

ISSN | 1645-9261

Turismo

Revista & Desenvolvimento

N.º 13/14 | 2010

VOLUME 2

Journal of Tourism and Development



Destinos e Produtos | Destinations and Products

Desenvolvimento e Sustentabilidade | Development and Sustainability

E-business, TICs e Distribuição | E-business, ICTs and Distribution Channels

DESTINOS E PRODUTOS

pp. 471-748

- pp. 473-484 | **Aeroportos e Turismo Residencial.** Do Conhecimento às Estratégias
[CLÁUDIA MARGARIDA BRITO RIBEIRO DE ALMEIDA, ANA MARIA ALVES PEDRO FERREIRA, CARLOS MANUEL MARTINS DA COSTA]
- pp. 485-498 | **Turismo de Cruzeiros:** perspectivas para a Macaronesia
[CYNTHIA ANDRADE, MARGARET HART ROBERTSON]
- pp. 499-511 | **Espaço Rural** – Análise integrada multisectorial e pluridimensional no território
[DALILA DIAS AUGUSTO, JOAQUIM CARLOS PINHO, CARLOS JOSÉ RODRIGUES]
- pp. 513-523 | O **Turismo** e a **Cultura** enquanto estratégias de regeneração de **centros históricos.**
O caso de Alcacer do Sal
[ALEXANDRA ISABEL PEREIRA BATISTA, ANA MARIA ALVES PEDRO FERREIRA]
- pp. 525-534 | O Fenómeno do **Turismo Residencial**, analisado para o caso das Praias da Costa Nova e Barra
[LEILA DE ASSIS COBUCCI, ELISABETH KASTENHOLZ]
- pp. 535-544 | Os **Museus** como **Atrativos Turísticos** nas Localidades
[YONÁ DA SILVA DALONSO]
- pp. 545-556 | **Percursos Pedestres**, Levantamentos Estruturados em Qualidade e Aptidão – Modelo Experimental aplicado ao Concelho do Fundão
[SARA MARIA MONTEIRO DUARTE, DIOGO FRANCISCO CAEIRO FIGUEIREDO, JOSÉ ÂNGELO GUERREIRO DA SILVA]
- pp. 557-566 | A route with a view: The **contribution of scenic landscapes** to a **World Heritage Site** gateway community
[LINDSEY ELLINGSON, ANDREW SEIDL, LAWRENCE PRATT]
- pp. 567-576 | **Geoparks** as Art Museums for **Geotourists**
[NEDA TORABI FARSAANI, CELESTE COELHO, CARLOS COSTA]
- pp. 577-586 | **Turismo de eventos:** análise profunda e atualizada do setor em São Luís – MA
[MÁRCIA MENDES FERREIRA, GEYZA SOUZA RIBEIRO, RAFAELLE MELO RODRIGUES, KARLA DANIELLE SILVA MARQUES, ROZUILA NEVES LIMA, SAULO RIBEIRO DOS SANTOS]
- pp. 587-596 | An Analysis of the **Agritourism Industry** in Western Newfoundland: Potentials & Impediments
[MORTEZA HAGHIRI]

Aeroportos e Turismo Residencial.

Do Conhecimento às Estratégias

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

ANA MARIA ALVES PEDRO FERREIRA ** [amferrei@ualg.pt]

CARLOS MANUEL MARTINS DA COSTA ** [ccosta@ua.pt]

Resumo | O presente artigo visa trazer à colação a evolução que o sector aeroportuário conheceu nos últimos anos, demonstrando as alterações que se verificaram nas diferentes áreas e no seu relacionamento com os demais *stakeholders* dos destinos em que se inserem. Esta alteração de posicionamento obrigou a uma atitude pró-activa onde a gestão integrada do conhecimento constitui uma peça chave e inovadora que visa uma melhor e maior adequação de estratégias. Apresenta-se neste artigo um novo modelo teórico, a matriz EGIC, cuja base assenta no disseminar de conhecimento de forma estruturada e sustentada por entre uma organização e entre esta e os demais parceiros. Como exemplo de análise apresentamos o turismo residencial, um novo segmento de mercado turístico em expansão em Portugal e em concreto no Algarve, sob o qual existem ainda poucos dados estatísticos que permitam análises mais detalhadas.

Palavras-chave | Aeroportos, Turismo Residencial, Gestão do Conhecimento, Parcerias, Algarve.

Abstract | This paper pretends to discuss the evolution of the airport sector in the last years, mainly the changes in their relations with the destination *stakeholders*. This change in airport's positioning led to a pro-active attitude based in an integrated knowledge management approach. In this paper is presented a new model concerning the integrated knowledge management, the EGIC matrix, in relation with the airport's evolution model. As example we discuss the case of residential tourism as a new market tourism segment, which is poorly investigated in academic field.

Keywords | Airports, Residential Tourism, Knowledge Management, Partnerships, Algarve.

* **Doutorada em Turismo** pela Universidade de Aveiro e **Professora Adjunta** da Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

** **Doutorada em Turismo** pela Universidade de Aveiro e **Professora Adjunta** da Universidade do Algarve, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

*** **Doutorado em Turismo** pela Universidade de Surrey (Reino Unido) e **Professor Associado com Agregação** do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.

1. Introdução

O conceito de aeroporto tem vindo a evoluir ao longo das últimas décadas, motivado pela adaptação às novas necessidades do mercado e a uma abordagem pró-activa resultante de um novo posicionamento desta infra-estrutura. No contexto aeroportuário encontramos os aeroportos de índole turística, cuja gestão apresenta constrangimentos que advêm do facto da sua operação ser afectada pela sazonalidade associada à procura do destino turístico em que está inserido, com picos de procura em determinados meses, com reflexos na operacionalização das tarefas associadas ao processamento do movimento de aviões e de passageiros.

Todos estes factores têm originado constantes alterações, originando novas exigências e novas necessidades de informação, mais detalhadas e sobre aspectos específicos do mercado ou segmentos de mercado. Uma infra-estrutura aeroportuária interage actualmente de forma mais directa com os seus *stakeholders*, permitindo-lhe estar mais próximo da realidade e do mercado. Por outro lado a concorrência cada vez mais aguerrida entre aeroportos e destinos veio aumentar o grau de exigência por parte dos gestores, inculcando uma atitude pró-activa nestas infra-estruturas.

Neste artigo pretendemos apresentar o exemplo do Aeroporto de Faro e demonstrar de que forma um maior e melhor conhecimento sobre um segmento de mercado turístico em expansão na região algarvia, o turismo residencial, permite uma melhor delimitação de estratégias e de contacto com as companhias aéreas e demais *stakeholders* da região.

Este artigo surge no seguimento de uma tese de doutoramento realizada em âmbito empresarial (Almeida, 2009), onde foi possível contactar de perto com toda a realidade de análise e avaliação de conhecimento gerado por via de recolha de dados primários e secundários e de que forma é

que os mesmos puderam ajudar na estruturação de propostas e na delimitação de estratégias de negociação com companhias aéreas estrangeiras que procuram novos motivos para abrir novas rotas para a região algarvia.

A metodologia utilizada na realização deste estudo mais aprofundado esteve associada a um modelo teórico denominado de Matriz EGIC (Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento) que norteou toda a nossa pesquisa. Como suporte a esta matriz foram desenvolvidos distintos modelos teóricos que nos permitiram avaliar com mais precisão e detalhe um segmento de mercado recente e pouco caracterizado do ponto de vista académico e até mesmo empresarial, nomeadamente o Modelo do processo de decisão de compra de um imóvel num destino turístico e a Cadeia de Valor de um projecto de imobiliário residencial-turístico.

Este estudo constituiu um ponto de partida para um conhecimento mais afinado sobre o turismo residencial, tanto do ponto de vista da procura como da oferta, demonstrando as diferentes áreas em que existe uma falta de informação. Importa referir que o turismo residencial só em 2006 foi reconhecido pelo Governo português como um "produto estratégico".

Paralelamente aos dados recolhidos durante toda a nossa pesquisa foi realizado um contacto directo com elementos do *trade* (oferta) que interagem directamente com a realidade do turismo residencial, permitindo-nos recolher testemunhos importantes sobre a mais-valia de um estudo detalhado sobre o sector. Por outro lado foi igualmente sugerido que fosse delineada uma estrutura que permitisse a partilha de dados e informações entre os vários elementos do sector. Como resposta a todos estes desafios foi elaborado um esboço de uma Plataforma de apoio ao desenvolvimento integrado do turismo residencial no Algarve que pretendemos apresentar no final do artigo.

2. Evolução do conceito e do negócio aeroportuário

Um aeroporto pode ser definido como um sistema que serve um conjunto variado de necessidades relacionadas com o movimento de passageiros e mercadorias, representando uma componente essencial do sistema do transporte aéreo. Betancor e Rendeiro (1999) e Graham (2003) salientam que um aeroporto é composto por infra-estruturas de apoio ao processamento de aviões, de passageiros e de carga, como por exemplo uma ou mais pistas; uma área de placa de estacionamento de aeronaves, caminhos de circulação, terminal de passageiros e terminal de carga, uma torre de controlo, entre outras.

Cada uma destas componentes serve diferentes fins, que quando combinadas permitem o intercâmbio entre os meios de transporte terrestres e aéreos (Betancor e Rendeiro, 1999; TRL, 2006 *in* Parlamento Europeu, 2007).

O conceito de aeroporto evoluiu ao longo das últimas décadas. Deixou de ser visto apenas como uma infra-estrutura física onde se dá a transferência modal (de passageiros e carga) entre o modo aéreo e o terrestre (Ashford, 1985). Actualmente é um centro de transporte intermodal orientado para o desenvolvimento, uma plataforma para diversas

actividades comerciais e um parceiro para o desenvolvimento económico (ACI, 2006).

As actividades que podem existir num aeroporto são classificadas por Betancor e Rendeiro (1999) e Graham (2003) como: (i) Serviços e infra-estruturas operacionais; (ii) Serviços de handling; (iii) Actividades comerciais (ver Figura 1).

Relativamente à procura, um aeroporto não apresenta uma procura directa, mas sim *derivada* pelo facto de estar relacionada com as actividades socioeconómicas da população, e *indirecta*, por ser gerada pelas companhias aéreas, situação que condiciona todo o negócio aeroportuário.

3. Os aeroportos turísticos

Os aeroportos podem apresentar diferentes tipologias que se baseiam em distintos factores, tais como o número de movimentos (chegadas e partidas) por ano, número de passageiros processados por ano ou até mesmo o volume de carga processada por ano (Parlamento Europeu, 2007), ou ainda o destino dos voos (domésticos ou internacionais) e o propósito da viagem dos passageiros (lazer ou negócios) (Jarach, 2001 e 2004).

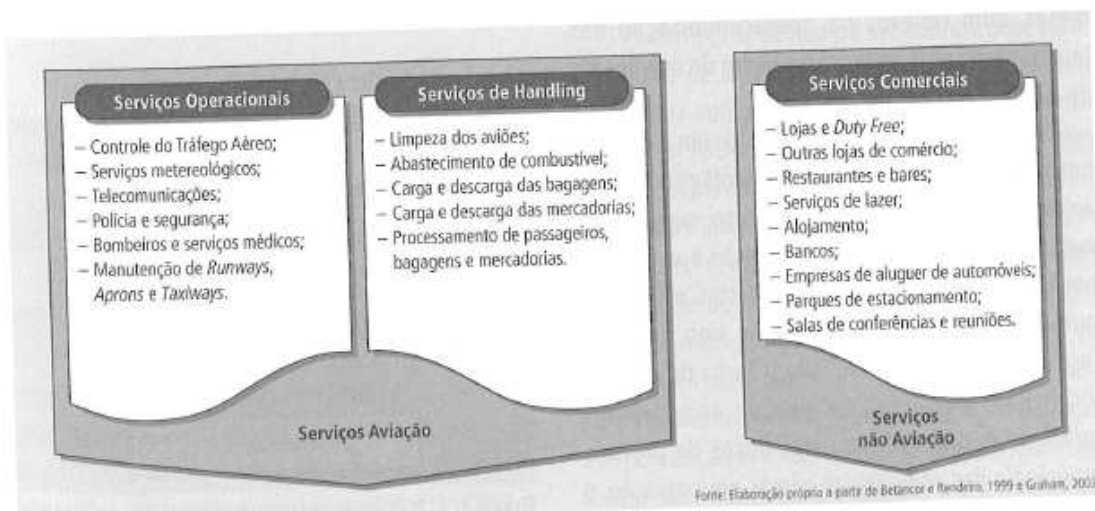


Figura 1 | Classificação dos serviços aviação e não aviação.

Dos vários autores analisados não foram encontradas referências a uma classificação concordante das tipologias de aeroporto, mas sim a distintas orientações que não nos permitiram sustentar uma determinada escolha.

Neste sentido, e tendo em conta que o aeroporto que serviu de base a este artigo apresenta uma procura essencialmente associada ao turismo de lazer (Aeroporto de Faro, Algarve – Portugal), foi nossa opção centrar a nossa análise nos factores que caracterizam um aeroporto turístico e as principais condicionantes que estão associadas ao seu modelo de negócio.

De acordo com Fonseca (2007) um aeroporto turístico distingue-se por processar maioritariamente passageiros cujo motivo principal da viagem é o turismo de lazer. Podemos encontrar aeroportos turísticos de *outbound*, que funcionam fundamentalmente como emissores de tráfego de passageiros residentes na sua área de influência, e os aeroportos turísticos de *inbound*, que actuam como receptores de tráfego de passageiros em visita à sua área de influência, por estarem situados em áreas de elevado interesse turístico.

* A gestão de um aeroporto com estas características apresenta constrangimentos que advêm do facto da sua operação ser afectada pela sazonalidade associada à procura do destino turístico em que está inserido, com picos de procura em determinados meses, com reflexos na operacionalização das tarefas associadas ao processamento do movimento de aviões e de passageiros.

De um modo genérico a gestão de um aeroporto turístico assenta num quadro metodológico idêntico ao aplicável em qualquer aeroporto, ponderadas eventuais diferenças na sua dimensão e volume de negócio. No entanto, existem aspectos específicos que condicionam a gestão deste tipo de infra-estruturas, como por exemplo o facto de estarem localizados em áreas de elevada atractividade turística, as características dos fluxos de procura, a tipologia das companhias aéreas em operação, o perfil dos passageiros e a competição a que estão

sujeitos, que vêm determinar a necessidade de optar por posicionamentos estratégicos e modelos de gestão diferenciados (Fonseca, 2007).

Os aeroportos turísticos de *inbound* apresentam uma elevada procura associada a mercados internacionais, que se deslocam ao destino principalmente para fins de lazer, como é o caso do Aeroporto de Faro, em que o *inbound* representa cerca de 95% dos passageiros processados, dos quais cerca de 76% viajam em lazer (Fonseca, 2007).

Neste sentido, surge a necessidade destes aeroportos adoptarem uma atitude pró-activa, procurando captar novo tráfego por via da delineação de estratégias adequadas que permitam desenvolver novos segmentos de mercado e atrair novos mercados para o destino, originando um aumento dos fluxos de procura ao longo de todo o ano. Estas estratégias devem ser delineadas com base em dados actualizados, informações adicionais sobre a sua área de influência e sempre que possível de forma coordenada com outros *stakeholders* do destino.

Deste modo podemos afirmar que os aeroportos turísticos constituem um pólo de desenvolvimento da região onde se inserem, pelo seu posicionamento relativamente às companhias aéreas e demais *stakeholders* do destino, potenciando deste modo o desenvolvimento do seu negócio (ver Figura 2).



Figura 2 | Posicionamento dos aeroportos relativamente às companhias aéreas e *stakeholders* da região.

A sua posição privilegiada com as companhias aéreas e os *stakeholders* da região, permite-lhe interagir com os seus clientes (companhias aéreas) e ao mesmo tempo com os vários intervenientes da região (*stakeholders*), com vantagens associadas, tais como o conhecimento antecipado de vontades e desejos relativamente à oferta de novas rotas, assim como necessidades e investimentos futuros dos *stakeholders* da região. Um aeroporto pode constituir uma peça chave na consolidação de estratégias quer para a companhia aérea, quer para a região e principalmente para a sua infra-estrutura.

Esta atitude demonstra o papel cada vez mais activo que um aeroporto tem no mercado, ao contrário da atitude passiva que apresentava anteriormente face aos outros intervenientes, sendo associados a infra-estruturas de apoio ao transporte aéreo controladas directamente pelos Estados numa óptica de serviço público. Neste sentido, parece-nos importante que as sinergias geradas entre estes três elementos (aeroportos, companhias aéreas e *stakeholders* da região) se concretizem por via de estratégias concertadas de desenvolvimento do destino, com benefícios para todas as partes envolvidas.

4. O novo posicionamento dos aeroportos

Nas duas últimas décadas o sector aeroportuário foi afectado por questões de índole social, política, legal, económica, tecnológica e ambiental que originaram alterações no seu posicionamento e no seu modelo de negócio.

A desregulamentação do transporte aéreo, as questões relacionadas com a segurança e com o ambiente, a concorrência entre destinos, entre aeroportos e entre modos de transporte, a pressão regional, as alianças das companhias aéreas, o novo perfil da procura e ainda a globalização originaram alterações profundas e mudanças nas estruturas e modelos de negócio dos aeroportos, que quando

conjugados com conceitos de estratégia, inovação e qualidade, originaram um novo posicionamento estratégico com implicações directas no desenvolvimento das regiões da sua influência (ARC, 2003). A evolução e amadurecimento do sector elevaram a necessidade de adoptar práticas de gestão comercial e financeira dando prioridade à "comercialização" dos aeroportos.

Este tipo de modelo aeroportuário "comercial" distingue-se segundo Pita (2008) de diferentes formas:

- (i) *Maior distanciamento do Estado*, o que lhe permite uma maior liberdade comercial e operacional, potenciando o desenvolvimento de novos negócios, parcerias e investimento privado;
- (ii) *Criação de empresas aeroportuárias* com um modelo de gestão mais profissional com enfoque nas componentes comercial e financeira;
- (iii) *Importância das receitas aeroportuárias*, nomeadamente as das actividades não aviação que permitem o desenvolvimento do negócio;
- (iv) *Desenvolvimento do marketing aeroportuário*, que veio potenciar uma atitude pró-activa no desenvolvimento do tráfego aéreo, uma melhoria de *interfaces* externos com os clientes, parceiros e outros interessados e ainda a adequação da qualidade de serviço.

Um aeroporto deixou de ser apenas uma infra-estrutura de apoio ao transporte aéreo, sendo hoje visto como um pólo de desenvolvimento regional e nacional, que participa nas estratégias de desenvolvimento da região conjuntamente com outros intervenientes, quer do sector turístico (regionais e internacionais), quer de outros sectores de actividade, permitindo que o destino se torne mais atractivo e logo mais procurado por investidores nacionais e estrangeiros. O seu posicionamento permite-lhe a delineação de políticas de optimização e rentabilização de recursos com vista a uma maximização de resultados e um retorno do investimento rápido e sustentado (Graham, 2003).

De acordo com Suau Sánchez e Barberá (2007), a planificação aeroportuária não é uma tarefa simples pelo facto do seu negócio ser influenciado por diferentes variáveis, de carácter global e incontrolável, assim como outras conjunturais que exercem pressão no momento de decidir e definir estratégias de actuação.

O desenvolvimento de actividades comerciais não-aviação, suportadas pela componente comercial rapidamente se tornou numa fonte de receita. Os aeroportos apresentam hoje espaços comerciais inovadores e diversificados quer nas marcas comerciais quer nas actividades e serviços oferecidos, permitindo-lhes ir ao encontro nas novas tendências da procura e acompanhar o mercado cada vez mais competitivo e global.

Perante as novas tendências do mercado vários aeroportos evoluem para modelos de gestão privada, devido a restrições orçamentais inerentes ao sector público, necessidade de expansão de infra-estruturas para acompanhar o aumento da procura e para introduzir processos inovadores e adequados às novas tendências de mercado (Freathy e O'Connell, 1998).

A postura pró-activa que os aeroportos apresentam actualmente, permite-lhes conhecer a procura e estabelecer um relacionamento mais estreito e dinâmico com as companhias aéreas no desenvolvimento de rotas e delineação de estratégias de promoção conjuntas. O enfoque no cliente é uma das premissas da actividade dos aeroportos, suportada por mecanismos de medição da sua *performance* por via da implementação de sistemas de gestão da qualidade do serviço, que permitem uma monitorização constante das várias áreas operacionais, actualização e melhoria de processos (Humphreys e Ison, 2002).

Nas políticas internas de actuação encontramos a questão da qualidade, das políticas ambientais e de segurança, pilares importantes para o desenvolvimento sustentado destas infra-estruturas e de toda a região envolvente (Graham, 2003).

Um aeroporto concorre com outros aeroportos situados em destinos concorrentes e que se

apresentam no mercado de forma atractiva e por vezes com produtos similares aos do destino. Este tipo de concorrência origina uma necessidade crescente de informação relativamente ao mercado onde actua, tanto do ponto de vista da oferta (infra-estruturas da região, serviços, oferta complementar, entre outras), como da procura turística da região (análise sobre os comportamentos, necessidades, perfil, entre outras).

Deste modo pode adequar as suas estratégias às tendências do mercado e actuar com os demais intervenientes públicos e privados da sua área de intervenção, seja na captação de novos fluxos de procura para a região, novos contactos com companhias aéreas, desenvolvimento de novas rotas, aumento de frequências, captação de novos investimentos e o conseqüente desenvolvimento sustentado e integrado do destino.

O papel de um aeroporto é por isso cada vez mais dinâmico e assente numa gestão integrada do conhecimento, partilhada e sustentada com vista à conquista de mais e melhores negócios para a toda a área de actuação, motivos que potenciam uma cada vez maior aproximação destas infra-estruturas a entidades públicas e privadas, nomeadamente centros de investigação e universidades, com vista ao desenvolvimento de novas plataformas de conhecimento, partilha e difusão do mesmo (ver Figura 3).

5. A evolução da relação dos aeroportos com as companhias aéreas

A relação entre o operador aeroportuário e as companhias aéreas é fundamental para o sucesso de qualquer aeroporto, pelo que se têm vindo a adoptar estratégias e procedimentos internos que permitem uma mais fácil e eficaz negociação e trabalho conjunto.

Nos últimos anos o sector do transporte aéreo conheceu momentos menos positivos, conseqüência

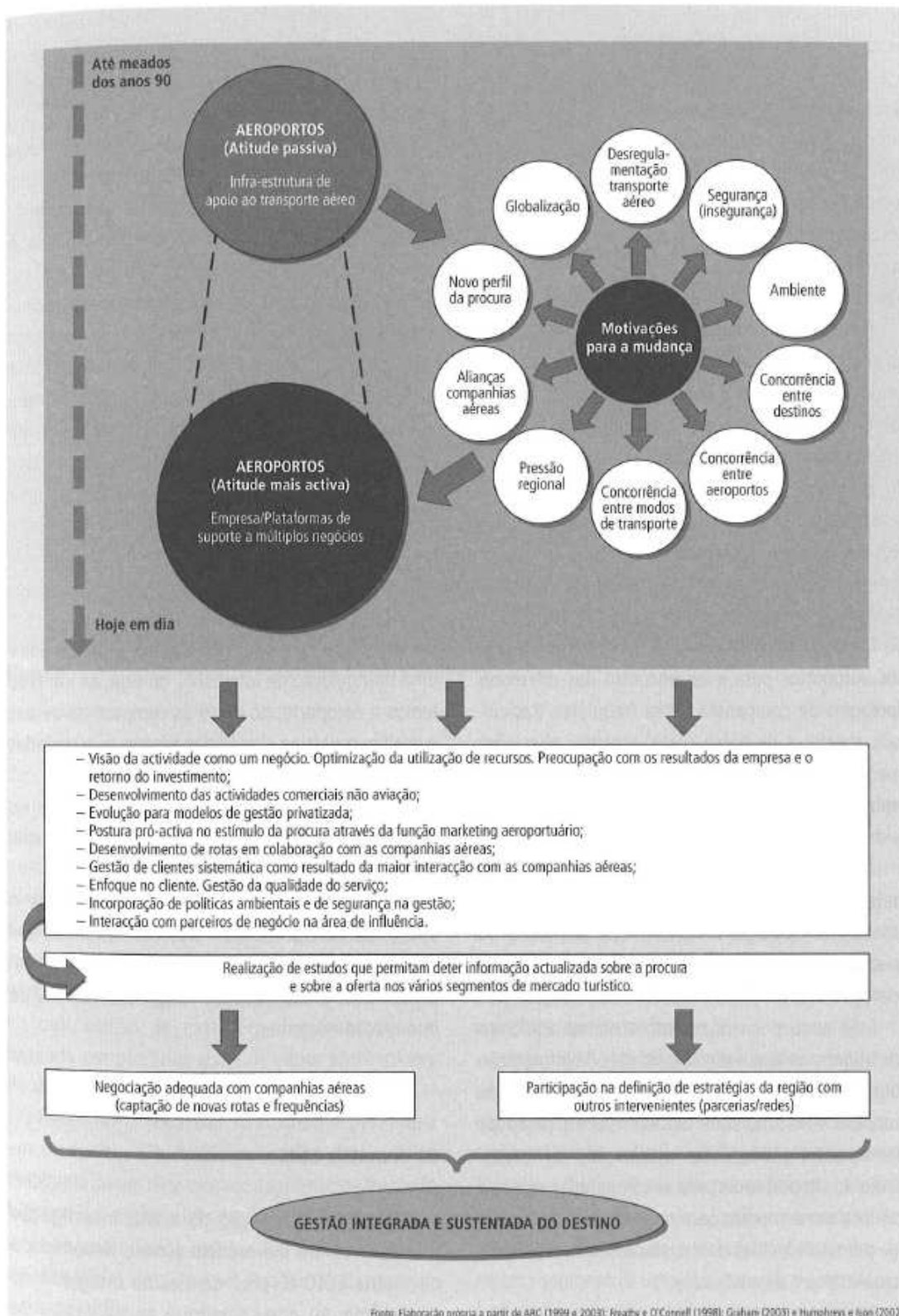


Figura 3 | A evolução do papel dos aeroportos.

de factores adversos, como os incidentes de 11 de Setembro de 2001 em Nova Iorque, a guerra do Iraque e a epidemia SARS em 2003, que originaram uma recessão económica generalizada com implicações directas a vários países (Almeida, Ferreira e Costa, 2005 e 2006). Os incidentes referidos anteriormente vieram fragilizar tanto o sector do transporte aéreo como o aeroportuário e atrasar investimentos previstos ou a concretização de parcerias estratégicas, devido ao risco envolvido (Graham, 2003).

A entrada das companhias aéreas de baixo custo no mercado veio originar novos desafios para os aeroportos de modo a conseguir responder às suas exigências e necessidades, nomeadamente as que se referem às taxas aeroportuárias ou de outros serviços de apoio no terminal e na placa (*handling*). Um aeroporto concorre com outros aeroportos, pelo que tem que apresentar melhores vantagens e serviços às companhias aéreas, assim como índices de segurança e cuidado ambiental elevados (Graham, 2003).

Segundo Pitt e Brown (2001), o posicionamento dos aeroportos para ir ao encontro das diferentes tipologias de companhia aérea (regulares tradicionais, *charter* e de baixo custo) suscitou alterações operacionais, nos requisitos relativos aos serviços pretendidos e na forma como os aeroportos negociam com estas mesmas companhias aéreas.

Actualmente um aeroporto tem que oferecer mais do que um simples serviço aeroportuário associado à operação de uma companhia aérea, ou seja, tem que fazer um acompanhamento da sua operação mesmo antes desta ter início no destino.

Este novo posicionamento suscitou ao longo dos últimos anos novas necessidades de informação sobre determinados mercados e segmentos de mercado turístico, suas características, perfil de cliente, entre outras. Estas informações constituem elementos importantes para as companhias aéreas e como tal um aeroporto deve providenciar informação que permita tomadas de decisão assentes em dados actualizados e diversificados.

Perante esta necessidade constante de informação os aeroportos desenvolvem internamente

mecanismos de recolha periódica de dados que lhes permitem estar mais próximos do mercado e aferir alterações de perfil de cliente, posicionamento dos concorrentes, dos *stakeholders*, entre outras.

Neste sentido foi desenvolvido no âmbito de uma tese de doutoramento em ambiente empresarial que visou uma análise detalhada de um segmento de mercado turístico em expansão na região algarvia, o turismo residencial. Importa referir que este segmento de mercado está associado a indivíduos que possuem uma segunda habitação fora do seu local de residência habitual, para onde se deslocam periodicamente e durante um determinado espaço de tempo.

No contexto aeroportuário este constitui um segmento relevante pelo número de visitas que efectua ao longo do ano e pelas viagens que gera directa (proprietário do imóvel) e indirectamente (amigos e familiares que arrendam o imóvel). Estas viagens permitem um aumento da procura dos voos das várias companhias aéreas que operam para o destino. Podemos mesmo afirmar que estamos entre uma triangulação de interesses, ou seja, de um lado temos o aeroporto, do outro as companhias aéreas e por fim o destino e as várias empresas associadas a este segmento de mercado.

Qualquer uma das partes tem interesse no desenvolvimento do sector tendo em conta que existem mais-valias para todos eles.

Este estudo por ter sido realizado com o apoio do Aeroporto de Faro, permitiu-nos um contacto privilegiado com esta realidade empresarial específica e aferir quais as reais necessidades de informação existentes.

6. A matriz EGIC

Durante a realização da nossa investigação foi desenvolvido um modelo teórico denominado de matriz EGIC (Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento) que constitui a pedra basilar da nossa metodologia (ver Figura 4).

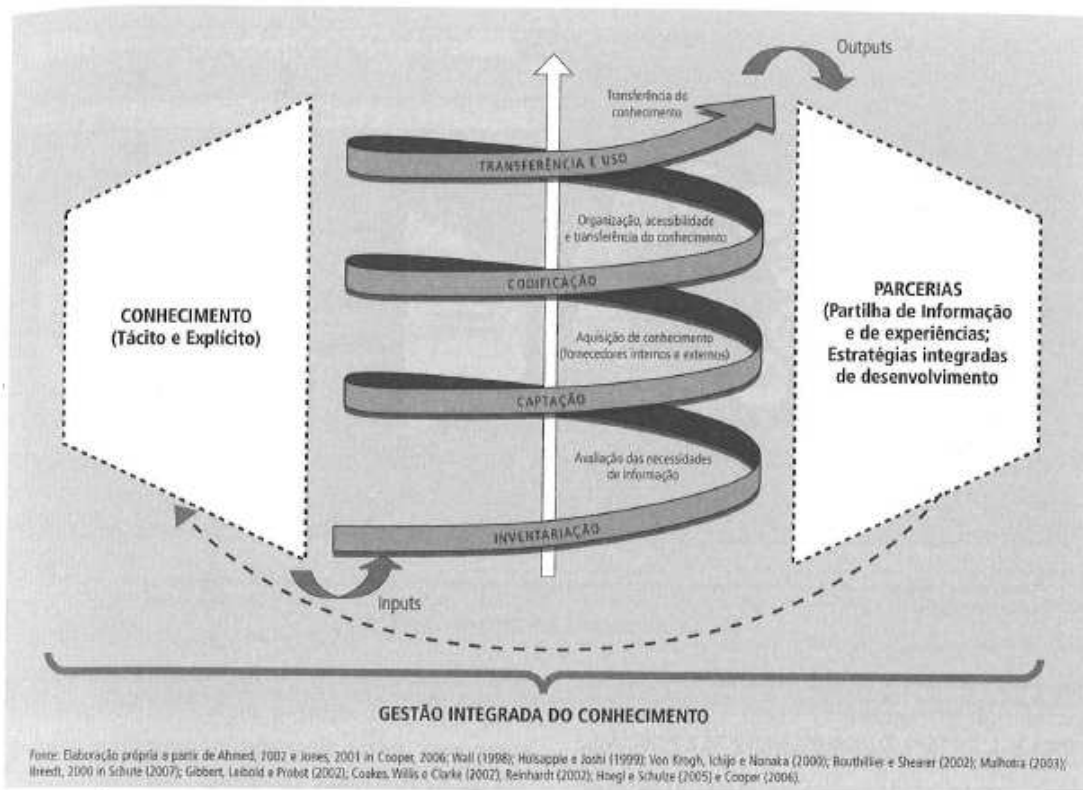


Figura 4 | Matriz EGIC (espiral da gestão integrada do conhecimento).

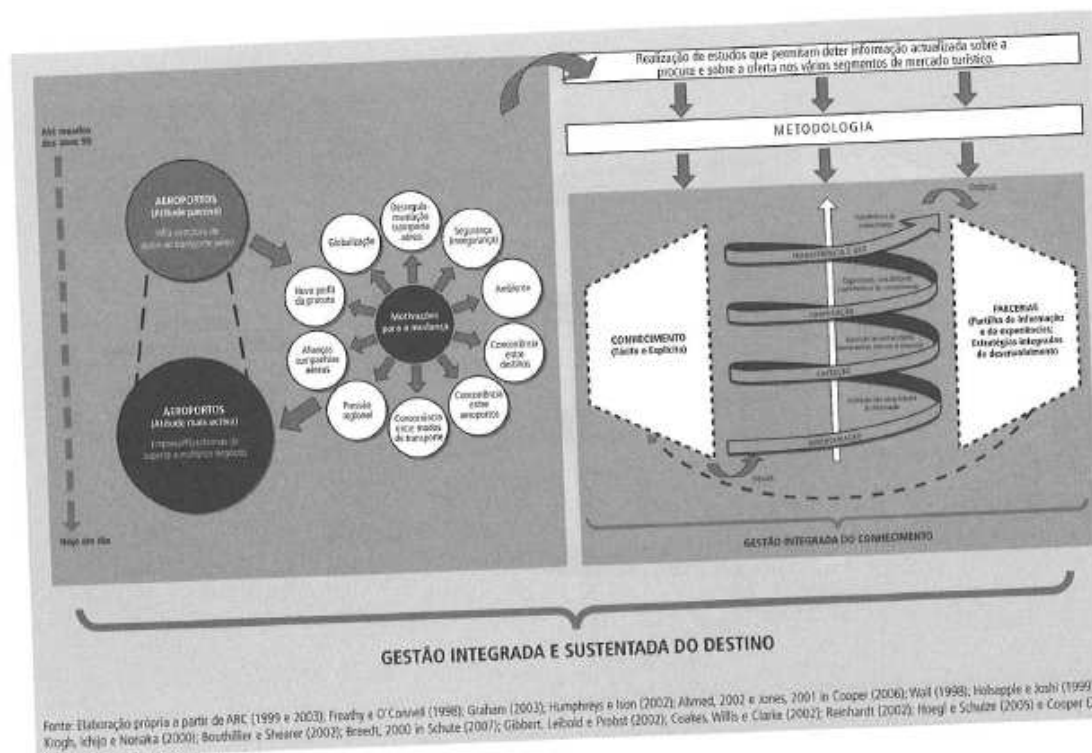
A matriz EGIC é um modelo flexível e facilmente adaptado a diferentes realidades, baseando-se numa metodologia que passa por seis etapas distintas: (i) análise do conhecimento tácito e explícito; (ii) inventariação; (iii) captação; (iv) codificação; (v) transferência e uso; (vi) parcerias. Os outputs do modelo traduzem-se preferencialmente na delineação de estratégias estruturadas e baseada em parcerias entre os vários *stakeholders* do destino.

Esta matriz pela sua flexibilidade permite a um aeroporto, e a outras entidades, uma análise detalhada de um determinado segmento de mercado turístico em desenvolvimento na região onde está inserido, potenciando o desenvolvimento adequado de estratégias de actuação. Poderia ainda permitir uma partilha de conhecimento, de problemas comuns e acima de tudo uma estruturação de

informação válida para todos os intervenientes (ver Figura 5).

Neste contexto poderia ser encetado um estudo periódico da procura de modo a avaliar comportamentos, requisitos e necessidades dos vários segmentos de mercado e deste modo adequar a oferta de rotas, assim como de outros serviços e equipamentos no aeroporto.

Este modelo foi utilizado para avaliar o segmento do turismo residencial no Algarve, que constitui um importante segmento de mercado turístico para a região algarvia, sobre o qual o Aeroporto de Faro (Algarve - Portugal) detinha pouca informação. Esta metodologia permitiu uma melhor percepção das tendências da procura e da oferta associadas ao mesmo segmento e uma estruturação de estratégias futuras de actuação com as companhias aéreas e demais intervenientes.



Fonte: Elaboração própria a partir do ARC (1999 e 2003); Frewby e O'Connell (1998); Graham (2003); Humphreys e Ison (2002); Ahmad, 2002 e Jones, 2001 in Cooper (2006); Wall (1993); Holmberg e Johri (1999); Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000); Bourdillier e Shearer (2002); Besselt, 2000 in Schute (2007); Gibbert, Leibold e Probst (2002); Coates, Willis e Clark (2002); Reichardt (2002); Huelgel e Schulte (2005) e Cooper (2006)

Figura 5 | Evolução do papel dos aeroportos e matriz EGIC.

Todo o processo de aplicação da metodologia associada à Matriz EGIC foi bastante participado pelos diferentes elementos que constituem a cadeia de valor associada a este segmento de mercado turístico, permitindo-nos contactar de perto com uma realidade pouco conhecida e muito complexa.

Após a recolha de dados (Procura e Oferta) ficou perceptível que este segmento de mercado para além de complexo na sua essência é participado por diferentes entidades públicas e privadas, com implicações directas na forma como a região se promove no exterior. Neste sentido verificasse que deveriam existir estratégias comuns de actuação entre os vários stakeholders da região, que potenciem a melhoria de processos entre parceiros e o aumento da atractividade do Algarve perante novos investidores e potenciais clientes.

A questão das parcerias pode constituir no futuro uma relação chave para o crescimento dos destinos, primeiro porque cada um dos parceiros tem

informação importante sobre o comportamento do mercado e requisitos dos diferentes segmentos de mercado, e em segundo porque ao unirem esforços os vários parceiros podem delinear estratégias concertadas, que reforçam a imagem de destino coeso, integrado e sustentado.

Um aeroporto enquanto dinamizador regional deve potenciar a discussão e o debate entre parceiros, apelando para a partilha de informação que exista e que seja importante para conhecer com detalhe o comportamento e as tendências da procura, assim como a oferta actual e futura que se perspectiva para a região. Esta atitude vai permitir uma sistematização de dados, importantes para a identificação dos pontos fortes e pontos fracos da região e dos diferentes serviços prestados pelos vários parceiros, assim como as oportunidades e ameaças frente aos seus concorrentes.

Esta questão vem de encontro aos conceitos teóricos relativos à importância que assume o conhecimento e a sua gestão integrada e

partilhada entre os interessados. O conhecimento assume grande importância para as organizações, podendo mesmo ser considerado como uma ferramenta vital para avaliar o mercado, antecipar tendências, entre outros. No caso dos aeroportos o conhecimento assume uma importância acrescida e uma ferramenta impar para uma análise regular da procura e da oferta, tendências de mercado ou análise de concorrentes, elementos necessários para a definição de estratégias de actuação.

7. Conclusão

O presente artigo partia do pressuposto de que os aeroportos têm actualmente um novo posicionamento, resultado de factores que contribuíram para que esta infra-estrutura passasse de uma atitude passiva para uma atitude mais activa, com novas abordagens em relação às companhias aéreas, *stakeholders* e até mesmo na forma como se analisa a oferta e a procura nos vários segmentos de mercado turístico. Estas alterações originaram a necessidade de informação actualizada, importante para delimitação de estratégias, negociação adequada com os clientes e conhecimento atempado das novas tendências de mercado, da procura e da oferta, dos concorrentes, entre outras.

Este novo posicionamento tem suscitado a procura de dados específicos sobre determinados segmentos de mercado turístico, nomeadamente os que têm implicações na estrutura de tráfego e cujo conhecimento atempado pode alterar a forma como um aeroporto estrutura a negociação de rotas com determinadas companhias aéreas.

Por este motivo defendemos que as estratégias que um aeroporto adopte com o objectivo de criar plataformas de desenvolvimento sejam baseadas em parcerias estratégicas com os *stakeholders* do destino e até mesmo com companhias aéreas, potenciando um desenvolvimento sustentado de determinados segmentos e de toda a região.

As funções de uma infra-estrutura aeroportuária não se extinguem no apoio a companhias aéreas e a passageiros, complementando-se com outras áreas que contribuem grandemente para o desenvolvimento do negócio aeroportuário. A título de exemplo encontramos o departamento ou divisão de marketing, uma das áreas chave de negócio de um aeroporto. Nesta área são iniciados os contactos com as companhias aéreas, estabelecidos planos de negócio e preparados os planos de desenvolvimento de rotas. Esta constitui a área mais visível de um conjunto de actividades secundárias de importância impar, nomeadamente as análises de mercado ou de segmentos específicos, análise dos concorrentes, apreciação das tendências do mercado nacional e internacional, acompanhamento da *performance* de cada rota e de cada companhia aérea, entre outros. Qualquer uma das tarefas salientadas resulta num melhor e maior conhecimento do mercado, potenciando o enriquecimento do contacto dos aeroportos com as companhias aéreas e uma posterior negociação de novas rotas.

Um aeroporto tem um papel distinto dos demais intervenientes da região onde se insere pelo facto de não ter uma procura directa, ou seja, o cliente não se desloca para visitar o aeroporto, mas sim porque existe um determinado interesse subjacente ao destino.

Podemos afirmar que o seu posicionamento actual passa por uma maior aproximação ao mercado e a uma maior preocupação com factores que influenciam fluxos de procura ao longo do ano.

Ao estar mais próximo dos *stakeholders* do destino e das companhias aéreas, um aeroporto consegue trabalhar na busca de melhores níveis de serviço prestado e na adopção de melhores estratégias de captação de tráfego.

Num momento em que a vulnerabilidade dos mercados internacionais é visível e que apresenta reflexos na procura turística dos destinos a nível global, torna-se imprescindível que um aeroporto esteja atento a sinais da conjuntura social, política, económica, legal e até mesmo ambiental, pois deles

podem surgir alterações quer nos processos internos, quer nos fluxos de tráfego com implicações directas para o negócio aeroportuário.

O conhecimento é neste sentido uma arma poderosa e muito valiosa, que pode antever alterações ou antecipar necessidades da procura ou de segmentos de mercado específicos e permitir que se adoptem as estratégias mais adequadas para enfrentar novos desafios.

Referências bibliográficas

- ACI, 2006, *Understanding Airport Business*, Airport Council International.
- Almeida, C., 2009, *Aeroportos e Turismo Residencial. Do conhecimento às estratégias*, Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro.
- Almeida, C., Ferreira, A., Costa, C., 2005, As companhias aéreas de baixo custo, pistas para possíveis investigações científicas, *VII Encontro Hispano-Luso de Economia Empresarial – Estratégia, Inovação e Desenvolvimento Sustentável no Turismo*, 25 Novembro, Faro.
- Almeida, C., Ferreira, A., Costa, C., 2006, As companhias aéreas de baixo custo, uma realidade emergente no Algarve, um potencial tema de investigação, *3.º Congresso Nacional de Transportes do Grupo de Transportes da Faculdade de Economia da Universidade do Porto*, 3 e 4 Janeiro, Covilhã.
- ARC, 1999, *Regions and Airports – Partners for sustainability prosperity*, *Airport Regions Conference, Janeiro de 1999*, Estudo da autoria de Jean Louis Husson, François Danieul, Roger Zetter.
- ARC, 2003, *Airport Dynamics Towards Airport Systems*, *Airport Regions Conference, Maio de 2003*, Estudo da autoria de Jordi Garriga.
- Betancor, O., Rendeiro, R., 1999, *Policy Research Working Paper 2180: Regulating privatized infrastructures and airport services*, *World Bank Institute – Governance, Regulation and Finance*, Setembro de 1999.
- Bouthillier, F., Shearer, K., 2002, *Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective*, *Information Research*, Vol. 8(1).
- Coakes, E., 2002, Knowledge management: A Sociotechnical perspective, in Coakes, E., Willis, D., Clarke, S., 2002, *Knowledge management in the sociotechnical world, The graffiti continues*, pp. 4-14.
- Cooper, C., 2006, Knowledge management and tourism, *Annals of tourism research*, Vol. 33(1), pp. 47-64.
- Fonseca, J.H., 2007, Gestão de Aeroportos especializados no mercado turístico. Desenvolvimento de áreas de influência transfronteiriças, *Conferência Think'nomics 07*, 18 de Junho, Lisboa.
- Freathy, P., O'Connell, F., 1998, Supply chain relationships within airport retailing, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28(6), pp. 451-462.
- Gibbert, M., Leibold, M., Probst, G., 2002, Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value, *European Management Journal*, Vol. 20(5), pp. 459-469.
- Graham, A., 2003, *Managing airports - An international perspective*, 2.ª edição, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Hoegl, M., Schulze, A., 2005, How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods, *European Management Journal*, Vol. 23(3), pp. 263-273.
- Holsapple, C., Joshi, K., 1999, Knowledge selection: concepts, issues and technologies, in Liebowitz, J., 1999, *Handbook on Knowledge Management. Section III: Knowledge management: Some elements*, CRC Press.
- Humphreys, I., Ison, S., 2002, Ground access strategies: Lessons from UK airports?, *82nd Annual Meeting of the TRB 2003, Committee on Airport Terminals and Ground Access A1J04*.
- Jarach, D., 2001, The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven, *Journal of Air Transport Management*, Vol. 7, pp. 119-125.
- Jarach, D., 2004, Future scenarios for the European Airline industry: a marketing-based perspective, *Journal of Air Transportation*, Vol. 9(2), pp. 23-39.
- Malhotra, Y., 2003, Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises, Holsapple, C., 2003, *Handbook on Knowledge Management*, Vol. 1, Cap. 30, pp. 577-599. Springer Verlag Berlin.
- Parlamento Europeu, 2007, *The consequences of the growing European low-cost airline sector*. Estudo realizado por uma equipa multidisciplinar da CESUR, Instituto Superior Técnico de Lisboa (Rosário Macário, Vasco Reis, José Viegas e Feliciano Monteiro) e do Department of Transport and Regional Economics (TPR), University of Antwerp, Belgium (Hilde Meersman, Eddy van de Voorde, Thierry Vanelslander, Peter Mackenzie-Williams e Henning Schmidt).
- Pita, F., 2008, *Marketing Aeroportuário*. ANA, Aeroportos de Portugal – Aeroporto de Faro. Maio de 2008.
- Pitt, M., Brown, A., 2001, Developing a strategic direction for airports to enable the provision of services to both network and low-fare carriers, *Facilities*, Vol. 19(1/2), 2001, pp. 52-60.
- Reinhardt, R., 2002, Knowledge management: linking theory with practice, in Morey, D., Maybury, M., Thuraisingham, B., 2002, *Knowledge management classic and contemporary works*, The Mit Press, pp. 187-222.
- STRAIR, 2005, *Air service development for regional development agencies. Strategy, best practice and results*, STRAIR - Strategic development and cooperation between Airport Regions.
- Suau Sánchez, P., Barberá, M., 2007, Planificación aeroportuaria y estrategias ambientales en Cataluña, *Boletín de la A.G.E.*, n.º 45, pp. 99-121.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I., 2000, *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press.
- Wall, B., 1998, Measuring the Right Stuff, *Knowledge Management Review*, Vol. 1(4), pp. 20-24.