionais com vista a modernização e inovação do setor aéreo doméstico e internacional.

A satisfação do consumidor é um componente importante para o crescimento de qualquer empresa (Blackwell, W. Miniard, e Engel, 2005)

A empresa e o cliente devem manter uma relação social aceitável. Isto é, a empresa deve estar preparada para lidar com todas as situações apresentadas pelos clientes de forma a encontrar uma solução que melhor se adequa às duas partes.

Lina Capricho (2007) aponta que as empresas atuais têm de saber aproveitar todas as novas oportunidades de negócio, que esta nova filosofia de gestão de qualidade lhes proporcionará como forma de compensarem parte dos custos suportados pelo investimento que têm de fazer para garantir a sustentabilidade.

Estas empresas podem, ainda, ter ganhos indiretos adicionais, por perceberem de forma racional, ao reforçarem a sua imagem de qualidade e de empresas socialmente responsáveis perante clientes atuais e potenciais.

Este fator de diferenciação funciona como vantagem competitiva perante a concorrência, porque contribui para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

No estudo apresentado, a companhia tem feito grandes esforços para melhorar os serviços e atingir a excelência que tanto deseja. Os resultados reforçam a ideia que algum trabalho deve ser feito principalmente na área de atendimento ao cliente.

De acordo com Rust, Zahorik, e Keiningham (1994) citado por D. Metters, King-Metters, Pullman, e Walton (2006) a satisfação dos clientes e o prazer são ambas fortemente influenciadas pelas expectativas dos clientes.

Os serviços de atendimento ao cliente em terra e abordo e produtos apresentados não têm sabido corresponder com o grau de satisfação dos clientes.

Numa escala likert de 1- discordo totalmente a 5- concordo totalmente, 75% dos inquiridos estão satisfeitos com os serviços.

O quadro é favorável mas, também preocupante para a empresa uma vez que a companhia está a realizar mudanças nos vários domínios.

Acreditamos que a companhia esteja a preparar-se para uma mudança de quadro no âmbito da sua política de gestão que consiste em promover a Gestão da Mudança, a Aprendizagem e a Melhoria Contínua, desafiando o “*status quo*”, efetuando mudanças e utilizando a aprendizagem e a partilha do conhecimento para identificar oportunidades de melhoria e aumentar a agilidade organizacional (TAAG, 2013).

As tendências futuras apontam para organizações tendem que arriscar em projetos inovadores e sustentáveis.

Shumpeter (1939) citado por Capricho (2007) considera a inovação como uma das forças propulsoras do crescimento económico, porque sem ela não há crescimento e desenvolvimento, nem nas empresas nem nas sociedades.

Os passageiros TAAG apontam duras críticas ao processo de gestão de reclamações da companhia. A partir dos dados analisados constatamos que a maioria dos passageiros não discorda nem discorda mas a margem é preocupante. Existe uma necessidade de se começar a trabalhar mais e mais no que concerne ao serviço de atendimento ao cliente.

Efetivamente, quando as organizações dão ouvidos para os seus clientes de uma forma mais aberta, as organizações podem experienciar as reclamações como um presente (Moller, 1996).

Muitas organizações têm ou enfrentam problemas em tratar do ***processo de gestão de reclamações dos seus clientes*** devido ao número insignificante de reclamações. Este problema pode estar relacionado com a formação, a cultura da empresa ou sistema organizacional.

De facto, é importante salientar que 85.1% dos passageiros escolheram a TAAG como primeira opção para viajar, 29.7% viajaram por motivos profissionais e o que representa uma maior de quadros superiores. É importante estudar políticas que visam melhorar o serviço de atendimento ao cliente. O serviço de atendimento ao cliente é um setor chave para uma companhia aérea na gestão de matérias críticas com vista à satisfação dos passageiros. Sabe-se que a TAAG está a implementar novos serviços (Sorri para mim) e produtos (passageiro frequente) que veêm ao encontro do passageiro. É importante que estes serviços não só estejam de acordo com os passageiros mas também que sirvam de incentivo aos trabalhadores da companhia com vista a alcançar a excelência. A implementação de um serviço destinado à recuperação de falhas de serviços é fundamental para auxiliar o departamento de atendimento ao cliente. Desta forma, os clientes vão estar mais ligados à empresa e às suas preocupações que vão sendo administradas a outro nível. O serviço de recuperação permite à empresa gerir qualquer situação a tempo e hora. Os benefícios são visíveis e vai com certeza impressionar o cliente e fazer com que ele ou ela esqueça as falhas facilmente mesmo que isto seja resolvido de forma satisfatória.

Recentemente a companhia aérea de bandeira foi avaliada pela Skytrax (Agência Internacional de Aviação), e atribuiu à TAAG mais uma estrela. A classificação atribuída pela Skytrax à TAAG resume-se nas melhorias substanciais que a companhia tem vivenciado nos últimos anos. Hoje, as exigências para a conquista de mais uma

estrela são maiores o que importa salientar que novas medidas devem ser tomadas para que a tão almejada estrela seja conquistada. A companhia apresenta oportunidades para melhorar e estar à altura de concorrer face ao mercado regional e internacional a todos os níveis. Os níveis de satisfação e a qualidade dos serviços prestados devem de facto ser melhorados para que a excelência seja atingida a curto ou longo prazo à medida que a companhia for se reestrutando e modernizando.

Capítulo 6

6. Conclusão

O presente capítulo apresenta as conclusões em jeito de considerações finais obtidas e as suas limitações com vista a realização do trabalho.

6.1 Considerações finais ao estudo

O estudo ajudou a perceber melhor como a empresa trata duma das questões mais importantes para o sucesso da companhia. O atendimento ao cliente é o factor chave para qualquer empresa no ramo do transporte aéreo. Através da delimitação da nossa pesquisa foi possível analisar e avaliar o grau de satisfação e o processo de gestão de reclamações dos passageiros da TAAG - Linhas Aéreas de Angola. Com os resultados obtidos esperamos contribuir para a definição de novas políticas de atuação com vista a melhoria da companhia e dos seus passageiros.

O transporte aéreo não é apenas um empregador substancial, mas também um impulsionador importante para o negócio cada vez mais globalizado. O transporte aéreo sustenta o comércio internacional, promove o crescimento e eleva os padrões de vida (Smyth, 2012).

Conclui-se que o desenvolvimento do transporte aéreo angolano (TAAG) é muito importante para Angola. O transporte aéreo trás consigo o desenvolvimento sustentável e fortalece os laços de ligações entre Estados. Com o crescimento do transporte aéreo angolano não é só o país que ganha mas sim o mundo e África em especial. Embora, a falta de infraestruturas e um número reduzido de quadros especializados no setor tem sido um fator preocupante para o desenvolvimento da aviação, o transporte aéreo angolano tem apresentado capacidade de resposta para ligar Angola ao resto do mundo.

Por tudo isto, a satisfação do passageiro é o mecanismo mais importante para uma companhia. Os passageiros TAAG estão satisfeitos com os serviços da companhia. Embora, o processo de gestão de reclamações da companhia ainda seja considerado um calcanhares de aquiles mas é de salientar que mais de 80% dos passageiros escolheram a TAAG como sua companhia de preferência o que representa um ganho substancial para a empresa. Atende-se que os consumidores que apresentam reclamações continuam a demonstrar certa confiança na empresa. Para o autor Moller (1996) perante esta situação, constitui uma afirmação de escolha dos passageiros pela TAAG face à concorrência, em grande parte pelo grande sentido de patriotismo perante a companhia aérea angolana.

Através do estudo de caso pode logo concluir-se que os passageiros inquiridos da TAAG são maioritariamente homens 67 (66.3%), dado que o escalão etário situar-se entre os 25 a 34 anos repartidos entre homens e mulheres e apresentam um perfil académico de nível superior. Constate-se que as decisões tomadas relativamente no questionário demonstram que os passageiros estão a transmitir uma mensagem de mudança para a companhia.

A expectativa do passageiro é sempre muita alta relativamente ao serviço que a empresa presta. O passageiro pretende um certo nível de satisfação face às suas necessidades e sente-se encantado com o serviço prestado. É importante estar atendo às necessidades

dos passageiros, cada vez mais são mais exigentes e querem um bom serviço no momento. A entrega atempada de um serviço torna o mesmo excelente para o relacionamento com o cliente (Kalakota, 2001).

Perante a melhoria substancial que a empresa regista, conclui-se que 62.4% dos passageiros efetuaram a sua reserva pela agência de viagens, 19.8% pela internet e 17.8% pelo Call Center da TAAG. Com efeito, a TAAG pode visivelmente aproveitar os serviços de atendimento ao cliente (Balções TAAG ou loja) e estabelecer uma relação forte com os seus clientes. Enfim, a companhia tem formas de dar a volta à situação e com toda a certeza, melhorar o quadro que apresenta sobre a imagem dos meios de resposta para às reclamações dos clientes.

As empresas modernas estimulam as novas políticas de envolvimento de todos, no processo de qualidade, de modo a adicionar ou melhorar a componente serviço, permitindo que lidam como se os clientes fossem os seus defensores ao mesmo tempo que defendem a empresa, tendo em conta interesses comuns. É importante considerar a reclamação como uma oportunidade para mudar (Capricho, 2007).

Conclui-se que as médias obtidas no estudo de caso sobre a satisfação e o processo de gestão de reclamações dos passageiros TAAG despertam um interesse considerável. Por tudo isto, é importante que neste processo de modernização e reestruturação da empresa, o departamento de atendimento ao cliente seja uma parte relevante. Note-se que os passageiros não estão completamente satisfeitos com os serviços, nível de segurança e comodidade oferecidos pela companhia.

Conclui-se que, quanto aos meios à disposição dos passageiros para responder às suas preocupações ou intencões negativas e positivas sobre os serviços ou produtos comercializados pela TAAG, estes requerem maior atenção. A média obtida embora seja satisfatória não representa cumplicidade entre os passageiros e a companhia neste campo. Conclui-se que, o processo de gestão de reclamações dos passageiros TAAG pode ser tratado como um todo e pode apresentar um feedback atempado ao cliente.

É evidente que, a companhia esteja a preparar melhorias nas áreas de interligação com os clientes ou passageiros e que o mesmo seja feito de forma a providenciar mais comodidade, segurança e serviços que satisfaçam o consumidor final.

Limitações do Estudo

- Falta de estudos sobre o processo de gestão de reclamações dos passageiros TAAG disponíveis para servir de fonte de dados;
- Condicionamentos na atribuição de dados por parte dos entrevistados (TAAG);
- Falta de cultura dos passageiros em responder a inquéritos;
- Falta de relatórios sobre a empresa disponíveis para a consulta pública.

Sugestões Futuras

O presente trabalho visa contribuir para o enriquecimento do conhecimento empírico sobre o tema abordado. Como tal, como sugestões futuras, considera-se pertinente a exploração da temática a outros Operadores Aéreos Angolano, tais como, a Sonair, como também a outros Operadores Aéreos oriundos de África ou outro Continente, uma vez se tratar de uma importante área crítica que se encontra fortemente correlacionada com o sucesso de um Operador Aéreo.

Bibliografia

- AFRAA (2012). Obtido em 14 de Junho de 2013, de www.afraa.org.
- Alan Bryman, E. B. (2007). "Business research methods". 2 edição. New York: Oxford University Press Inc.
- Angola, T.-L. A. (www.taag.pt, acessado aos 21 de Fevereiro de 2013). *TAAG aumenta registo de 156 mil passageiros*. Luanda, Angola.
- Austin Smyth, G. C.-A. (2012). "Is air transport a necessity for social inclusion and economic development". *Journal of Air Transport Management*, 53-59.
- Barracho, C. (2011). "Consumo". Lisboa: Escolar Editora.
- Business, A. A. (www.afraa.org, acessado aos 10 de Fevereiro de 2013). AFRAA pretende a liberalização do mercado africano.
- Button, K. (2010). "Transport Economics". 3rd Edition. 15, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cardoso, A. A. (2009). "O Comportamento do Consumidor". Lisboa: LIDEL-Edições Técnicas, Lda.
- CRESWELL, J. W. (2009). "Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches", 3rd edition. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Ferreira, E. P. (2004). "Valores e Interesses". Coimbra: Almedina.
- Fitzsimmons, J. A., e Fitzsimmons, M. J. (2011). "Service Management". New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. 6 Bonhill street, London: SAGE Publications Ltd.
- Fortin, M.-F. (1996). "O Processo de Investigação: Da concepção à realização". Lusociência - Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Francisco Louçã, J. C. (2010). "Economia (s)". Edições Afrontamento, Lda.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1992). "O Inquérito: Teoria e Prática". Oeiras: Celta Editora.
- Google. (2013). Google. Obtido em 16 de Fevereiro de 2013, de Google: www.google.com
- Gupta, D. B. (2009). "Fairness in air traffic flow management". CA, USA: INFORMS Meeting, San Diego.
- Hart, C., J. Heskett, and W. Earl Sasser. "[The Profitable Art of Service Recovery](#)." *Harvard Business Review* 68, no. 4 (July–August 1990): 148–156.

Revista EXAME, *TAAG VOA MAIS ALTO*, nr.º 35. Luanda, Angola: Editora Abril.

Jesús Manuel López-Bonilla, L. M.-B. (2008). "Influence of the state-owned airlines on passenger satisfaction". *Journal of Air Transport Management*, 143-145.

Juan-Carlos Ferrer, P. R. (2012). "The behavioral consequences of repeated flight delays". *Journal of Air Transport Management*, 35-38.

Kanuk, L. L., & Schiffman, L. G. (1987,1978,1978). "Consumer Behavior", Third edition. New Jersey: Prentice - Hall International Editions, Inc.

Laureano, R. M., & Botelho, M. d. (2010). "SPSS - O Meu Manual de Consulta Rápida". Edições Sílabo, Lda.

Lina Capricho, A. L. (2007). "Gestão da Qualidade". RH, Lda.

Linz, M. (2012). "Scenarios for the aviation industry: A Delphi-based analysis for 2025". *Journal of Air Transport Management*, 28-35.

Loannides, D., & Timothy, D. J. (2009). "Tourism in the USA". Taylor & Francis e-Library.

Maria Helena Pestana, J. N. (2008). "Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS". Lisboa: Sílabo.

MINPLAN. (2007). "Indicadores Estatísticos". Luanda. Ministério do Planeamento.

Moller, J. B. (1996). "A complaint is a gift". Berrett-Koehler, Inc.

Mundial, B. Obtido em 07 de 02 de 2013, de World Bank: <http://www.worldbank.org/en/country/angola/overview>

AFRAA. www.aviationbusinessjournal.aero, (acedido aos 16.02.2013).

Norman K. Denzin, Y. S. (2003). "O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens", 2 edição. Sage publications, Inc.

Paul A. Samuelson, W. D. (2005). "Economia". McGraw-Hill Interamericana de Espanã, S.A.U.

Pedinielli, J.-L., & Fernadez, L. (2005). "O estudo de caso e a observação clínica". LISBOA: CLIMEPSI.

Peters, T. (1987). "A Gestão em tempo de mudança". Presença, Lda.

Pinto, M. S. (2010). "Transportes Aéreo e Poder Político - sob o signo do Império". Lisboa: Coisas de Ler.

Planeamento, S. D. (2012). "Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo - 2011". Barcarena, Oeiras: Serviço de Estrangeiros e Fronteiras.

- Portugal, E. d. (2012). "Angola no Caminho do Desenvolvimento". Serviços de Imprensa.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2008). "Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS". Lisboa: Sílabo, Lda.
- Pestana, M. H., e Gageiro, J. N. (2000). "Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS". Lisboa: Sílabo, Lda.
- R. Hoffman, W. H. (1999). "Collaborative Decision Making in Air Traffic Flow Management". UC Berkeley: NEXTOR Research Report.
- Ravi Kalakota, M. R. (2001). "e-Business 2.0: Roadmap for success". Addison-Wesley.
- Revista EXAME, *TAAG VOA MAIS ALTO*, nr.º 35. Luanda, Angola: Editora Abril.
- Rico Merkert, J. C. (2012). "A quantitative cross-modal analysis of transportation firms transaction costs - Are airlines any different?" *Journal of Air Transport Management*, 3-8.
- Rolo, O. B. (2008). "Curso de Gestão das Organizações". Parede: Edix Lda.
- Seabury, A. O. (s.d.). "AEA Association of European Airlines". Obtido em 09 de Junho de 2013, de www.aea.be
- Seabury, A. O. (2012). "Sustainable European Aviation". Association of European Aviation.
- Shah, A. (2010). "Factors Affecting Consumer Behavior". Ezine@rticles .
- Shepherd, W. G., & Shepherd, J. M. (2004). "The Economics of industrial Organizations". United States of America: Waveland Press, Inc.
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (2012). "Metodologia para a Investigação Social". Lisboa: Escolar Editora.
- Solomon, M. R. (1996). "CONSUMER BEHAVIOR". United States of America: Prentice Hall, Inc.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). "Como Fazer Investigações, Dissertações, Teses e Relatórios". Lisboa: Pactor-Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- TAAG (2010). "Reunião de delegados da TAAG". Luanda: TAAG.
- TAAG (2010). "Revista Austral", n.º 77. Angola. Angola. TAAG.
- TAAG (2010). "Revista Austral", n.º 78. Palanca Negra Gigante. Angola. TAAG.
- TAAG (2010). "Revista Austral", n.º 80. A valorização da arte angolana. Angola. TAAG.

TAAG (2010). "Revista Austral", n.º 81. Recantos e encantos da Gabela. Angola. TAAG.

TAAG (s.d.). "Revista Austral", n.º 83. A arte de montar a cavalo em Angola. Angola. TAAG.

TAAG (2012). "Revista Austral", n.º 94. A viagem ao desenvolvimento faz-se de comboio . Angola. TAAG.

TAAG (2013). "Revista Austral", n.º 95. Os novos desafios da TAAG. Angola. TAAG.

TAAG (2013). "Revista Austral", n.º 96. Máscara Mwana Pwo. Angola. TAAG.

TAAG (2013). "Revista Austral", n.º97. A Fauna e a Flora do Parque Nacional da Kissama. Angola. TAAG.

TAAG (2010). "Revista Austral", n.º79. Namibe: Entre o mar e o deserto. Angola: TAAG.

TAAG (s.d.). *TAAG Linhas Aéreas de Angola*. Obtido em 20 de Fevereiro de 2013, de <http://www.taag.com/pt/org-chart.aspx>

TAAG Linhas Aéreas de Angola. Obtido em 05 de Fevereiro de 2013, de <http://www.taag.com.br/destinos.aspx>

TAAG Linhas Aéreas de Angola. Obtido em 22 de Fevereiro de 2013, de <http://www.taag.com/pt/org-chart.aspx>

Tiernan, S., & Jr., D. L. (2008). "Airline service quality - Exploratory analysis of consumer perceptions and operational performance in the USA and EU". *Journal Managing Service Quality*, 212-224.

Vicente, J. M. (2009). "A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR DO VALOR DA MARCA - O CASO TAP PORTUGAL". Évora: Universidade de Évora, Portugal.

Wensveen, J. G. (2011). "Air Transportation: a management perspective". 7th ed. England: Ashgate Publishing Limited.

Wikipedia (14 de Fevereiro de 2013). Wikipedia. Obtido em 14 de Fevereiro de 2013, de Wikipedia: en.wikipedia.org/wiki/TAAG_Angola_Airlines

www.aviationbusinessjournal.aero. (20 de Março de 2013). AFRAA Renova chamada liberalização da África.

www.aea.be/acedido aos 30.05.13

(<http://www.airlinequality.com/Airlines/>, acedido aos 06.06.2013).

Yin, R. K. (2001). "Case study research: design and methods". Sage Publications, Inc.1994.

Yin, R. K. (2003). "Case Study Research: design and methods". Sage publications, Inc.

Yu-Kyoung Kim, H.-R. L. (2009). "Passenger complaints under irregular airline conditions-cross-cultural study". *Journal of Air Transport Management*, 350-353.

Yu-Wei Chang^a, Y.-H. C. (2010). "Does service affect satisfaction and customer loyalty? An empirical study of airline services". *Journal of Air Transport Management* , 340-342.

Anexos

Anexo 0-1. Pedido de Entrevistas

À

Diretora do Serviço ao
Cliente

TAAG - Linhas Aéreas de
Angola

Dra. Eva Correia

Lisboa 21 de Fevereiro de 2013

Assunto: Dissertação de mestrado

Prezada, Diretora

Denilson Patrick dos Santos Dinis, inscrito na Universidade Lusófona sob o número 21109304, venho por este meio solicitar a Exmo. Senhora, com o objetivo de apresentar o seguinte:

Informação sobre a evolução dos passageiros na rota Luanda-Lisboa 2002-2012;

Dados sobre reclamação dos passageiros na rota;

Modelo de gestão de reclamações dos passageiros.

O principal objetivo do nosso trabalho consiste em avaliar o processo de gestão de reclamações da companhia e criar um modelo empírico.

Gostaria de ressaltar que os dados serão meramente utilizados para fins académicos e nada será publicado sem o consentimento da empresa.

Com os melhores cumprimentos,

Denilson P. dos Santos Dinis

Eva Correio TAAG- Serviço ao Cliente
21-02-2013

Bom dia Sr. Denilson P. do S. Dinis.

Acuso receção do seu correio electrónico.

Informo que quanto ao seu pedido de informação de passageiros na rota Luanda/Lisboa, terá que contactar a Direção de Exploração Comercial.

No que diz respeito as reclamações, lamento informar que por orientações superiores, não estou autorizada a fornecer este tipo de informações.

Sem outro assunto de momento.

Respeitosos cumprimentos,

Eva Correia

No dia 21 de Fevereiro de 2013 à 03:09, Ary Dos Santos <d.sd@live.com.pt> escreveu:

Prezada, diretora

Em anexo, envio uma carta a solicitar informações relativamente aos passageiros da companhia na rota Luanda-Lisboa. Informo que estou disponível para qualquer esclarecimento através dos seguintes contactos: d.sd@live.com.pt, 00351961688321.

Pretende-se elaborar um estudo sobre os passageiros da companhia nessa rota em particular. O ideal seria ter acesso aos últimos dados.

Atenciosamente,

Denilson P. do S. Dinis

Á

TAAG Linhas Aéreas de Angola

Luanda- Angola

Assunto: Solicitação de Autorização para a Realização de Entrevistas (TESE DE MESTRADO)

Os meus respeitosos cumprimentos

Denilson Patrick dos Santos Dinis, inscrito na Universidade Lusófona sob o número 21109304, venho por este meio pedir autorização à TAAG Linhas Aéreas de Angola para poder realizar a entrevista junto dos responsáveis da companhia em Portugal e Angola, integrado na TESE de Mestrado em Gestão Aeronáutica: “ O Processo de gestão de reclamações dos passageiros da TAAG em Portugal”.

A entrevista é um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com varias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações.

Para o caso de estudo qualitativo, a recolha de informações orais, a entrevista semi-estruturada, o entrevistado tem vantagem de falar com maior liberdade e rigidez para dos assuntos e justificar livremente a sua opinião.

Gostaria de ressaltar que os dados serão meramente utilizados para fins académicos e nada será publicado sem o consentimento da empresa.

Anexo 0-2. Pré-guião para às entrevistas.

Guião de Entrevista

Tema: O processo de gestão de reclamações dos passageiros da TAAG - Linhas Aéreas de Angola

Objetivos:

Descrever a evolução da companhia nos últimos anos;

Determinar qual a relação que existe entre a companhia e os seus passageiros;

Identificar o comportamento dos passageiros TAAG;

A recolha das informações (oral, escrita, telefone, e-mail), o trabalho será realizado em Lisboa-Portugal, a hora e o dia ficará ao critério do entrevistado.

Discriminação dos itens ou características para o guião:

- 1- Qual é a abordagem que faz da companhia nos últimos anos na rota Luanda-Lisboa?
- 2- A companhia tem sabido dar resposta às necessidades dos passageiros?
- 3- Qual a relação existente entre a empresa e os passageiros?
- 4- Nota-se que, a companhia está a evoluir e apresenta um novo rosto. O que está por detrás desses resultados?
- 5- Qual a imagem que faz da TAAG hoje?
- 6- Quais os aspetos mais relevantes do passageiro TAAG (Exigente/ Não exigente)?

Obs.: Gostaríamos de informar que no decorrer da elaboração do trabalho podem surgir outras questões relevantes para o tema.

Desde já agradeço aos responsáveis da TAAG todas as observações críticas e achegas que queiram enviar, as quais tomarei em conta na elaboração do trabalho.

Áreas de interesse são especificamente: Vendas (António Bartolomeu), Atendimento ao Cliente (Dra. Eva Correia) e Delegação da TAAG em Lisboa (Virgílio Costa).

Os meus contactos são os seguintes:

Tlm: +351961688321

Email:d.sd@live.com.pt

Grato pela Ajuda que possa dispensar,

Com os melhores cumprimentos,

Denilson Patrick dos Santos Dinis

Anexo 0-3. Solicitação de entrevistas aceites.

Aos endereçados neste correio electrónico,

Autorizo que recebam o Sr. Denilson dos Santos Dinis para os fins propostos na carta anexa.

Os meus melhores cumprimentos

Rui Carreira

Administrador Executivo

Aeroporto Internacional de Luanda

Telef: +244 222632853

Móvel: +244 923422880

Anexo 0-4. Guião de entrevista.

Nome:
Idade:
Função:
Data:

A recolha de dados por questionário enquadra-se na estrutura do presente trabalho. O tema consiste em determinar a relação existente entre a empresa e os passageiros TAAG. As questões em análise vão permitir analisar e avaliar o grau de interesse da companhia na prestação de um serviço ao cliente de qualidade.

Questões:

- 1- Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
- 2- Como é administrado o processo de reclamação dos passageiros na empresa?
- 3- Qual a importância que atribui às reclamações dos passageiros?
- 4- Como está estruturado o mecanismo para o atendimento das reclamações?
- 5- Quais as fontes de Informação que mais valoriza:
 - Interação direta com clientes;
 - Contacto telefónico;
 - Call Center;
 - Website;
 - Formulários preenchidos pelos clientes.
- 6- A companhia aérea de bandeira tem estado a desenvolver melhorias no serviço ao cliente?

6.1- Qual é a sua opinião sobre o Sistema atual (prestação de serviço ao cliente)?

7- Como encara os objetivos deste Departamento?

8- Depois de resolvido qualquer situação de constrangimento com o passageiro, a empresa volta a entrar em contacto com o mesmo?

9- A empresa utiliza algum método de recuperação do passageiro em caso de falha do serviço prestado?

Anexo 0-5. Entrevista com a Diretora de Atendimento ao Cliente, TAAG.

Nome: **Eva Correia**

Idade: **38**

Função: **Diretora Serviço ao Cliente**

Data: **06/05/13**

A recolha de dados por questionário enquadra-se na estrutura do presente trabalho. O tema consiste em determinar a relação existente entre a empresa e os passageiros TAAG. As questões em análise vão permitir analisar e avaliar o grau de interesse da companhia na prestação de um serviço ao cliente de qualidade.

Questões:

1- Há quanto tempo trabalha nesta empresa? **Há seis anos**

2- Como é administrado o processo de reclamação dos passageiros na empresa?

As reclamações dos passageiros da TAAG são administradas de duas formas: uma é através do livro de reclamações (que está colocado em cada área onde há contacto direto com cliente/passageiro: a bordo, lojas e check in).

O reclamante solicita o livro que lhe é entregue pela funcionária da TAAG.

Após a reclamação efectuada, é entregue uma cópia ao reclamante, outra é enviada para a Direção de Serviço ao Cliente (área de reclamações) onde é dado o devido tratamento.

Existe também a possibilidade de a reclamação ser feita diretamente na Direção de Serviço ao Cliente, onde é entregue um formulário ao reclamante. Após a reclamação efectuada, o procedimento é o mesmo.

Temos igualmente um correio eletrónico, onde a interação com o reclamante é feita inteiramente na base de correio electrónico.

3- Qual a importância que atribui às reclamações dos passageiros?

As reclamações são um veículo de a empresa saber quais os serviços que deve melhorar e como.

4- Como está estruturado o mecanismo para o atendimento das reclamações?

A Direção de Serviço ao Cliente é o elo que liga o cliente/ passageiro à TAAG. No caso das reclamações, a mesma recebe as reclamações e em conjunto com a Direção que está envolvida na reclamação, dá solução.

5- Quais as fontes de Informação que mais valoriza:

- Interação direta com clientes; - A interação direta com o cliente, na minha opinião pessoal, é a mais importante. É aqui que temos o feeling de como o passageiro está em termos de satisfação e temos mais mecanismos de poder contornar e/ ou influenciar a sua opinião.
- Contacto telefónico;
- Call Center;
- Website;
- Formulários preenchidos pelos clientes.

6- A companhia aérea de bandeira tem estado a desenvolver melhorias no serviço ao cliente?

6.1- Qual é a sua opinião sobre o Sistema atual (prestação de serviço ao cliente)?

Como em tudo, há espaços para melhoria, mas a TAAG já deu um grande passo no que concerne ao serviço ao cliente – nomeadamente na área das reclamações.

Os nossos passageiros/ clientes já têm um espaço onde as suas preocupações/ sugestões são ouvidas e lhes é dada atenção e o apoio necessário.

Acredito que com o tempo iremos melhorar e assim atingir a tão desejada excelência.

7- Como encara os objetivos deste Departamento? A Direção de Serviço ao Cliente é uma Direção relativamente nova, que com o tempo está a crescer e a ganhar mais importância dentro e fora da empresa. As empresas em Angola já estão a valorizar mais e a ter um maior foco no que concerne ao cliente, e isto já se faz sentir na TAAG.

8- Depois de resolvido qualquer situação de constrangimento com o passageiro a empresa volta a entrar em contacto com o mesmo? Sim, informamos o passageiro de que a sua reclamação foi resolvida e que esperamos que o mesmo volte a utilizar os nossos serviços.

9- A empresa utiliza algum método de recuperação do passageiro em caso de falha do serviço prestado? De momento ainda não, mas estamos a estudar alguns mecanismos que nos permitam realizar tal procedimento.

Denilson Patrick dos Santos Dinis / O processo de gestão de reclamações dos passageiros: Caso TAAG -
Linhas Aéreas de Angola, em Portugal

Bom dia, Dra. Eva Correia

Sirvo deste correio electrónico para agradecer a sua colaboração e participação no trabalho.

Com os melhores cumprimentos e muito obrigado.

Denilson dos Santos

Date: Mon, 6 May 2013 09:26:04 +0100
Subject: TAAG
From: eva.correia@flytaag.com
To: d.sd@live.com.pt

Bom dia Sr. Santos,
Em anexo envio as minhas respostas.
Cumprimentos e boa sorte.
Eva Correia

Anexo 0-6. Entrevista com o gestor de marketing, TAAG.

Nome: Miguel Vitangui

Idade:

Função: Gestor de Marketing – TAAG Linhas Aéreas de Angola

Data:14.05.2013

1.º Questão

Quais são os meios ou ferramentas que a TAAG tem para atender o cliente?

Resposta:

Em princípio, a TAAG é uma empresa estatal e como tal tem na sua algebeira todos os órgãos que fazem parte de uma empresa, todas direções. A direção que tem contato direto com todos os clientes é a direção de exploração comercial. Temos a direção de exploração de terras (aeroporto), temos o check-in, temos a direção de cargas e correio, essas direções de escalas no seu todo e não só, como as nacionais e internacionais. Estes ao terem o contato com o cliente têm aquele problema que transportamos os problemas que temos em casa para o posto de trabalho ("Eu estou mal disposto, então ao receber-te, recebo-te mal") aquilo que tu pretendes que apenas em duas palavras seria útil é traduzido em N palavras sem atingir o objetivo e aí surge a reclamação. "Eu fui mal atendido perante o Sr. Vitangui mas eu queria saber apenas de uma reserva para Lisboa. Havia lugar mas disse que não havia lugar mas quando falou com outro funcionário garantiu-me que já havia lugar, e fiz a reserva e comprei o bilhete. Esta situação exemplificativa demonstra um acto de mal atendimento...", é uma reclamação de mal atendimento.

"Essa reclamação quando nos surge, nós temos (...) aliás, anos atrás, essa direção não existia, só existe à dois anos. Já trabalhei em muitas áreas na TAAG, na placa quando fui admitido na empresa e depois na direção comercial contato direto com o passageiro. Quando se criou esta área, após a minha licenciatura (Licenciei-me em Gestão). Há dois anos, foi criada esta direção com o objetivo de criar estratégias concernentes ao cliente. O cliente reclama e nós vamos analisar a reclamação do cliente para depois encontrarmos mecanismos, não só satisfazer o próprio cliente que reclamou mas também minimizar a má imagem".

2º Questão

O entende como reclamação dos passageiros TAAG?

Resposta:

A reclamação é todo aquele produto fruto do mau serviço que um funcionário, ou seja, um trabalhador presta perante um cliente. O cliente é aquela pessoa que no fim de um exercício contribui para o recebimento do salário. O cliente tem que ser encarado como se fosse palavra de ordem, é a pessoa essencial perante a organização ou qualquer

instituição que tem como obrigação e não só objetivo de lidar com o cliente ou passageiro.

3º Questão

Quais são os meios que a TAAG tem à disposição para atender às reclamações dos passageiros?

Resposta:

A TAAG no seu todo, propriamente na direção de serviço ao cliente tem mecanismos apropriados para tratar da reclamação. Em princípio, temos a receção do documento que é a reclamação, esse documento tem três vias de entrada para este departamento:

Temos reclamação feita por um livro um instrumento criado para todos os balçõs TAAG para que este sirva de uma aproximação ao passageiro;

Temos reclamação feita por cartas que são enviadas através dos nossos passageiros. Enviam para nossa direção ou para a direção geral da TAAG e estes por sua vez reencaminham para direção de serviços ao cliente.

Temos aquelas reclamações que também surgem através de emails, que hoje em dia, em termos de eletrónica está muita avançada, então eles enviam estes mecanismos através deste correio. Temos um correio próprio criado para esta direção onde cai todas estas informações.

4º Questão

Como é tratado as informações (reclamações)?

Resposta:

Estas informações quando chegam ao nosso departamento, o primeiro tratamento que damos é o registo. O registo é o controlo do documento para quantificarmos quantos documentos entram num determinado período. Depois disso, efetuamos a análise destes documentos para sabermos as possíveis causas desta reclamação. Quando detetamos que é preciso fazer uma averiguação, o passageiro aguarda pela resposta por parte da companhia (um contato de espera, um contato que sirva de esperança para que ele possa perceber que o seu problema está a ser resolvido). Obviamente cria-se um parentesco pelo tempo de atendimento à reclamação. Normalmente, temos como timing oito dias para dar solução à situação. Há situações que também demoram mais tempo, porque os nossos parceiros, mesmo da própria TAAG oriundos das outras direções que interagem com a nossa direção (porque a solução passa pelo envolvimento de todas as direções). Por exemplo, queremos fazer um pagamento, o serviço ao cliente não faz o pagamento. Depois de encontrarmos a solução que devemos ressarcir o passageiro, temos que encaminhar o documento para a direção de planificação e finanças. Ultimamente trata-se de uma reserva, a reserva é com a direção de exploração comercial, vamos à direção de exploração comercial ver a questão através da área de redes e lojas portanto, onde temos a secção de irregularidades se o bilhete apresenta alguma irregularidade ou não caso tenha, dará lugar ao ressarcimento ao cliente.

5º Questão

Como avalia o tempo dado para resolver a reclamação do passageiro?

Resposta: É normal, oito dias úteis, porque em questões normais, tinha de ser mais de um mês.

6º Questão

Se um passageiro TAAG apresentar uma reclamação estando em Lisboa como é tratada a mesma?

Resposta:

Vamos supor que o passageiro adquiriu a sua passagem em Luanda e ele foi para Lisboa. A irregularidade ocorreu neste percurso Luanda - Lisboa. Lisboa recebe a reclamação na mesma hora, envia para a capital por via da internet e nós (TAAG) contactamos o passageiro. Ao contactar o passageiro se a irregularidade ocorreu em Lisboa e existir a necessidade de ressarcirmos este passageiro, a TAAG entrará em contato imediato com Lisboa de modo a ressarcir este passageiro.

7º Questão

A TAAG já se deparou com casos em que não teve como reparar os danos do passageiro?

Resposta: É raro. Talvez essa informação não tenha chegado à TAAG. Tudo que nos chega tem solução.

8º Questão

No âmbito da nossa pesquisa encontramos passageiros que nunca conseguiram reaver a sua bagagem?

Resposta:

Digo negativo. Talvez não tenha reclamado. Quem reclama tem sempre solução. Na medida que apresenta a sua reclamação há itens que devem ser cumpridos ao cumprir estes itens tem exatamente a indenização da sua bagagem, sendo a indemnização da bagagem feita pelo peso ao quilo.

9º Questão

Como é que avalia a relação entre a TAAG e os passageiros? É saudável?

Resposta:

Se nós dissermos que não é saudável talvez estaríamos mentindo. Para ver a nível de Luanda, porque é a base central onde está centralizada a nossa frota, temos um fluxo de atendimento acima da média. Os nossos balções hoje são muitos solicitados e procurados, isto traduz-se dizer que a TAAG por enquanto é a única companhia de bandeira que está a transportar. A título de exemplo vou-lhe dizer que para Lisboa nós temos voo com frequência diária.

10º Questão

Algum produto foi criado fruto das reclamações dos passageiros?

Resposta:

Sim. Já temos e fizemos um inquérito há tempos da padronização no sentido de avaliar por rota. Qual é a partida deste avião e qual o tempo de atendimento e de espera e quais são os atrasos registados. Para além disso, também já fizemos um inquérito procurando saber sobre a refeição de modo a avaliar as preferências do passageiro, e deste modo tivemos resultados desejados.

11º Questão

Quais as políticas que a companhia tem levado a cabo para resolver o problema dos atrasos?

Resposta:

Falando da pontualidade, para nós já não constitui preocupação. Porque nesta época estamos acima dos 90% da pontualidade, nós tratamos do atraso depois de 30 minutos porque entre 20 e 25 minutos não é atraso para uma aeronave. Está dentro dos timings de partida, está superado.

12º Questão

Qual das rotas é a mais problemática para TAAG?

Resposta:

Lisboa, por exemplo, neste momento é uma das rotas mais problemáticas para a TAAG. Mas o passageiro que mais reclama é o da rota Luanda – Rio de Janeiro e São Paulo.

13º Questão

A introdução de novos serviços tem facilitado o desempenho da companhia ?

Relativamente ao novo serviço da TAAG, como avalia o serviço de check-in online?

O Check-in online vai permitir ao passageiro a partir da sua casa efetuar o seu check-in sem problemas. E tem sido uma mais-valia para a empresa.

14º Questão

A TAAG ultrapassou a sua concorrente TAP na rota Luanda- Lisboa. Qual o segredo para tal feito?

Resposta: A TAAG utiliza aeronaves de última geração e essas aeronaves têm capacidade acima dos nossos concorrentes. O Boeing 777-300 leva cerca de duzentos passageiros em média.

Anexo 0-7. Classificações gerais, Skytrax.


CLASSIFICAÇÕES GERAIS: TAAG Angola Airlines			
Web Site: Facilidade de Uso	★★	Idade da aeronave em Fleet	★★
Web Site: Informações sobre o produto	★★	As normas de segurança da cabine i	★★★★
Web Site: Check-in Online	★★	Comunicações Cockpit	★★
Manipulação atrasos / cancelamentos	★★	Airline revista de bordo	★★
Staff & Grooming Apresentação	★★★★	Assistência às famílias e crianças	★★


TAAG Angola Airlines: Primeira Classe Product & Rating Service

CLASSIFICAÇÕES AEROPORTO : Luanda			
Check-In Serviços	★★	Assistência chegada	★★
Serviços de transferência	★	Lounges da chegada	n / a
Prioridade de embarque	★★★★	Entrega de Bagagem	★★

First Class Lounge : Luanda			
Conforto Lounge, espaço	★★★★	Funcionários: a eficiência dos serviços	★★★★
WC, chuveiro	★★★★	Funcionários: Entusiasmo, Atitude	★★
Opções / Qualidade Alimentar	★★	Funcionários: Resolução de Problemas	★
Opções da Internet / WiFi	★★	Funcionários: competências linguísticas	★★

Long Haul			
PRODUTOS DE BORDO		SERVIÇO pessoal de cabine	
Conforto Assento i (apenas B777)	★★★★★	A eficiência dos serviços	★★★★
Conforto: cobertores, travesseiros	★★★★	Entusiasmo, atitude	★★★★
Entretenimento de Bordo	★★★★	Interação com PAX	★★
Limpeza do banheiro	★★	Cabin Presença através voo	★★
Cabine de Limpeza / Condição	★★	Respondendo a pedidos	★★
Qualidade das refeições servidas	★★	Competências linguísticas	★★
Eficiência Dine-on-Demand	★	Coerência entre os funcionários	★
Jornais e Revistas	★★	Simpatia e hospitalidade	★★★★

TAAG Angola Airlines: Business Class Produtos e Avaliação de Serviços			
CLASSIFICAÇÕES AEROPORTO : Luanda			
Check-In Serviços	★★	Assistência chegada	★★
Serviços de transferência	★	Lounges da chegada	n / a
Prioridade de embarque	★★	Entrega de Bagagem	★★
BUSINESS CLASS LOUNGE : Luanda			
Conforto Lounge, espaço	★★★★	Funcionários: a eficiência dos serviços	★★★★
WC, chuveiro	★	Funcionários: Entusiasmo, Atitude	★★★★
Opções / Qualidade Alimentar	★	Funcionários: Resolução de Problemas	★
Opções da Internet / WiFi	★★	Funcionários: competências linguísticas	★★
Long Haul			
PRODUTOS DE BORDO		SERVIÇO pessoal de cabine	
Conforto Assento  (apenas B777)	★★★★	A eficiência dos serviços	★★★★
Conforto: cobertores, travesseiros	★★	Entusiasmo, atitude	★★★★
Entretenimento de Bordo	★★	Interação com PAX	★★
Limpeza do banheiro	★★	Cabin Presença através voo	★★
Cabine de Limpeza / Condição	★★	Respondendo a pedidos	★★
Qualidade das refeições servidas	★★★★	Competências linguísticas	★★
Eficiência Dine-on-Demand	★	Coerência entre os funcionários	★★
Jornais e Revistas	★★	Simpatia e hospitalidade	★★★★
De curta distância / REGIONAL			
PRODUTOS DE BORDO		SERVIÇO pessoal de cabine	
Assento Conforto	★★★★	A eficiência dos serviços	★★★★
Conforto: cobertores, travesseiros	★★★★	Entusiasmo, atitude	★★★★
Entretenimento de Bordo	★	Interação com PAX	★★
Limpeza do banheiro	★★	Cabin Presença através voo	★★
Qualidade das refeições servidas	★★★★	Respondendo a pedidos	★★★★
Jornais e Revistas	★	Competências linguísticas	★★
Limpeza Cabin	★★	Simpatia e hospitalidade	★★★★
TAAG Angola Airlines: Classe Econômica Produtos e Avaliação de Serviços			

CLASSIFICAÇÕES AEROPORTO : Luanda			
Check-In Serviços	★★	Assistência chegada	★★
Serviços de transferência	★	Entrega de Bagagem	★★
Long Haul			
PRODUTOS DE BORDO		SERVIÇO pessoal de cabine	
Assento Conforto 	★★★★	A eficiência dos serviços	★★★★
Conforto: cobertores, travesseiros	★★	Entusiasmo, atitude	★★
Entretenimento de Bordo	★★	Interação com PAX	★★
Limpeza do banheiro	★★	Cabin Presença através vôo	★★
Cabine de Limpeza / Condição	★★	Respondendo a pedidos	★★
Qualidade das refeições servidas	★★	Competências linguísticas	★★
Quantidade de alimentos servidos	★★	Coerência entre os funcionários	★★
Jornal	★	Simpatia e hospitalidade	★★★★
De curta distância / REGIONAL			
PRODUTOS DE BORDO		SERVIÇO pessoal de cabine	
Assento Conforto	★★★★	A eficiência dos serviços	★★★★
Conforto: cobertores, travesseiros	★★	Entusiasmo, atitude	★★★★
Entretenimento de Bordo	★	Interação com PAX	★
Limpeza do banheiro	★★	Cabin Presença através vôo	★★
Cabine de Limpeza / Condição	★★★★	Respondendo a pedidos	★★
Qualidade das refeições servidas	★★★★	Competências linguísticas	★★
Quantidade de alimentos servidos	★★	Simpatia e hospitalidade	★★★★

Anexo 0-8. Receita vendida por canal, em milhões de dólares.

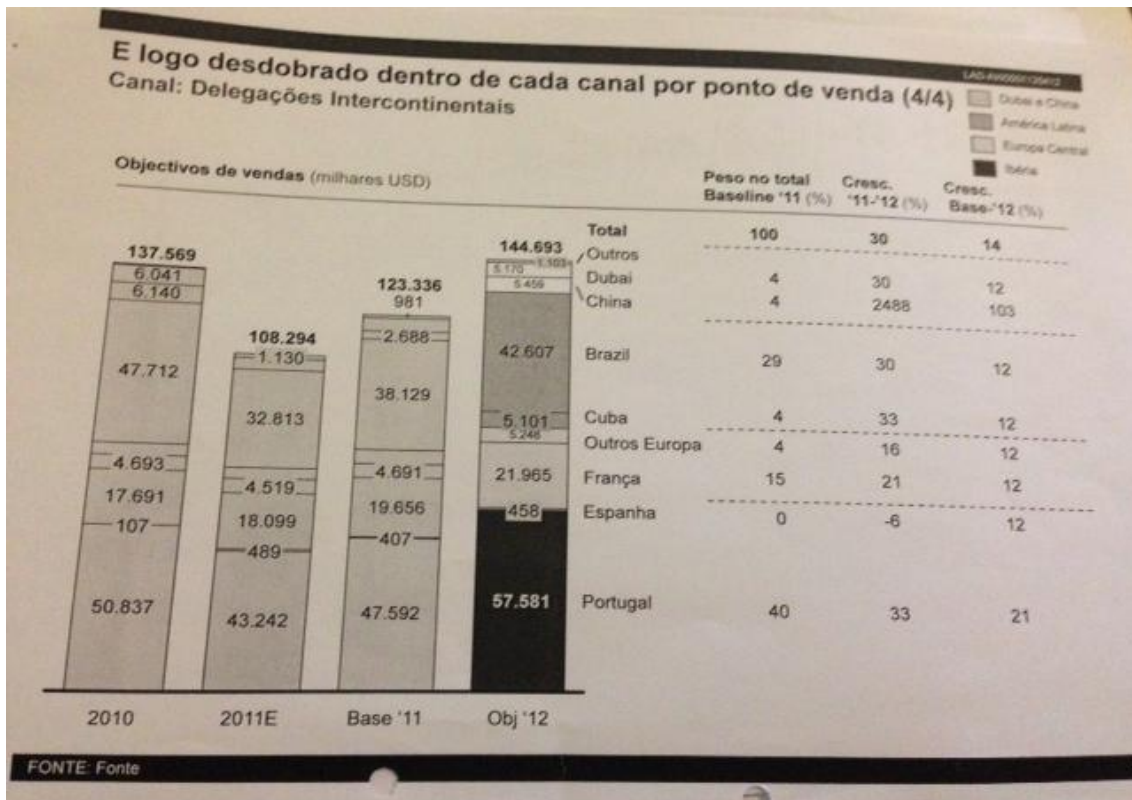
Este objectivo de crescimento foi desdobrado em objectivos por canal de vendas
 Receita vendida por canal. Milhões de USD

LAQ-AR/000/11/20412 ☐ Objectivo

Canal	2010	2011 E	Base '11	Obj. '12	Peso no total (%)	Cresc. '11-'12 (%)	Cresc. Base-'12 (%)
Total	465	442	477	565	100	27	17
Delegações Internacionais	138	108	123	145	26	30	14
Delegações Regionais	23	15	22	26	5	63	20
Online	0,9	1,6	1,6	2,1	-0	28	28
Agências Angola	102	87	97	114	20	30	17
Escalas Nacionais	36	36	37	46	8	27	25
Call Center	-	-	-	1,8	-0	NA	NA
Lojas	165	192	197	233	41	20	18

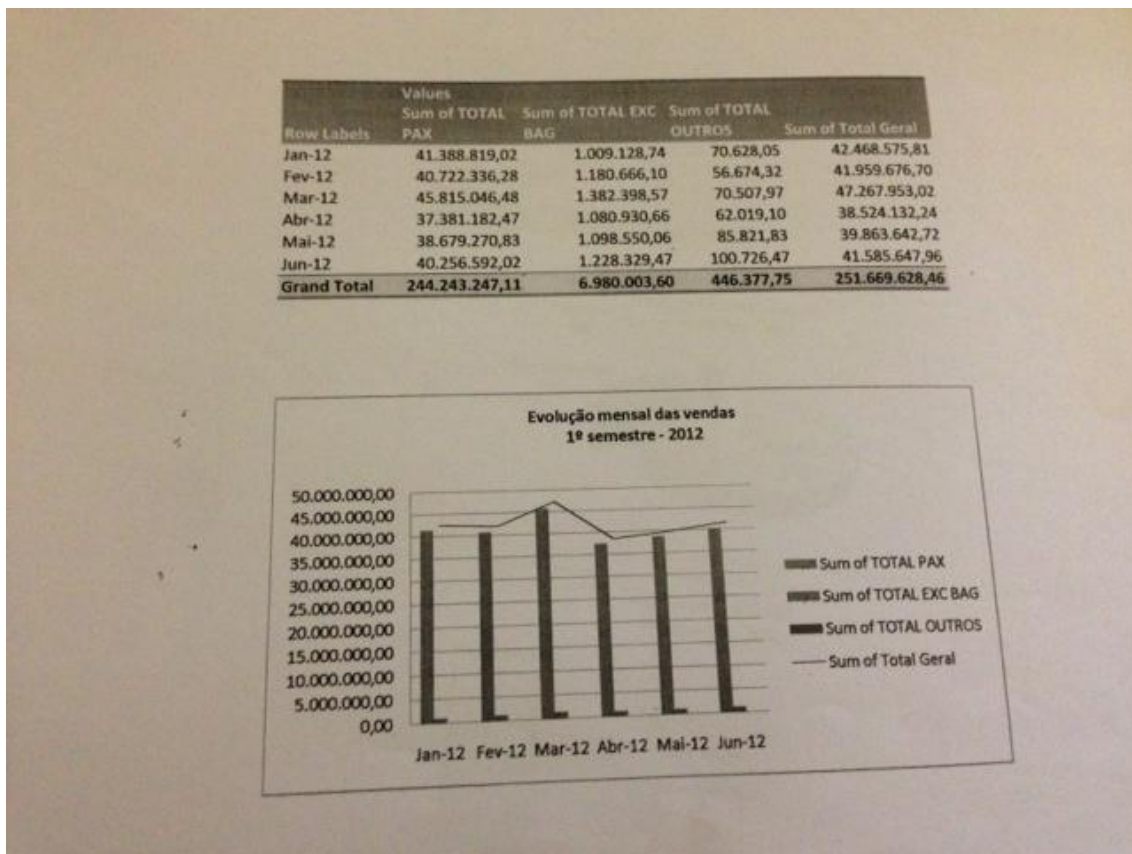
FONTE: Relatórios e Contas da TAAG (ARACS) e estimativas de equipa (em base os dados históricos)

Fonte: TAAG



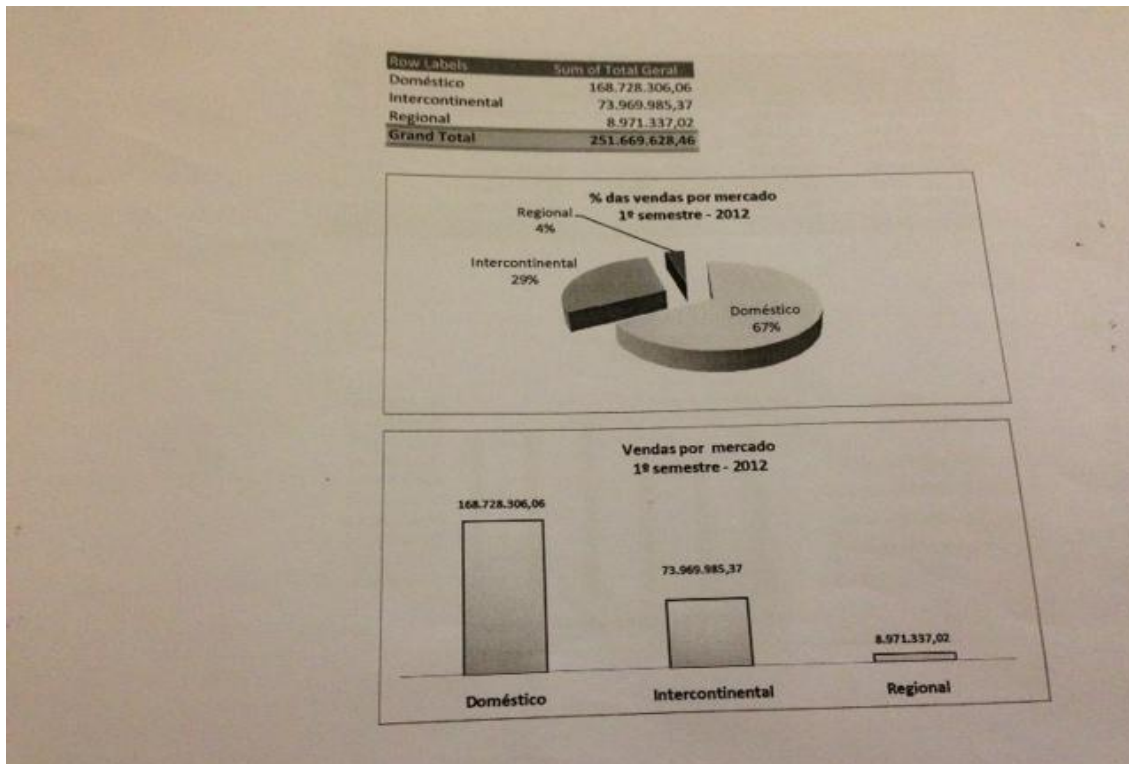
Fonte: TAAG

Anexo: 0-9. Número de passageiros transportados.



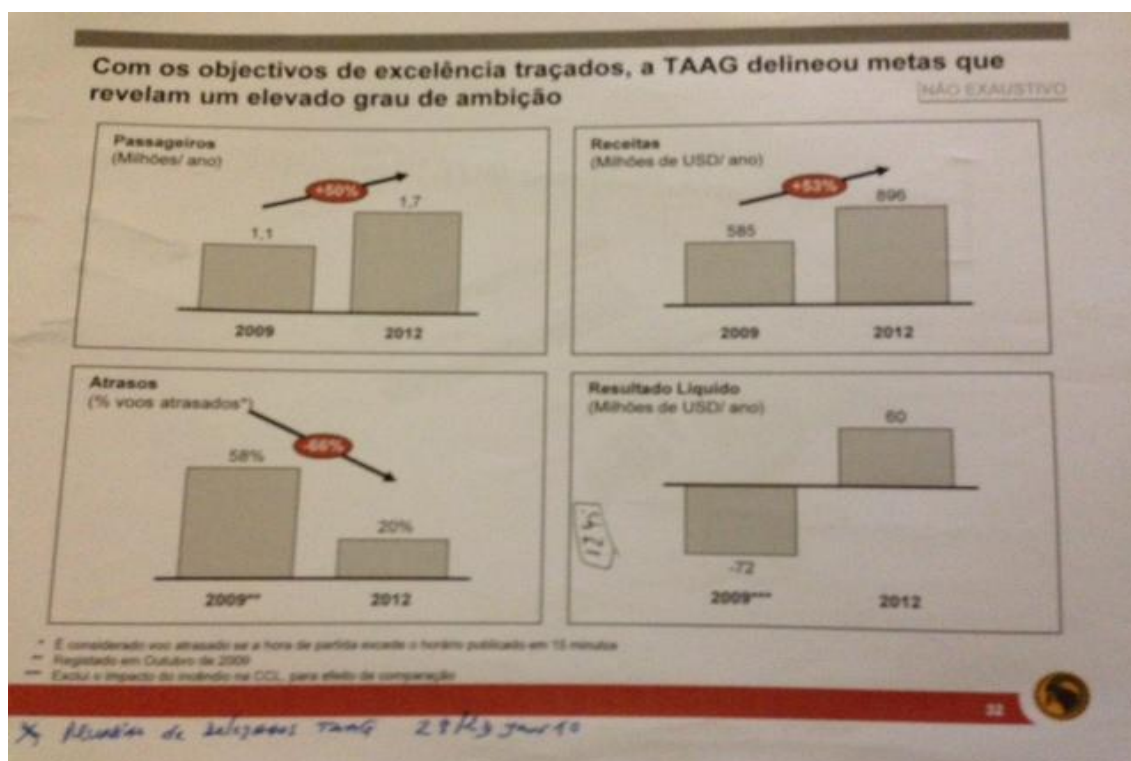
Fonte: TAAG

Anexo 0-10. Número de vendas por mercado



Fonte: TAAG

Anexo.0-11. Ganhos da companhia



Fonte: TAAG

Anexo 0-12. Questionário de satisfação dos passageiros TAAG

Questionário

Avaliação do processo de satisfação e insatisfação do passageiro TAAG na rota Luanda-Lisboa.

Caro(a) passageiro (a) da TAAG - Linhas Aéreas de Angola – Escala de Lisboa em Portugal:

No âmbito do Mestrado em Gestão Aeronáutica da Universidade Lusófona, estamos a realizar um estudo sobre a Avaliação do estado de satisfação e insatisfação do passageiro TAAG na rota Lisboa-Luanda.

Porque a sua opinião é importante, solicitamos o seu preenchimento. As suas respostas serão tratadas de forma confidencial.

Obrigado pela sua colaboração,

Denilson Patrick dos Santos Dinis

Mestrando em Gestão Aeronáutica

d.sd@live.com.pt

Lembramos-lhe que as suas respostas são confidenciais e que os dados serão tratados de forma agregada. Responda por favor às seguintes questões, assinalando com um X a sua opção.

1. Qual o principal motivo da viagem que vai realizar? (assinale com um X)

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------|
| 1.1. Lazer _ | 1.2. Viagem Profissional _ |
| 1.3. Visita a familiares ou amigos _ | 1.4. Estudo _ |
| 1.5. Congressos / Conferência _ | 1.6. Viagem Religiosa _ |
| 1.7. Outro _ | 1.7.1. Qual ? _____ |

2. Viajar na TAAG linhas Aéreas de Angola representou a sua 1.^a escolha?

Sim _ Não _

3. Qual a sua principal razão para a sua escolha da companhia TAAG - Linhas Aéreas de Angola para este voo? (assinale com um X a opção pretendida)

- | | |
|---------------------|-----------------------------|
| 3.1. Preço _ | 3.2. Horário _ |
| 3.3. Frequência _ | 3.4. Qualidade do Serviço _ |
| 3.5. Voo Direto _ | 3.6. Outra _ |
| 3.6.1. Qual ? _____ | |

4. Como é que foi efetuada a reserva da sua viagem? (assinale com um X a opção pretendida)

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 4.1. Internet _ | 4.2. Agência de Viagens _ |
| 4.3. Call Center TAAG _ | 4.4. Outra _ |
| 4.4.1. Qual ? _____ | |

5. Neste voo, em que classe irá viajar?

- | | |
|------------------|--|
| 5.1. Económica _ | 5.2. Primeira Classe/ Classe Executiva _ |
|------------------|--|

6. Esta é a sua primeira viagem com a TAAG Linhas Aéreas de Angola ?

Sim _ Não _

Parte III – Os Serviços TAAG - Linhas Aéreas de Angola

(Caso nunca tenha viajado com a TAAG, por favor não responda a este grupo de questões)

Em seguida apresentam-se uma série de afirmações referentes à TAAG. Por favor assinale o seu grau de concordância com cada uma delas, colocando uma cruz (X) numa das opções, em que: **5** (Concordo Totalmente), **4** (Concordo), **3** (Não concordo nem Discordo), **2** (Discordo), ou **1** (Discordo Totalmente).

Afirmações	5	4	3	2	1
1- Viajo na TAAG porque estou satisfeito com os serviços.	5	4	3	2	1
2- O serviço de atendimento ao cliente da TAAG é excelente.	5	4	3	2	1
3- O Pessoal abordo é atencioso?	5	4	3	2	1
4- A TAAG não regista falhas de serviço.	5	4	3	2	1
5- Viajo na TAAG porque estou satisfeito com os produtos.	5	4	3	2	1
6- O passageiro na TAAG é valorizado.	5	4	3	2	1
7- A companhia aérea apresenta bons preços.	5	4	3	2	1
8- Na TAAG a qualidade do serviço prestado é incontestável.	5	4	3	2	1
9- A TAAG é pontual.	5	4	3	2	1
10- A TAAG presta um serviço orientado ao cliente.	5	4	3	2	1
11- Viajar na TAAG é seguro.	5	4	3	2	1

Reclamações

O processo de gestão de reclamações dos passageiros TAAG. A sua opinião é importante para avaliar o processo em curso da companhia. Por favor assinale o seu grau de concordância com cada uma delas, colocando uma cruz (X) numa das opções, em que: **5** (Concordo Totalmente), **4** (Concordo), **3** (Não concordo nem Discordo), **2** (Discordo), ou **1** (Discordo Totalmente).

1- O processo de gestão de reclamações da TAAG é positivo.	5	4	3	2	1
2- As reclamações da TAAG são resolvidas atempadamente e existe um feedback satisfatório ao cliente.	5	4	3	2	1
3- Os meios utilizados no processo	5	4	3	2	1

de reclamações TAAG são apropriados (Questionário a bordo, livro de reclamações, website da companhia, call center).					
--	--	--	--	--	--

Obrigado pela sua Colaboração, Boa viagem!

FIM

Anexo. 0-13. Output gerado pelo programa SPSS.

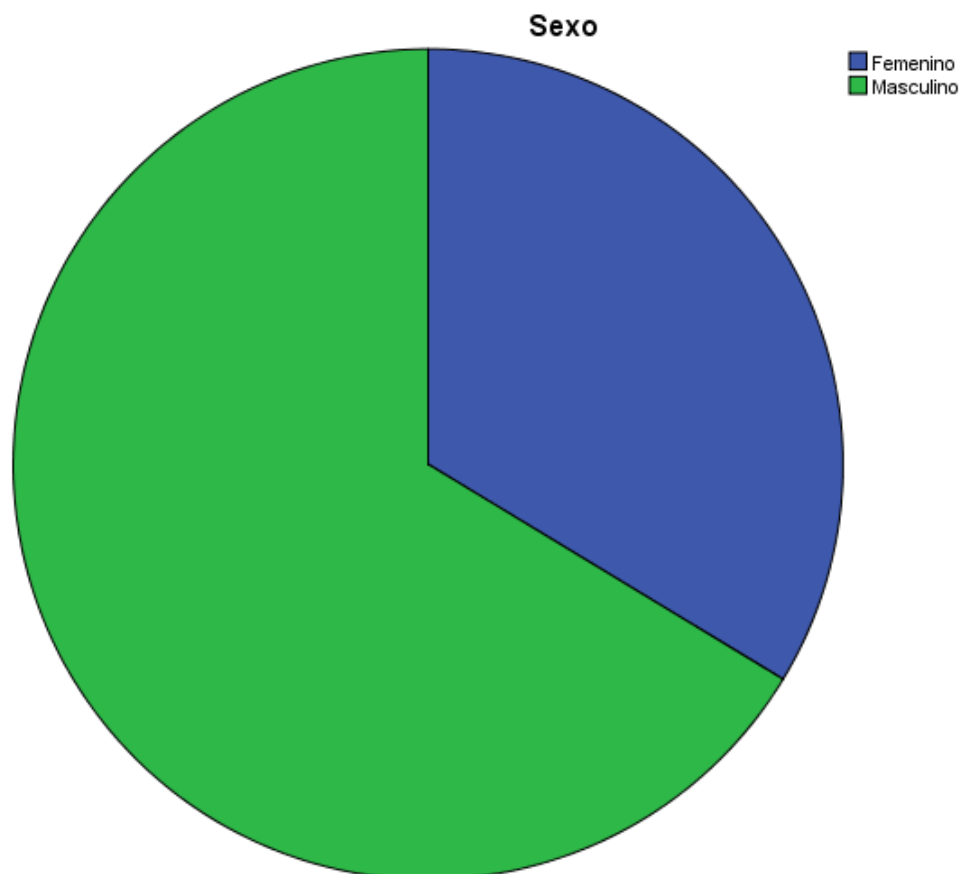
Statistics

Sexo

N	Valid	101
	Missing	0

Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Femenino	34	33.7	33.7	33.7
Masculino	67	66.3	66.3	100.0
Total	101	100.0	100.0	



Statistics

		Idade	Habilitações
N	Valid	101	101
	Missing	0	0

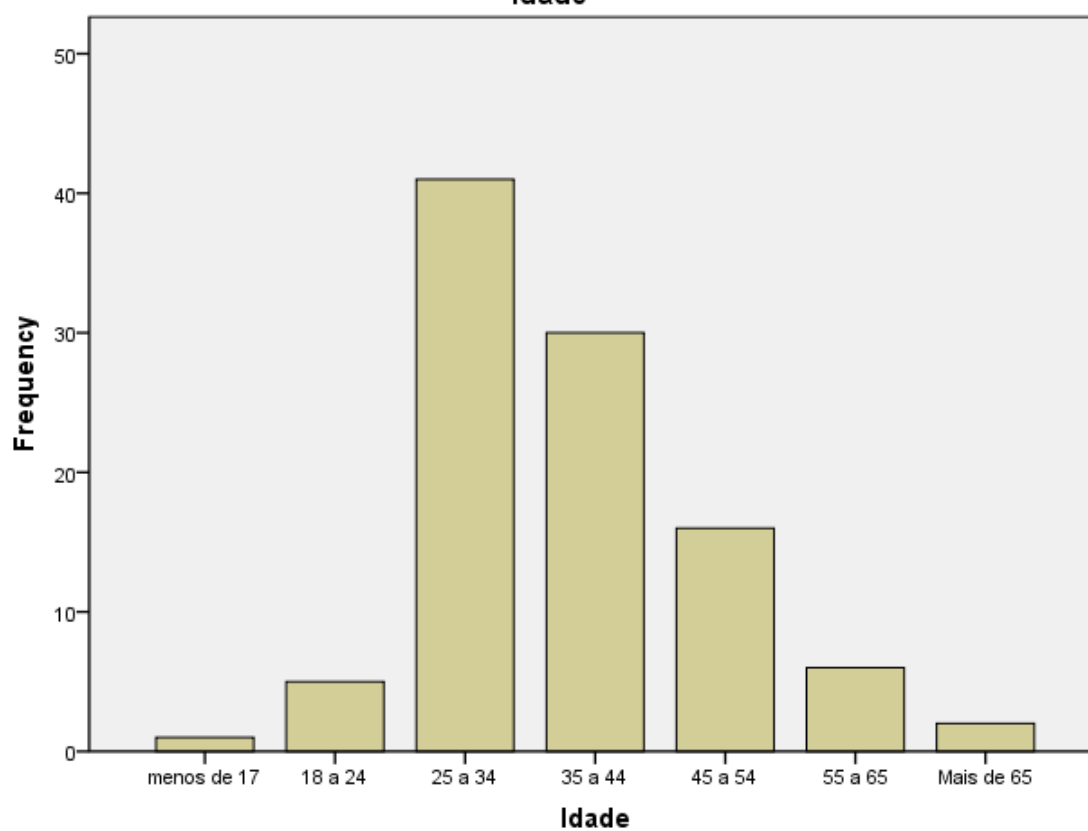
Idade

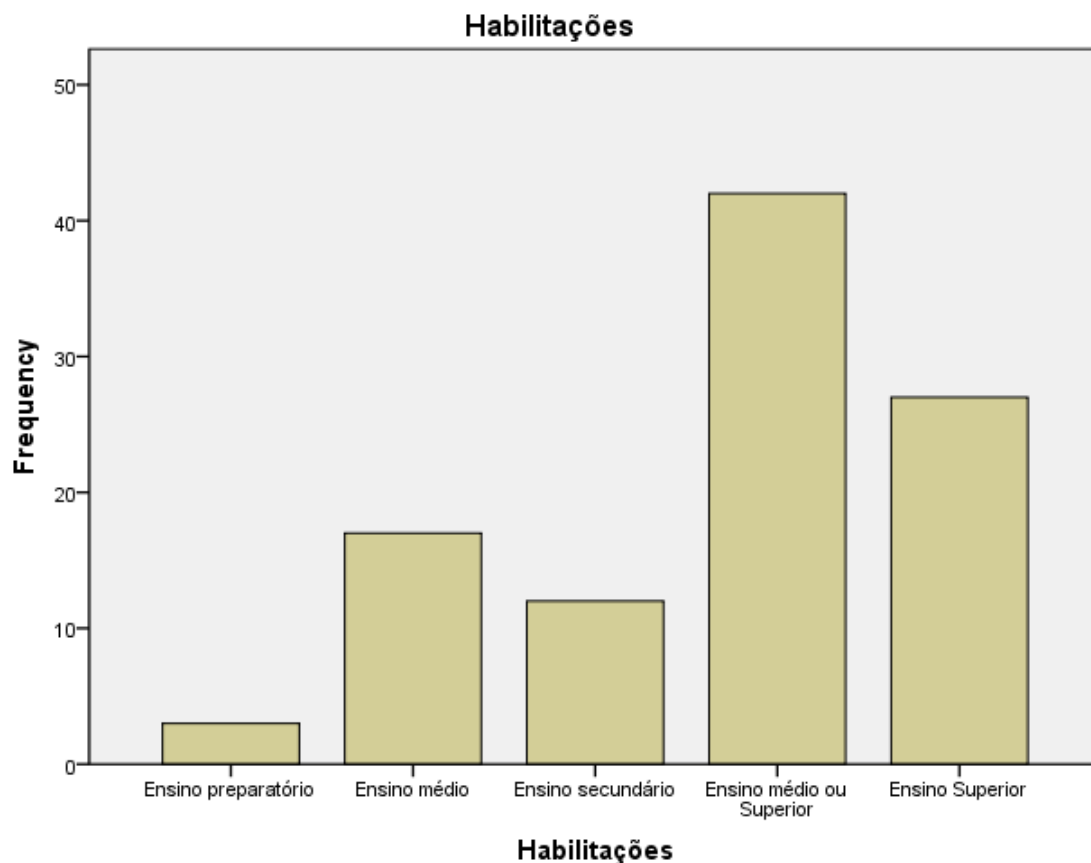
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menos de 17	1	1.0	1.0	1.0
	18 a 24	5	5.0	5.0	5.9
	25 a 34	41	40.6	40.6	46.5
	35 a 44	30	29.7	29.7	76.2
	45 a 54	16	15.8	15.8	92.1
	55 a 65	6	5.9	5.9	98.0
	Mais de 65	2	2.0	2.0	100.0
Total		101	100.0	100.0	

Habilitações

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ensino preparatório	3	3.0	3.0	3.0
Ensino médio	17	16.8	16.8	19.8
Ensino secundário	12	11.9	11.9	31.7
Ensino médio ou Superior	42	41.6	41.6	73.3
Ensino Superior	27	26.7	26.7	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Idade





Statistics

		Pais de origem	Categoria profissional	Motivo_Viagem	Escolha_TAA G	Principal razão de escolha da companhia TAAG	Reserva_Viagem	Classe_Viagem	Primeira_Viagem
N	Valid	101	101	101	101	101	101	101	101
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

País de origem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Angola	56	55.4	55.4	55.4
	Portugal	43	42.6	42.6	98.0
	Espanha	1	1.0	1.0	99.0
	Brasil	1	1.0	1.0	100.0
	Total	101	100.0	100.0	

Categoria profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Estudantes	7	6.9	6.9	6.9
Quadro médio	25	24.8	24.8	31.7
Quadro superior	41	40.6	40.6	72.3
Técnico especializado	25	24.8	24.8	97.0
Outro	1	1.0	1.0	98.0
Desempregado	1	1.0	1.0	99.0
Doméstico	1	1.0	1.0	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Motivo_Viagem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Viagem profissional	44	43.6	43.6	43.6
Visita a familiares ou amigos	30	29.7	29.7	73.3
Lazer	22	21.8	21.8	95.0
Estudos	2	2.0	2.0	97.0
Outro	2	2.0	2.0	99.0
6	1	1.0	1.0	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Escolha_TAAG

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	15	14.9	14.9	14.9
Sim	86	85.1	85.1	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Principal razão de escolha da companhia TAAG

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Preço	15	14.9	14.9	14.9
Horário	3	3.0	3.0	17.8
Frequência	24	23.8	23.8	41.6
Qualidade de serviço	18	17.8	17.8	59.4
Voo direto	41	40.6	40.6	100.0
Total	101	100.0	100.0	

Reserva_Viagem

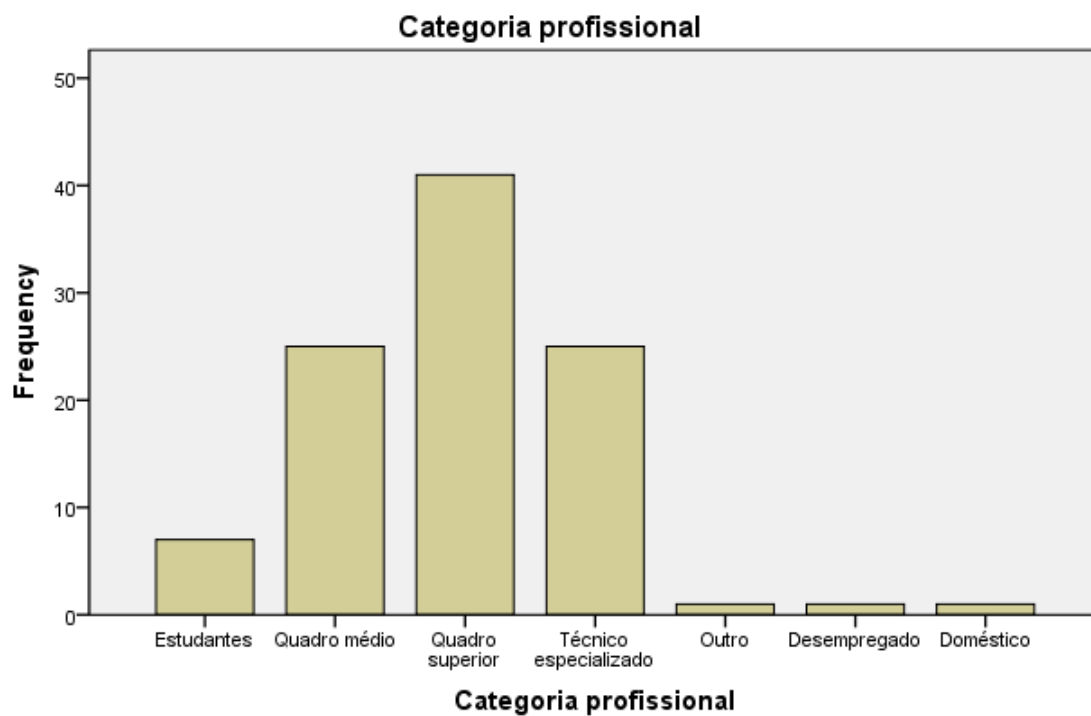
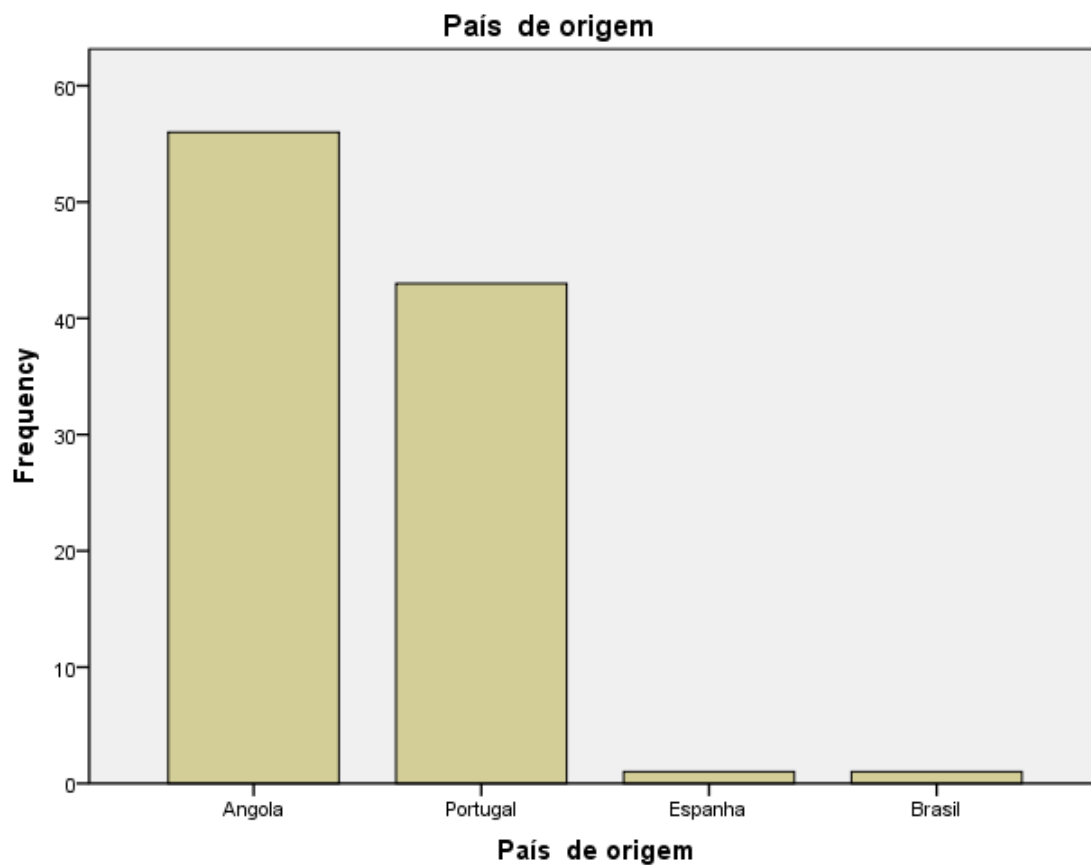
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Internet	20	19.8	19.8	19.8
Agência de viagem	63	62.4	62.4	82.2
Call Center TAAG	18	17.8	17.8	100.0
Total	101	100.0	100.0	

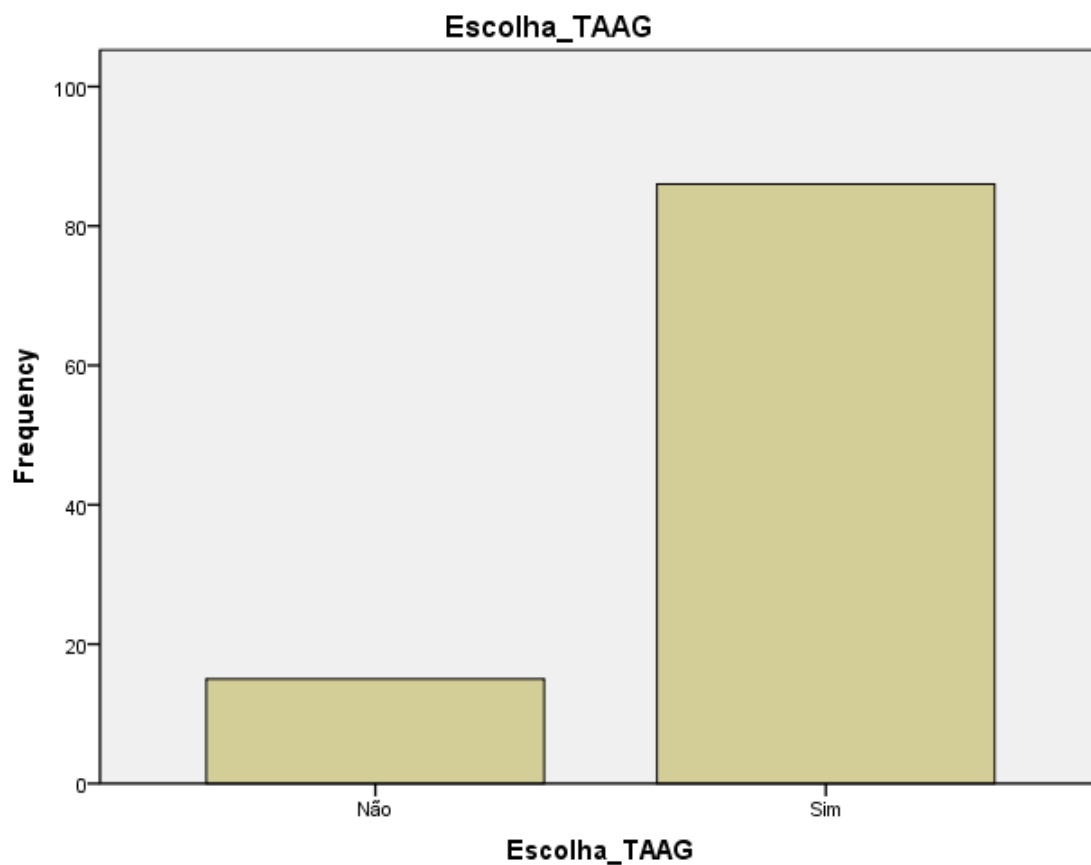
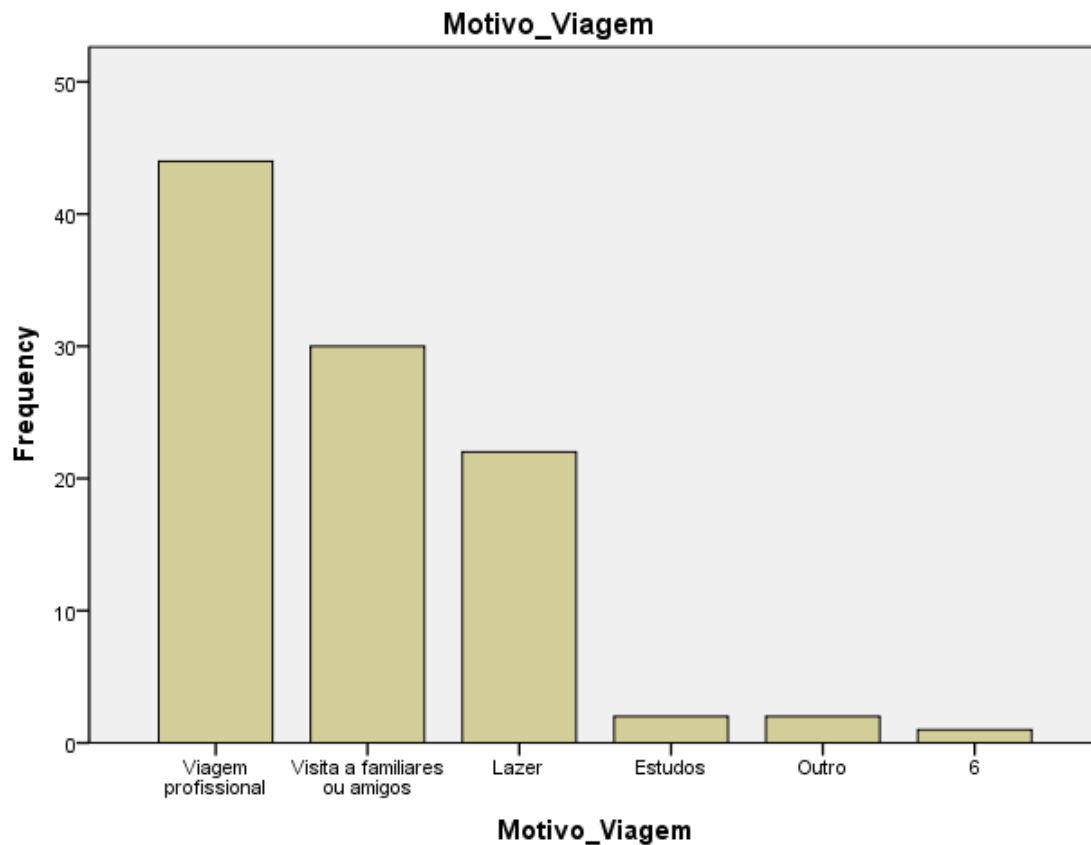
Classe_Viagem

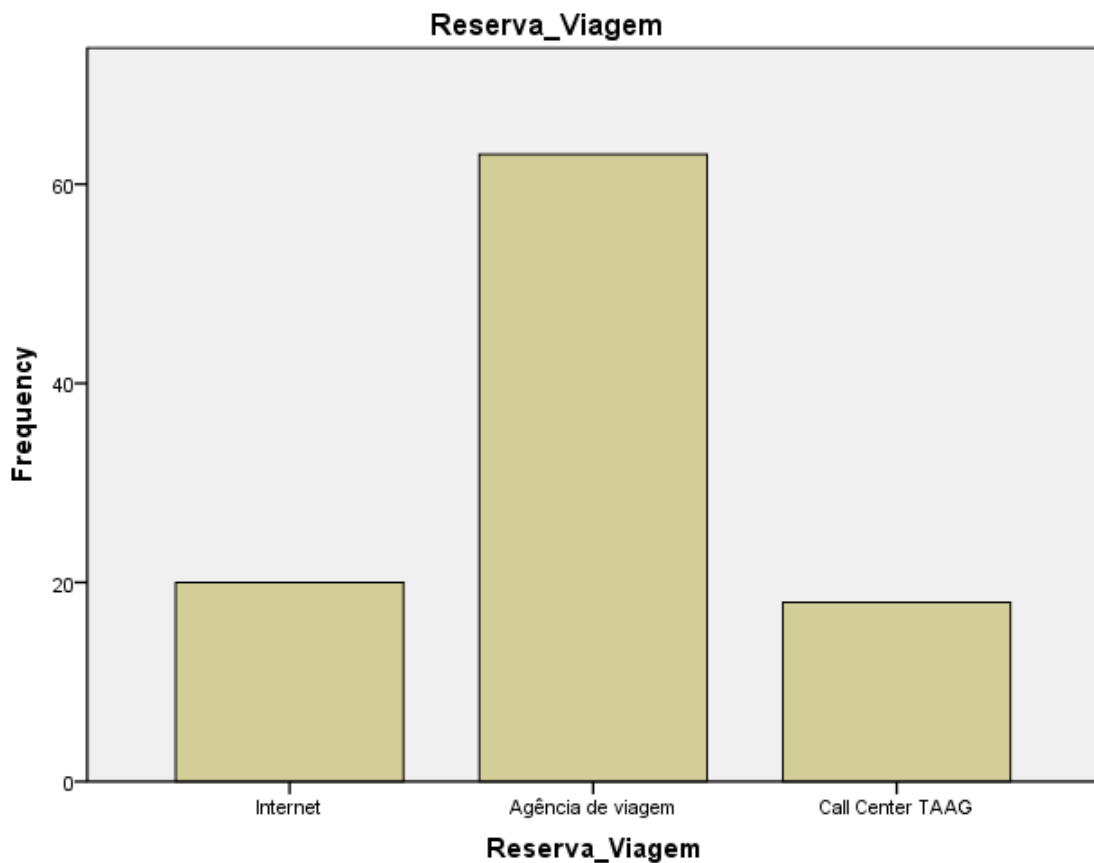
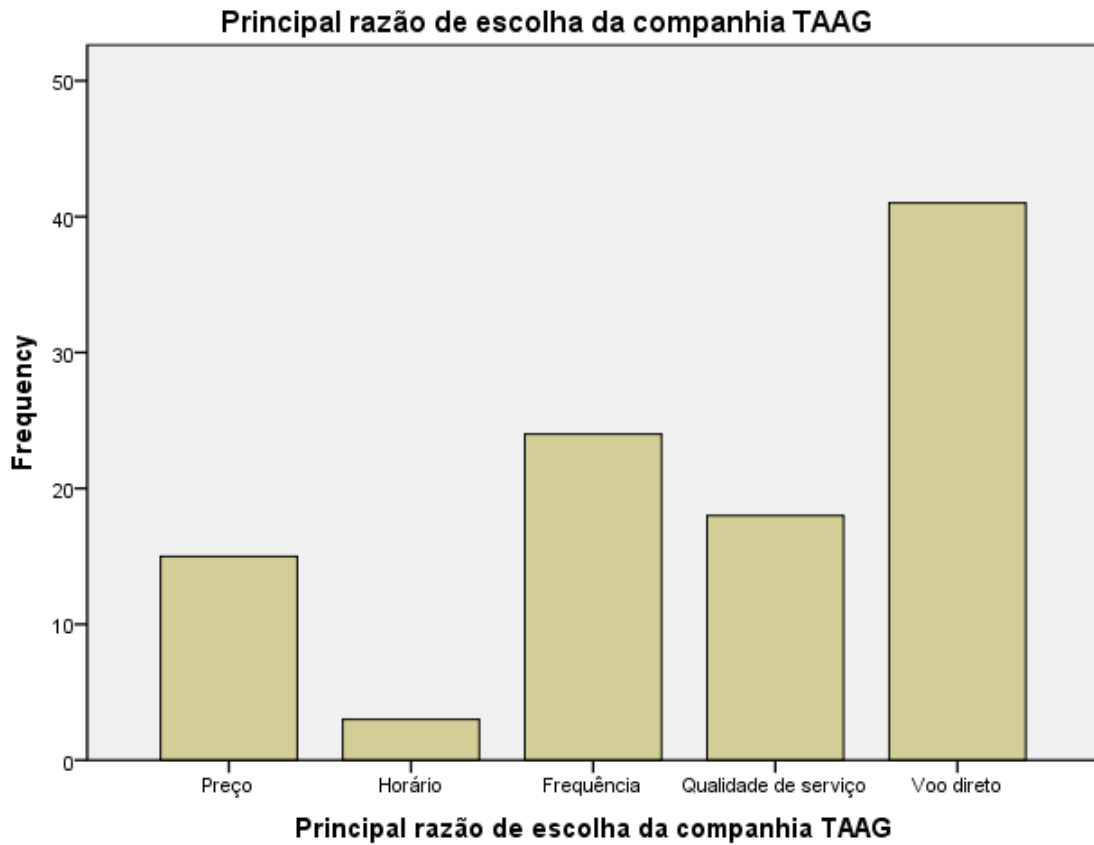
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Económica	91	90.1	90.1	90.1
Primeira Classe/ Classe Executiva	10	9.9	9.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	

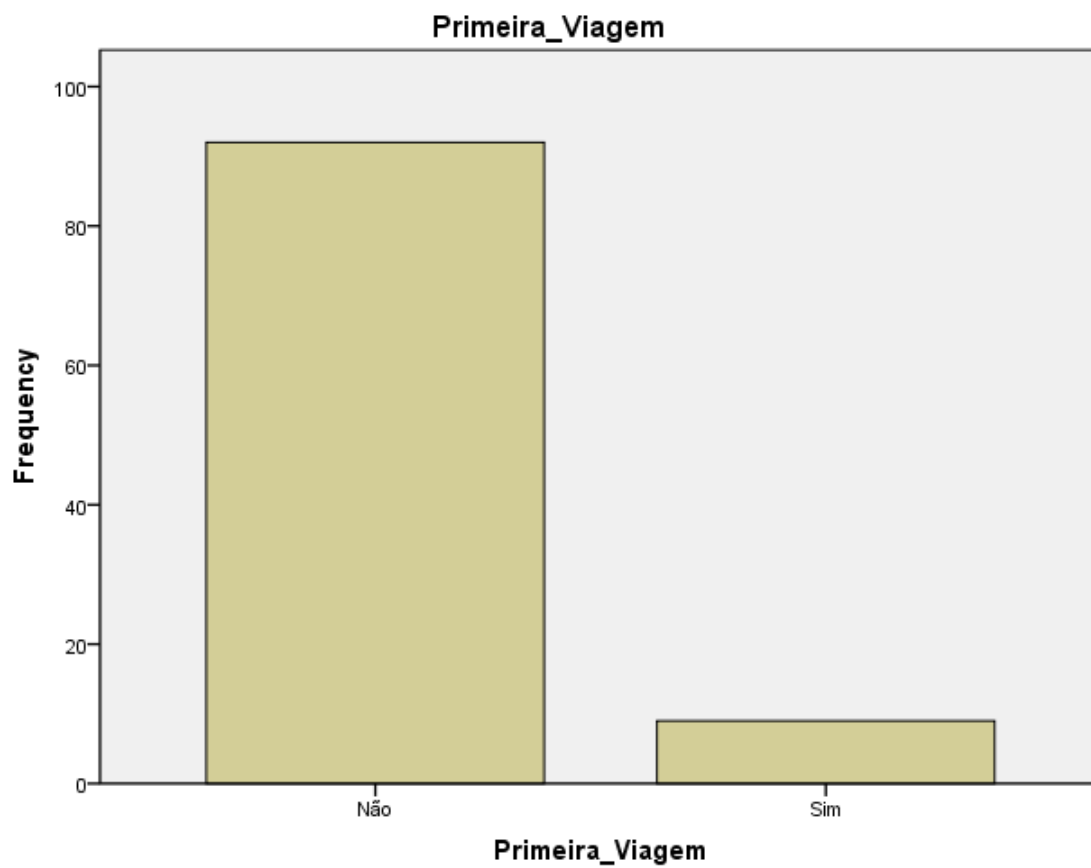
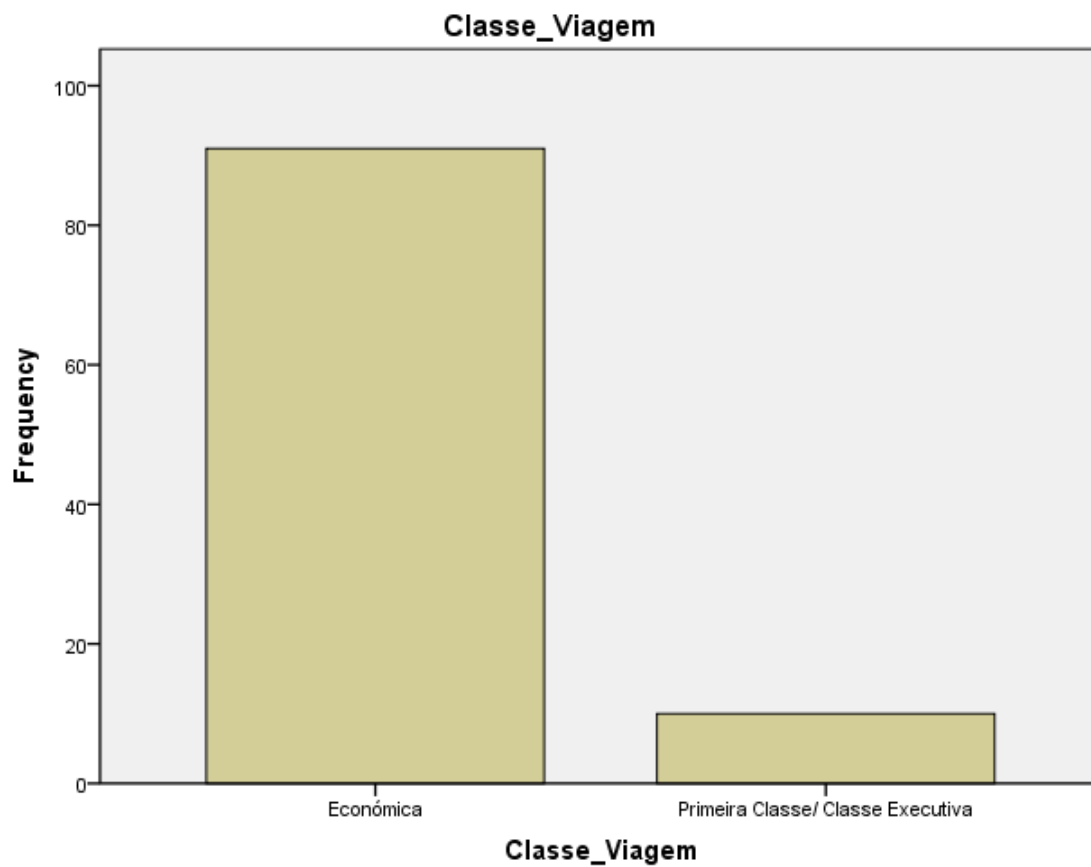
Primeira_Viagem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	92	91.1	91.1	91.1
Sim	9	8.9	8.9	100.0
Total	101	100.0	100.0	









Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
P1	97	1	5	3.63	1.034	-.354	.245	-.314	.485
P2	97	1	5	3.39	1.085	-.389	.245	-.326	.485
P3	97	1	5	3.46	1.137	-.560	.245	-.364	.485
P4	97	1	5	2.94	1.135	-.095	.245	-.783	.485
P5	97	1	5	3.28	1.018	-.103	.245	-.375	.485
P6	97	1	5	3.15	1.102	-.266	.245	-.282	.485
P7	97	1	5	3.27	1.095	-.262	.245	-.234	.485
P8	97	1	5	3.08	1.115	-.350	.245	-.440	.485
P9	97	1	5	3.28	1.116	-.344	.245	-.427	.485
P10	97	1	5	3.23	1.046	-.136	.245	-.477	.485
P11	97	1	5	3.89	1.069	-.761	.245	.186	.485
Valid N (listwise)	97								

Statistics

		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
N	Valid	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
	Missing	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	3.0	3.1	3.1
	Discordo	8	7.9	8.2	11.3
	Não concordo nem discordo	34	33.7	35.1	46.4
	Concordo	29	28.7	29.9	76.3
	Concordo Totalmente	23	22.8	23.7	100.0
Total		97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	5.9	6.2	6.2
	2	12	11.9	12.4	18.6
	3	32	31.7	33.0	51.5
	4	32	31.7	33.0	84.5
	5	15	14.9	15.5	100.0
Total		97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	6.9	7.2	7.2
	2	12	11.9	12.4	19.6
	3	24	23.8	24.7	44.3
	4	37	36.6	38.1	82.5
	5	17	16.8	17.5	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	11.9	12.4	12.4
	2	22	21.8	22.7	35.1
	3	30	29.7	30.9	66.0
	4	26	25.7	26.8	92.8
	5	7	6.9	7.2	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4.0	4.1	4.1
	2	16	15.8	16.5	20.6
	3	38	37.6	39.2	59.8
	4	27	26.7	27.8	87.6
	5	12	11.9	12.4	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	9.9	10.3	10.3
	2	11	10.9	11.3	21.6
	3	41	40.6	42.3	63.9
	4	24	23.8	24.7	88.7
	5	11	10.9	11.3	100.0
	Total		97	96.0	100.0
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.9	8.2	8.2
	2	10	9.9	10.3	18.6
	3	41	40.6	42.3	60.8
	4	24	23.8	24.7	85.6
	5	14	13.9	14.4	100.0
	Total		97	96.0	100.0
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	11.9	12.4	12.4
	2	12	11.9	12.4	24.7
	3	37	36.6	38.1	62.9
	4	28	27.7	28.9	91.8
	5	8	7.9	8.2	100.0
	Total		97	96.0	100.0
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

P9

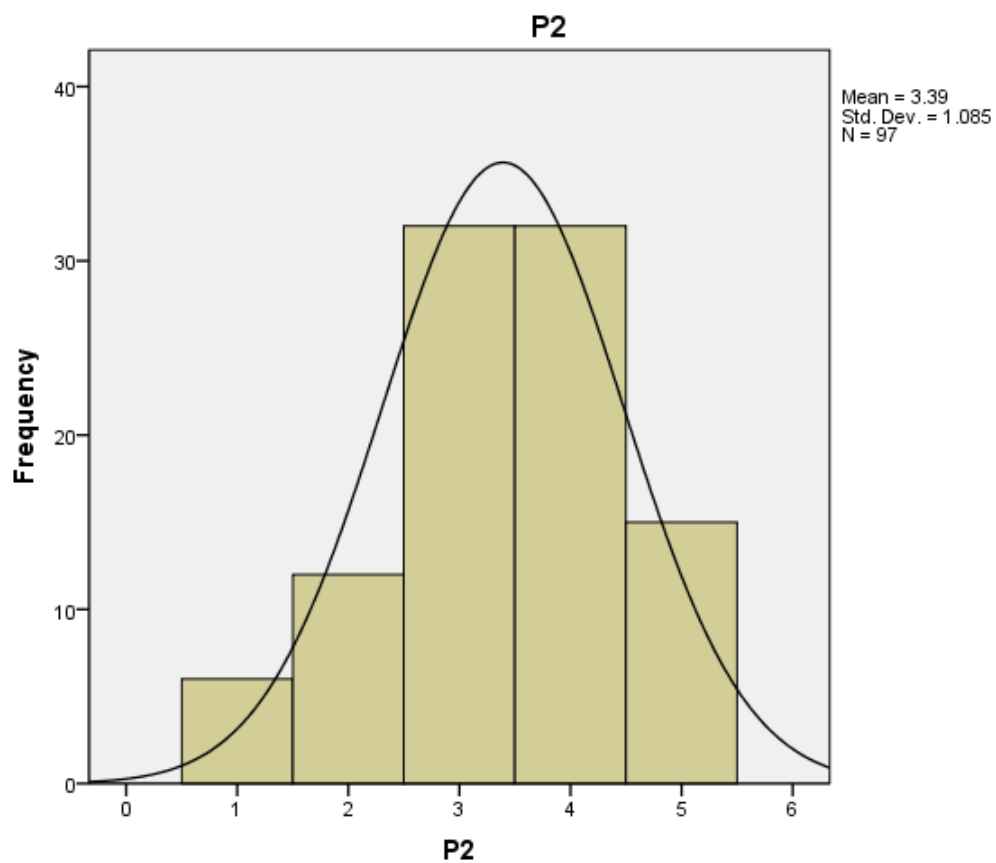
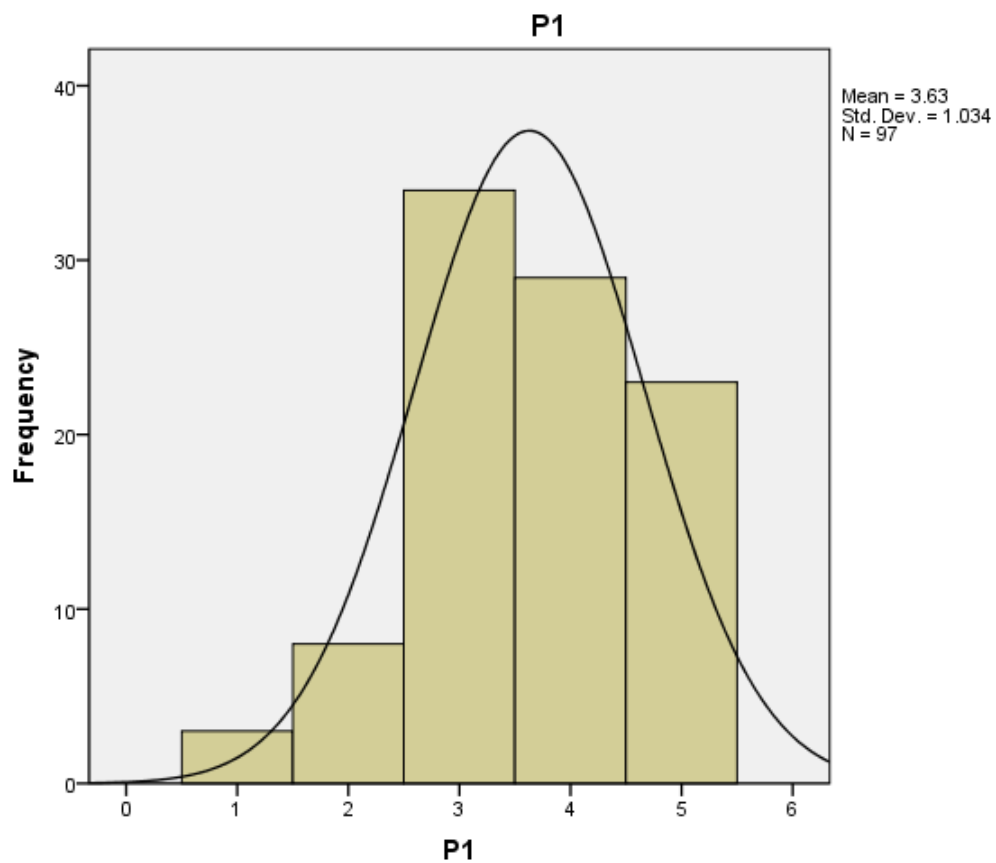
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.9	8.2	8.2
	2	13	12.9	13.4	21.6
	3	33	32.7	34.0	55.7
	4	30	29.7	30.9	86.6
	5	13	12.9	13.4	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

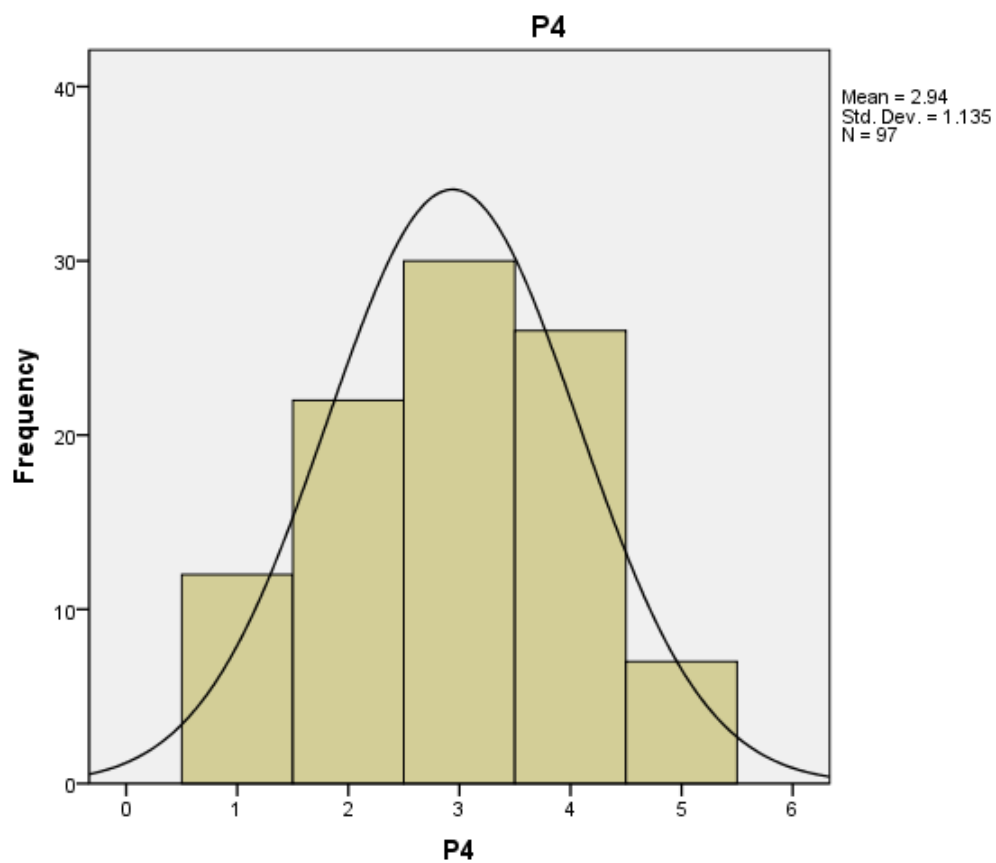
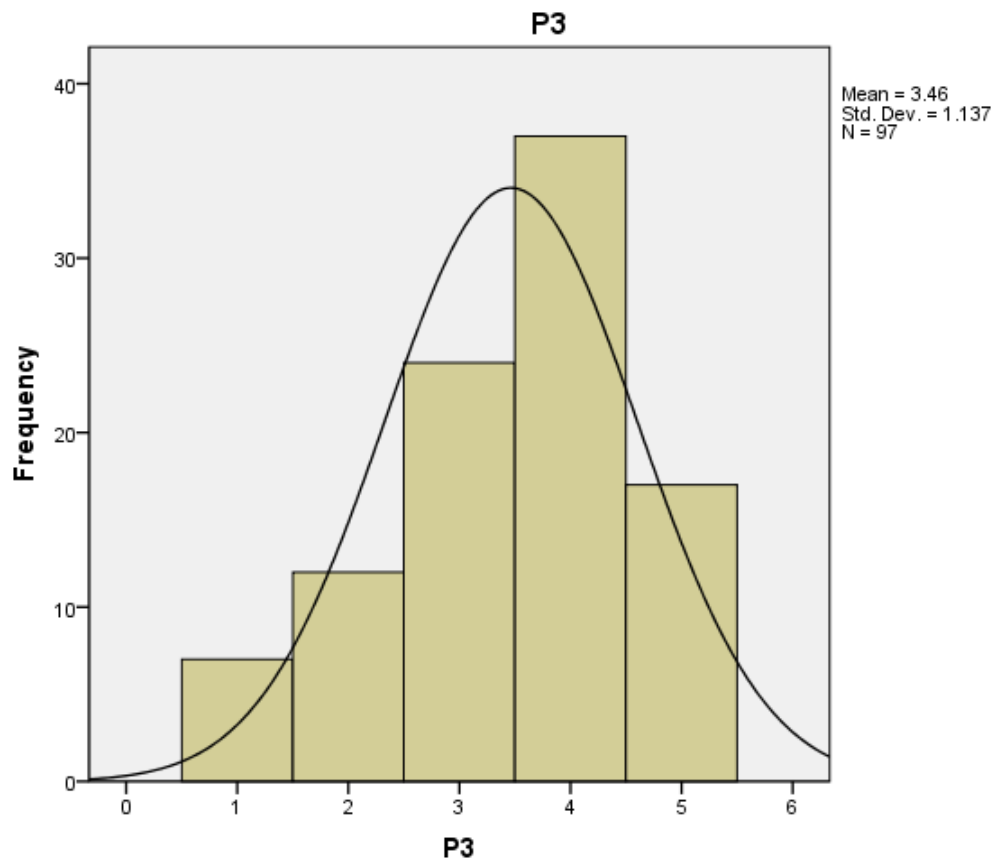
P10

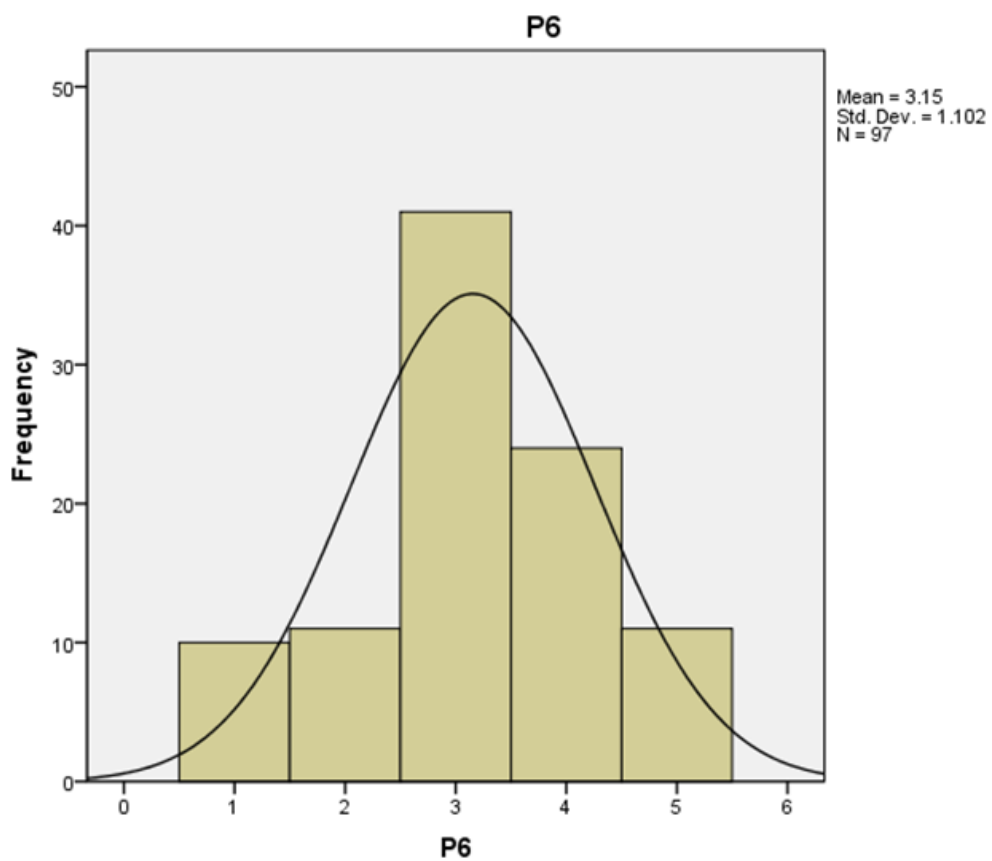
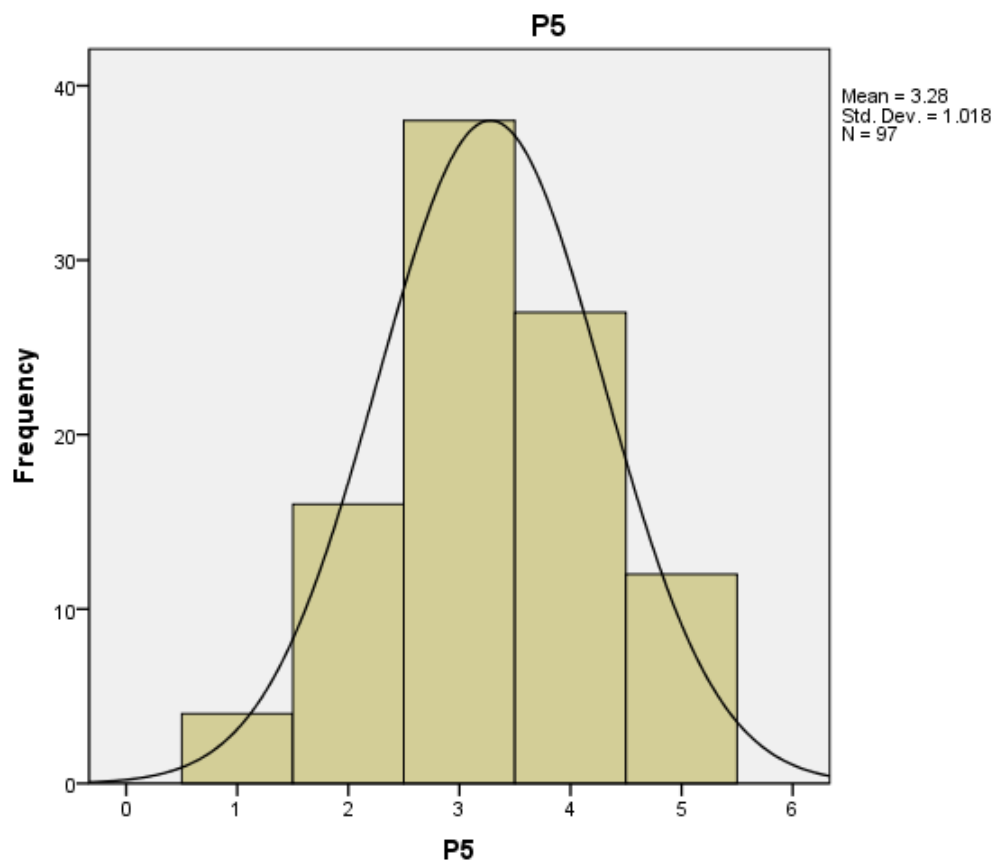
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	5.0	5.2	5.2
	2	18	17.8	18.6	23.7
	3	35	34.7	36.1	59.8
	4	28	27.7	28.9	88.7
	5	11	10.9	11.3	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

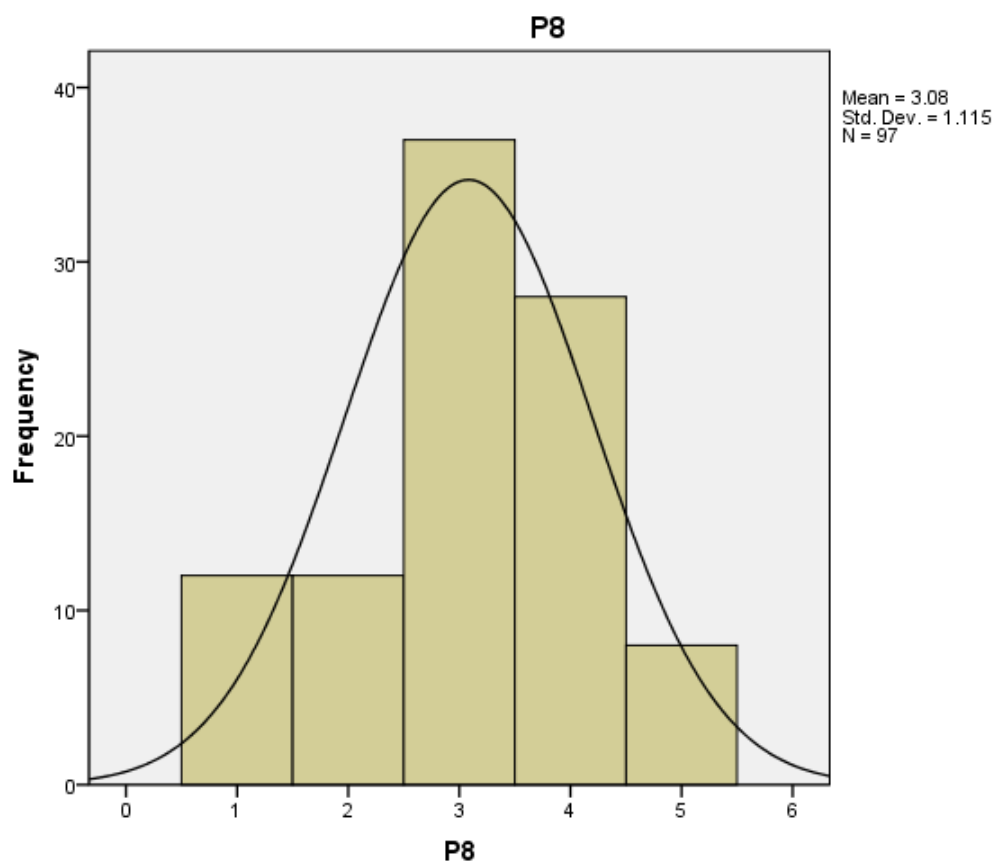
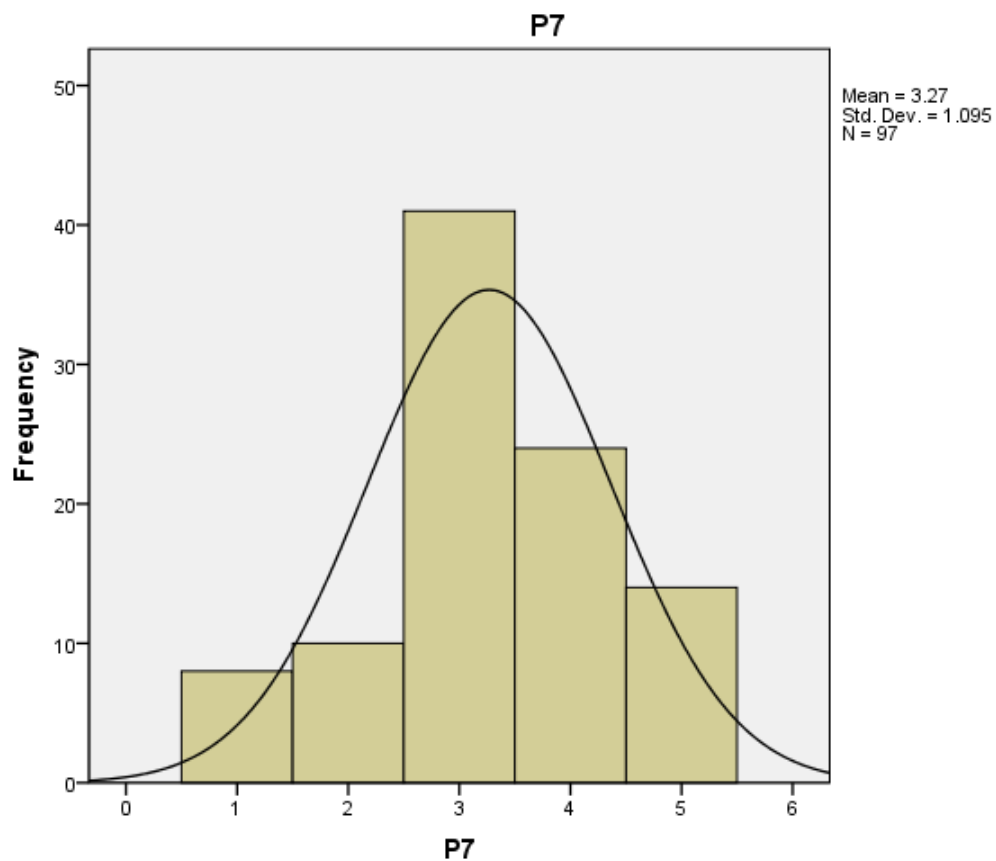
P11

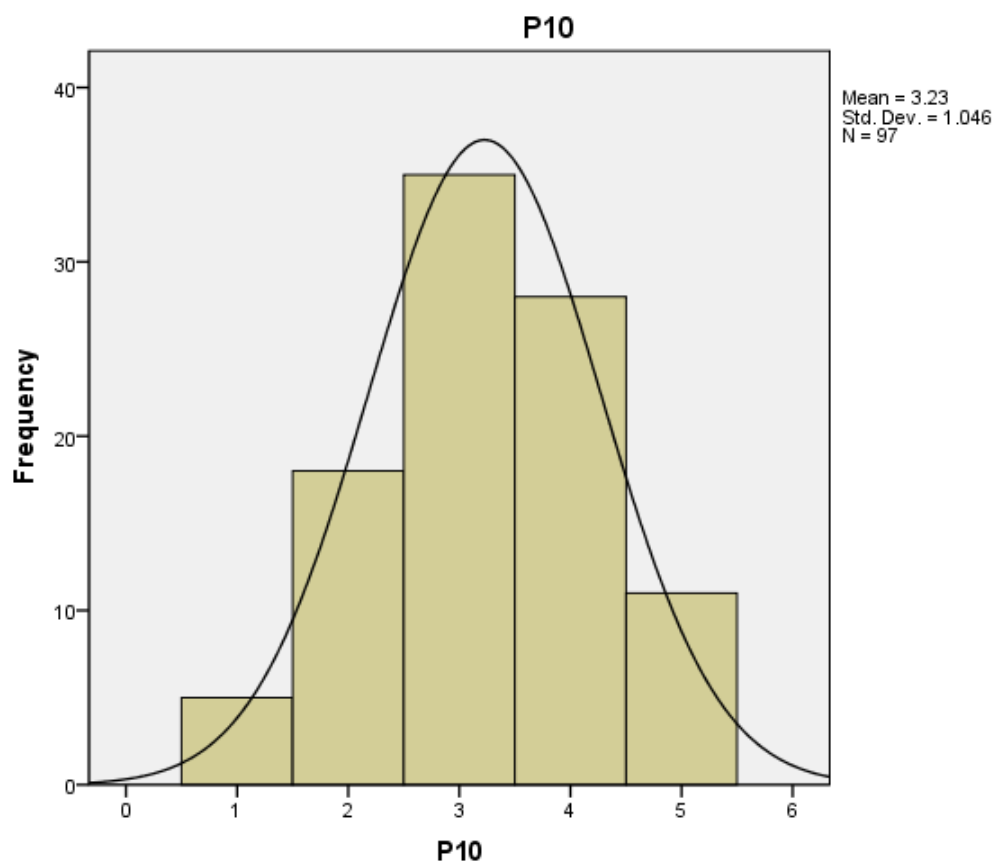
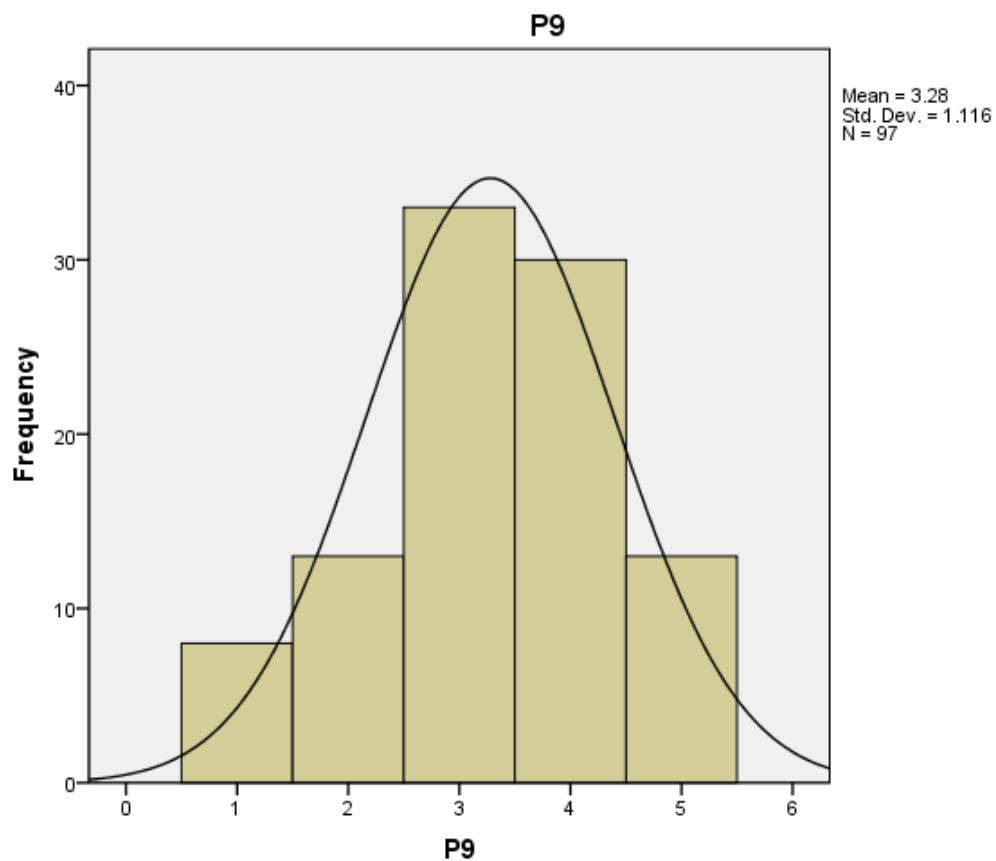
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	4.0	4.1	4.1
	2	3	3.0	3.1	7.2
	3	28	27.7	28.9	36.1
	4	27	26.7	27.8	63.9
	5	35	34.7	36.1	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

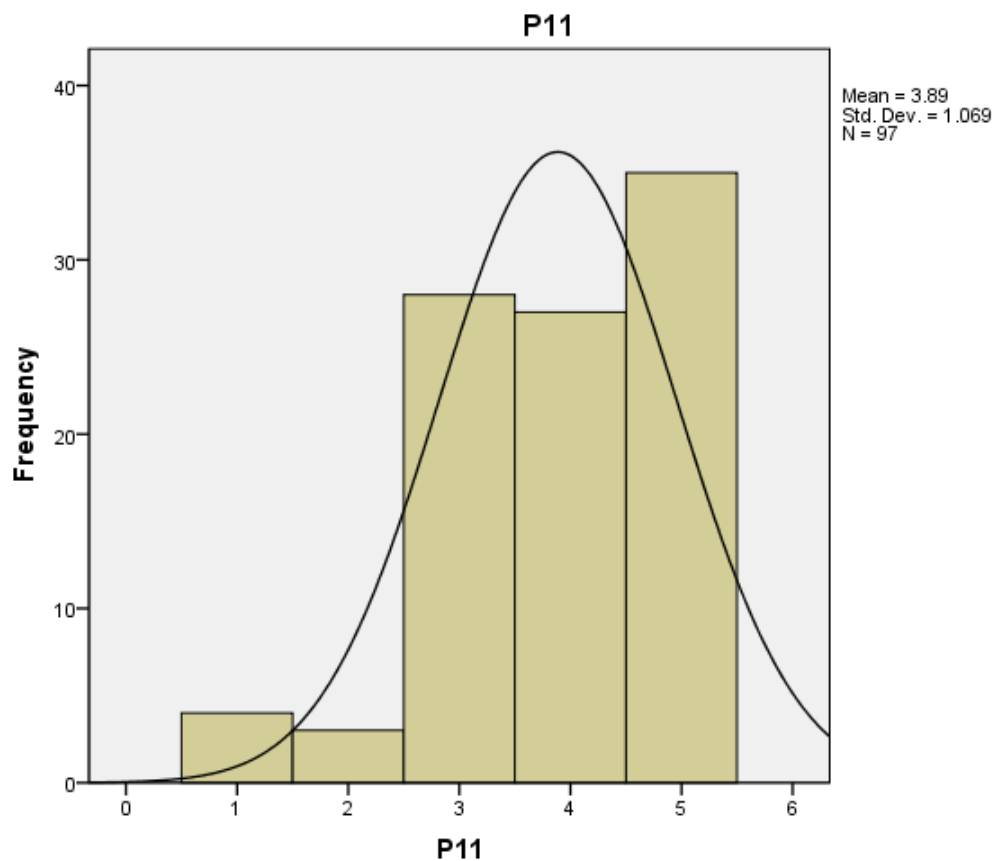












Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
R1	97	1	5	3.03	1.035	-.120	.245	-.124	.485
R2	97	1	5	2.96	.957	-.135	.245	.100	.485
R3	97	1	5	2.98	1.041	-.128	.245	-.197	.485
Valid N (listwise)	97								

Statistics

		R1	R2	R3
N	Valid	97	97	97
	Missing	4	4	4

R1

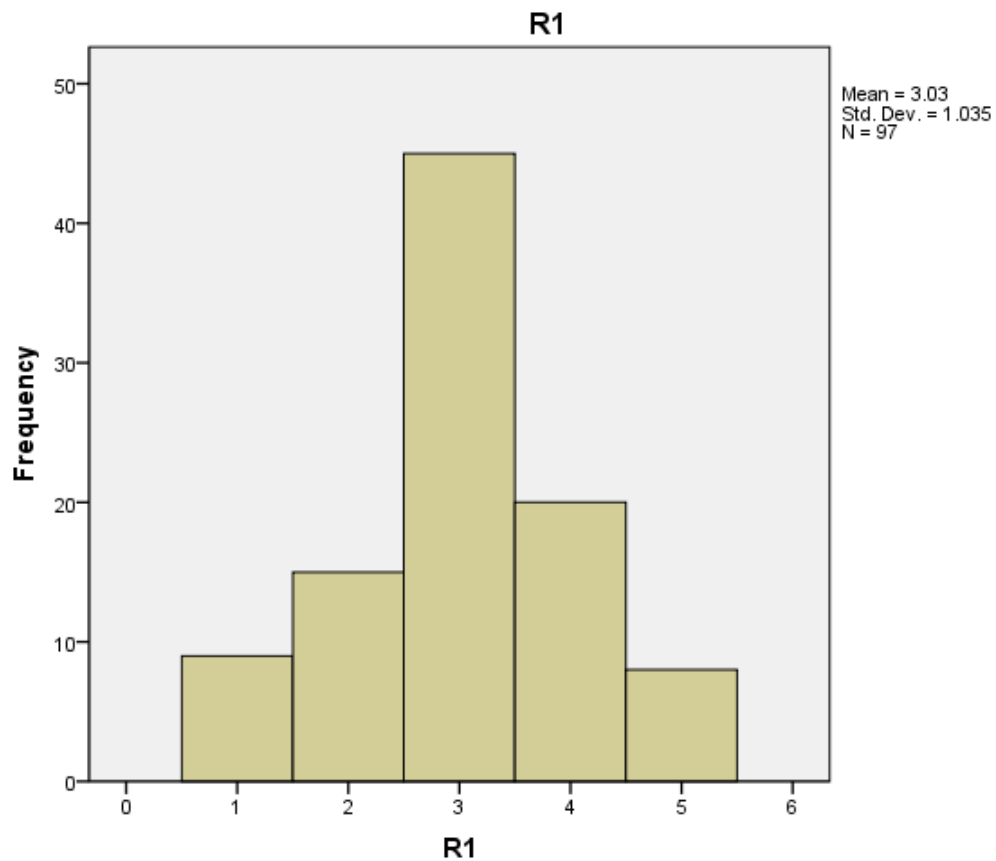
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	9	8.9	9.3	9.3
	Discordo	15	14.9	15.5	24.7
	Não concordo nem discordo	45	44.6	46.4	71.1
	Concordo	20	19.8	20.6	91.8
	Concordo Totalmente	8	7.9	8.2	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

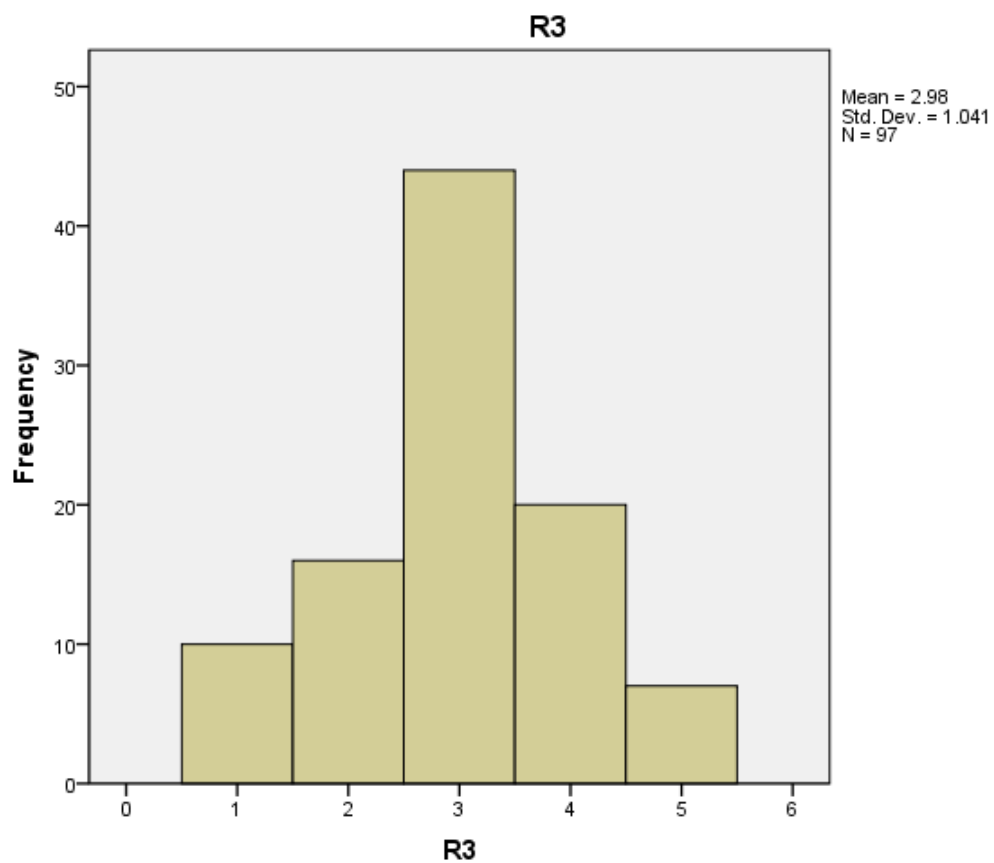
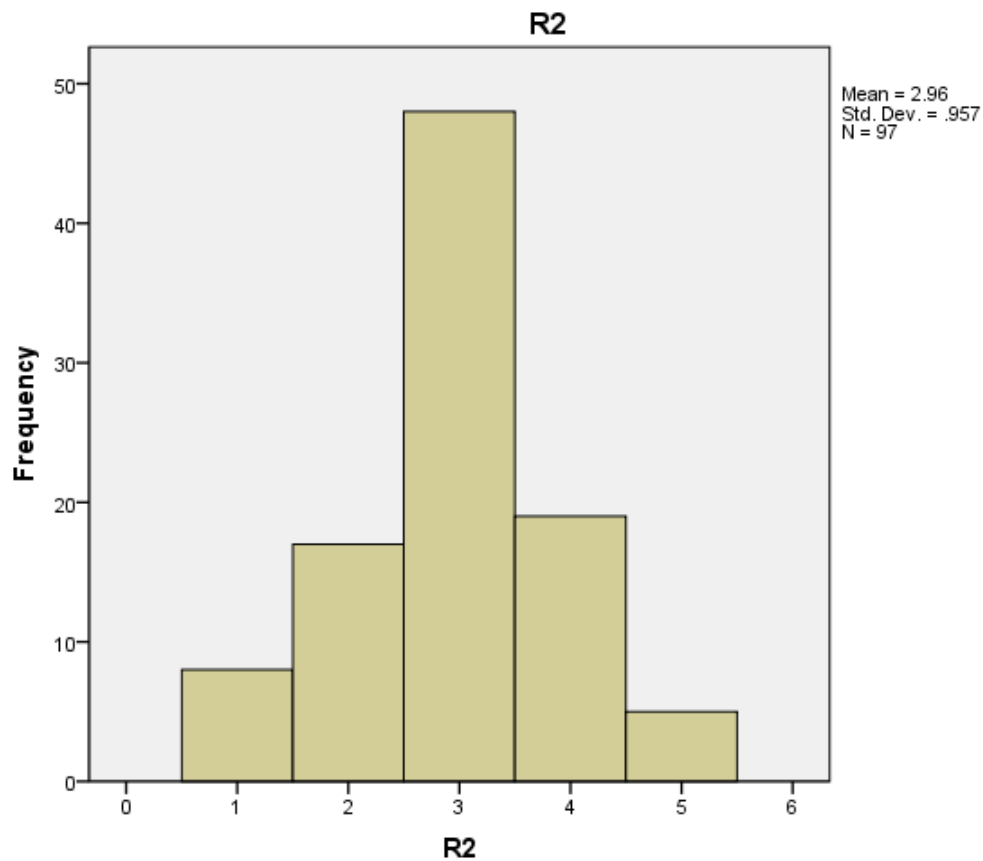
R2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.9	8.2	8.2
	2	17	16.8	17.5	25.8
	3	48	47.5	49.5	75.3
	4	19	18.8	19.6	94.8
	5	5	5.0	5.2	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		

R3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	9.9	10.3	10.3
	2	16	15.8	16.5	26.8
	3	44	43.6	45.4	72.2
	4	20	19.8	20.6	92.8
	5	7	6.9	7.2	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		





Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	96.0
	Excluded ^a	4	4.0
	Total	101	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.934	.934	11

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P1	3.63	1.034	97
P2	3.39	1.085	97
P3	3.46	1.137	97
P4	2.94	1.135	97
P5	3.28	1.018	97
P6	3.15	1.102	97
P7	3.27	1.095	97
P8	3.08	1.115	97
P9	3.28	1.116	97
P10	3.23	1.046	97
P11	3.89	1.069	97

Inter-Item Correlation Matrix

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
P1	1.000	.771	.582	.611	.683	.636	.531	.614	.569	.522	.517
P2	.771	1.000	.577	.679	.702	.584	.481	.705	.554	.627	.586
P3	.582	.577	1.000	.531	.616	.615	.343	.504	.439	.497	.429
P4	.611	.679	.531	1.000	.655	.632	.450	.605	.705	.609	.372
P5	.683	.702	.616	.655	1.000	.704	.540	.659	.637	.576	.431
P6	.636	.584	.615	.632	.704	1.000	.475	.651	.617	.611	.475
P7	.531	.481	.343	.450	.540	.475	1.000	.579	.569	.383	.338
P8	.614	.705	.504	.605	.659	.651	.579	1.000	.601	.591	.384
P9	.569	.554	.439	.705	.637	.617	.569	.601	1.000	.633	.420
P10	.522	.627	.497	.609	.576	.611	.383	.591	.633	1.000	.517
P11	.517	.586	.429	.372	.431	.475	.338	.384	.420	.517	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
P1	32.97	71.218	.781	.680	.925
P2	33.21	69.978	.812	.776	.923
P3	33.13	72.013	.653	.492	.930
P4	33.66	70.268	.754	.656	.926
P5	33.32	71.053	.805	.679	.924
P6	33.44	70.354	.775	.657	.925
P7	33.33	73.578	.593	.455	.933
P8	33.52	70.440	.760	.649	.926
P9	33.32	70.782	.740	.650	.927
P10	33.37	72.111	.715	.576	.928
P11	32.71	74.395	.562	.446	.934

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36.60	85.910	9.269	11

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	96.0
	Excluded ^a	4	4.0
	Total	101	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.890	.891	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
R1	3.03	1.035	97
R2	2.96	.957	97
R3	2.98	1.041	97

Inter-Item Correlation Matrix

	R1	R2	R3
R1	1.000	.696	.697
R2	.696	1.000	.805
R3	.697	.805	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
R1	5.94	3.600	.733	.537	.890
R2	6.01	3.656	.815	.683	.821
R3	5.99	3.364	.813	.684	.819

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8.97	7.551	2.748	3

Correlation Matrix

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Correlation P1	1.000	.771	.582	.611	.683	.636	.531	.614	.569	.522	.517
P2	.771	1.000	.577	.679	.702	.584	.481	.705	.554	.627	.586
P3	.582	.577	1.000	.531	.616	.615	.343	.504	.439	.497	.429
P4	.611	.679	.531	1.000	.655	.632	.450	.605	.705	.609	.372
P5	.683	.702	.616	.655	1.000	.704	.540	.659	.637	.576	.431
P6	.636	.584	.615	.632	.704	1.000	.475	.651	.617	.611	.475
P7	.531	.481	.343	.450	.540	.475	1.000	.579	.569	.383	.338
P8	.614	.705	.504	.605	.659	.651	.579	1.000	.601	.591	.384
P9	.569	.554	.439	.705	.637	.617	.569	.601	1.000	.633	.420
P10	.522	.627	.497	.609	.576	.611	.383	.591	.633	1.000	.517
P11	.517	.586	.429	.372	.431	.475	.338	.384	.420	.517	1.000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.913
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	706.250
	df
	55
	Sig.
	.000

Communalities

	Initial
P1	1.000
P2	1.000
P3	1.000
P4	1.000
P5	1.000
P6	1.000
P7	1.000
P8	1.000
P9	1.000
P10	1.000
P11	1.000

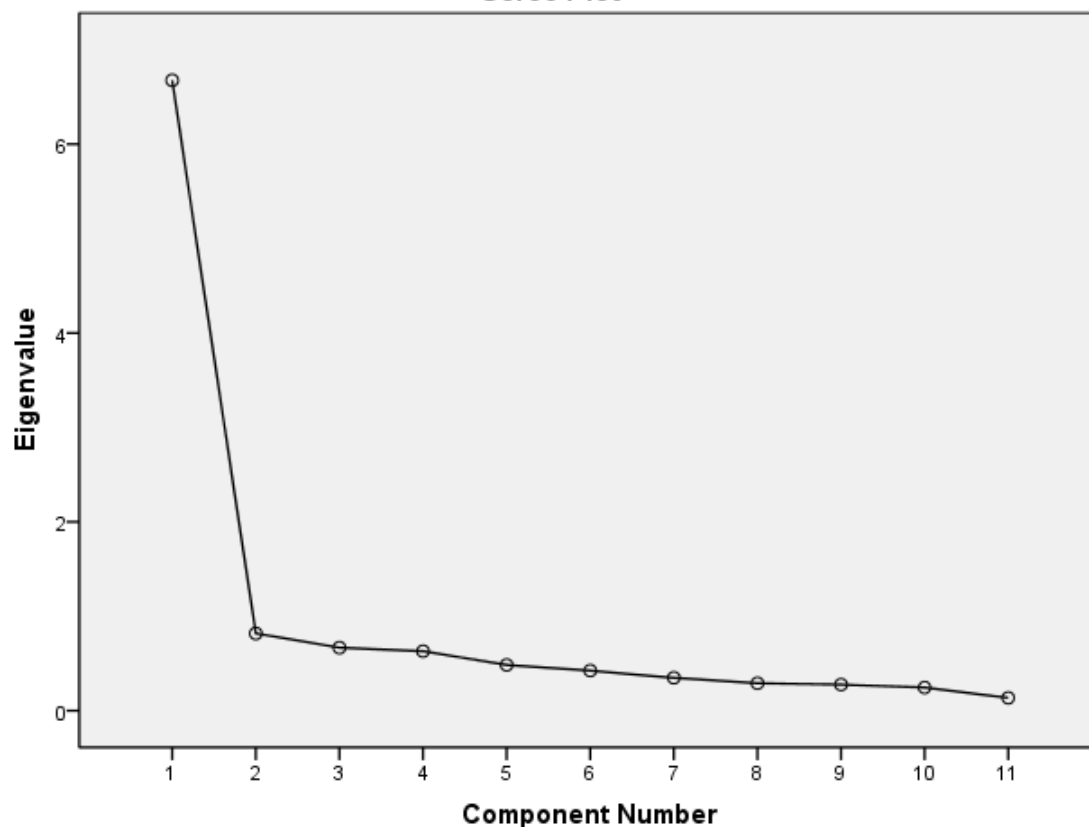
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

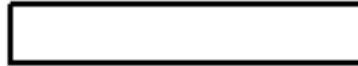
Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.676	60.695	60.695
2	.818	7.440	68.134
3	.668	6.070	74.205
4	.630	5.731	79.936
5	.485	4.407	84.342
6	.424	3.856	88.199
7	.349	3.173	91.371
8	.291	2.645	94.016
9	.276	2.510	96.526
10	.246	2.233	98.759
11	.136	1.241	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a



a. 1
components
extracted.

**Rotated Component
Matrix^a**



a. Only one
component
was extracted.
The solution
cannot be
rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
P1	.124
P2	.128
P3	.107
P4	.121
P5	.127
P6	.123
P7	.098
P8	.122
P9	.118
P10	.115
P11	.094

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Correlation Matrix

		R1	R2	R3
Correlation	R1	1.000	.696	.697
	R2	.696	1.000	.805
	R3	.697	.805	1.000
Sig. (1-tailed)	R1		.000	.000
	R2	.000		.000
	R3	.000	.000	

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.733
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	170.799
	df	3
	Sig.	.000

Communalities

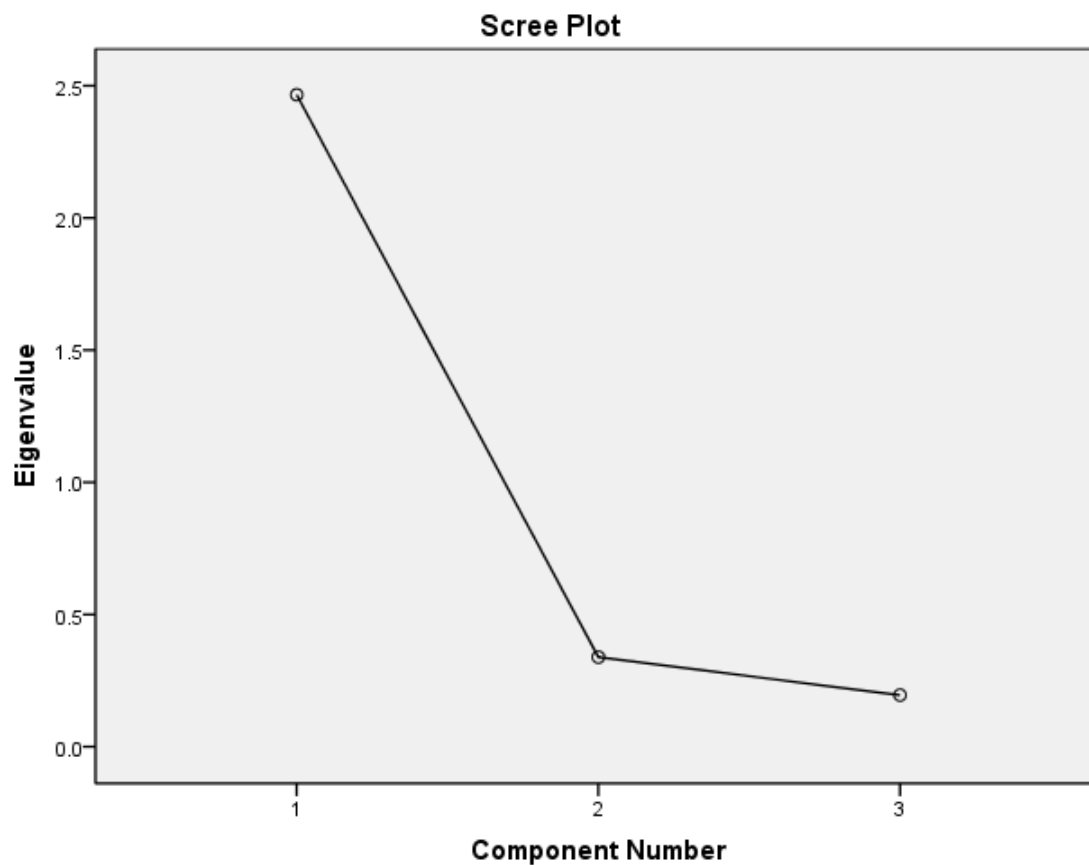
	Initial	Extraction
R1	1.000	.766
R2	1.000	.849
R3	1.000	.850

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.466	82.200	82.200	2.466	82.200	82.200
2	.339	11.298	93.498			
3	.195	6.502	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
R1	.875
R2	.922
R3	.922

Extraction
Method:
Principal
Component
Analysis.

a. 1
components
extracted.

Rotated Component Matrix^a

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Score Coefficient Matrix

	Component
	1
R1	.355
R2	.374
R3	.374

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1
1	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

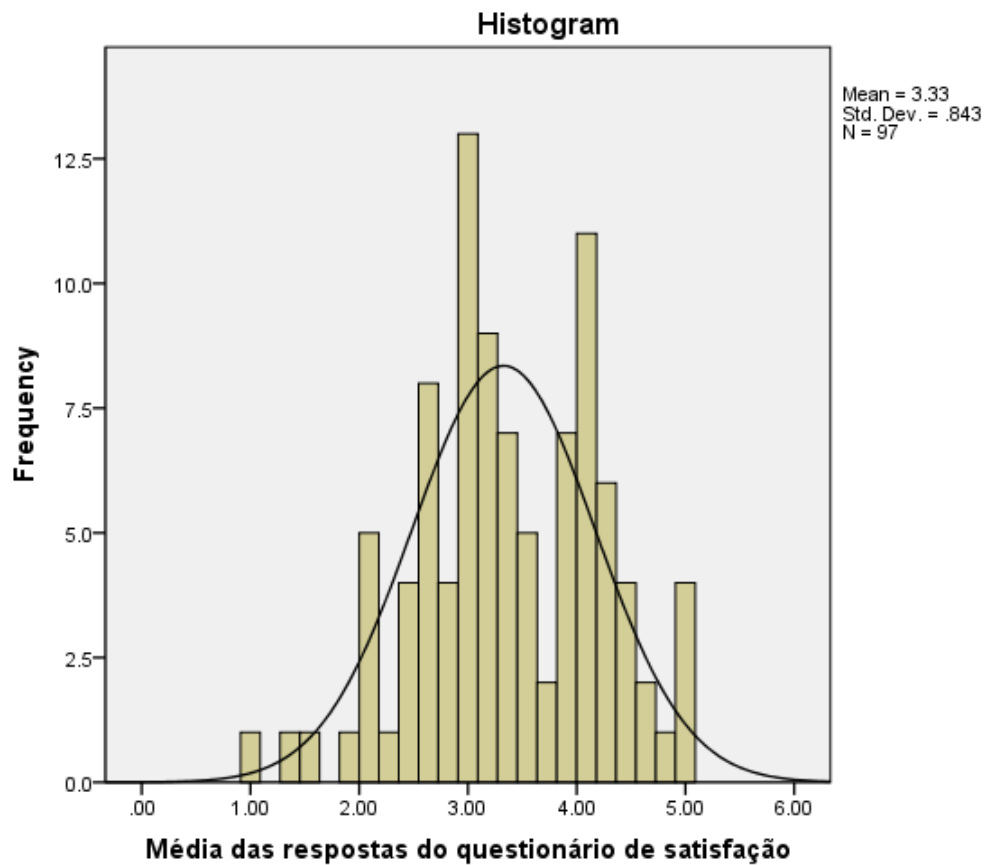
Statistics

Média das respostas do questionário de satisfação

N	Valid	97
	Missing	4
Mean		3.3271
Median		3.2727
Std. Deviation		.84261
Variance		.710
Skewness		-.193
Std. Error of Skewness		.245
Kurtosis		-.240
Std. Error of Kurtosis		.485
Minimum		1.00
Maximum		5.00
Percentiles	25	2.7727
	50	3.2727
	75	4.0000

Média das respostas do questionário de satisfação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.0	1.0	1.0
	1.36	1	1.0	1.0	2.1
	1.45	1	1.0	1.0	3.1
	1.91	1	1.0	1.0	4.1
	2.00	1	1.0	1.0	5.2
	2.09	4	4.0	4.1	9.3
	2.18	1	1.0	1.0	10.3
	2.36	2	2.0	2.1	12.4
	2.45	2	2.0	2.1	14.4
	2.55	5	5.0	5.2	19.6
	2.64	3	3.0	3.1	22.7
	2.73	2	2.0	2.1	24.7
	2.82	2	2.0	2.1	26.8
	2.91	5	5.0	5.2	32.0
	3.00	8	7.9	8.2	40.2
	3.09	6	5.9	6.2	46.4
	3.18	3	3.0	3.1	49.5
	3.27	1	1.0	1.0	50.5
	3.36	6	5.9	6.2	56.7
	3.45	1	1.0	1.0	57.7
	3.55	4	4.0	4.1	61.9
	3.64	1	1.0	1.0	62.9
	3.73	1	1.0	1.0	63.9
	3.82	3	3.0	3.1	67.0
	3.91	4	4.0	4.1	71.1
	4.00	6	5.9	6.2	77.3
	4.09	5	5.0	5.2	82.5
	4.18	5	5.0	5.2	87.6
	4.27	1	1.0	1.0	88.7
	4.36	2	2.0	2.1	90.7
	4.45	2	2.0	2.1	92.8
	4.55	2	2.0	2.1	94.8
	4.73	1	1.0	1.0	95.9
	4.91	2	2.0	2.1	97.9
	5.00	2	2.0	2.1	100.0
	Total	97	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		101	100.0		



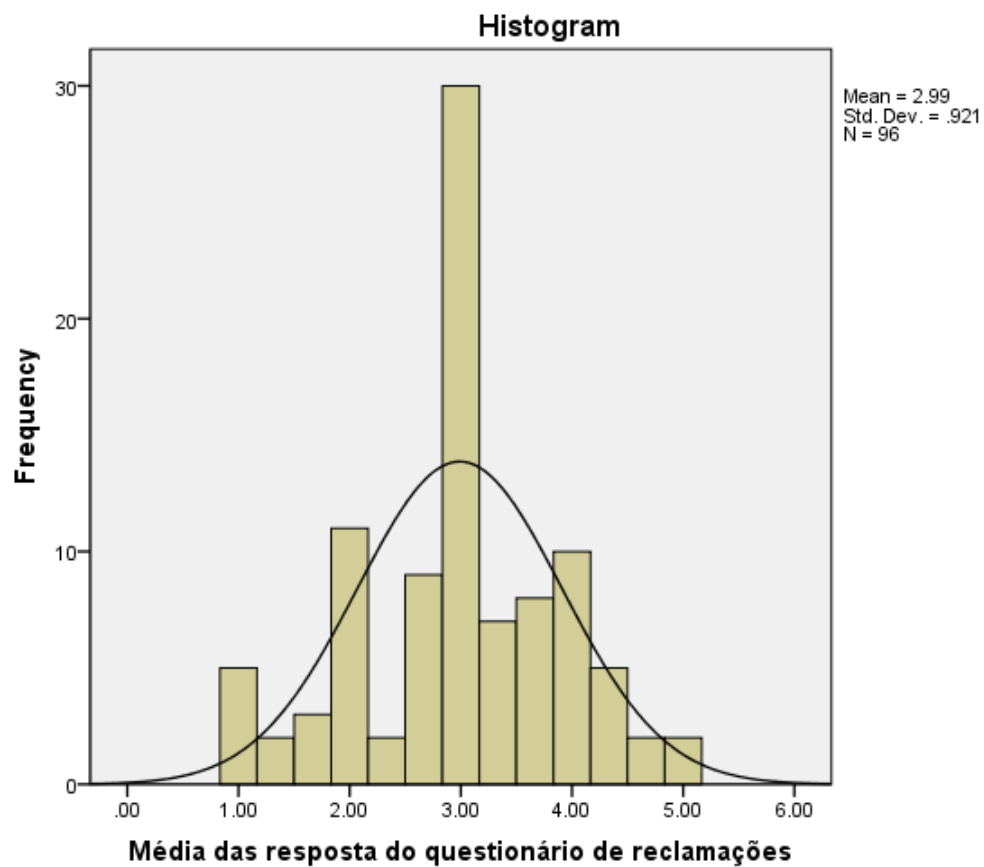
Statistics

Média das resposta do questionário de reclamações

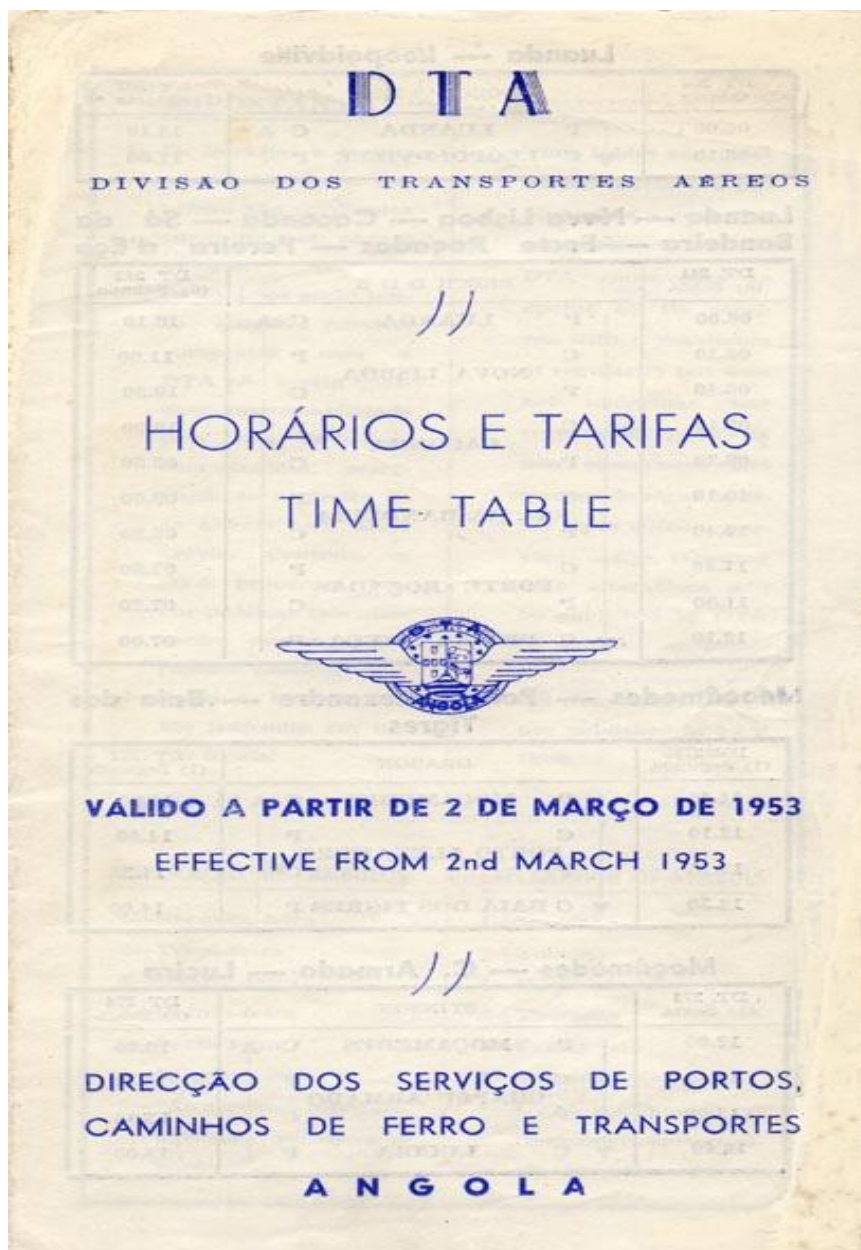
N	Valid	96
	Missing	5
Mean		2.9896
Median		3.0000
Std. Deviation		.92078
Skewness		-.221
Std. Error of Skewness		.246
Kurtosis		-.124
Std. Error of Kurtosis		.488
Minimum		1.00
Maximum		5.00
Percentiles	25	2.6667
	50	3.0000
	75	3.6667

Média das resposta do questionário de reclamações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	5.0	5.2	5.2
	1.33	2	2.0	2.1	7.3
	1.67	3	3.0	3.1	10.4
	2.00	11	10.9	11.5	21.9
	2.33	2	2.0	2.1	24.0
	2.67	9	8.9	9.4	33.3
	3.00	30	29.7	31.3	64.6
	3.33	7	6.9	7.3	71.9
	3.67	8	7.9	8.3	80.2
	4.00	10	9.9	10.4	90.6
	4.33	5	5.0	5.2	95.8
	4.67	2	2.0	2.1	97.9
	5.00	2	2.0	2.1	100.0
	Total	96	95.0	100.0	
Missing	System	5	5.0		
Total		101	100.0		



Anexo 0-14. Horários e tarifas do voo DTA (1953).



Fonte: TAAG.

Aeronaves da frota de DTA foram , além de DC-3 e Faia D18S, Dragon (Rapide) e Stinson.

Luanda — Leopoldville			
DT 202 (3) Quarta *	DOUGLAS DC 3		DT 203 (3) Quarta *
06.00	P	LUANDA C A	13.10
08.10	↓ v	C LEOPOLDVILLE P	11.00

Luanda — Nova Lisboa — Caconda — Sá da Bandeira — Forte Roçadas — Pereira d'Eça			
DT 241 (5) Sexta	BEECH D 18 S		DT 242 (6) Sábado
06.00	P	LUANDA C A	13.10
08.10	C	NOVA LISBOA P	11.00
08.40	P	C	10.30
09.10	C	P	10.00
09.20	P	C	09.50
10.10	C	P	09.00
10.40	P	C	08.30
11.40	C	P	07.30
11.50	P	C	07.20
12.10	↓ v	C PEREIRA D'EÇA P	07.00

Moçâmedes — Porto Alexandre — Baía dos Tigres			
DT 271 (1) Segunda	DRAGON		DT 272 (1) Segunda
11.45	P	MOÇAMEDES C A	15.05
12.10	C	PORTO ALEXANDRE P	14.40
12.15	P	C	14.35
12.50	↓ v	C BAÍA DOS TIGRES P	14.00

Moçâmedes — C. Armado — Lucira			
DT 273 (5) Sexta	STINSON		DT 274 (5) Sexta
12.00	P	MOÇAMEDES C A	16.20
12.40	C	CHAPÊU ARMADO P	15.40
12.50	P	C	15.30
13.20	↓ v	C LUCIRA P	15.00

Fonte: TAAG.

Anexo 0-15. Mapa de ligações Internacionais da TAAG.

LIGAÇÕES INTERNACIONAIS INTERNATIONAL FLIGHTS								
VOO - FLIGHT AVIÃO - AIRCRAFT CLASSE - CLASS	DT 520 737 Y	DT 514 FKF Y	DT 512 737 Y	DT 650 707 FIY	DT 650 707 FIY	TP 206 707 FIY	UT/DT 732 DC 8 FIY	A2/DT 1857 DC 8 FIY
DIAS DE OPERAÇÃO - FREQUENCY	1	3	7	6	1*	3	3	7
LUANDA	d	08:30	07:30	07:30	01:00	12:30	01:00	20:15
CABINDA	a	09:20		08:20				
BRAZZAVILLE	a	10:35						
S. TOMÉ	a		09:55	09:20				
PRINCIPE	a		10:45					
LIBREVILLE	a						22:00	
LISBOA	a			08:35 (E)	20:05 (E)	08:35 (E)		
PARIS	a					07:00		
ROMA	a							07:15 (L)

(E) A partir de 23/Set. 1 hora mais cedo - From Sept./23 1 hour earlier
(L) A partir de 23/Set. 1 hora mais tarde - From Sept./23 1 hour later

* Opera quinzenalmente com a designação TP 206
Operates fortnightly as TP 206

COMPANHIAS ASSISTIDAS HANDLED AIRLINES									
VOO - FLIGHT AVIÃO - AIRCRAFT CLASSE - CLASS	SU 434 IL 62 FIY	SU 436 IL 62 FIY	WT 632 737 FIY	IF 661 IL 62 FIY	VOO - FLIGHT AVIÃO - AIRCRAFT CLASSE - CLASS	SU 433 IL 62 FIY	SU 435 IL 62 FIY	WT 633 737 FIY	IF 660 IL 62 FIY
DIAS DE OPERAÇÃO - FREQUENCY	5	1	1	4		4	1	1	3
LUANDA	d	14:55	23:05	18:30	10:00				
BRAZZAVILLE	a	16:20							
DOUALA	a		20:35						
LAGOS	a		22:30	13:00					
ARGEL	a			17:45					
CAIRO	a	00:35		01:45					
BERLIM	a			23:20					
BUDAPESTE	a		07:40	08:50					
MOSCOVO	a	07:40	13:20						

LIGAÇÕES INTERNACIONAIS INTERNATIONAL FLIGHTS								
VOO - FLIGHT AVIÃO - AIRCRAFT CLASSE - CLASS	DT 521 737 Y	DT 515 FKF Y	DT 513 737 Y	DT 651 707 FIY	DT 651 707 FIY	TP 205 707 FIY	UT/DT 731 DC 8 FIY	A2/DT 1856 DC 8 FIY
DIAS DE OPERAÇÃO - FREQUENCY	1	3	7	5	1*	2	3	7
ROMA	d							01:05 (L)
PARIS	d						10:00	
LISBOA	d			15:30 (E)	02:35 (E)	15:30 (E)		
LIBREVILLE	a						16:05	
PRINCIPE	d		11:05					
S. TOMÉ	a		11:35					
BRAZZAVILLE	d	11:35	13:45	10:50				
CABINDA	a	12:20		12:20				
LUANDA	a	13:40	18:10	13:40	22:55	10:00	22:55	18:50

(E) A partir de 23/Set. 1 hora mais cedo - From Sept./23 1 hour earlier
(L) A partir de 23/Set. 1 hora mais tarde - From Sept./23 1 hour later

* Opera quinzenalmente com a designação TP 205
Operates fortnightly as TP 205

VOOS DE CARGA CARGO FLIGHTS					
VOO - FLIGHT AVIÃO - AIRCRAFT	DT 060 70F	TP 026 70F	VOO - FLIGHT AVIÃO - AIRCRAFT	DT 061 70F	TP 025 70F
DIAS DE OPERAÇÃO - FREQUENCY	7	6		7	6
LUANDA	d	20:05		20:05	
LISBOA	a	03:40 (E)		03:40 (E)	

(E) A partir de 23/Set. 1 hora mais cedo - From Sept./23 1 hour earlier

Fonte: TAAG.

Anexo 0-16. Ligações regionais, internacionais e domésticas.

INFORMAÇÃO GERAL **GENERAL INFORMATION**

CONDIÇÕES DE TRANSPORTE - Em cada bilhete está impresso um resumo das "Condições Gerais de Transporte" em conformidade com as resoluções da Convenção de Varsóvia de 1929; informações mais pormenorizadas poderão ser-lhe dadas em qualquer das nossas Agências.

VALIDADE DOS BILHETES - A sua viagem poderá ter início até um ano após a data de emissão do bilhete. De um modo geral terá um ano, a contar da data do início da viagem, para a completar. A validade poderá ser mais curta se o bilhete for emitido com base em tarifas de excursão ou especiais.

RESERVAS - Os lugares devem ser reservados com a maior antecedência em qualquer dos nossos Escritórios ou num Agente de Viagens autorizado. Os passageiros deverão comunicar a sua morada ou o número de telefone, a fim de poderem ser informados sobre qualquer eventual mudança de horários.

RECONFIRMAÇÃO - Caso tenha uma reserva de lugar para qualquer dos nossos voos, deverá reconfirmá-la, através de qualquer das nossas Agências, o mais cedo que lhe seja possível e até ao limite de 72 horas antes da hora da partida (48 horas para ligações dentro de Angola), pois se não o fizer a sua reserva será cancelada.

CANCELAMENTOS - Os passageiros que não desejem utilizar uma reserva, deverão cancelá-la o mais cedo possível.

HORÁRIOS - Todos os horários e assuntos subjacentes podem ser alterados sem aviso prévio ou aprovação governamental. Por esse motivo informe-se bem de todos os pormenores referentes à sua viagem sempre que faça uma reserva de lugar.

INTERRUPÇÃO DA VIAGEM - Os passageiros poderão interromper a sua viagem em qualquer ponto intermédio do percurso que esteja mencionado no horário em vigor, desde que essa interrupção tenha sido prevista aquando da emissão do bilhete. De qualquer modo a viagem deverá terminar dentro do prazo de validade do bilhete.

CRIANÇAS - As crianças dos 2 aos 12 anos têm direito a reserva de lugar e pagam 50 por cento da tarifa normal. Uma criança com menos de 2 anos pagará 10 por cento da tarifa normal, mas não tem direito a reserva de lugar; cada criança (com menos de 2 anos) a mais, pagará 50 por cento da tarifa normal e terá direito a reserva de lugar. Crianças com menos de 6 anos não poderão viajar sós e não se deve apresentar autorização escrita dos pais ou tutores.

BAGAGEM GRÁTIS - Cada passageiro tem direito a transporte grátis do seguinte peso de bagagem:

- 30 kg em Primeira Classe.
- 20 kg em Classe Económica ou Turística.

Crianças pagando 50 por cento da tarifa normal têm direito ao transporte grátis do mesmo peso de bagagem que um adulto; crianças com menos de 2 anos não têm direito a transporte grátis de bagagem.

EXCESSO DE BAGAGEM - O excesso de bagagem será pago na base de 1 por cento da tarifa de ida simples em Primeira Classe, por cada kg.

TAXAS - As taxas exigíveis em diversos países não estão incluídas nas tarifas publicadas, e serão cobradas directamente aos passageiros nos locais onde vigiam.

DOCUMENTOS DE VIAGEM - Os passageiros serão obrigados a cumprir as formalidades da polícia, alfândega e autoridades de saúde nos locais de embarque, destino e trânsito.

REFeições - As horas apropriadas serão servidas a bordo, e grátis refeições quentes ou frias. Na Classe Económica ou Turística, as bebidas alcoólicas não estão incluídas na refeição, e deverão ser pagas à parte.

GRATIFICAÇÕES - O nosso pessoal não está autorizado a receber gratificações.

CONDITIONS OF CARRIAGE - Every ticket has an abridged insertion of the "General Conditions of Carriage". These are based on the Warsaw Convention of 1929; further information may be obtained at any of our Offices.

VALIDITY OF TICKETS - You may begin your journey at any time within one year from the date of issue of your ticket. Generally, you have one year to complete it from the date of departure. Validity may be shorter if using excursion or special fares.

RESERVATIONS - Seats must be reserved well in advance at any of our Offices or through any authorized Travel Agency. Passengers are kindly requested to give their address or telephone number so that they may be kept informed of any changes in schedules that may occur.

RECONFIRMATION - If you hold a reservation, you will have to reconfirm it at our nearest Office as early as possible and at least 72 hours prior to the scheduled departure of the flight (48 hours for journeys wholly within Angola territory) otherwise it will be cancelled.

CANCELLATIONS - Passengers who cannot make use of a reservation should notify it at the soonest.

SCHEDULES - All schedules and other information are subject to change without notice and to government approval. Therefore, please check these data when you make your reservation. No responsibility can be assumed for any delay or cancellation of a flight, nor for missed connections.

STOPOVERS - You can normally stop over at any scheduled stop if you have arranged it in advance and the stopover has been indicated on your ticket. The journey has to be completed within the period of validity of the ticket.

CHILDREN - Children from 2 to 12 years are entitled to occupy a seat and shall pay 50 per cent of the normal fare. Children under 2 years shall pay 10 per cent of the normal fare, but are not entitled to a reserved seat. If more than one child under 2 years is carried, those in addition shall pay 50 per cent of the normal fare and are entitled to occupy a seat. Unaccompanied children under 6 years are not permitted to travel unaccompanied unless parental consent is produced.

FREE BAGGAGE ALLOWANCE - Each passenger has the following baggage allowance:

- 30 kg in First Class
- 20 kg in Economy or Tourist Class

Children paying 50 per cent of normal fare will be entitled to the same free baggage allowance as adult passengers; infants under 2 years are not entitled to any free baggage allowance.

EXCESS BAGGAGE - Excess baggage will be charged at the rate of 1 per cent of the passenger First Class one-way fare, per kg.

TAXES - Taxes may be payable in some countries and are not included in the published fares. They are levied from passengers at places where they are in force.

TRAVEL DOCUMENTS - Passengers are responsible for complying with formalities required by the police, customs and health authorities at the points of departure, destination and transit along the route.

MEALS - At the appropriate times, meals or snacks are served in flight free of charge. In Economy or Tourist Classes, alcoholic drinks will be charged separately.

TIPS - Our staff is not authorized to accept gratuities.

Rede doméstica / Domestic network —
Ligações internacionais / International connections —

Fonte: TAAG.