



U.B.I. - Universidade da Beira Interior
Departamento de ciências aeroespaciais

Tese de Mestrado

Hora Time	Vôo Flight	Origem / Via Origin / Via
13:43	VR 4101	SAL
18:20	7Z 232	S. VICENTE
18:40	VR 606	LISBON
19:20	VR 8009	DAKAR
22:05	VR 4202	S. VICENTE
22:15	VR 4103	SAL

Novos Modelos de Negócio Para a Gestão e Desenvolvimento de Aeroportos: Os Efeitos do Lado Ar e do Lado Terra, no Caso Particular de Cabo Verde.

Aluno: Mário Adnilson Lelis Ramos, Nº M 2749

Orientador: Prof. Doutor Jorge Miguel dos Reis Silva

Covilhã, Agosto de 2009

Índice Geral

A.	Índice Temático.....	I
B.	Índice Figura.....	IV
C.	Índice Tabela.....	IV
D.	Índice de Gráficos.....	V
E.	Acrónimos e Abreviaturas.....	VI
F.	Resumo.....	VII
G.	Abstract.....	VII
H.	Dedicatória.....	IX

Índice Temático

Capítulo I – Introdução.....	1
1.1 – Enquadramento do Tema.....	1
1.2 – Objectivo do Trabalho.....	2
1.3 – Estrutura da Dissertação.....	2
Capítulo II – Revisão Bibliográfica.....	4
Sistemas Aeroportuário e Administrativo.....	5
Administração Aeroportuária Mundial.....	7
Europa.....	7
Espanha.....	8
Portugal.....	8
Estados Unidos da América.....	9
Capítulo III – Estrutura dos Sistemas Aeroportuários de Cabo Verde.....	11

Introdução Histórica.....	11
Sistema Aeroportuário e Administrativo de Cabo verde.....	12
A (In)dependência da FIR.....	13
A Sustentabilidade dos Pequenos Aeroportos.....	14
Capitulo IV - Tipologia dos Aeroportos, Complementaridade do Sistema Aeroportuário e Impactes dos Aeroportos.....	16
4.1 – Tipologia dos Aeroportos e a Concorrência	16
Principais Arquitecturas de Rede.....	16
Tipos de Aeroportos.....	17
Concorrência Aeroportuária.....	17
4.2 - Concorrência e Complementaridade dos Aeroportos de Cabo Verde.....	18
4.3 - Impactes devidos aos Aeroportos.....	20
Impactes Socioeconómicos dos Aeroportos.....	20
Impactes Directos.....	20
Impactes Indirectos.....	20
Impactes Induzidos.....	20
Capitulo V – Turismo e Negócios Aeroportuários.....	22
5.1 - Perspectiva da Evolução do Turismo Mundial	22
O Caso de Cabo Verde.....	23
5.2 – Turismo e Incremento da Actividade Aeroportuária.....	24
Comparação entre Cabo Verde e o Resto do Mundo	24
5.3 – Modelos para o Incremento de Proveitos não-Aeronáuticos em Cabo Verde	26
Aeroportos, Oportunidades e Negócios	26
Busca de Receitas Extras nas Oportunidades de Negócios.....	26
Receitas não-Aeronáuticas por Regiões.....	29
Receitas não-Aeronáuticas em Cabo Verde.....	30
5.3.1 – Eficiência Administrativa dos Aeroportos de Cabo Verde.....	31
Movimentação de Passageiro por EAA.....	33

Movimentação de Aeronaves por EAA.....	33
Receitas não-Aeronáuticas.....	33
Despesas com Funcionários.....	34
5.3.2 - Taxas Aplicadas nos Aeroportos de Cabo Verde.....	34
Denominação Monetária.....	34
Taxa de Navegação Aérea Terminal (TNC).....	34
Taxa de Navegação Aérea em Rota.....	34
Taxas de Serviço de Passageiros Internacionais.....	35
Análise das Taxas a Pagar nos Aeroportos de Cabo Verde.....	35
Legislação e Limitações Legais.....	37
5.3.3 - Tendência para os aeroportos-cidades (Airportcity).....	37
Capítulo VI – Conclusão.....	40
Síntese da Dissertação e Considerações Finais.....	40
Perspectivas Futuras de Investigação.....	43
Bibliografia.....	44

Índice Figura

Figura 2.1 – Posição semântica dos departamentos <i>Line</i> e <i>Staff</i> na estrutura administrativa aeroportuária.....	6
Figura 2.2 – Diagrama de investidores: Principais Aeroportos de Europa em 2007.....	8
Figura 2.3 – Localização das Infra-estruturas Aeroportuárias de Portugal	9
Figura 3.1 – Inauguração do Aeroporto do Sal – Portugal, 15/05/1949.....	11
Figura 3.2 – Mapa dos Aeroportos e Aeródromos de Cabo Verde.....	12
Figura 3.3 - Estrutura organizacional administrativa do AIAC	13
Figura 4.1 – Aeroporto do Sal, 1949.....	16
Figura 4.2 – AIAC na Ilha do Sal, 2009.....	16
Figura 4.3 – Sistemas de rota Hub and Spoke.....	17
Figura 4.4 – Mapa de rotas Point to Point.....	17
Figura 5.1 – Fontes das receitas não-aeronáuticas.....	27

Índice Tabela

Tabela 2.1 - Aeroportos, grupos administrativos e tipo de administração por continente e país.....	10
Tabela 3.1 – Receitas e Custos por Aeroporto da ASA em 2007.....	13
Tabela 4.1 - Empregos Directo e Indirecto em Cada Milhão de Passageiros Por Ano (mppa).....	21
Tabela 5.1 – Perspectiva de evolução do Turismo internacional (Procura).....	23
Tabela 5.2 - Distribuição modal do Turismo internacional (%) em 1993	26
Tabela 5.3 - Provento Comercial (não-Aeronáutico) por Regiões.....	29
Tabela 5.4 – Exemplo de lojas e serviços tidos como actividades não-aeronáuticas.....	30
Tabela 5.5 – Relação RNA e volume de Passageiros.....	30
Tabela 5.6 – Movimentação de Passageiro e RNA (2008) em Cabo	31
Tabela 5.7 – Tráfego de Passageiros e Aeronaves e Total de Empregados da Autoridade Aeroportuária (EAA) em 2008.....	32
Tabela 5.8 – Indicadores de Eficiência Aeroportuária em 2008.....	32

Tabela 5.9 - Comparativo das Taxas de Passageiro Internacionais em diferentes Aeroportos em 2008.....35

Índice Gráfico

Gráfico 5.1 - Viagem e Turismo no PIB mundial (2000x US\$ bn).....22

Gráfico 5.2- Viagem e Turismo no emprego mundial (milhão).....22

Gráfico 5.3 – Viagem e Turismo no PIB de CV (2000xUS\$ bn).....23

Gráfico 5.4 - Viagem e Turismo no emprego de CV (milhar).....23

Gráfico 5.5 - Desenvolvimento do Transporte Aéreo Mundial, 1972-1994. (Milhões Pax)25

Gráfico 5.6 - Percentagem do Transporte Aereo em relação aos demais modos de Transportes, 1972-1994...25

Gráfico 5.7 - Fontes de receita não-aeronauticas.....28

Gráfico 5.8 - Receitas não-aeronauticas na Europa.....29

Gráfico 5.9 - % das Receitas da Asa em Taxas Cobradas, 2008.....36

Gráfico 5.10 - Taxas Tráfego Aeroportuário da ASA em 2008.....36

Acrónimos e Abreviaturas

AA	Airport Authority
ABV	Aeroporto da Boa Vista
ACI	Airports Council International
ADM	Aeródromo do Maio
ADP	Aeroporto da Praia
ADPs	Aéroports de Paris
AENA	Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea
AIA	Aeroporto Internacional de Atenas
AIAC	Aeroporto Internacional Amílcar Cabral
AIS	Publicações e Informações aeronáuticas
ANA	Aeroportos de Portugal
ANAM	Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira
AOT	Airports of Thailand Public Company Limited
APEA	Associação Portuguesa de Entusiastas de Aviação
ASA	Aeroportos e Segurança Aérea
ASF	Aeródromo de São Filipe
ASP	Aeroporto de São Pedro
B2B	Business To Business
B2C	Business To Consumer
BCG	Boston Consulting Group
BOT	Build, Operate and Transfer
CAA	Civil Aeronautics Administration
CAAC	Civil Aviation Administration of China
CAAS	Civil Aviation Authority of Singapore
CAHC	Capital Airports Holding Company
CJIAC	Central Japan International Airport Co., Ltd.
DIAL	Delhi International Airport Limited
ECV	Escudos Cabo-verdiano
FIR	Flight Information Region
FAA	Federal Aviation Administration
FBOs	Fixed Base Operators
GACM	Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V
GAMC	Guangdong Airport Management Corporation
GTAA	Greater Toronto Airports Authority
IATA	International Air Transport Association
INE	Instituto Nacional de Estatísticas
INFRAERO	Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária
JAT	Japan Airport Terminal Co. Ltd.
KIA	Kansai International Airport
LCA	Companhias de Baixo Custo
MAG	Manchester Airports Group
MAHB	Malaysia Airports Holdings Berhad
MIAA	Manila International Airport Authority
MOPTC	Ministério de Obras Públicas Transporte e Comunicação
NIAC	Narita International Airport Corporation
PIB	Produto Interno Bruto
SAA	Shanghai Airport Authority
TNC	Taxa de Navegação Aérea Terminal
VARIG	Viação Aérea Riograndense
WTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel & Tourism Council
YVR	Vancouver Airport Authority

Resumo

Os aeroportos de Cabo Verde são todos deficitários, conseguindo a sua sustentabilidade dos proveitos provenientes da FIR – Oceânica do Sal que juntamente com as restantes taxas aeronáuticas representam mais de 90% dos ganhos da ASA. O presente trabalho procura perceber os modelos de negócios na gestão actual e passada da ASA e apresentar directrizes para implementação por parte da autoridade aeroportuária de novos modelos de negócios para que no futuro a ASA seja menos dependente das receitas da FIR. Serão analisados os impactes socioeconómicos dos aeroportos, fundamentais para a percepção do real valor destes, que num país arquipelágico como Cabo Verde, se revelam ainda mais preponderantes. A relação Aeroportos e Turismo é aqui explorada e neste ponto, convém, à administração aeroportuária uma gestão flexível, para o rápido aproveitamento das oportunidades de negócios, privilegiando o incremento de tráfego e o incremento das receitas não-Aeronáuticas, factores essenciais para o sucesso de qualquer aeroporto moderno a nível mundial.

Palavras-chave: Aeroportos de Cabo Verde, modelos de negócio aeroportuários, administração aeroportuária, taxas aeronáuticas, receitas não-aeronáutica, Turismo.

Abstract

All the airports of Cape Verde are deficient, achieving its sustainability of gains from the Sal Oceanic FIR which together with other aviation fees represent more than 90% of ASA earnings. This work tries to understand the business models in the ASA current and past management and present guidelines for implementation, by the airport authority, of new business models so that in the future ASA can be less dependent of the FIR revenues. It will be analyzed the economic impact of the airports, important to the perception of the real value of the airports, which in an archipelagic country as Cape Verde reveals even more prevalent. The relation between airports and tourism is here explored and in this point, it suits, that the airport authority adopts a flexible management, for the fast exploitation of business opportunities, particularly the increase of air traffic and the increase of non-aviation revenue, key factors for success of modern airports all over the world.

Keywords: Airports in Cape Verde, airports business models, airports management, aeronautical charges, non-aviation revenue, Tourism.

**Novos Modelos de negócio para a gestão e desenvolvimento de aeroportos:
Os efeitos do lado ar e do lado terra, no caso particular de Cabo Verde.**

*Dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma forma me apoiaram
tanto nos bons e como nos maus momentos principalmente
a minha amada família, Guigui, Zé, Mau, Zinha e Más.*

Kungá

Capítulo I – Introdução

“Stability is not an option either for passengers or cargo — you either grow or you die.” Kasarda, John.

1.1 – Enquadramento do Tema

Como se sabe é enorme hoje a pressão que é exercida sobre o transportador aéreo devido aos crescentes custos de exploração e à tendência para a descida dos preços ao cliente final. Essa pressão é transferida também para os aeroportos que têm que oferecer condições que atraiam o tráfego aéreo.

Um aeroporto tem que estar apto a não introduzir demora no escoamento do tráfego que o procura, e isto normalmente custa caro em infra-estruturas – as do lado ar: pistas, caminhos de circulação, placas de estacionamento, *fingers*, armazéns para carga, hangares e muitos mais, e equipamentos de apoio à aterragem e outros; e as do lado terra para despachar os passageiros que partem e os que chegam, sem demoras e com o mínimo de incómodos.

Segundo o Artigo 32º do código aeronáutico de Cabo Verde, criado ao abrigo da autorização legislativa concedida pela lei nº 2/VI/2001, de 21 de Maio:

1. Denomina-se aeroporto o aeródromo público internacional.
2. Considera-se aeródromo público internacional aquele que estiver destinado a operações de aeronaves vindas de ou com destino ao exterior, dotado de serviços de alfândega, sanidade, imigração e procedimentos semelhantes.

E de acordo com o Artigo 33º os aeródromos e aeroportos são assim classificados:

1. Os aeródromos são públicos ou privados;
2. São públicos os aeródromos e aeroportos que se destinam ao uso público ou geral de aeronáutica civil;
3. O carácter público ou privado de um aeródromo ou aeroporto é determinado pelo fim a que se destina e não pela condição do seu proprietário;
4. São privados os demais aeródromos e aeroportos, incluindo os que se destinam ao uso exclusivo do Estado.

Daqui em diante qualquer referência a Aeroporto deverá ser interpretada de acordo com a definição acima.

Os aeroportos são pontos estratégicos de desenvolvimento socioeconómico de uma localidade, de uma região e/ou de um país. Sendo Cabo Verde um Estado arquipelágico os aeroportos revelam ser ainda mais determinantes que nos continentes. Nestes há cidadãos que nem sonham algum dia andar de avião. Nas ilhas, qualquer pessoa o faz pois assim tem que ser, compelido internamente pela geografia do território e externamente pelo distanciamento continental.

Pontos de partida e chegada são através deles que mais rapidamente se faz a ligação inter-ilhas, essenciais para a população indígena (Saúde, Estudos, Comercio, Lazer etc.). Também, os aeroportos das Ilhas, revelam ser a principal porta de entrada do país fazendo destas infra-estruturas num dos principais impulsionadores de várias actividades, e.g., o Turismo, relevante no desenvolvimento económico local, regional e nacional. Aqui, duas versões, serviço público e negócio, chocam e cria-se um paradigma. Por um lado a prestação de um serviço público e por outro a rentabilização dos aeroportos existentes.

Um aeroporto, pela sua dimensão infra-estrutural, logística, manutenção de equipamentos e pessoal necessário para garantir o seu bom funcionamento acarreta custos elevados. Só que, as tradicionais taxas aeroportuárias por si só não podem cobrir todas essas despesas pois seriam tão altas que afugentariam os utilizadores. O orçamento de Estado, paga? E pode? Muitas vezes não, e o aeroporto fica débil e difícil de gerir.

Aquando da independência de Cabo Verde a 5 de Julho de 1975, o país encontrava-se numa situação economicamente precária não dispondo de recursos necessários para manter a operacionalidade do Aeroporto Internacional do Sal, o único do arquipélago na altura.

Dependendo unicamente das taxas de tráfego o aeroporto do Sal gerava poucas receitas. Com a recuperação da *Flight Information Region* (FIR) ou Região de Informação de Voo (RIV) do Sal em 1980, pela primeira vez após 26 anos da sua criação, a exploração do aeroporto do Sal começou a dar lucros (ASA 2009). Desde então e até aos dias de hoje os aeroportos de Cabo Verde têm sido sustentados sobremaneira pela FIR Oceânica do Sal.

A Aeroportos e Segurança Aérea (ASA) gere todos os aeródromos e aeroportos de Cabo Verde, sendo todos eles deficitários, conseguindo a sua sustentabilidade ao longo dos anos graças aos proveitos provenientes da FIR que representou em 2007, segundo a ASA (2008), cerca de 73% dos ganhos da empresa.

Então, qual a estratégia a adoptar para que os aeroportos de Cabo Verde sejam no futuro menos dependente das receitas da FIR - Oceânica do Sal? Onde ir buscar receitas extras sem aumentar as taxas de tráfego dado que isso significaria um aumento nos custos de operação das companhias aéreas e consequentemente esses mesmos custos seriam transferidos ao consumidor final, passageiros ou outros no caso de carga, o que tornaria os aeroportos menos apetecíveis para as transportadoras aéreas.

A resposta está em aeroportos que potenciem receitas operacionais e que produzem receitas colaterais, não aeronáuticas, rentabilizando as aerogares. Que invistam em equipamentos para disponibilizar aos operadores, como hangares, armazéns, serviços de manutenção e outros, e ofereçam ao público, nas suas aerogares, um ambiente agradável e uma variedade de serviços úteis que atraiam as pessoas: verdadeiros centros comerciais de sucesso.

No caso de Cabo Verde não se encontrou nenhum estudo abordando essa matéria. Também não se encontram estudos criteriosos com o real conhecimento dos Impactes Directos e Indirectos resultantes e Induzidos das actividades aeroportuárias. Segundo Palhares (2001), a ausência de uma análise criteriosa e um maior conhecimento da relação *aeroporto-desenvolvimento* termina por dificultar um melhor aproveitamento dos aeroportos como geradores de emprego, impostos e receitas para a sociedade.

Se por um lado a falta desses estudos acarreta um maior esforço para a conclusão desta tese por outro serve como o elemento catalisador à sua elaboração.

1.2 – Objectivo do Trabalho

Desde a recuperação da FIR Oceânica do Sal em 1980, que a ASA tem tirado a maior parte dos seus proveitos desta, representando em 2008 cerca de 70% dos ganhos da empresa, chegando as taxas aeronáuticas a contribuir com 96% desses ganhos. Assim, o principal objectivo desta tese de mestrado foi responder à seguinte questão: **Qual a estratégia a adoptar para que os aeroportos de Cabo Verde sejam no futuro menos dependente das receitas da FIR - Oceânica do Sal?** Partindo, por isso, de três pressupostos essenciais:

1. Perceber os modelos de negócios na gestão passada e actual da ASA, e compreender a tendência mundial a nível de modelos de negócios e gestão aeroportuárias principalmente de países inseridos na região e/ou com a mesma condição insular como, por exemplo, Canárias, Madeira, Açores;
2. Estudar (Novos) modelos de negócio para a gestão e desenvolvimento de aeroportos: Os efeitos do lado ar e do lado terra, **no caso particular de Cabo Verde**;
3. Fazer o levantamento da legislação em vigor em Cabo Verde, de forma a perceber a existência ou não de limitações legais para a implementação de tais modelos.

1.3 – Estrutura da Dissertação

Nesta tese “(Novos) Modelos de negócio para a gestão e desenvolvimento de aeroportos: Os efeitos do lado ar e do lado terra, no caso particular de Cabo Verde”, começa-se com (Cap. I) o enquadramento do tema, o porquê e a motivação para a realização do estudo. São definidos os objectivos e a estrutura da tese.

No Cap. II é feita uma revisão bibliográfica, de forma a mostrar a evolução dos aeroportos e o porquê dos negócios adoptados por estes. Para melhor compreender o sistema administrativo e aeroportuário mundial é feita uma análise dos tipos de administração adoptados por parte de vários países com base num estudo da Infraero (2008).

Depois é apresentado a estrutura do sistema aeroportuário Cabo-verdiano (Cap. III), começando com uma breve introdução histórica e a seguir explica-se o sistema aeroportuário e administrativo da ASA para melhor perceber os modelos de gestão e negócios passados e presentes da ASA, com vista a melhor aproveitamento de oportunidades futuras. Neste capítulo fica demonstrado a fraca capacidade de sustentabilidade dos aeroportos Cabo-verdianos e a sua dependência financeira da FIR.

Os principais tipos de aeroportos existentes, a complementaridade do sistema aeroportuário e os seus Impactes económicos Directos, Indirectos e Induzidos são temas do Cap. IV, onde a concorrência é abordada como um elemento fundamental à eficiência dos aeroportos.

No Cap. V estuda-se a relação aeroporto/turismo e o aproveitamento do Turismo para gerar receitas extras à autoridade aeroportuária. Aqui é apresentada a perspectiva de evolução do Turismo internacional e nacional. Neste ponto é estudada a eficiência aeroportuária Cabo-verdiana em relação a alguns aeroportos mundiais com similar dimensão de tráfego (usado por Palhares, 2001, em Transporte Aéreo e o Turismo) e é feita a análise das taxas a pagar nos aeroportos de Cabo Verde. É explicado o conceito por traz das "Airportcity" como modelo para uma abordagem de administração actual e futura. Algumas limitações legais à aplicação de certos pontos desse conceito (ex: parcerias publico/privada) são aqui apresentadas.

Nas conclusões (Cap. VI) é feita a síntese da tese e são apresentadas as considerações finais. Por fim, são deixadas as perspectivas de investigação futuras.

Capítulo II – Revisão Bibliográfica

Depois da I Guerra Mundial, em 1918, muitos das aeronaves e pilotos militares enveredaram para a aviação civil sendo o correio aéreo uma das suas primeiras aplicações. De repente, houve uma consciencialização da importância das ligações aéreas para todo o país, e com isso, os municípios começaram a construir e operar aeroportos municipais. Em 1920 já existiam 145 aeroportos municipais nos Estados Unidos da América (E.U.A) (Wells, 2004). Começou assim a construir o sistema aeroportuário norte-americano e que depois se foi moldando naturalmente com o passar do tempo e também com as evoluções tecnológicas na área da aeronáutica.

Com o considerável desenvolvimento tecnológico durante a II Guerra Mundial e com o advento das aeronaves a jacto e de maior capacidade, no final da década de 50, os aeroportos em todo o mundo tiveram a necessidade de ampliar as suas pistas e placas, além dos próprios terminais de passageiros e cargas. Esta situação ganhou maior ênfase com a introdução das aeronaves *wide-body*, no final da década de 60, que procurariam ampliações ainda mais contundentes na infra-estrutura aeroportuária mundial (Palhares, Espírito Santo JR, 2000).

Desde 1919 que Estados nações tinham total controlo sobre seu espaço aéreo, não permitindo operações de companhias estrangeiras exceptuando através de acordos bilaterais. É por isso que muitos países foram intensamente associados ao desenvolvimento de políticas nacionais e internacionais de aviação. Real concorrência ou um sistema de mercado livre não existiam (Burghouwt 2005 in Droß, De Jong, 2007). Assim, para os primeiros 50 anos da indústria do transporte aéreo, os governos protegiam-nos economicamente e de várias formas, de acordo com o país e o contexto. Este regime regulatório criava barreiras à entrada, tanto no negócio como também num mercado específico (de Neufville, 2007).

Com a desregulamentação na década de 1970 nos E.U.A. e por arrasto a liberalização gradual, de 1987 a 1997, na Europa (Droß, & De Jong, 2007) novos desafios foram introduzidos na administração aeroportuária. A desregulamentação e a liberalização conduziu ao aumento da competitividade, e ao aparecimento de novas companhias e novos modelos de negócio (Auerbach, Koch, 2007). Primeiramente as mudanças aconteceram nas companhias aéreas e muito lentamente nos aeroportos mas, actualmente este sector, também, esta desenvolvendo importantes e diferentes tipos de negócios (Graham, 2001), isso devido à enorme pressão sobre as receitas aeronáuticas, tradicionalmente a maior fonte de receita dos aeroportos (Zenglein, M. J., Müller, J., 2006).

De acordo com Jarach (2001) a filosofia tradicionalista dos aeroportos está relacionada com o facto de os aeroportos terem as companhias aéreas como o principal cliente e o desenvolvimento industrial regional macroeconómico como a principal política pública. Esses aeroportos funcionam como suporte logístico, raramente como empresas de negócios, na satisfação indiferenciada das necessidades de um núcleo do transporte aéreo na sua área de cobertura. Esses aeroportos são pontos de acesso e facilitação entre os serviços das companhias aéreas e a procura dos clusters¹, e a essa atitude Jarach (2001) chamou aproximação mono-modal. Segundo o mesmo esta filosofia tradicionalista, *business-to-business* (B2B), deve dar lugar a uma filosofia pró-activa *business-to-consumer* (B2C), com uma aproximação *marketing-oriented*² focado na estimulação e compreensão das necessidades do consumidor final através de serviços adaptados e personalizados.

¹ Clusters têm sido definidos como agrupamento de empresas, de um modo geral de pequena dimensão, aglomeradas espacial e sectorialmente, onde exista entre elas uma rede de relacionamento, de tal forma que resulte na aquisição de alguma vantagem competitiva para cada uma das empresas e para o grupo como um todo. (Szafir-Goldstein, 2005)

² Em Marketing-orientado, o "cliente base" é segmentado e os diferentes segmentos são orientados de forma diferente. A abordagem "comercial individualizado" utiliza uma série de técnicas e ferramentas de marketing, nomeadamente comunicação pessoal e de promoção de vendas (na forma de "amostra" livre), além de material informativo (Thøgersen, j., 2006).

Outra consequência da liberalização é a redução no preço das viagens aplicadas pelas companhias aéreas, o que levou a um aumento no número de passageiros mas, também, levou a que as companhias tivessem que cortar nos custos (Freathy e O'Connell 1999 in Zenglein, e Müller, 2006). Não podendo os aeroportos aumentar as taxas aeronáuticas sob o risco de perderem a competitividade no mercado associado, (Zenglein, M. J., Müller,J., 2006), ainda devido ao esforço da privatização e ao declínio do controlo do Estado, aumentou a pressão nos aeroportos para que estes identificassem outras fontes de receita que assegurassem a continuidade do crescimento das receitas de forma a manter ou aumentar os ganhos. À luz dessas mudanças na economia aeroportuária, a componente não-aeronáutica tornou-se numa importante fonte de receitas para os aeroportos modernos.

O número de potenciais clientes que frequentam diariamente os aeroportos é grande, vai desde os passageiros e acompanhantes destes, aos funcionários da entidade aeroportuária e das empresas ali instaladas, passando pela população das regiões adjacentes ao aeroporto, transformando assim os aeroportos em óptimos locais de negócios. Segundo Kasarda (2008a) não é de estranhar que em grandes aeroportos a venda a retalho por metro quadrado é três a quatro vezes maior que nos centros comerciais e lojas do centro das cidades.

“Consequentemente, actualmente muitos aeroportos conseguem maior percentagem dos seus proveitos da fonte não aeronáutica do que da aeronáutica (e.g., taxas de desembarque, arrendamento de Gates, taxas de serviços prEstados ao passageiro). Alguns como em Atlanta, Dallas, Hong Kong e Schiphol as actividades não-aeronáuticas representam dois terços do total dos proveitos dos aeroportos. Essas receitas não-aeronáuticas tornaram-se cruciais para a modernização de instalações aeroportuárias e expansão das infra-estruturas aeronáuticas, juntando a isso um custo mais competitivo na atracção e retenção das companhias aéreas” (Kasarda, 2008a).

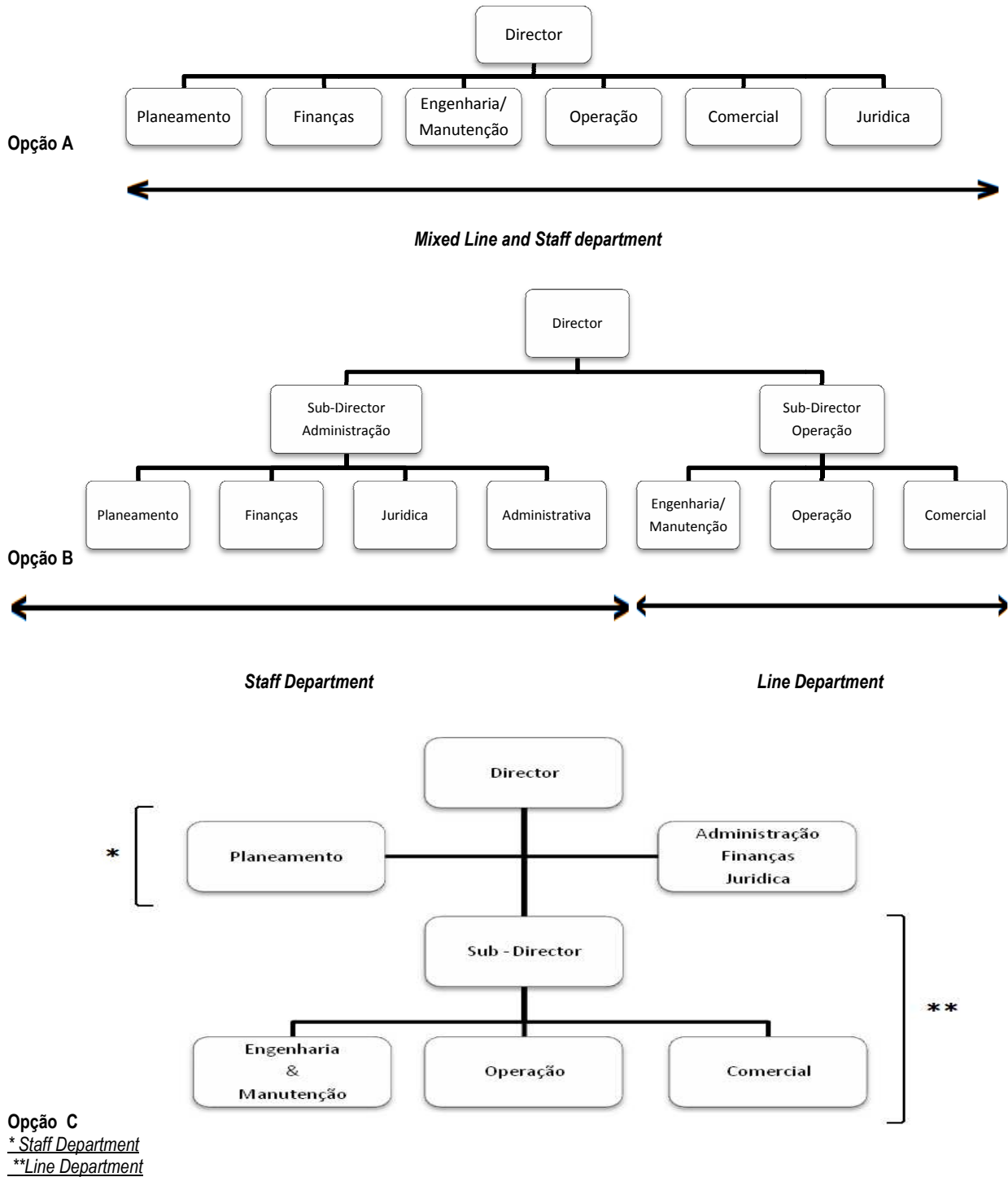
Então, a ideia de que uma aerogare é um edifício para despachar viajantes já não se adequa aos novos tempos. Ou seja, os aeroportos são vistos actualmente como um negócio rentável e não somente como um serviço público, principalmente nos países mais desenvolvidos.

Sistemas Aeroportuário e Administrativo

A nível global o sistema aeroportuário de cada país é muito diversificado. O número de aeroportos de um sistema aeroportuário pode ter várias centenas ou milhares de aeroportos ou ser composto por um único aeroporto, dependendo das necessidades de tráfego que o procura, características geográficas ou mesmo a capacidade económica de cada país, Estado ou federação. Os números do tráfego variam consoante os aeroportos que podem ter números irrisórios, na ordem de centenas ou alguns milhares de passageiros, caso de Cabo Verde (ASA, 2008), comparados com os números de Atlanta GA que em 2007 ultrapassou os 89 milhões de passageiros processados segundo a Airports Council International (ACI, 2008), podendo ser, ou não, grandes fontes de receitas para o Estado e/ou grupos que os administram.

De acordo com Ashford (1997) a estrutura organizacional administrativa dos aeroportos está dividido em organização funcional (Staff) e linear (Line). Os departamentos Staff são os que providenciam o suporte de gestão directamente ao administrador, sendo pequeno no número de pessoal mas com grande impacte na tomada de decisão de toda a organização. Enquanto, os departamentos Line requer mais pessoal e são a porção da organização envolvido nas operações do dia-a-dia das instalações. As formas de ligação ao director por parte dos departamentos variam entre aeroportos tal como é mostrado na Figura 2.1.

Figura 2.1 – Posição semântica dos departamentos *Line* e *Staff* na estrutura administrativa aeroportuária



Fonte: Adaptado de Ashford, 1997

Na estrutura da opção A os departamentos *Staff* e *Line* reportam directamente ao director e acontece normalmente em aeroportos de pequena dimensão, onde as funções do pessoal não são excessivas e o director está envolvido nas operações do dia-a-dia. Na opção B os departamentos *Line* e *Staff* reportam, separadamente, a dois subdirectores e é uma estrutura usada em grandes aeroportos. A opção C é, também, costume ocorrer em grandes aeroportos, onde o

departamento Line reporta a um subdirector que está directamente em contacto com o director. O departamento Staff reporta directamente ao director.

Essas estruturas organizacionais administrativas dos aeroportos, de uma forma geral, podem dividir-se, segundo IAC (in Espírito Santo Jr., Correia, e Palhares, 2001), em três tipos de administração aeroportuária a citar: administração directa, administração autónoma/indirecta e administração privada:

- 1- Simplificadamente, na **administração directa** a autoridade aeronáutica possui “Poderes administrativos”, geralmente sobre aeroportos de pequeno/médio porte considerados de “interesse nacional” ou de “interesse da integração regional/nacional”. É um modelo onde os aeroportos ficam sem qualquer autonomia, uma vez que sua administração é regida por um controle centralizado, o qual não consegue particularizar as necessidades e, principalmente, o potencial de cada aeroporto, individualmente.
- 2- Uma administração autónoma/indirecta seria aquela desempenhada por uma empresa pública de gestão aeroportuária constituída para tal finalidade (administrar um ou vários aeroportos). É utilizada no Brasil (Infraero é a empresa pública assim constituída) e em outros países onde existe uma autoridade aeroportuária nacional(Espanha, Portugal, Polónia, etc.) e/ou nacional/regional/municipal (EUA, Japão, Canadá). A individualização da administração dos aeroportos, factor essencial para lhes garantir autonomia, apenas é conseguida caso a tal empresa pública de administração aeroportuária seja responsável pela administração de um único aeroporto (daí o termo “individualização”). Este caso ocorre em países como os EUA, Japão e Canadá, entre outros, onde municípios e/ou regiões constituem uma empresa pública para administrar o principal aeroporto local. Caso semelhante pode ocorrer com países de pequenas dimensões e que possuem apenas um grande aeroporto. Uma autonomia que poderia ser considerada “relativa” (sem a individualização da administração) seria dada por uma empresa pública de âmbito nacional/regional (EUA). Entretanto, caso esta empresa seja de âmbito nacional e responsável pela administração de dezenas de aeroportos, não há praticamente individualização nenhuma. Neste caso enquadrar-se-iam Cabo Verde, Brasil, a Espanha, Polónia, entre outros.
- 3- A administração privada seria aquela desempenhada por empresa privada, consórcio privado ou consórcio público-privado, geralmente constituídos com o fim de administrar um aeroporto ou parte dele (terminais, placas, etc.). Este consórcio/empresa administraria um aeroporto ou elementos deste por intermédio da outorga de uma concessão por parte do poder federal, nacional ou municipal. Este tipo de administração é utilizado no Brasil (Bahia) e em vários outros países (EUA, Inglaterra, Austrália, Chile, Peru, Argentina, México, Honduras, República Dominicana, etc.). Os aeroportos apenas possuem total autonomia caso sejam privatizados individualmente ou caso se encontrem de tal forma espaçados (num ou mais países) que não haja competição directa entre eles.

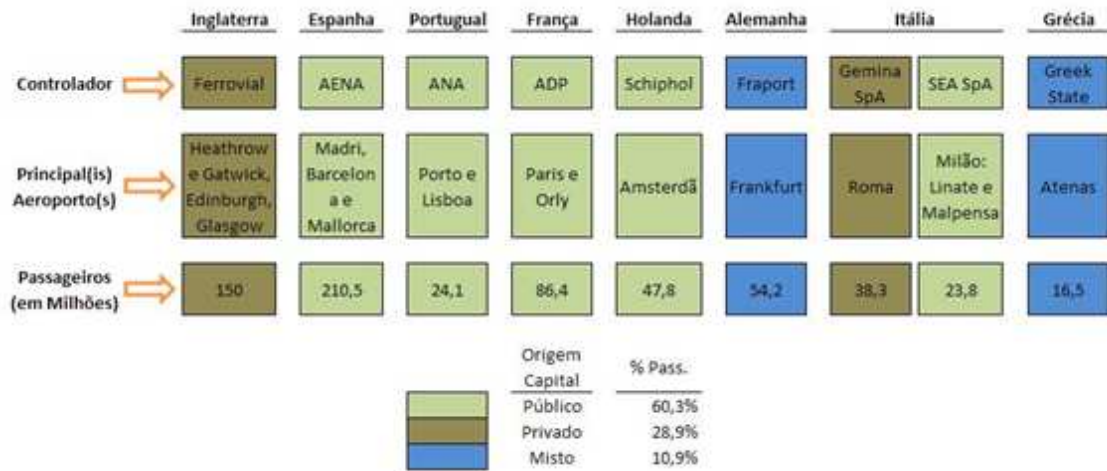
Administração Aeroportuária Mundial

A seguir apresenta-se a experiência actual de operação de aeroportos no mundo com base essencialmente numa pesquisa efectuada pela Infraero - Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (2008) e publicada pela Aeroportos no Brasil: Artigos e Pensamentos (2009) contemplando as cinquenta maiores operadoras de aeroportos do mundo (Tabela 2.1).

Europa

Segundo o estudo, existe na Europa a preponderância de controlo público dos aeroportos. Isso significa que os principais aeroportos pertencem ao Estado, administrados por empresas cujo capital social é exclusivamente público ou por entidades públicas. Os aeroportos da Espanha, França, Holanda e Portugal, e ainda os de Milão, na Itália, e de Munique, na Alemanha, são controlados pelos próprios países. Este conjunto congrega 60,3% dos passageiros nos aeroportos investigados, com base no exercício de 2007 (Figura 2.2).

Figura 2.2 – Diagrama de investidores: Principais Aeroportos de Europa em 2007



Fonte: Site oficial da ACI, 2009.

Na **Espanha**, a AENA- Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea, uma empresa pública, mantém 47 aeroportos em rede, administrando desde gigantes como Madrid e Barcelona, com, respectivamente, 52,1 e 32,9 milhões de passageiros, até o pequeno Madri-Cuatro Vientos com apenas 465 (AENA, 2007). Prevê-se para o futuro próximo a reorganização e privatização da AENA, plano elaborado pelo Ministério do Fomento espanhol, onde a AENA será dividida em três entidades.

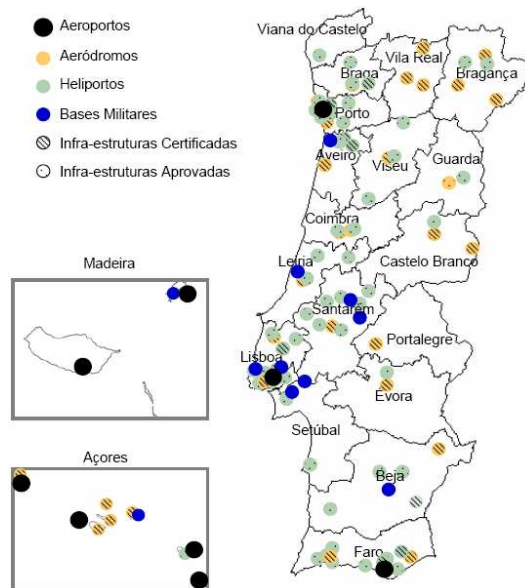
A primeira manterá o nome de AENA e funcionará como "holding", com cerca de 640 trabalhadores. Outra chamar-se-á Navegação Aérea, e assumirá as funções inerentes ao controle do tráfego aéreo com 4.000 funcionários, dos quais 2.300 controladores aéreos. A terceira será a Egaesa - Empresa de Gestão de Aeroportos do Estado. A Egaesa terá como função a gestão e exploração dos espaços e dos serviços aeroportuária da competência da AENA. Arranchará com um capital social de 50 milhões de euros, dos quais 30% serão posteriormente, em 2011, abertos aos privados. A Egaesa poderá ainda criar sociedades participadas específicas para um ou mais aeroportos, onde também poderão participar como accionistas investidores e entidades locais. A nova empresa ficará com mais de 7 000 dos actuais 12 mil trabalhadores da AENA. Fora de causa fica a hipótese de algum aeroporto, e desde logo o El Prat, de Barcelona, ter uma gestão completamente autónoma, segundo a APEA – Associação Portuguesa de Entusiastas de Aviação (2009).

Continuando no estudo da Infraero, na França, a ADPs – Aéroports de Paris, empresa pública de capital aberto, administra os dois grandes aeroportos, Paris e Orli. Seu movimento total de passageiros é de 86,2 milhões. Aeroportos menores como Marseille, Toulouse e Bordeaux também são administrados pelo Estado.

Já em **Portugal** (Figura 2.3), a empresa pública ANA – Aeroportos de Portugal, S.A., tem a seu cargo a gestão, exploração e desenvolvimento dos aeroportos de Portela em Lisboa, Francisco Sá Carneiro no Porto, Faro, João Paulo II em Ponta Delgada, Santa Maria, Horta e Flores. O movimento total nos aeroportos controlados pela ANA foi de aproximadamente 25 milhões de passageiro no ano de 2008 (ANA, 2009). Devido a constrangimentos de capacidade no aeroporto de Portela, Portugal prepara a construção do novo aeroporto de Lisboa na zona de Alcochete e também se encontra em estudo a provável privatização da ANA (BES, 2006).

Os aeroportos de Funchal e Porto Santo são administrados pela ANAM - Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira, S.A., onde 70% do capital social da empresa é controlada pela ANA, registando nesses aeroportos uma movimentação de quase 2,5 milhões de passageiros. O tipo de administração nesses aeroportos é público e indirecto.

Figura 2.3 – Localização das Infra-estruturas Aeroportuárias de Portugal



Fonte: MOPTC, 2009

O controlo privado ocorre somente na Inglaterra, por meio do grupo espanhol Ferrovial, controlador da BAA, e na Itália, no aeroporto de Roma. Esse conjunto movimentou 28,9% dos passageiros nos aeroportos pesquisados. Heathrow é o maior aeroporto da Europa, com 68 milhões de passageiros. O aeroporto de Roma é o principal da Itália com 38,3 milhões de passageiros.

Estados Unidos da América

Nos Estados Unidos predomina o modelo de exploração estatal. Os aeroportos mantêm-se sob a gestão dos governos/comunidades locais. Isso se deve em grande parte a uma visão estratégica da importância dos aeroportos para a segurança nacional. As preocupações com a segurança do país, principalmente após os atentados terroristas de 2001, geraram um temor ainda maior a respeito do controlo de acesso nos aeroportos e dos instrumentos de controlo da segurança das unidades aeroportuárias e do próprio controlo do espaço aéreo. Tais medidas repercutiram-se em todo o Mundo, alterando substancialmente as medidas de controlo de acesso de passageiros em aeronaves.

Outro ponto essencial refere-se à alta lucratividade dos aeroportos americanos, que se encontram entre os mais movimentados do Mundo. Para se ter uma ideia dessa dimensão, estatísticas da Airports Council International - ACI, em 2007, revelaram que dos trinta maiores aeroportos em termos de quantidade de passageiros, dezasseis são americanos. Dos trinta maiores em carga, dez são americanos.

Iniciativas para privatização realizadas nos últimos anos não obtiveram êxito. Actualmente, encontra-se em andamento apenas o processo de privatização do aeroporto Midway, de Chicago – IL.

As experiências aqui apresentadas (Tabela 2.1) mostram que o tipo de administração adoptado para os aeroportos pode variar dentro duma região ou mesmo dum país. Um caso interessante é o do Japão onde o aeroporto de Haneda é operado por investidores privados (JAT), o de Narita é controlado pelo Governo e o de New Chitose é controlado por uma empresa com investidores públicos e privados. Na Austrália a opção é declaradamente privada e com concessões a longo prazo. De resto, tanto na China, Europa ou os EUA a administração autónoma/indirecta com capital público é a predominante principalmente para os principais aeroportos, salvo algumas excepções como é o caso da Inglaterra ou do aeroporto de Roma na Itália. Não podemos afirmar que exista uma tendência mundial centrada num tipo de administração

**Novos Modelos de negócio para a gestão e desenvolvimento de aeroportos:
Os efeitos do lado ar e do lado terra, no caso particular de Cabo Verde.**

Aeroportuária mas antes que qualquer dos três tipos de administração é viável para qualquer aeroporto ou conjunto de aeroportos dependendo das necessidades e condições económicas e/ou operacionais de cada País e/ou região.

Tabela 2.1 - Aeroportos, grupos administrativos e tipo de administração por continente e país.

Continente	País	Empresa Administrativa (Grupo)	Aeroporto	Público	Privado	Pub & Priv	
Ásia	China	Beijing Capital International Airport Co., Ltd.	Aeroporto de Pequim			X	
		AA - Airport Authority Hong Kong	Aeroporto internacional de Hong Kong	X			
		SAA - Shanghai Airport Authority	Aeroporto internacional de Shanghai Pudong	X			
	Japão	JAT - Japan Airport Terminal Co., Ltd	Haneda-Tokyo International Airport			X	
		NIAC - Narita International Airport Corporation,	Aeroporto é o internacional de Narita	X			
	Tailândia	AOT - Airports of Thailand Public Company Limited	Hokkaido Airport Terminal Co., Ltd.	Aeroporto de New Chitose			X
			Suvarnabhumi, Don Mueang, Phuket, Chiang Mai, Hat Yai e Chiang		X		
		Malásia	MAHB - Malaysia Airports Holdings Berhad	Opera 39 aeroportos	X		
		Singapura	CAAS - Civil Aviation Authority of Singapore	Changi International Airport	X		
		Taiwan	CAA - Civil Aeronautics Administration	Todos os Aeroportos	X		
Correia Sul		Incheon International Airport Corporation	Incheon International Airport	X			
Índia		DIAL - Delhi International Airport Limited	Aeroporto internacional Indira Gandhi			X	
Oceânia	Austrália	SCACH - Southern Cross Airports Corporation Holdings Limited.	Aeroporto internacional de Sidney				
		APAC - Australia Pacific Airports Corporation Limited	Aeroporto internacional de Melbourne			X	
		Brisbane Airport Corporation Pty Limited	Internacional de Brisbane				
América Latina	Brasil	Infraero - Infra-estruturas aeroportuárias do Brazil	97% Movimento transporte aéreo Brasileiro	X			
	Espanha	AENA - Aeropuertos Español y Navegacion Aerea	Gere 47 Aeroportos	X			
Europa	França	ADP - Aéroports de Paris	Aeróport de Paris	X			
			Aeróport de Orli				
	Portugal	ANA - Aeroportos de Portugal	Maioria dos aeroportos de Portugal	X			
			Aeroporto do Funchal		X		
	Itália	Gruppo Ferrovie	Aeroporto do Porto Santo				
			Heathrow airport			X	
	Alemanha		Aeroporto di Roma				
	Alemanha		Maioritariamente Público	X			
	Alemanha		Aeroportos de Frankfurt e Dusseldorf			X	
	Grécia		Aeroporto de Atenas			X	
Dinamarca		Aeroporto de Oslo		X			
Norte América	México	GACM - Grupo Aeroportuario de la Ciudad de México, S.A. de C.V.	Aeroporto do México	X			
			ASUR - Aeropuertos Del Sureste	Aeroporto de Cancun mais 9 aeroportos			X
	Canadá	GTAA - Greater Toronto Airports Authority	Aeroporto internacional de Toronto	X			
Médio Oriente e África	Arábia Saudita	Fraport	Aeroporto de Ryad e Aeroporto Jeddah				
	Egipto		Aeroporto do Cairo			X	
	Senegal		Aeroporto Dakar				
	Angola		ENANA - Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea	Todos os Aeroportos do país	X		
Cabo Verde	ASA - Aeroportos e Segurança Aérea						

Fonte: Adaptado Infraero, 2008.

Capítulo III – Estrutura dos Sistemas Aeroportuários de Cabo Verde

Introdução Histórica

Dirigindo o hidroavião Lusitânia a 5 de Abril de 1922 Gago Coutinho e Sacadura Cabral, a caminho do Brasil, fez a primeira escala de uma viagem intercontinental nas ilhas de Cabo Verde. Anos mais tarde em 1937/38 a companhia Italiana ALA LITORIA escolhe Parda para a construção da primeira pista, o Campo di Fortuna na ilha do Sal. Em 1945, o Governo Português amplia as instalações do aeroporto e constrói duas pistas asfaltadas. A recomendação da passagem do aeroporto a Internacional é feita em 1947 pela International Air Transport Association (IATA) e um ano depois começam as obras de adaptação e ampliação (ASA, 1999).

Figura 3.1 – Inauguração do Aeroporto do Sal – Portugal, 15/05/1949



Fonte: ASA, 1999.

A década de 50 do século passado é marcada pelo declínio do aeroporto do Sal, pela inadequação das condições ao aparecimento dos aviões a jacto.

Aquando da independência de Cabo Verde a 5 de Julho de 1975, o país encontrava-se numa situação economicamente precária não dispondo de recursos necessários para manter a operacionalidade do aeroporto do Sal, o único do arquipélago na altura. A situação era muito débil e nos primeiros seis meses após a Independência Nacional os custos de funcionamento foram suportados pelo orçamento de Estado Português, chegando mesmo a ser sugerido o encerramento do aeroporto do Sal por parte de um alto dirigente Português. O Decreto-Lei 9/75 torna-o Aeroporto Internacional Amílcar Cabral (AIAC), atribuindo-lhe o estatuto de Serviço Autónomo e funcionando com cerca de 170 funcionários do aeroporto Internacional do Sal e serviços aeronáuticos que recusaram partir para Lisboa na última viagem aérea colonial.

Dependendo unicamente das taxas de tráfego o aeroporto do Sal gerava poucas receitas. Perante tal quadro, a recuperação da FIR – Flight Information Region – Oceânica do Sal, suprimida desde Novembro de 1957 e absorvida por Senegal a partir de Outubro de 1959, impunha-se como imperativa e inadiável. A FIR Oceânica do Sal foi criada por Decreto-Lei 9/80 de 31 de Janeiro. A partir de 1980, e pela primeira vez, após 26 anos da sua criação, a exploração do aeroporto do Sal começou a dar lucros (ASA, 2009). Desde então e até aos dias de hoje os aeroportos de Cabo Verde têm sido sustentados sobremaneira pela FIR Oceânica do Sal.

O Decreto-Lei 144/83 de 31 de Dezembro cria a ASA – Aeroportos e Segurança Aérea, E.P., começando a funcionar como tal em Fevereiro de 1984, constituindo o AIAC como a principal infra-estrutura aeroportuária do País. Só em 1992 é que os aeródromos são integrados na gestão da ASA.

Actualmente, Cabo Verde tem três aeroportos internacionais estando o quarto, o de São Vicente, em fase de certificação e três domésticos sendo todos eles deficitários conseguindo a sustentabilidade, praticamente, dos proveitos provenientes da FIR Oceânica do Sal que representou em 2007 73% do total dos proveitos da ASA, empresa responsável pela gestão de todos os aeródromos e aeroportos de Cabo Verde.

Sistema Aeroportuário e Administrativo de Cabo Verde

Aquando da sua criação em 1983 a ASA-E.P., era regida por uma Administração Autónoma tendo a seu cargo somente o AIAC. Com sede na Ilha do Sal a ASA-SA gere actualmente todos os aeroportos e aeródromos de Cabo Verde. A 4 de Junho de 2001, mediante Decreto-Regulamentar nº 3/2001, a empresa transforma-se em sociedade anónima de capitais públicos, passando a designar-se ASA-SA, gerida por um Conselho de Administração e dotada de dois órgãos sociais, a Assembleia-Geral e o Conselho Fiscal (ASA, 2009).



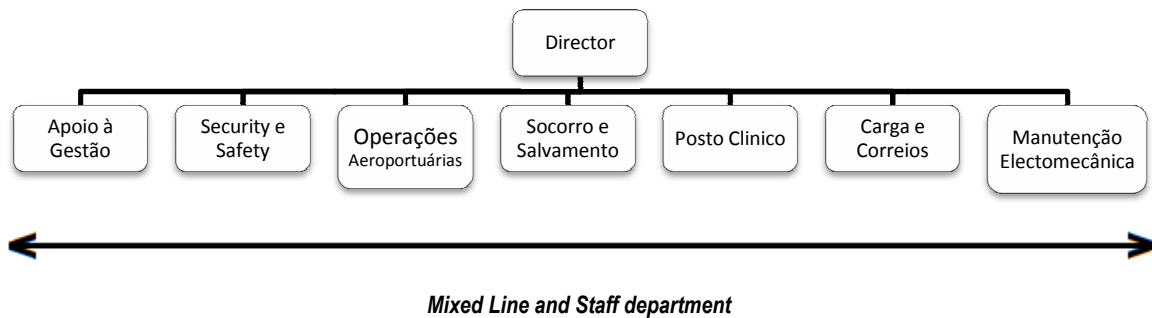
Fonte: ASA, 2009

Sob uma Administração indirecta, o sistema aeroportuário Cabo-verdiano (Figura 3.2) é constituído pelo aeroporto internacional Amílcar Cabral no Sal (AIAC), pelo aeroporto da Praia (ADP) situado na capital de Cabo Verde, pelo aeroporto da Boa Vista (ABV) e ainda pelos aeródromos, de São Filipe (ASF) na Ilha do Fogo, da Preguiça em São Nicolau (ASN) e o aeródromo do Maio (ADM). Prevê-se ainda para 2009 a abertura do quarto aeroporto internacional, o de São Pedro (ASP), em São Vicente, encontrando neste momento em fase de certificação. Existem ainda os aeródromos da Ponta do Sol em Santo Antão e Esparadinha na ilha da Brava e que se encontram desactivados por motivos de segurança.

A estrutura organizacional administrativa dos aeroportos da ASA é, em tudo, semelhante à opção A (*Mixed Line and Staff department*) da Figura 2.1 e que segundo Ashford (1997) é a utilizada a nível mundial em aeroportos de pequena dimensão como é o caso dos aeroportos de Cabo Verde. A Figura 3.3 mostra a estrutura organizacional administrativa do AIAC, em tudo, semelhante à usada pelos outros aeroportos da ASA.

Mesmo com as modificações estruturais internas da ASA ao longo dos anos, a evolução a nível de gestão tem sido muito lenta em relação á gestão aeroportuária mundial. Exemplo disso é a grande dependência da ASA, desde 1980, dos ganhos provenientes da FIR Oceânica do Sal, com cerca de 72% do total dos proveitos (ASA, 2007), relegando para um plano secundário a componente não aeronáutica, situação contrária ao que actualmente acontece com a maioria das empresas gestoras de aeroportos a nível global. Actualmente muitos aeroportos retiram maiores percentagens dos seus proveitos da fonte não aeronáutica (Ver Capítulo V) do que da aeronáutica, como nos casos de Atlanta, Dallas, Hong Kong e Schiphol em que as actividades não aeronáuticas contribuem com aproximadamente dois/terços dos ganhos totais dos aeroportos (Kasarda, J.,2008a).

Figura 3.3 - Estrutura organizacional administrativa do AIAC



Fonte: ASA, 2009

A (In)dependência da FIR

A FIR revelou-se como importante fonte de receita para garantir a operacionalidade e a sustentabilidade do AIAC primeiramente e mais tarde, a partir de 1992, dos restantes aeroportos e aeródromos de Cabo Verde. Convém frisar que, sem as receitas da FIR seria praticamente impossível o sistema aeroportuário Cabo-verdiano ter-se desenvolvido para os altos padrões actuais a nível de infra-estruturas, equipamentos e recursos humanos no comprimento dos requisitos e normas internacionais. Mas também, o regime de gestão centralizada e distribuição das receitas, que se revelou benéfico nos primeiros anos da empresa, pode a longo prazo, segundo Palhares (2001), criar limitações para a gerência de cada aeroporto.

Assim, não se tem o desenvolvimento de estudos, estratégias e políticas individuais para cada aeroporto com o intuito de melhor integrá-los com as suas áreas de influência, sobretudo em termos económicos, turísticos, urbanísticos e culturais (Palhares, 2001).

Analisando a Tabela 3.1, podemos verificar que todos os aeroportos da ASA são deficitários tendo os de Boa Vista e São Vicente custos de 986,66% e 967,14% acima dos proveitos, seguidos pelo aeródromo do Maio com 620,35%.

Tabela 3.1 – Receitas e Custos por Aeroporto da ASA em 2007				
AEROPORTO	PROVEITOS *	CUSTOS *	DIFERENÇA *	%
AIAC – Sal	799478,02	935811,23	136333,21	17,05
AD – Praia	297483,44	438237,95	140754,51	47,32
AD - Boa Vista	20110,20	218529,24	198419,04	986,66
ASP - S. Vicente	54236,38	578779,50	524543,12	967,14
AD - S. Filipe	14058,36	19090,09	5031,73	35,79
AD - S. Nicolau	5665,80	16119,45	10453,65	184,50
AD - Maio	2158,71	15550,24	13391,53	620,35
TOTAL ASA	1.193.190,91	2.226.162,87	1.032.971,96	86,57

* Em Contos Cabo-Verdianos. 1€ = 110.256 ECV

Fonte: ASA, 2008

O aeroporto menos deficitário é o AIAC com custos 17% superior aos lucros, seguido pelo Aeródromo de São Filipe, e pelo ADP com 35,79% e 47,32% de custos acima dos lucros, respectivamente. Somando a isso os custos com pessoal dos aeródromos de Santo Antão e da Brava que se encontram desactivados, a ASA teve “prejuízos” aeroportuários na ordem dos 1.032.917,96 contos Cabo-verdianos, 86,57% mais que os lucros totais dos aeroportos (ASA, 2008). O saldo positivo da ASA só é possível devido às receitas conseguidas pela FIR, 3.050.376,57 contos, valor quase três vezes superior aos proveitos totais conseguidos pelos aeroportos, mostrando assim a grande dependência em relação à FIR.

No caso do ADP, ABV e ASP esses números, *extremistas*, podem ser explicados pelo facto da grande percentagem desses custos advir de custos financeiros, amortizações e reintegração do exercício devido às recentes obras de requalificação efectuadas nesses aeroportos, representando no caso de ASP, mais de 78% dos custos desse aeroporto durante o ano de 2007. Em relação ao AIAC, estes números negativos podem ser explicados pela sua dimensão infra-

estrutural (o maior aeroporto de CV) e ao número de pessoal requerido para o seu funcionamento e, também, devido à dramática diminuição de tráfego de passageiros e cargas (-32,5% e -40,4% respectivamente entre 2004 e 2008) verificada nesse aeroporto depois da abertura do ADP.

A aposta num regime de gestão mais flexível (descentralizada), aproveitando as melhores valências económicas, turísticos, urbanísticos e culturais da região onde está inserido cada aeroporto e um melhor aproveitamento, por estes, da componente comercial podem ser as bases para inverter esses números.

Dos números custos/proveitos apresentados, surge uma pergunta: até que ponto os aeroportos de Cabo Verde, pela sua dimensão de tráfego (todos abaixo de 1 milhão de passageiros processados), estão destinados a serem deficitários?

A Sustentabilidade dos Pequenos Aeroportos

Para responder a essa pergunta usou-se uma pesquisa elaborada por Tretheway (2001) da InterVISTAS Consulting Inc. para o Canada Transportation Act. O motivo do uso deste é que a análise da sustentabilidade é feita com base no número de passageiros e para pequenos aeroportos, como é o caso dos aeroportos de Cabo Verde.

Segundo Tretheway (2001), os aeroportos com tráfego base acima um milhão de passageiros são em regra totalmente sustentáveis, embora possa haver excepções em circunstâncias especiais.

Os aeroportos com 500 mil a um milhão de passageiros embarcados e desembarcados por ano, geralmente, são sustentáveis, incluindo a capacidade rotineira de auto financiamento em programas de capitais, enquanto, a capacidade de financiamento de grandes programas de capital e de serviço enfitêuticos³ de terreno pode ser problemático. Mesmo quando se aproxima de um milhão passageiros por ano, a capacidade de um aeroporto para fazer enfitêuticos que proporcionem 15% de rentabilidade para o governo sobre o seu capital investido pode ser historicamente desafiador.

No que respeita a aeroportos com menos de 200.000 passageiros parecem ser incapazes de se auto-financiamento em ambas as operações de capitais, sem isenção de terreno enfitêuticos e sem subsídios de capital.

Em relação a aeroportos na faixa de 200.000 a 500.000 passageiros por ano, segundo Tretheway (2001), estes, estão na zona cinzenta. A viabilidade financeira depende de factores tais como, se o tráfego é servido por grandes jactos versus turbo propulsores, a presença de uma grande transportadora de carga aérea, a oportunidade de desenvolvimento do lado terra, etc.. Esses aeroportos não são capazes de financiar operações, de programas de capital e pagamentos leasing⁴ quando se prevê o retorno ao governo do capital investido. Eles são capazes de financiar operações na maioria dos casos, e podem ser capazes de financiar programas rotineiros de capital, mas não para pagar o retorno sobre o histórico do investimento.

Então, de acordo com Tretheway (2001), em Cabo Verde, o ADP e o AIAC, pelos seus 420,5 e 680,4 mil passageiros respectivamente, deviam ser auto sustentáveis, o que não acontece. De resto, os outros aeroportos não se conseguem sustentar por terem todos menos de 200 mil passageiros. Contudo, segundo projecções da ASA (2009), o ASP e o ABV vão ter a partir de 2013 mais de 200 mil passageiros processados. Perante tal quadro, torna-se imprescindível repensar novas formas de capitalização e valorização das infra-estruturas aeroportuárias Cabo-verdiana. No Cap. 5 veremos, na análise das receitas não-aeronáuticas e no estudo da eficiência dos aeroportos da ASA, que a secundarização das

³ A enfitêuse deriva directamente do arrendamento por prazo longo ou perpétuo de terras públicas a particulares, mediante a obrigação, por parte do adquirente (enfitêuta), de manter em bom Estado o imóvel e efectuar o pagamento de uma pensão ou foro anual, certo e invariável, em numerário ou espécie, ao senhorio directo (proprietário). In Wikipedia.

⁴ O leasing financeiro é a operação de arrendamento mercantil que transfere ao arrendatário substancialmente todos os riscos inerentes ao uso do bem arrendado, como obsolescência tecnológica, desgastes, etc.. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/arrendmercantil.htm>
- Última consulta 21/07/2009.

**Novos Modelos de negócio para a gestão e desenvolvimento de aeroportos:
Os efeitos do lado ar e do lado terra, no caso particular de Cabo Verde.**

receitas não-aeronáuticas em relação às receitas aeronáuticas e um número superior de funcionários nesses aeroportos podem ser as principais razões da não sustentabilidade dos aeroportos da ASA, principalmente o AIA.

Capítulo IV - Tipologia dos Aeroportos, Complementaridade do Sistema Aeroportuário e Impactes dos Aeroportos

4.1 – Tipologia dos Aeroportos e a Concorrência

O primeiro serviço regular comercial de transporte aéreo de passageiros no mundo aconteceu em Alemanha na ligação Berlim-Weimar em 5 de Fevereiro de 1919 e em Agosto do mesmo ano inaugurou-se o primeiro serviço aéreo internacional regular diário na rota Londres Paris num Havilland D.H. 4A modificado para uso civil (Espírito Santos, 2003). Nessa altura os aeroportos não eram mais do que campos de aviação com aerogares para despachar os passageiros (Figura 4.1). Com a evolução tecnológica verificada durante e pôs II Guerra Mundial, as aeronaves tornaram-se cada vez maiores e os aeroportos – pistas, terminais – tiveram que ser ampliados para albergar tais aeronaves e o crescente numero de passageiros e cargas.

Segundo Hartwing (2000) in (Van Wijk, 2007) os aeroportos modernos desenvolveram-se nos últimos 50 anos de uma estação aérea (1960s), *shopping centre* (1970s) para centro de negócios (1980s) e na década de 1990 para centros de entretenimento e lazer. Sobretudo, devido às pressões económicas verificadas sobre as companhias aéreas depois da desregulamentação nos Estados Unidos e liberalização na Europa os aeroportos tiveram que adoptar diferentes modelos de negócios para melhor servir essas companhias a preços mais competitivos (Figura 4.).

Figura 4.1 – Aeroporto do Sal, 1949



Figura 4.2 – AIAC na Ilha do Sal, 2009



Fonte: ASA, 2009.

Dependendo superiormente das companhias aéreas, os aeroportos foram-se moldando de acordo com as exigências e os modelos de negócios adoptados por estas. Actualmente, na aviação civil, existe duas principais arquitecturas de rede que suportam os diferentes modelos de negócios adoptados pelas transportadoras aéreas, os **Hub and Spoke** (Figura 4.3) e a arquitectura de rede **Point to Point** (Figura 4.4).

Principais Arquitecturas de Rede

Na arquitectura **Hub and Spoke** as ligações entre dois quaisquer pontos (A para C) realizam-se por intermédio da passagem por um ponto central (B) da rede (Hub) enquanto na rede **Point to Point** prevalecem as ligações directas entre aeroportos (Ribeiro D., 2007).

Segundo Danesi e Lupi in Ribeiro (2007 J., :8) uma rede Hub and Spokes exige para ser implementada três requisitos:

- uma concentração espacial da estrutura de rede com um número reduzido de nós em que se opera a transferência de passageiros em trânsito do local de origem do voo (Spoke) para o destino (Hubs), havendo estruturas com um único Hub e outras com dois ou mais;
- uma coordenação temporal dos horários dos voos por forma a que haja lugar a “vagas”, ou seja a concentração de chegadas num dado período do dia, oriundas de múltiplas origens seguidas depois por uma vaga de partidas para múltiplos destinos, depois de asseguradas as transferências de passageiros, bagagens e cargas no aeroporto Hub e de garantida a manutenção dos aviões;

- a integração eficiente de serviços via hub, quer sob a forma de um único bilhete, quer de serviços de transferência automática de bagagens e carga.

Figura 4.3 – Sistemas de rota Hub and Spoke

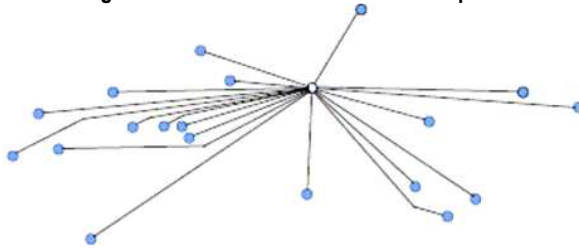
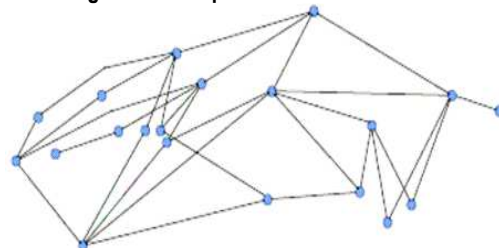


Figura 4.4 – Mapa de rotas Point to Point



Fonte: Ribeiro J., 2007

Tipos de Aeroportos

De acordo com Ribeiro (2007b: 13), e de forma simplificada, podemos distinguir-se três tipos principais de Aeroportos: os Mega Hubs, os Hub Secundários e os Aeroportos Secundários.

- **Mega Hubs** – através dos quais as companhias aéreas maiores e financeiramente mais sólidas (full service e scheduled carriers) e as alianças estratégicas em que se inserem, organizam o seu negócio global, constituindo os nós principais das suas redes Hub and Spoke; graças à sua extensa área de captação de tráfego decorrente em vários casos da extensão e profundidade das áreas metropolitanas que servem, estes aeroportos são também atraentes para redes Point to Point mas são demasiado caros para as Low Cost Carriers. O Boston Consulting Group (BCG) considera que a nível mundial se encontram apenas 18 aeroportos nesta categoria.
- **Hubs Secundários** – são aeroportos que dispondo de uma área de captação de tráfego significativa e atraente podem vir a funcionar ou como feeders para os Mega Hubs e parceiros menores nas alianças estratégicas ou então desempenhando eles próprios funções de Hub para certas regiões (ADP – Aeroporto de distribuição de passageiros da TACV em Cabo Verde); não dispondo de uma dimensão nem de uma intensidade de uso comparável aos Mega Hubs podem vir a ser competitivos na oferta de conveniência e conforto aos passageiros; estes aeroportos poderão ser atingidos pelo processo de consolidação no transporte aéreo nos casos em que companhias mais pequenas que os utilizavam como Hubs forem adquiridas por companhias maiores que decidam servir estes aeroportos com menores frequências do que quando as companhias locais eram independentes; nestes casos em que ficariam disponíveis capacidades aeroportuárias, estes aeroportos poderiam reforçar a sua posição atraindo Low Cost Carriers.
- **Aeroportos Secundários** – são aeroportos que têm como factor atractivo uma área de captação atractiva, são importantes para alimentar tráfego para o Hubs maiores e oferecem um certo número de ligações scheduled, os voos intercontinentais quase não têm expressão e não desempenham funções de Hub; em princípio podem ser aeroportos muito atractivos para as LCC; este grupo pode ainda ser desagregado em dois tipos, conforme o BCG: os aeroportos O&D – Origin & Destination com relevância nacional (AIAC), e os aeroportos regionais (ABV).

Concorrência Aeroportuária

Como em qualquer ramo empresarial, os aeroportos, também, competem entre si nas mais variadas vertentes. Até meados da década de 70 do século passado os principais aeroportos praticamente não competiam entre si, pois, tinham como garantia as companhias de bandeira que ali operavam. Como já foi dito, depois da desregulamentação/liberalização com a tendência para redução de custos por parte das transportadoras aéreas, estas procuraram soluções mais baratas e os aeroportos tornaram-se mais competitivos e cada vez mais eficientes.

Assim, qualquer que seja o tipo de aeroporto, estes competem entre si e portanto disponibilizando uma variedade de serviços como forma de distinção e atracção de clientes. Segundo Tretheway & Kincaid, (2005) muitos dos serviços prestados pelos aeroportos encontram-se dentro de mercados competitivos, e os aeroportos são (ou deveriam ser) intervenientes activos na concorrência para atrair clientes.

A concorrência promove a eficiência alocativa⁵ levando as empresas a produzir output até ao ponto onde o custo marginal de cada unidade iguala o valor desta unidade para o consumidor. Também, promove a eficiência produtiva⁶, forçando as empresas a reduzir os custos, a fim de não perder as vendas para rivais mais eficientes e ainda promove a eficiência dinâmica ao estimular o investimento e a inovação. Por fim, a concorrência promove a eficiência transaccional, pois, confrontados com a concorrência, as empresas também procuram os meios menos dispendiosos para a realização das transacções (Kolasky & Dick, 2002).

Os aeroportos competem essencialmente nas seguintes vertentes: **Concorrência para partilha do mercado local** - aeroportos numa mesma região competem para os mesmos passageiros e *Air service*; **Concorrência para a conexão de tráfego** - em muitos dos grandes aeroportos, o tráfego para a conexão com outras rotas é a maior componente do total de tráfego processado, chegando a ser nos grandes Hub, mais de metade dos passageiros processados pelo aeroporto. Um número significativo de aeroportos secundários também participa no mercado de tráfego de ligação; **Concorrência no tráfego de carga** - o tráfego de carga pode tornar-se numa porção importante do tráfego base do aeroporto. Segundo as estimativas da ACI os ganhos com a carga representa em média 17% dos ganhos anuais dos aeroportos; **Concorrência por destinos** - aeroportos tem um papel importante ao competir por destino, sendo eles, também, parte de um pacote global turístico oferecido pelos destinos. A qualidade, o custo e a competência de serviços oferecido por um aeroporto tem um impacto na atracção global dos destinos. Uma área onde é particularmente importante é a das convenções, posicionando-se como um dos dois principais critérios na escolha do local para a realização de convenções; **Concorrência para atracção de serviços não-aeronáuticos** (*Retalho, alimentação e bebida, etc.*); **Concorrência com outros meios de transporte** (Tretheway & Kincaid, 2005).

4.2 - Concorrência e Complementaridade dos Aeroportos de Cabo Verde

No decurso deste ano 2009 a ASA passará a ter quatro aeroportos internacionais, com o objectivo de funcionar numa rede de complementaridade entre si. A partir de Outubro de 2005 e finais de 2007, com a inauguração do Aeroporto da Praia e do aeroporto da Boa Vista respectivamente, a ASA passou a contar com três aeroportos internacionais sendo esses dois da classe 4D da ICAO e o AIAC de referência 4E. O quarto aeroporto internacional será o de São Pedro, encontrando-se actualmente em fase de certificação e com abertura ao tráfego internacional prevista para o quarto trimestre de 2009.

Em resposta às pressões de interesses comerciais e industriais locais, que acreditam que o aeroporto irá encorajar o desenvolvimento da economia local incluindo o Turismo, foi expandido o aeroporto de São Pedro em São Vicente, tendo agora a categoria 4D da ICAO e espera-se que o ASP pode vir ser uma mais-valia para o Turismo de Cabo Verde em geral e particularmente para São Vicente e ilhas circundantes.

O aeroporto da Boa Vista foi construído com o intuito de impulsionar o Turismo na ilha, e recebe, praticamente, voos *charters* alguns com características *low coast* como é o caso da Thomson Fly.

⁵ Eficiência alocativa é quando as possibilidades de produção são mobilizadas em seus níveis mais elevados

⁶ Eficiência produtiva é alcançada quando, além de estarem plenamente empregados e não ociosos, os recursos mobilizados estão operando no limite máximo de seus potenciais

O ADP funciona como o *Hub* doméstico de passageiros, tarefa que até 2005 era efectuada pelo AIAC, dado que 80% (60% para a cidade da Praia, 20% para outras ilhas) dos passageiros que entravam no País por este aeroporto não tinham a ilha do Sal como destino final (Ribeiro, 2007a).

O AIAC, com uma pista de 3.272m X 45m e outra de 1.500m X 30m, continua a ser o maior e o principal aeroporto de Cabo Verde a nível de tráfego e carga. Mas, desde a abertura do ADP que tem perdido algum protagonismo. Prevendo isso, já em 2004 a ASA efectuou um estudo juntamente com a African Growth and Opportunity Act (AGOA) com vista ao desenvolvimento de um *Hub* internacional de carga no AIAC (NERA, 2004)⁷.

A concorrência entre os aeroportos de Cabo Verde não é muito clara. Com a abertura de vários aeroportos em Cabo Verde o que se tem verificado, principalmente entre o ADP e o AIAC, é a fragmentação no tráfego em vez de competirem entre si. Desde 2005, ano de abertura do ADP, que no AIAC a variação no tráfego (Pax, Carga e Correio) tem decrescido significativamente enquanto no ADP tem seguido no sentido inverso. A variação no tráfego de carga internacional (Embarque + Desembarque) no AIAC entre 2005/06 foi de menos 16,8%, entre 2006/07 foi de menos 30,2% e no biénio 2007/08 a quebra de tráfego de carga internacional foi de 17,4% (ASA, 2009). Pela tabela 4.1 podemos verificar que o tráfego total (Pax, Carga) no AIAC decresceu 32% e 40% enquanto no ADP aumentou 62% e 29% respectivamente. Em relação ao transporte de Correios no ADP aumentou 81% e no AIAC 3%.

A explicação do porquê desta situação pode ser de vária ordem e Jarach (2001) explica-o como sendo consequência de uma política de gestão tradicionalista e com filosofia de marketing B2B. Este, avisa que a desvantagem torna-se evidente quando a competição entre aeroportos aumenta ou se torna mais agressiva e isso acontece quando é aberto um novo aeroporto ou é efectuada um upgrade considerável nas infra-estruturas existentes. Estando o antigo aeroporto em inferioridade de equipamentos ou abaixo do poder político e económico na sua área de acção pode levar as companhias aéreas à relocação das rotas levando o aeroporto a reagir sob o perigo da banalização de serviços, da possibilidade de decréscimo da procura ou da canibalização dos actuais ou potenciais clientes.

Reflexo disso é a situação no AIAC depois da abertura do novo ADP, com a recolocação da maioria das rotas internacionais dos TACV na Praia (Capital económica e política de Cabo Verde), e actualmente, pode, caso não seja tomadas medidas antecipadas por parte da ASA, o novo ASP vir a fragmentar e desviar algum tráfego dos aeroportos do Sal e da Praia, o que a confirmar-se será prejudicial para a ASA.

Outra explicação é o regime de administração centralizada e indirecta com um sistema de gestão pouco flexível tendo assim por parte da administração dos aeroportos pouca margem de manobra impossibilitando que cada aeroporto explore convenientemente os serviços que melhor se adequem ao aeroporto em causa. A ASA deverá incentivar a concorrência, praticamente em todas as vertentes referidas acima, entre os diferentes aeroportos de Cabo Verde mas também à que criar condições onde cada um explora as suas melhores valências com o intuito de melhor se integrar nas suas áreas de influência, sobretudo em termos económicos, turísticos, urbanísticos e culturais como referido por Palhares (2001).

Actualmente já existe alguma mudança nesse sentido e exemplo disso é o ABV que com alguma flexibilidade de gestão explora convenientemente as oportunidades dada pelo Turismo e existe já alguma parceria com entidades privadas principalmente na exploração da componente não-aeronáutica. Situação contrária é o do AIAC que sem a disponibilidade de condições, por parte das entidades competentes Cabo-verdianas, e sem o *upgrade* necessário para atrair o tráfego de carga cria um atraso na afirmação do aeroporto como um *Hub* de carga internacional. Com isso, Cabo Verde perde a cada dia a oportunidade de se afirmar nessa região do globo como potencial fornecedor de serviços nesse segmento de tráfego, não fazendo o conveniente uso das potencialidades da sua posição geoestratégica.

⁷ Para ver mais sobre as características de cada aeroporto de Cabo Verde incluindo dimensões, cartas de aproximação, comunicações e rádio – ajudas, previsão de tráfego, etc., consultar ***Mercados Emergentes do Tráfego Aéreo no Continente Africano: O Caso de Cabo Verde***, Projecto final do curso de Engenharia Aeronáutica no DCA na UBI - Covilhã, elaborado por Denilson Gomes Ribeiro sob a orientação do Prof. Doutor Jorge Miguel dos Reis Silva.

4.3 - Impactes devidos aos Aeroportos

O transporte aéreo veio revolucionar a forma como as pessoas e bens se movimentam. Antes destes as viagens de longas distâncias duravam dias e até semanas, mas com o aparecimento das aeronaves consegue-se chegar a qualquer parte do globo em poucas horas. Em função da grande e rápida movimentação de pessoas e bens nos aeroportos e do número de aeronaves e demais meios necessário ao seu transporte, e ainda associado a toda a conjuntura necessária para o bom funcionamento dos aeroportos, podemos identificar vários Impactes derivados da existência dum aeroporto numa determinada região ou país.

Impactes Socioeconómicos dos Aeroportos

Os primeiros estudos de impacte socioeconómico dos aeroportos aconteceram na década de 1970, como resposta à crescente contestação de ambientalistas e da sociedade contra a presença dos aeroportos, tentando com isso mostrar o fundamental papel desempenhado pelos aeroportos na economia de uma região ou de um país. Em Cabo Verde, por ser um país insular, a importância dessas infra-estruturas é ainda mais acentuada onde a quase totalidade das pessoas que entram ou saem do país utilizam os aeroportos.

Segundo a ACI (1993) in (Mendoza, Castellano, Garcia e Sosa, 1996:33), podemos ter várias categorias de impacte económicos, sendo que a primeira, corresponde aos efeitos económicos Directos, Indirectos e Induzidos, que se produzem pela concentração de investimentos e actividade económica nas instalações aeroportuárias. A segunda categoria corresponde, aos efeitos que a existência dos aeroportos produzem nos negócios, ao proporcionar uma via eficiente para o comércio e a sua distribuição. O terceiro aspecto corresponde ao efeito do aeroporto na localização de empresas e geração de novos investimentos.

Entende-se por impacte económico dos aeroportos como sendo a repercussão económica das actividades levadas a cabo pelo aeroporto sobre a sua área de influência (Mendoza, Castellano, Garcia e Sosa, 1996:39). A metodologia usada pela maior parte dos estudos realizados, divide os Impactes económicos produzidos pelo aeroporto em três blocos: Directo, Indirecto e Induzido.

Impactes Directos

Impactes Directos são os empregos e as receitas geradas directamente pela operação do aeroporto (Van Wijk, 2007) ou seja recolhe todas as actividades realizadas dentro do recinto aeroportuário (Mendoza, Castellano, Garcia e Sosa, 1996:39). Segundo DTZ Pieda (1998) in Palhares (2001) estas podem ser divididas em *on-airport (on-site)*, tais como: a administração aeroportuária, empresas aéreas, controle de tráfego aéreo, autoridades de fiscalização e controlo, serviços de rampa e de *handling* de bagagens; e *off-airport (off-site)*, como os agentes de carga, empresas de *catering* e estacionamento

Impactes Indirectos

Impactes Indirectos são os empregos e rendimentos gerados na cadeia de fornecedores de bens e serviços às actividades directas no aeroporto e nas imediações do aeroporto (Van Wijk, 2007), exemplos de combustível, serviços de utilidade pública, limpeza e construção, lojas de conveniência, manutenção e segurança. Para Mendoza, Castellano, Garcia e Sosa, (1996:39) são as actividades que têm estreita relação com os negócios aeroportuários só que acontecem fora destes, incluindo os táxis, os hotéis onde se alojam os tripulantes etc., e que só se deve ter em conta a parte do volume de negócios que acontece em consequência da sua relação com o aeroporto.

Impactes Induzidos

Impactes Induzidos são os empregos e as receitas gerados pelos gastos dos trabalhadores das actividades relacionadas directa ou indirectamente ao aeroporto (Palhares, 2001 e Van Wijk, 2007), por exemplo, alimentos, retalho e transporte. Segundo Palhares (2007) estes são de extrema importância para a análise mais detalhada das influências socioeconómicas dos aeroportos e considerados como um verdadeiro efeito multiplicador na economia regional.

Existe ainda, mais um impacte definido por Palhares (2007), o Catalisador. Juntamente com os Impactes Induzidos, os “catalisadores” actuam como verdadeiros e efectivos facilitadores e fomentadores do desenvolvimento socioeconómico local, regional e nacional, dependendo este da expressão e do porte do aeroporto em análise.

Em Cabo Verde não se conhecem estudos sobre os Impactes socioeconómicos, usando metodologias econométricas, dos aeroportos da ASA, desconhecendo assim o real valor e importância destes para as ilhas onde está inserida e para o país em geral. Em todo o Mundo este tipo de análise é usual e acontece há mais de 30 anos. Na Tabela 4.1 podemos ver os empregos directos e indirectos por cada milhão de passageiros processados por ano, testemunhando assim a importância do aeroporto na geração de empregos directos e/ou indirectos e consequentemente dos impostos a pagar ao Estado. O melhor exemplo é o de Phoenix onde se conseguem 4.211 postos de trabalho directos e indirectos por cada milhão de passageiro e com os seus 30,4 milhões de passageiros perfazem-se quase 130 mil empregos directos e indirectos gerados pelo aeroporto.

Tabela 4.1 - Empregos Directo e Indirecto em Cada Milhão de Passageiros Por Ano (mppa)					
Aeroportos	Ano	Passageiros (milhões)	Emprego Directo (mppa)	Emprego Indirecto (mppa)	Empregos Total (mppa)
Phoenix	1996	30.4	1213	2998	4211
Vancouver	1997	14.8	1546	2005	3551
Paris CdG	1996	31.7	1560	1910	3470
Tokyo Haneda*	2002	62.0	532		
Tokyo Narita*	2002	29.1	2061	2195****	3282****
München	1996	15.7	1057	2131	3206
Frankfurt**	2003	48.4	1281	1674	2955
Schiphol***	2003	41.0	1390	1439	2829
Schiphol	1997	31.0	1581	806	2387
Milan	1994	13.0	649	1984	2633
Washington Dulles	1998	15.6	992	796	1788
Washington Natl.	1998	15.8	646	402	1048
Barcelona	1994	10.7	458	463	921

***Regioplan (2005)

**** Para Tokyo - Haneda e Tokyo-Narita juntos

Fonte: Graham (2001) in Van Wijk 2007, *NAA (2002), **York Aviation e ACI (2004).

Num estudo efectuado por Mendoza, Castellano, Garcia e Sosa, (1996) para o aeroporto de Gran Canaria estimou-se que o impacte económico total era de 39 mil milhões de pesetas (*1 euro = 166.386 pesetas*) e que gerava 3.337 postos de trabalho. Nesse estudo os autores optaram por distinguir entre actividade económica, impacte económico e significação económica. Segundo os mesmos, a utilização destes três conceitos permite sublinhar a enorme importância da infra-estrutura aeroportuária (Significação económica) numa economia insular apoiada fortemente no sector turístico, sem contaminar os números de produção, emprego e imobilizado do aeroporto (Actividade Económica); somando-se o efeito multiplicador obtêm-se o efeito económico total. Numa altura em que se têm inaugurado vários aeroportos em Cabo Verde e se prepara para a construção de dois novos aeroportos (Maio e Santo Antão) são necessários estudos desse género no país, com vista a perceber-se as vantagens trazidas pelos aeroportos para a população local, regional e nacional.

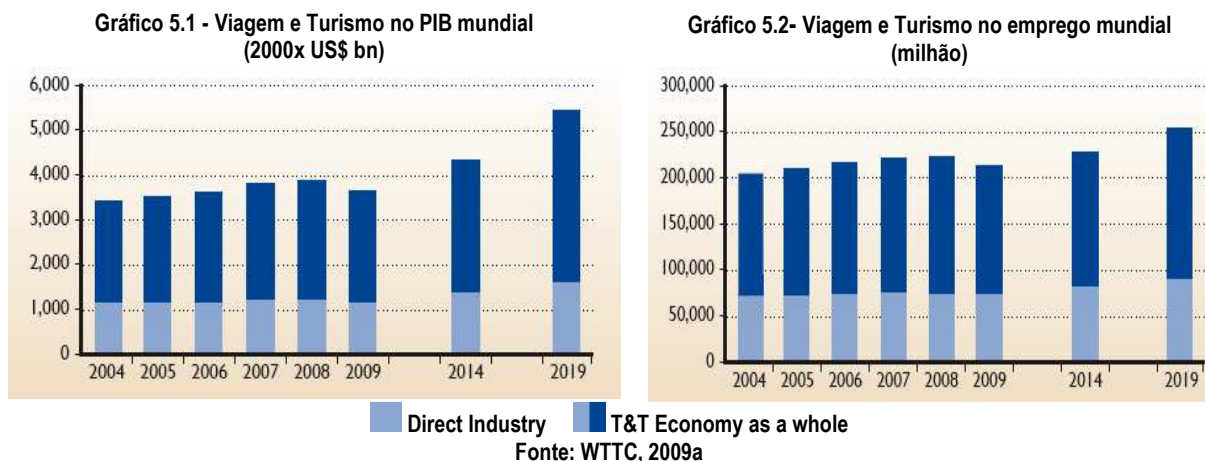
Capítulo V – Turismo e Negócios Aeroportuários

O Turismo surge como uma actividade económica que solicita a participação de um amplo conjunto de actividades locais permitindo uma inserção directa no comércio internacional sem ser significativamente prejudicado pelos constrangimentos dos transportes e direitos alfandegários contribuindo também para minimizar o problema da dimensão e distância, constituindo-se como uma actividade fundamental nas pequenas economias insulares (Morais Sarmento, 2008).

5.1 - Perspectiva da Evolução do Turismo Mundial

O Turismo, segundo Pinheiro (1987) in (Morais Sarmento, 2008), é a deslocação de pessoas de forma provisória e limitada no tempo, por motivações diversas (desde lazer aos aspectos profissionais) e que tem subjacente ao aproveitamento dessa deslocação, um misto de evasão do ser humano no próprio etno-ecossistema em que está inserido, por um lado e, por outro, a resultante da descoberta de elementos novos noutros meios e culturas que terão impactes mais ou menos vinculados em termos de efeitos de aculturação relativamente aos costumes e às ideias.

Sendo um dos sectores mais importantes para o desenvolvimento socioeconómico, o Turismo, é responsável por expressivo percentual na geração de empregos e de receitas em escalas global, nacional, regional e local (Lohmann, 2004). Manteve, nos últimos 50 anos, um crescimento constante interrompido em 1982 e 2001-2003 (WTTC, 2009a). Segundo a World Travel and Tourism Council (WTTC) a percentagem económica do efeito do Turismo no Produto Interno Bruto (PIB) a nível mundial abrandou 1% em 2008 e em 2009 a contracção será de 3,5% e no ano 2010 haverá uma expansão de somente 0,25%. Contudo, espera-se para os próximos 10 anos um aumento de 4% no PIB a nível mundial derivado do Turismo (Ver Gráfico 5.1).



A geração de emprego devido às viagens e Turismo, Gráfico 5.2, para o ano de 2009 desenvolver-se-á em tudo semelhante ao PIB, empregando 219.810.000 pessoas, 7,6% do total do emprego mundial e, em 2019 espera-se que por cada 11,8 postos de trabalho mundial 1 seja derivado do Turismo e viagens, ou seja 8,4% do total de empregos (WTTC, 2009a).

Segundo as previsões da World Tourism Organization (WTO), Tabela 5.1, até ao final da presente década, a África receberá 47 milhões de turistas (cerca de 20 milhões mais do que em 2002) e, no final de 2020, receberá 77,3 milhões, isto é, pouco menos do que recebiam as Américas em meados dos anos 80. A taxa de crescimento média anual, com base em 1995, será de 5,5%, bastante superior à média mundial o que fará com que a quota de mercado da África se eleve para 5% enquanto que a das outras regiões se reduzirá. Provavelmente este ganho da quota de mercado resultará das viagens com origens em países longínquos (em particular Europa, principal fornecedor de turistas a nível mundial, 49,7%) já que o peso das viagens de "longa distância" aumentará de 17,9% para 24,2%, enquanto a componente intraregional diminuirá nas mesmas proporções (Morais Sarmento, 2008).

Regiões	2010 (Milhões)	2020 (Milhões)	Crescimento Anual 1995 / 2020 (%)	Quotas de Mercado (%)
Mundo	1 066,4	1 561,1	4,1	100
África	47,0	77,3	5,5	5,0
Américas	190,4	282,3	3,9	18,1
Ásia Oriental	195,2	397,2	6,5	25,5
Europa	527,2	717,0	3,0	45,9
Médio Oriente	35,9	68,5	7,1	4,4
Ásia do Sul	10,6	18,8	6,2	1,2
Intra Regional	790,9	1 183,3	3,8	75,8
Longa distância	215,5	377,9	5,4	24,2

Fonte: World Tourism Organization in Morais Sarmento (2008)

Segundo ibid. os principais beneficiados deste crescimento serão os destinos já estruturados mas também aqueles que, conseguirem estruturar-se com a perspectiva de obterem ganhos de competitividade, e alerta ainda para o facto de o Turismo ser uma actividade a ser pensada a longo prazo e não a curto prazo como muitas vezes acontece.

O Caso de Cabo Verde

Sendo um dos sectores da economia com maior índice de crescimento das últimas décadas, o Turismo em Cabo Verde, tem crescido de ano para ano e prevê-se para 2009 uma contribuição da indústria de viagens e Turismo no PIB de 27.6% (CVE 39.3 bn ou US\$497.0 mn) em 2009 e de 37.0% (CVE107.2 bn ou US\$1,243.1 mn) em 2019 (Gráfico 5.3). Contudo, o crescimento real no PIB devido à indústria das viagens e Turismo retrairá 5,6% em 2009, superior à média dos restantes 181 países analisados pela WTTC (2009a) que terão uma retracção no PIB em média de 3,5%. Segundo a ASA (2009) essa retracção é devido à menor procura por parte de turistas da Europa, principal continente fornecedor de turistas para Cabo Verde, muito por culpa da presente conjuntura (crise) económica internacional.

Para os próximos 10 anos prevê-se, para Cabo Verde, um aumento em média de 7,7% ao ano fazendo com que seja o quarto país com maior crescimento no PIB derivado de viagens e Turismo a nível mundial e o segundo no ranking da sua região, a África Subsaariana.

Gráfico 5.3 – Viagem e Turismo no PIB de CV (2000xUS\$ bn)

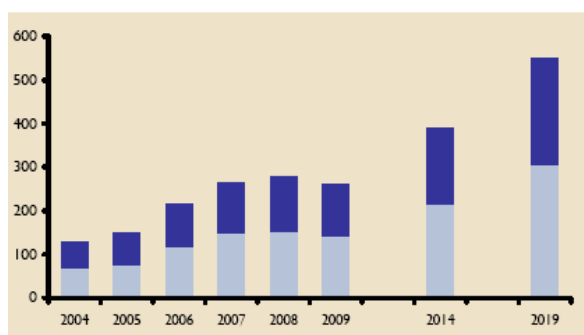
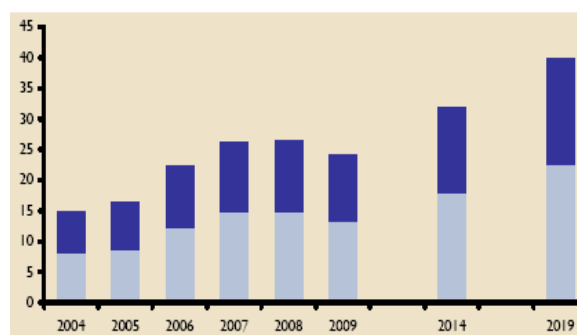


Gráfico 5.4 - Viagem e Turismo no emprego de CV (milhar)



■ Direct Industry ■ T&T Economy as a whole

Fonte: WTTC, 2009b

Em relação ao emprego espera-se que a contribuição de viagens e Turismo seja em 2009 de 24,000 postos de trabalho, 25,1% do total de empregos, subindo para 40,000 em 2019 (Gráfico 5.4), 33,6% do total ou seja 1 em cada 3 postos de trabalho estarão directa ou indirectamente ligados às actividades de viagens e Turismo.

A situação da oferta ou capacidade hoteleira Cabo-verdiana tem acompanhado a evolução do fluxo turístico aumentando substancialmente desde o início da década de 90 com a construção de mais unidades hoteleiras, visível na passagem de

2.129 camas (correspondendo a 1.128 quartos) em 1992 (Morais Sarmento, 2008) para 9.767 camas (correspondendo a 5.368 quartos) em 2007, representando um aumento periódico de análise superior a 400% (INE⁸, 2009).

A zona do Barlavento⁹ é a contemplada com mais ofertas, sendo as ilhas do Sal e São Vicente a representar entre 1992-2002 valores entre 57% e 61%, enquanto, no Sotavento¹⁰ sobressai Santiago, e o conjunto dessas três ilhas centraliza a oferta hoteleira, 82%, bem como a capacidade total (Pensões, Residenciais, Hotéis) de cerca de 60% (dados de 2002 segundo Morais Sarmento, 2008). A concentração desequilibrada da oferta turística, no Sal, Santiago e São Vicente, mostra o potencial de crescimento do Turismo no arquipélago, desde que sejam promovidos e disponibilizados condições para a intensificação do Turismo nas outras ilhas.

Segundo *ibid.* (2008), 82% dos turistas dirigiram-se a estabelecimentos hoteleiros, que detêm as melhores condições de recepção e acolhimento concluindo assim que o tipo de Turismo ocorrido em Cabo Verde é fortemente dependente da estrutura e dos serviços fornecidos pelos hotéis em detrimento de outras formas de ofertas. Deixa-se assim uma “vaga” para os investidores que queiram desenvolver um Turismo virado para as vertentes, tradicionais e culturais, fugindo, deste modo, ao típico Turismo de países arquipelágico apoiado nas suas características naturais, principalmente assente nos três ou quatro “S”¹¹, ou seja, Sol, Praia, Mar e nalguns casos, Sexo (Cohen, 1997 in Morais Sarmento, 2008).

5.2 – Turismo e Incremento da Actividade Aeroportuária

Se actualmente, o transporte aéreo é um dos principais meios de transporte internacional de passageiros antigamente, até à II Guerra Mundial, o transporte transatlântico era feito exclusivamente por via marítima. A introdução de aeronaves maiores e de equipamentos mais eficientes, impulsionado pela evolução tecnológica durante a guerra, levou a uma diminuição no tempo de viagens e nas tarifas auxiliando assim o forte desenvolvimento do transporte aéreo de passageiros após 1945 (Palhares, 2001).

Comparação entre Cabo Verde e o Resto do Mundo

Os Gráficos 5.5 e 5.6, também usados por Palhares (2001), apresentam, respectivamente, o desenvolvimento do transporte aéreo de passageiros mundial (internacional, doméstico e total) e a participação deste modo de transporte entre os demais em relação ao Turismo. De notar que a participação do transporte aéreo internacional atingiu, em 1994, os 68% dos turistas transportados e que entre 1972-1994, tanto o nacional como o internacional, foi sempre superior a 54%.

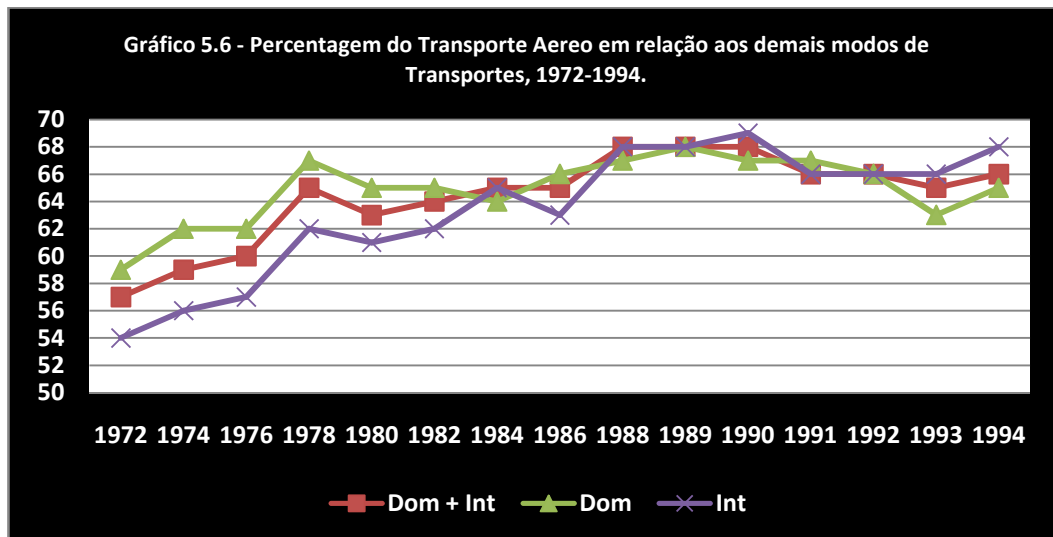
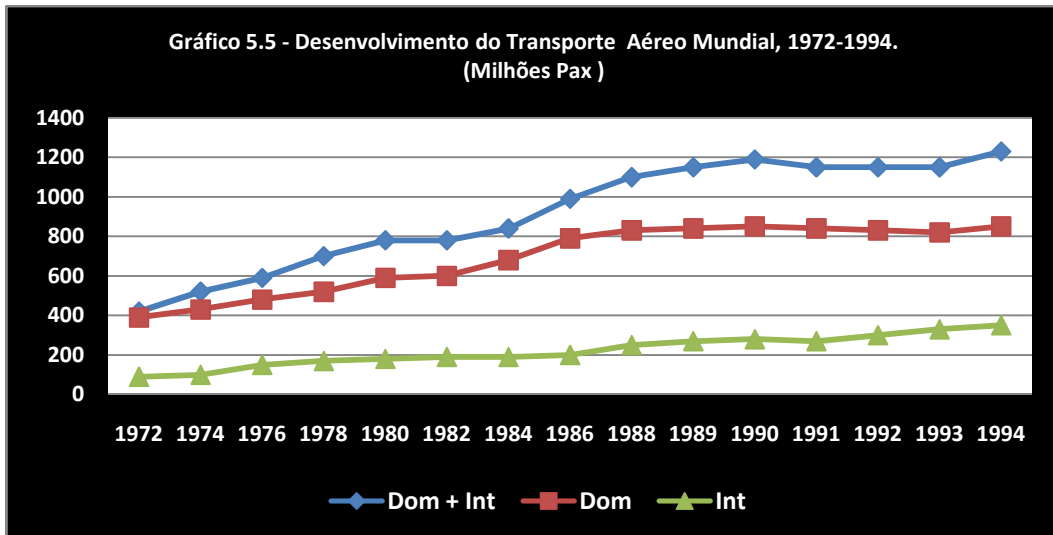
De acordo com Lickorish e Jenkins (1997) o número total de turistas internacionais aumentou quase 800% entre 1972 e 1994 passando dos 69 milhões para 537,4 milhões no respectivo período.

⁸ INE – Instituto Nacional de Estatísticas, dados disponíveis em www.ine.cv

⁹ Barlavento – Grupo das ilhas do Norte do Arquipélago (Sto Antão, São Vicente, Sta Luzia, Sal e Boa Vista).

¹⁰ Sotavento - Grupo das ilhas do Sul do Arquipélago (Maio, Santiago, Fogo e Brava).

¹¹ Sun, Sand, and Sea, embora seja vulgar acrescentar-se um quarto “S” (Sex).



A Tabela 5.2 representa percentualmente a distribuição modal do Turismo internacional em 1993. É interessante notar que de todos os países onde mais de 90% de entrada de turistas se dá pelos aeroportos, Portugal¹² é o único que não é arquipelágico. A participação de turistas estrangeiros por via aérea no Japão e na Islândia é de 97,7% e 95,2% respectivamente, enquanto, a Austrália e a Nova Zelândia apresentam valores acima dos 99%.

Infelizmente por falta de dados estatísticos nesta matéria, referente a Cabo Verde, não é possível precisar a contribuição dos aeroportos no Turismo receptivo Cabo-verdiano. Sendo Cabo Verde constituído por ilhas as únicas formas de entrar no país é por via marítima ou aérea. Salvo algumas excepções de navios cruzeiros que aportam em Mindelo podemos empiricamente afirmar que Cabo Verde apresenta valores próximos dos casos dos países arquipelágicos (Tabela 5.2), ou seja, mais de 95% de entrada de turistas internacionais é feita pelo ar.

¹² Mesmo tendo os arquipélagos de Açores e Madeira na sua composição Portugal não é um país arquipelágico.

Tabela 5.2 - Distribuição modal do Turismo internacional (%) em 1993					
Pais	Aéreo	Marítimo	Ferroviário	Rodoviário	Volume Total (mil)
Austrália	99,6	0,4			2.996,20
Nova Zelândia	99,2	0,8			1.157,00
Japão	97,7	2,3			3.747,20
Islândia	95,2	4,8			157,30
Portugal	91,2	6,3			3.835,30
Irlanda	61,1	38,9			3.330,00
Turquia	54,2	12	0,6	33,1	6.500,60
Espanha	41,9	4,3	5	48,9	46.263,40
Itália	14,3	3,3	7,7	74,6	49.909,70

Fonte: Lickorish e Jenkins, 1997

No que respeita ao Turismo interno, também não existe dados científicos, mas é de esperar que o modo aéreo perca alguma preponderância, não atingindo os valores (%) de utilização dos aeroportos em relação aos valores (%) do Turismo internacional, devido essencialmente às ligações marítimas inter-ilhas e ao ainda elevado preço das passagens aéreas.

O aeroporto da Boa Vista foi construído, em 2007, de propósito para a atracção de Turismo internacional e o aeroporto de São Vicente, a inaugurar ainda este ano, foi construída com o mesmo fim mostrando assim a relação importante entre os aeroportos e o Turismo quando se trata de países arquipelágicos como é o caso de Cabo Verde, Austrália, Nova Zelândia, Japão ou mesmo a Islândia.

O Turismo pode desempenhar um papel importante no encaixe de maiores receitas, principalmente as não-aeronáuticas, por parte dos aeroportos. Sendo os aeroportos de Cabo Verde a principal porta de entrada para o Turismo, um melhor aproveitamento qualitativo do Turismo conduziria a uma maior procura do arquipélago como destino turístico e indubitavelmente a um aumento do tráfego de passageiros e carga proporcionando à entidade aeroportuária condições propícias, para o aparecimento de novos serviços e, de negociação com os privados que ali se queiram instalar.

5.3 – Modelos para o Incremento de Proveitos não-Aeronáuticos em Cabo Verde

Neste ponto, além das oportunidades de negócios aeroportuários, também, abordaremos as taxas aeronáuticas mas principalmente as não-aeronáuticas. Será efectuada um estudo da eficiência dos aeroportos de Cabo Verde em comparação com aeroportos da Madeira, Açores e do Brasil, com base no número de passageiros processados por estes. Também será analisada as taxas cobradas em Cabo Verde assim como as limitações legais para o implemento de modelos de negócio. Por fim, tentaremos responder à questão primordial desta tese - **Qual a estratégia a adoptar, para que os aeroportos de Cabo Verde sejam no futuro menos dependente das receitas da FIR - Oceânica do Sal?** - no desenvolvimento do conceito "Airportcity" como modelo de negócio a seguir.

Aeroportos, Oportunidades e Negócios

O negócio do transporte aéreo é uma macro-indústria bastante complexa. Dentro desta indústria, uma variedade de actividades são realizadas por uma rede complementar e combinada de intervenientes: as companhias aéreas de passageiros e de carga, integradores, autoridades aeroportuárias, agentes handling, empresas catering, agentes gerais de vendas, aluguer de viaturas, fornecedores de hardware aos fabricantes de aeronaves e empresas de construção dos terminais aéreos, operadores turísticos e agentes de viagens, e todos eles lutam para satisfazer, pelo menos parcialmente, as necessidades da Procura final (Jarach, 2001).

No que toca aos aeroportos e à entidade aeroportuária, é hoje enorme a pressão sobre estes, devido primeiramente à pressão que é exercida sobre o transportador aéreo por causa dos crescentes custos de exploração e à tendência para a descida dos preços no cliente final. Como as companhias aéreas se tornaram progressivamente mais competitivas e os

rendimentos caíram, uma gestão cuidadosa de todos os custos, incluindo as taxas aeroportuárias, tornou-se primordial (Graham, 2009). Então os aeroportos que viviam, praticamente, das taxas aeroportuárias tiveram que alterar a sua abordagem a nível de gestão e oportunidades de negócio.

Em segundo lugar, essa pressão também é devida ao aumento do número de aeroportos civis a competirem para melhor satisfazer as companhias aéreas (Auerbach e Koch, 2007) que tiram vantagens das necessidades dos aeroportos para promover o seu próprio desenvolvimento. Assim, a filosofia da gestão mais reactiva por parte da entidade aeroportuária deu lugar a uma filosofia mais pró activa (Jarach, 2001), mas isso também implica custos extras.

Actualmente, os aeroportos aplicam partes do custo no desenvolvimento da rede do transporte aéreo providenciando serviços que no passado eram da responsabilidade das companhias aéreas. Isso, conduz a um nível bastante diversificado de um conjunto de tarefas e actividades realizadas pelos aeroportos.

O maior esforço é geralmente colocado na rentabilidade das rotas. Isto baseia-se numa análise exaustiva do potencial de tráfego do aeroporto para servir uma rota específica, baseada na análise actual e histórica do fluxo de tráfego, da economia local, do Turismo e da estrutura populacional, assim como dos actuais serviços das companhias aéreas. Esta análise identifica os serviços em falta ou subdesenvolvidos, tais como a necessidade duma grande companhia na região, o potencial dum tráfego étnico, ou mesmo o fluxo nos aeroportos concorrentes, e ainda extrai dados para desenvolvimentos futuros. Assim o aeroporto tem uma visão global do potencial da procura de um determinado serviço, permitindo à companhia aérea a avaliação da rota e a decisão final da sua abertura ou não (Auerbach e Koch, 2007).

Isto faz parte de estratégias adoptadas pela entidade aeroportuária a fim de suplantar as mudanças que vêm acontecendo no mundo aeronáutico de forma a permanecerem competitivas. Segundo Freathy (2004), o desafio, para as autoridades aeroportuárias, é continuar a desenvolver estratégias coerentes mas flexíveis que proporcionem a direcção e o crescimento necessários a fim de permanecerem competitivas e, ao mesmo tempo, responderem às alterações circunstanciais do mercado.

Busca de Receitas Extras nas Oportunidades de Negócios

Como dito oportunamente, as pressões sobre os aeroportos levam a tomadas de decisão e a tarefas que acarretam custos que outrora não existiam e, não podendo aumentar as taxas aeronáuticas, sob o risco de perderem a competitividade, a autoridade aeroportuária vê-se forçada a procurar outras soluções.

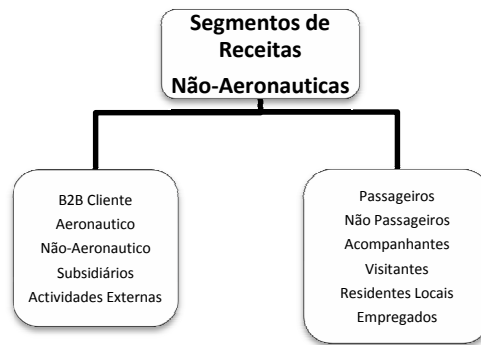
Há aqueles que permanecem perto da visão tradicionalista de um aeroporto, ou seja, que existe para garantir a eficiência na circulação de passageiros de um destino para outro. Outra alternativa, e talvez de abordagem mais eclética, os aeroportos são vistos dentro de um quadro mais amplo de mudança económica e oportunidade comercial. Os aeroportos são vistos não apenas como interfaces modais, mas também como centros de lazer e de negócio. Esta mudança de ênfase representa um dos mais significativos desenvolvimentos contemporâneos a afectar a indústria aeronáutica (Freathy, 2004).

Essa aproximação comercial levou a que os aeroportos mudassem para um serviço multi-ponto criando um complexo sector não-aeronáutico (Jarach, 2001). O mais significativo fluxo de receitas pode ser directamente atribuído às companhias aéreas e ao volume de passageiros. Neste ponto convém sublinhar que o passageiro não é o único potencial cliente de um aeroporto. No entanto, o motivo pelo qual a maioria dos outros segmentos de clientes que frequenta os aeroportos (por ex. acompanhantes) é por causa da presença dos passageiros. A Figura 5.1 representa as fontes das receitas não-aeronáuticas e mostra que os passageiros não são a única fonte dessas receitas. Além dos passageiros existem os não passageiros, acompanhantes, visitantes, residentes locais e ainda os funcionários da entidade aeroportuária e dos serviços ou lojas aí existentes.

As características dos utilizadores têm que ser sempre levados em consideração, pois, se por um lado, os passageiros, por estarem em viagem, têm mais necessidade de efectuar refeições, compras ou mesmo aproveitar o tempo livre antes

do embarque ou após o desembarque, por outro, isso pode não ser assim para os trabalhadores ou os residentes locais. Por residirem e conhecerem a região, só se tornaram clientes das lojas e dos serviços do aeroporto, se estes tiverem preços similares aos das lojas localizadas nos centros comerciais tradicionais da cidade (Palhares, 2001). O preço de estacionamento elevado, que nos passageiros pode não fazer muita diferença por falta de alternativas, nos visitantes pode ser um elemento de dissuasão podendo com isso afastar potenciais clientes.

Figura 5.1 – Fontes das receitas não-aeronáuticas



Fonte: Zenglein e Müller, 2006

Mas, mesmo assim, o número e a variedade de potenciais clientes, nos aeroportos, é grande. Por via deste volume peculiar de clientes os aeroportos têm, geralmente, cinco possibilidades de gerar receitas: Retalho, serviços, alimentos e bebidas, estacionamento, e o acesso dos passageiros. Isso permite ao aeroporto gerar receitas mais diversificadas e, talvez mais importante, a maximização das suas receitas não-aeronáuticas. Assim, o impacto directo da diminuição do tráfego sobre as receitas será menos severo (Zenglein e Müller, 2006), pois, não depende somente das companhias aéreas. O percentual dessas receitas, em muitos aeroportos, já é maior do que o das próprias receitas aeronáuticas. Isso garante uma certa “autonomia” em relação às empresas aéreas e ao sector do transporte aéreo com a vantagem de não ser “refém” do interesse dessas empresas aéreas e nem dependente só do volume de carga e passageiros (Palhares, 2001).

De acordo com Graham (2009) de entre todos eles, as receitas derivadas do retalho são as mais significativas, como podemos constatar pelo Gráfico 5.7, representando em 2006 cerca de 22% das receitas comerciais dos aeroportos da ACI.



Fonte: Dados de 2006 (ACI, 2007) in Graham, 2009.

Receitas não-Aeronáuticas por Regiões

Zenglein e Müller (2006,:17) definiram receitas não-aeronáuticas como sendo:

Any revenue which is not directly or indirectly associated with the handling of aircraft as well as getting anything (passengers, fuel, cargo) to and from the aircraft including any indirectly received revenue originating from providing necessary infrastructure and services for any kind of flight operation. Most notably all commercial activity within the perimeters of the airport as well as services to other external companies, as long as they are not part of the operational activity at the relevant airport (e.g. fixed base operators - FBOs), are to be considered as non-aviation.

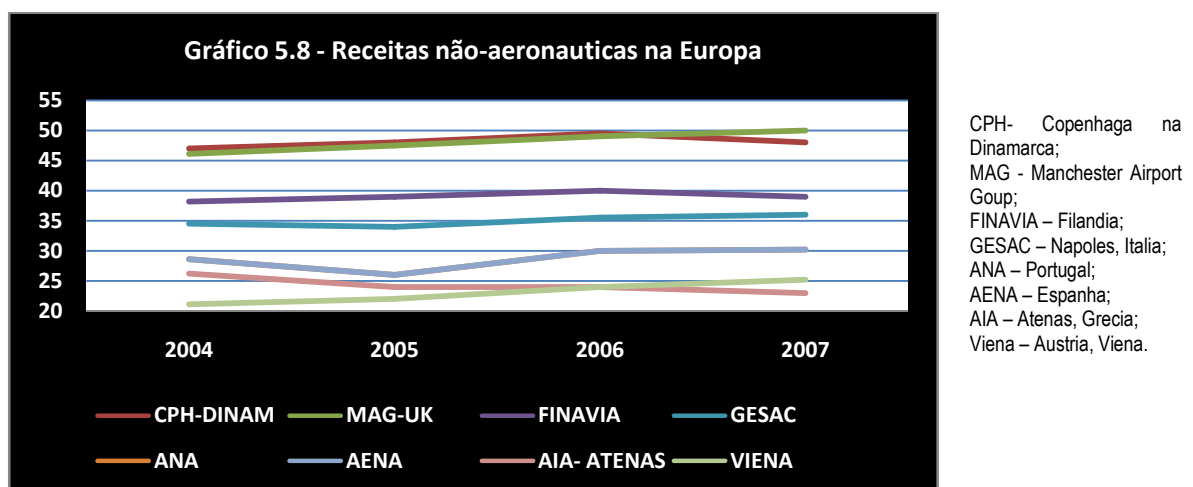
O peso dessas receitas comerciais varia nas diferentes regiões do globo. Em 2006, a média das receitas não-aeronáuticas na região Médio Oriente/África e América do Norte representaram cerca de 53% enquanto na Europa a média foi de 48% e nas regiões de Ásia/Pacífico foram de quase 46%. Em contraste a América Latina não chegou aos 30% (Tabela 5.3), contabilizando uma média global de 48%.

Contudo, esses dados não espelham a realidade de cada aeroporto ou de cada país de uma determinada região. Dentro de cada região e de cada país, as receitas comerciais irão variar de acordo com uma multiplicidade de factores, incluindo o volume e a natureza de passageiros e de outros clientes, tempo de permanência dos consumidores e níveis de stress, acordos contratuais com o concessionário comercial e considerações de espaço/localização (Graham, 2009).

Região	Proveitos		Proveitos Comercial por Pax (\$)
	Comercial(\$ bilhões)	Comercial total (%)	
África/Médio Oriente	1.80	52.9	8.00
Ásia/Pacífico	6.92	45.7	7.06
Europa	16.61	48.1	12.15
América Latina/Caraíbas	0.85	29.0	3.13
América do Norte	9.05	52.6	5.92
Total	35.23	48.1	8.06

Fonte: Dados de 2006 (ACI, 2007) in Graham, 2009.

Podemos verificar pelo Gráfico 5.8 que mesmo dentro da Europa como o Manchester Airports Group (MAG) que gere quatro aeroportos - Manchester, East Midlands, Bournemouth e Humberside – conseguiu ter ganhos não-aeronáuticos na ordem dos 50%, enquanto o Aeroporto Internacional de Atenas (AIA) ou o de Viena chegaram só aos 25%.



Fonte: D'Orey e Costa (2008).

No que respeita ao Médio Oriente/África os números estão distorcidos sobretudo devido aos valores muito elevados atingidos pelo Dubai que, assim, mascara os valores menos conseguidos por outros aeroportos da região (Graham, 2009

Uma das influências mais evidentes está nos aeroportos de maiores dimensões que tendem a ter mais voos internacionais (e sobretudo intercontinentais) retendo passageiros que gastam mais. Além disso esses aeroportos podem oferecer uma muito maior gama de facilidades e serviços, incluindo lojas especializadas, lojas de produtos alimentares e bebidas, pontos de venda e, o que num aeroporto de menores dimensões, que não tem essa massa crítica, iria ser mais difícil de sustentar (Graham, 2009). Segundo Kasarda (2008a) não é de estranhar que em grandes aeroportos a venda a retalho por metro quadrado seja três a quatro vezes maior que nos centros comerciais e lojas do centro das cidades.

Esses números também irão depender do facto de o aeroporto adoptar uma abordagem única: quando todas as receitas são consideradas, ou quando as taxas aeronáuticas são fixas, ou se se usa uma abordagem dupla: quando as actividades aeronáuticas e comerciais são tratados como entidades financeiras separadas.

Tabela 5.4 – Exemplo de lojas e serviços tidos como actividades não-aeronáuticas		
Antiguidades	Salas VIP	Salas para conferências
Automóveis	Lojas de flores	Objectos fotográficos
Malas e bolsas	Engraxate	Serviço de reserva em hotéis
Livrarias e jornaleiros	Lojas dos correios	Terraço de observação
Lojas de discos	Telefónicas	Jóias e pedras preciosas
Artesanato local	Farmácias	Informação ao turista
Artigos desportivos	Hotéis	Serviços de transportes
Souvenirs e presentes	Roupas	Máquinas de venda automática
Agentes de viagens	Cinemas	Aluguer de carrinhos de bagagem
Aluguer de armários	Cabeleireiros	Piscinas e quadras de ténis

Fonte: ICAO, 1991 in Palhares, 2001.

Na Tabela 5.4 podemos ver as lojas e serviços tidos como actividades não-aeronáuticas, mas as soluções não se esgotam por aí. Dependendo do ambiente onde o aeroporto está inserido ou do tipo de clientes podem sempre aparecer novos serviços e novas soluções, como aconteceu em Miami onde se podem tomar banhos de sol no sobrepiso do aeroporto ganhando-se na venda/aluguer de toalhas e produtos associados.

Receitas não-Aeronáuticas em Cabo Verde

A ASA conseguiu, em 2007 e 2008, receitas não-aeronáuticas na ordem dos 2% e 3,82%, respectivamente, do total das receitas, ficando muito aquém dos números apresentados para a região do Médio Oriente/África, 52.9%, ou mesmo dos piores resultados na Europa pertencentes aos aeroportos de Atenas e de Viena que rondam os 25%. Esses números apresentados pela ASA reflectem, naturalmente, a fraca produtividade comercial dos seus aeroportos e aeródromos. Em 2008 só o ADP conseguiu ter de receitas não-aeronáuticas, 18%, dentro dos pressupostos da ICAO (1979) na relação volume de passageiros transportados e receitas não-aeronáuticas (Tabela 5.5).

Tabela 5.5 – Relação RNA ¹³ e volume de Passageiros	
Volume Anual de Passageiros	% RNA em Relação ao Total Receita
Até 500.000	11%
De 500.000 a 2.000.000	26%
De 2.000.000 a 5.000.000	29%
Acima de 5.000.000	36%

Fonte: ICAO, 1979 in Palhares 2001.

Comparando os dados dos aeroportos da ASA (Tabela 5.6) com o padrão previsto pela ICAO (Tabela 5.5) pode-se constatar que além do ADP nenhum outro aeroporto da ASA regista o percentual das receitas não-aeronáuticas

¹³ RNA – Receitas não-aeronáuticas.

satisfatório. O AIAC que deveria apresentar valores acima dos 26%, segundo a ICAO (1979), ficou pelos escassos quase 11% ainda assim acima dos outros aeroportos, exceptuando ADP com 18%. O pior registo é apresentado pelo ASP, 1,67%, enquanto o ASF e o ASN ficaram abaixo dos 3% e o aeródromo do Maio um pouco acima dos 5%.

Tabela 5.6 – Movimentação de Passageiro e RNA (2008) em Cabo Verde			
Aeroportos	Mov. Pax 2008	% RNA 2008	% RNA acima do previsto pela ICAO
AIAC ¹	680464	10,76	Não
ADP ²	420524	17,98	Sim
ASP ³	165015	1,67	Não
AIBV ⁴	100800	5,23	Não
ASF ⁵	46241	2,7	Não
ASN ⁶	20422	2,68	Não
AMaio ⁷	8573	5,23	Não

¹Aeroporto Internacional Amílcar Cabral, ²Aeroporto da Praia, ³Aeroporto de São Pedro em São Vicente, ⁴Aeroporto Internacional da Boa Vista, ⁵Aeródromo São Filipe no Fogo, ⁶Aeródromo da Preguiça em São Nicolau, ⁷Aeródromo do Maio.

Fonte: ASA, 2009.

Fica claro que a ASA pode aumentar o percentual dos ganhos provenientes da componente não-aeronáuticos, o que contribuiria não só para o aumento dos proveitos totais mas também do número de empregados e impostos pagos para as regiões onde esses aeroportos estão localizados (Palhares, 2001). A ICAO (2006), em Airport Economics Manual, recomenda à administração da entidade aeroportuária a procura de parceiros com experiência internacional nessa matéria para em conjunto explorar essa componente. Sendo a componente comercial pouco aproveitada pela ASA, convém analisar esta possibilidade para os aeroportos de Cabo Verde.

5.3.1 – Eficiência Administrativa dos Aeroportos de Cabo Verde

Para o estudo da eficiência administrativa dos aeroportos de Cabo Verde, fizemos a comparação de dados disponibilizados pela INFRAERO, ANAM, ANA Açores e ASA, relativo ao ano de 2008, pertencentes a vários aeroportos com número de passageiros similares, pois este está directamente ligado à importância turística e socioeconómica das regiões adjacentes ao aeroporto (Palhares, 2001).

No estudo da eficiência administrativa dos aeroportos da ASA em comparação com os estrangeiros usou-se quatro indicadores:

1. Número de passageiro por empregado da autoridade aeroportuária (EAA);
2. Número de movimentação de aeronaves por EAA;
3. Percentual de receitas não-aeronáuticas em relação ao total de receitas (% RNA);
4. Percentual das despesas com funcionários em relação ao total das despesas (% DF).

Segundo a ICAO (2006) uma das grandes dificuldades em comparar aeroportos é o facto de as administrações terem atribuições diferentes. Existe aeroportos que exploram directamente as lojas *free shop* e outros não ou que são responsáveis ou não pelo *handling*. Outra dificuldade é a elaboração dos relatórios anuais que têm várias deficiências e as necessidades e tentativas para ajustar os dados também parecem complicados. A importância e o peso de certas variáveis podem variar, dependendo do aeroporto e do seu ambiente operacional (Zenglein e Müller, 2006).

Os catorze aeroportos analisados (Tabela 5.7) foram agrupados em três grupos de acordo com o número de passageiros: o Grupo A entre 500 mil e 1 milhão, o Grupo B entre 100 mil e 500 mil passageiros e o Grupo C com menos de 100 mil passageiros processados.

Novos Modelos de negócio para a gestão e desenvolvimento de aeroportos:
Os efeitos do lado ar e do lado terra, no caso particular de Cabo Verde.

Grupo	Aeroporto	Mov. Pax	Mov. Aeronaves	Total EAA
> 500.000	Pta DELG ¹	921.733	12.123	64
	SBCG ²	835.034	25.075	53
	AIAC ³	680.464	12.833	128
	SBAR ⁴	669.777	17.631	51
> 100.000 e < 500.000	ADP ⁵	420.524	9.639	81
	HORTA ⁶	196.433	4.799	36
	ASP ⁷	165.015	4.575	37
	PORTO Sto ⁸	130.537	3.017	78
	Sta MARIA ⁹	103.960	3.663	64
	AIBV ¹⁰	100.800	1.808	22
< 100.000	SBCZ ¹¹	88.460	4.963	nd
	SBUR ¹²	86.190	9.139	64
	ASF ¹³	46.241	1.489	11
	FLORES ¹⁴	42.729	1.412	5
Total		4.487.897	112.166	694
Média		320.564	8.012	53

¹Aeroporto Int. Ponta Delgada – Açores, ²Aeroporto Int. Campo Grande – Brasil, ³Aeroporto Int. Amílcar Cabral – Cabo Verde, ⁴Aeroporto Sta Maria – Brasil, ⁵Aeroporto da Praia – Cabo Verde, ⁶Aeroporto da Horta, ⁷Aeroporto São Pedro – Cabo Verde, ⁸Aeroporto de Porto Santo – Madeira, ⁹Aeroporto Santa Maria – Açores, ¹⁰Aeroporto da Boa Vista – Cabo Verde, ¹¹Aeroporto Cruzeiro Sul – Brasil, ¹²Aeroporto de Uberaba – Brasil, ¹³Aeródromo São Filipe – Cabo Verde, ¹⁴Aeroporto das Flores – Açores.

Nd – Não Disponível.

Fonte: ^{1,2,9,14}ANA Açores, 2009; ⁸ANAM, 2009; ^{3,5,7,10,13}ASA, 2009; ^{2,4,11,12}INFRAERO, 2009.

Pela Tabela 5.7 podemos notar que, dos aeroportos aqui analisados, o AIAC é o aeroporto com maior número de funcionários, 128, seguido do ADP com 81 funcionários muito acima da média, 53 funcionários. Esses dois aeroportos da ASA tem 141% e 53% de funcionários a mais do que a média total dos aeroportos analisados. Já, o ASP, ABV, e o aeródromo de São Filipe têm número de funcionários abaixo da média. Mesmo assim o aeródromo de São Filipe tem o dobro de funcionários que o aeroporto das Flores, aeroporto similar, ao do Fogo, no número de passageiros e de movimentações de aeronaves. Esses números, de funcionários em “excesso”, podem reflectir-se directamente e pela negativa no calculo da eficiência, principalmente no caso do AIAC.

Grupo	Aeroporto	Pax/EAA ¹	Mov/EAA ²	%RNA ³	%DF ⁴
> 500.000	Pta DELG	14.402	189	19	38
	SBCG	15.755	473	46	45
	AIAC	5.316	100	11	38
	SBAR	13.133	346	33	47
> 100.000 e < 500.000	ADP	5.192	119	18	20
	HORTA	5.456	133	9	41
	ASP	4.460	124	2	24
	PORTO Sto	1.674	39	14	62
	Sta MARIA	1.624	57	9	65
	AIBV	4.582	82	5	5
< 100.000	SBCZ	nd	nd	6	74
	SBUR	1.347	143	10	49
	São FELIPE	4.204	135	3	52
	FLORES	8.546	282	5	29
Media		6.592	171	13	42

¹Total de passageiros movimentados em relação ao número de empregados pertencentes à autoridade Aeroportuária (EAA). ²Total de movimentações de aeronaves em relação ao número de EAA

³ Percentual de receitas não-aeronáuticas em relação ao total de receitas do aeroporto

⁴ Percentual de despesas com funcionários em relação às despesas totais.

Fonte: idem Tabela 5.7

A seguir será feito a análise da Tabela 5.8, indicadores da eficiência aeroportuária levando em consideração os seguintes grupos: mais de 500 mil e menos de 1 milhão de passageiros (Grupo A), entre 100 e 500 mil passageiros (Grupo B) e menos de 100 mil passageiros (Grupo C).

Movimentação de Passageiro por EAA

Neste item, passageiros movimentados por empregado da entidade aeroportuária, podemos ver, pela Tabela 5.8, que o aeroporto mais eficiente é o do Campo Grande no Brasil com 15.755 pax/empregados e o menos eficiente é o do Uberaba em Minas Gerais também no Brasil com 1.347 pax/empregados.

Em relação ao grupo A, entre 500mil e 1 milhão de passageiros, o AIAC na ilha do Sal apresenta o pior desempenho com 5.316 pax/empregados ficando abaixo da média, 6.592, e quase três vezes menos eficiente que o aeroporto da Brasileiro, Campo Grande.

No grupo B onde estão inseridos os aeroportos da Boa Vista, Praia e São Vicente podemos verificar que o mais eficiente é o aeroporto da Horta nos Açores com 5.456 pax/empregados. O ADP é o segundo mais eficiente nesse grupo com 5.192 pax/empregados ficando também abaixo da média assim como os restantes aeroportos da ASA. A produtividade do ASP é de 4.460 um pouco abaixo do da Boa Vista com 4.582 pax/empregados.

No que respeita ao grupo C, o representante da ASA é o aeródromo de São Filipe com 4.204 pax/empregado duas vezes menos eficiente que o aeroporto das Flores que tem uma relação mão-de-obra e movimento de passageiros igual a 8.546.

Movimentação de Aeronaves por EAA

Em relação à movimentação de aeronaves por EAA, continua a ser o aeroporto internacional de Campo Grande o mais eficiente com 473 mov/empregados e o menos eficiente passa a ser o do Porto Santo com 39 mov/empregados muito abaixo da média, 171 mov/empregados.

Para os aeroportos do grupo A, o aeroporto internacional Amílcar Cabral na ilha do Sal apresenta o pior resultado com 100 mov/empregados ficando muito abaixo da média e quase cinco vezes menos eficiente que o aeroporto do Campo Grande.

No grupo B, o aeroporto da Horta é o mais produtivo na relação movimento de aeronaves por empregados com 133 mov/empregados seguidos de ASP e ADP com 124 e 119 mov/empregados respectivamente. O aeroporto da Boa Vista tem um rácio de 82 mov/empregados mais de duas vezes menos que a média, 171 mov/empregados.

Para o grupo C, o aeroporto das Flores é mais uma vez o que apresenta melhores resultados com 282 mov/empregados, mais do dobro da média, enquanto o aeródromo de São Filipe tem o pior índice de produtividade no grupo com 135 mov/empregados, mas mesmo assim é o mais produtivo de todos os aeroportos da ASA.

Receitas não-Aeronáuticas

No que respeita às receitas não-aeronáuticas, o aeroporto de Campo Grande é mais uma vez o mais produtivo com os destacados 46%, muito acima da média dos aeroportos analisados 13%, e no sentido inverso vem o aeroporto de São Vicente com uns escassos 2%. Alias os aeroportos de Cabo Verde ficam todos abaixo do desejado, à excepção mais uma vez do ADP que com os 18% de RNA fica acima da média dos aeroportos analisados e também acima dos valores padrão da ICAO em relação ao percentual das RNA e volume de passageiros (Tabela 5.5).

No grupo A, mais uma vez o AIAC, com 11%, é o aeroporto menos eficiente conseguindo valores abaixo da média e quatro vezes menos produtivo que o aeroporto mais eficiente. Destaque para os aeroportos Brasileiros de Campo Grande e de Aracaju com 46% e 33% de receitas não-aeronáuticas.

Já no ADP, inserido no grupo B, percebe-se que este, com uma produtividade de 18% em relação às RNA, é o único aeroporto Cabo-verdiano acima da média dos aeroportos analisados. O ASP e o ABV ficam pelos escassos 2% e 5%

respectivamente, apresentando os piores resultados do grupo e no caso de São Vicente os piores resultados dos aeroportos analisados.

Em relação ao grupo C, o ASF é o que apresenta o pior resultado, 3%, e é o segundo pior de todos os grupos. O aeroporto de Uberaba é o que apresenta maiores proveitos percentuais nas receitas não-aeronáuticas, no grupo, com 10%.

Despesas com Funcionários

Dos catorze aeroportos analisados, o aeroporto da Boa Vista é o que apresenta a melhor eficiência no que respeita ao gasto percentual com o pagamento de empregados no total das despesas das autoridades aeroportuárias. No ABV o custo com os funcionários representa somente 5% do total dos custos do aeroporto, muito abaixo da média dos aeroportos analisados, 42%. Alias, exceptuando o ASF com 52% de despesas com funcionários, todos os aeroportos de Cabo Verde apresentam valores abaixo da média. O pior resultado é apresentado pelo aeroporto internacional Cruzeiro do Sul com 74% dos gastos aplicado no pagamento de funcionários.

Em todos os grupos, os aeroportos da ASA apresentam os melhores desempenhos à excepção do de São Filipe, que no grupo C, apresenta o segundo pior resultado com 52% atrás do aeroporto internacional do Cruzeiro Sul com 74%.

5.3.2 - Taxas Aplicadas nos Aeroportos de Cabo Verde

Regra geral, as taxas cobradas às companhias aéreas pelos aeroportos, para a utilização das suas instalações, permaneceram relativamente estáticas desde finais dos anos 1980s. Este tem sido em parte a resposta às políticas governamentais destinadas a incentivar o Turismo e viagens e, também, devido às companhias aéreas operarem em margens de custos reduzidos para manter as tarifas baixas (Humphries e Francis, 2002).

Em Cabo Verde a ASA manteve-se fiel a essa filosofia até finais de 2006. No início de 2007, como forma de aumentar as receitas, houve um aumento das taxas nos aeroportos de Cabo Verde. Por isso foram tomadas algumas acções, a realçar: a mudança na Dominação monetária das taxas, a introdução da Taxa de Navegação Aérea Terminal (TNC), e o aumento das Taxas de Navegação Aérea em rota (ASA, 2009).

Denominação Monetária

Antes de 2007 a maioria das taxas eram denominadas em US Dólares (USD) enquanto os custos eram em Euros (€) ou em Escudos Cabo-verdiano (CVE). Devido a variações cambiais esta disparidade podia resultar em ganhos ou perdas extraordinárias. Actualmente, todas as taxas se encontram denominadas em CVE, passando a estar de acordo com a política da ICAO para as taxas do utilizador que recomenda que estas devem ser denominadas em moeda local (Doc. 9082/7).

Taxa de Navegação Aérea Terminal (TNC)

Como a ASA não conseguia, antes de 2007, recuperar os custos associados ao fornecimento de serviços de navegação aérea aos voos domésticos na área terminal (serviços de controlo de aeródromos e aproximação e sistemas de rádio-ajudas e de comunicação em rota) criou-se a TNC para colmatar essa lacuna. Essa taxa é cobrada a todos os voos, internacionais e domésticos, aterrando em ou descolando de qualquer aeródromo de Cabo Verde.

Taxa de Navegação Aérea em Rota

Desde a criação da FIR do Sal em 1980 até Janeiro de 2007 esta taxa permaneceu igual. Essa taxa foi ajustada em 2007, pois, antes penalizava os aviões mais pequenos e segmentos de curta distância. Até 2006 um B747 com 400 passageiros a bordo e voando uma distância inferior a 750 km pagaria USD 158, enquanto um ATR-42 com 40 passageiros e voando uma distância de 800 km pagava mais do dobro, USD 345, com a agravante que por passageiro no ATR-42 se pagava 18 vezes mais que no caso do B747.

Foram revistos, os intervalos de peso do avião, os segmentos de distância e os coeficientes de cobrança passando a pagar, nas mesmas condições acima, o B747, USD 573, e o ATR, USD 52. Assumindo que o ATR irá aterrar e pagar a TNC, a taxa total de navegação aérea passou a ser de cerca de USD 100.

Taxas de Serviço de Passageiros Internacionais

A partir de 1 de Janeiro de 2007 a taxa de serviço de passageiros internacionais subiu cerca de 25% passando dos USD 15 para 15¹.

Tabela 5.9 - Comparativo das Taxas de Passageiro Internacionais em diferentes Aeroportos em 2008.					
Descrição	Sal-CV	Lisboa	Las Palmas	Dakar	Obs
Taxa Passageiros Embarcados Voos Internacionais	15,00 ¢	12,84 ¢	7,70 ¢	28,11 ¢	Cobrado no Bilhete. É do Aeroporto
Infra-estrutura e Desenvolvimento				46,00 ¢	Cobrado no Bilhete. É do Aeroporto
Taxa de Segurança	0,00 ¢	5,71 ¢	1,80 ¢	6,38 ¢	Cobrado no Bilhete.
Civil Aviation Charges				2,72 ¢	Cobrado no Bilhete. É da Aeronáutica
Total Pax Embarcado	15,00 ¢	18,55 ¢	9,50 ¢	83,21 ¢	Total a Pagar por Passageiro (Embarque)

Fonte: ASA, 2009.

Da Tabela 5.9 constatamos que a taxa paga por passageiro embarcado em voos internacionais em Cabo Verde (AIAC nesse caso) é de cerca de 15% mais elevado que o cobrado em Lisboa e quase o dobro do pago em Las Palmas. No que respeita à região Subsaariana, Las Palmas tem o aeroporto mais competitivo (7,7¹) quase metade do valor da taxa pago por passageiro embarcado em voo internacional nos aeroportos da ASA. O menos competitivo é o aeroporto de Dakar (28,11¹) quase 88% mais que os de Cabo Verde e 365% mais que o pago nas Canárias.

No que se refere ao total pago pelos passageiros, o de Dakar (83,21¹) é o menos competitivo com valores 5,5 vezes mais elevado do que o pago em Cabo Verde (15¹) e 8,7 vezes superior ao de Las Palmas (9,5¹), o aeroporto mais competitivo da região, entre os aqui analisados.

No aeroporto Senegalês existe ainda uma taxa adicional, Infra-estruturas e Desenvolvimento, que não é aplicada em nenhum dos outros aeroportos analisados encarecendo ainda mais o valor pago pelos passageiros nesse aeroporto.

Existem outras taxas como, a taxa de segurança, a taxa de aviação civil ou mesmo a taxa de combustível que não foram aqui analisadas, pelo facto de serem transferidos para entidades policiais, para a autoridade aeronáutica e para as companhias aéreas, respectivamente, não fazendo, assim, parte dos proveitos dos aeroportos.

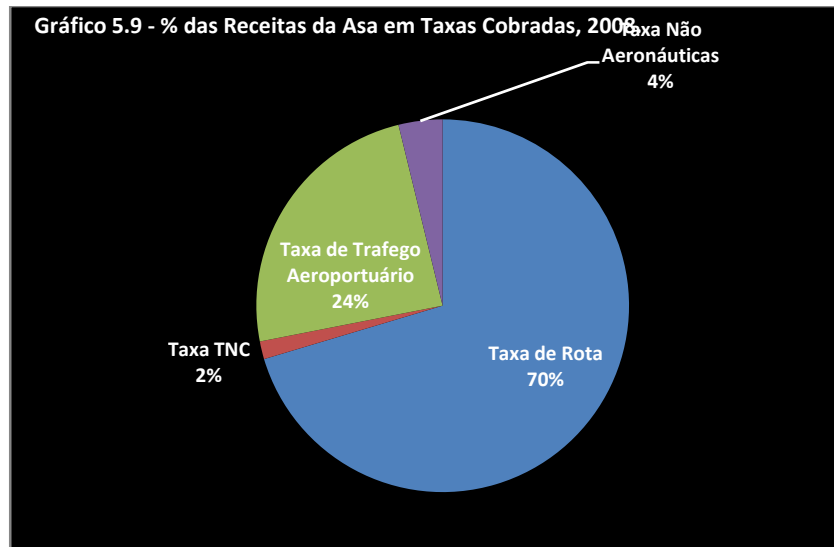
Análise das Taxas a Pagar nos Aeroportos de Cabo Verde

Com o fim de aumentar os proveitos a ASA, a partir de 2007, aumentou o preço a pagar pela taxa de rota para aviões de grande porte, caso do B747 visto anteriormente, e criou uma nova taxa (TNC), totalizando as duas, a taxa de navegação (FIR) a pagar pelas companhias aéreas. A taxa de navegação aérea (Taxa de rota e TNC) representou em 2008 cerca de 72% dos proveitos da ASA (Gráfico 5.9). O aumento das taxas é uma situação contrária ao que acontece actualmente nas administrações aeroportuárias mundiais, onde, um dos objectivos destas é reduzir as taxas a pagar pelas companhias aéreas de forma a atrair mais voos e com isso aumentar o número de passageiros e potenciais clientes, conseguindo o equilíbrio das contas com o aumento das receitas não-aeronáuticas.

Uma vulnerabilidade dessa política é a grande dependência por parte dos aeroportos das companhias aéreas. No primeiro semestre de 2006 o crescimento de tráfego na FIR do Sal foi na ordem dos 10%, mas, com a supressão de operação em Julho por parte da Viação Aérea Riograndense (VARIG), um dos principais utilizadores, verificou-se um decréscimo de 6% no tráfego (ASA, 2009) com a consequente perda de receitas. Um aumento das taxas aeronáuticas tende a agravar a dependência desse tipo de receitas.

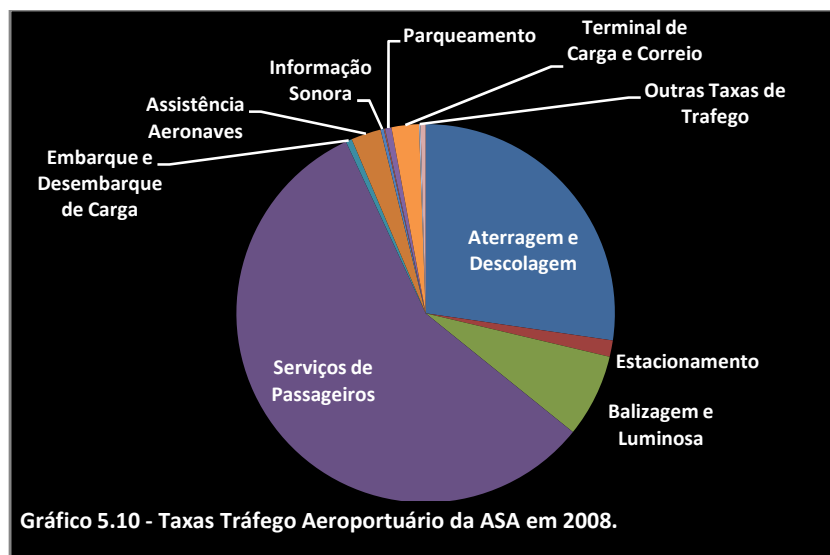
Investigadores como Zhang, e Zhang, (2001) advertem que, tentar recuperar perdas, mantendo elevadas taxas aeroportuárias (aumento ou sobrecarga de taxas neste caso) é ter uma visão curta da realidade correndo grandes riscos no desenvolvimento futuro. Uma alternativa melhor seria para o aeroporto (e o governo) baixar as taxas aeroportuárias e ter perdas no curto prazo, esperar pela recuperação da Procura e perdas pelo excedente no futuro, conseguindo

recuperar os custos a longo prazo. Uma das estratégias usada por parte desses aeroportos é atrair companhias de baixo custo (LCA) – extremamente exigentes no valor das taxas a pagar – com o objectivo de aumentar as receitas não-aeronáuticas (Danklefsen, 2007).



Fonte: ASA, 2009.

Do Gráfico 5.9, podemos verificar que as taxas de navegação (TNC e Taxa de Rota) mais a taxa de tráfego aeroportuário representaram 96% dos proveitos da ASA em 2008, mostrando assim a grande dependência da ASA desse tipo de taxas. A taxa de tráfego aeroportuário, que representou quase um quarto do total dos ganhos da ASA, é composto de entre outros por, Aterragem e Descolagem, Balizagem e Luminosa, Serviços de Passageiros, Embarque e Desembarque de Carga, Assistência a Aeronaves, Informação Sonora, Aprovisionamento de Aeronaves, AIS – Publicações e Informações Aeronáuticas, Terminal de Carga e Correio, Estacionamento e o Parqueamento, conforme se pode observar no Gráfico 5.10.



Fonte: Idem Gráfico 5.9

As taxas de Serviço de Passageiros e de Aterragem e Descolagem representaram a maior fatia, 57,3% e 27,3% respectivamente, do total das taxas aeroportuárias da ASA em 2008 (Gráfico 5.10).

Isso não deixa de ser um desestímulo para os passageiros e empresas aéreas a utilizarem um aeroporto com este perfil, afinal de contas, se o aeroporto deseja aumentar o seu tráfego de passageiros e aeronaves deve, antes de tudo, oferecer melhores serviços por um preço menor (Palhares, 2001).

Legislação e Limitações Legais

Nos estatutos da Empresa Nacional de Aeroportos e Segurança Aérea, Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada Capítulo I, Artigo 4º expressa-se que: A sociedade tem por objecto principal a exploração e o desenvolvimento em moldes empresariais e em regime de exclusivo, do serviço público de apoio à aviação civil, gestão do tráfego aéreo, bem como garantir os serviços de partida, sobrevoos e chegada de aeronaves, a gestão dos terminais de carga e correio, assegurando para isso as actividades e serviços inerentes às infraestruturas-aeronauticas e de navegação aérea, em todos os aeródromos públicos de Cabo Verde e na Região de informação de Voo Oceânica do Sal, abreviadamente designada FIR Oceânica do Sal.

Ou seja, por lei a ASA tem o monopólio de exploração de tudo quanto é infraestruturas-aeronauticas públicas em Cabo Verde. Actualmente a ASA e o governo de Cabo Verde têm-se mostrado mais flexíveis na entrada de privados na exploração dessas infra-estruturas. Exemplo disso é o caso do ABV, que mesmo não estando consagrado na lei, existem parcerias público/privadas na exploração da componente não aeronáutica. Acredita-se que com esta atitude, poderá estar para breve uma alteração nos estatutos da ASA, adaptando-o à realidade actual.

Por lei, as taxas cobradas pela ASA neste momento são rígidas e únicas para todos os aeroportos, não havendo uma diferenciação no valor das taxas cobradas, para o tipo de tráfego que cada aeroporto queira atrair. Assim, e a título de exemplo, uma companhia de carga que se queira instalar em Cabo Verde paga o mesmo para operar em qualquer dos aeroportos da ASA, não tendo regalias a nível das taxas a pagar no AIAC que supostamente será o Hub de carga em Cabo Verde. Isto leva a um atraso na especialização nos serviços e no tipo de tráfego que o aeroporto queira atrair. Em Copenhaga, os preços são tabelados e acordados com as companhias aéreas sem a influência directa da entidade reguladora (Danklefsen, 2007) de forma a atrair um determinado tipo de tráfego.

Contudo a ASA tem mostrado, também nesse aspecto, alguma flexibilidade, mas não nos moldes de Copenhaga. Uma das soluções usadas pela ASA é a redução das taxas para voos promocionais, mas sempre com o aval do AAC de forma a garantir a não discriminação das companhias como defendido pela ICAO. Contudo essas reduções de taxas podem ser alargadas a quase todos os voos sem a preocupação da não discriminação das transportadoras e do aviso prévio ao AAC. Fonseca (2004) defende a redução das tarifas para qualquer voo dependendo do número total de passageiros transportados em cada voo em relação à capacidade total da aeronave.

Este conceito, traduz, num modo de as administrações aeroportuárias incentivarem as transportadoras aéreas a tornarem-se mais eficientes, a reverem os seus custos e o preço das passagens aéreas. Desta forma, além de se estimular a concorrência entre as empresas aéreas, poder-se-á acarretar ainda uma maior movimentação de passageiros (e acompanhantes), gerando uma maior arrecadação de receitas não-aeronáuticas, nos aeroportos que optarem por empregá-lo.

Para isso, é necessária a consciencialização da administração dos aeroportos da importância desse tipo de receita e também do investimento em comércio e opções de lazer nos aeroportos, de modo a atraírem visitantes diversos (Fonseca, 2004).

5.3.3 - Tendência para os aeroportos-cidades (Airportcity)

Do apresentado até agora, desde sistemas aeroportuários e políticas administrativas, tipos de aeroportos e seus Impactes, análise da relação turismo/aeroportos passando pelo estudo da eficiência e pelas taxas e receitas aeronáuticas ou não conseguidas pela ASA, verifica-se que os aeroportos de Cabo Verde têm uma filosofia mais tradicionalista. Ou seja, lugar onde os aviões operam, incluindo as pistas, torre de controlo, terminais, hangares e outras facilidades para

servir as aeronaves, passageiros e cargas. Em adição a essa visão tradicionalista de exploração das infra-estruturas e serviços aeronáuticos, e aeroportos um pouco por todo o mundo, tem acrescentado um alto desempenho no desenvolvimento de instalações e serviços comerciais (Kassarda, 2006), o que ainda não acontece com a ASA.

Restringidos, até década de 1980, a lojas de revistas e fast-food, os terminais passaram a acomodar boutiques, lojas especializadas de retalho, grandes restaurantes com entretenimento e atrações culturais. O potencial comercial e o impacto económico dos aeroportos foram reconhecidos, primeiramente, pelo de Schiphol, criando e implementando a sua marca multimodal, o “Mainport”. Mainport teve como objectivo não só atrair empresas e emprego para o aeroporto e seu entorno, mas também ser um importante motor da economia holandesa. Schiphol obteve sucesso em ambas as frentes (Kassarda, 2008c).

Actualmente, existe, nos aeroportos, uma variedade de serviços ou entretenimento que pode ir desde, cinema (Singapura Changi), museus (Las Vegas McCarran), hospitais (Fraport) ou mesmo igrejas como é o caso do Stockholm Arlanda onde foram celebrados em 2005 mais de 400 casamentos. Juntando, a essas instalações e serviços, lojas, hotéis, centros de desportos etc., esses aeroportos conseguiram ter grande crescimento na componente não-aeronáutica. Este crescimento não só favoreceu o impacto nas contas dos aeroportos mas, também, fez com que estes liderassem o factor desenvolvimento urbano, desde que se tornaram em centros de emprego, negócios, compras, trocas e de lazer, por direito próprio. Esta evolução, transformou numerosas cidades aeroporto em aeroporto-cidade (Kassarda, 2006).

Segundo Oortmersson (2007) o aeroporto-cidade (Airportcity) é uma estratégia empresarial por parte do operador do aeroporto e em termos de definição territorial, ele é mais ou menos um denso cluster operacional - para além da fronteira dos aeroportos - das diversas actividades relacionadas com o aeroporto, além de outras actividades comerciais e empresariais, em torno da plataforma aeroportuária. Contudo este cluster é chamado aeroporto-cidade apenas se mostrar características qualitativas de uma cidade. Ou seja, em geral o desenvolvimento espacial e económico acontece rapidamente, e é esperada por parte das instituições estabelecidas [cluster] o aproveitamento rápido das oportunidades e o ajustamento às novas realidades (Van Wijk, 2007).

Para Kassarda (2008d) a evolução de cidades-aeroporto para aeroporto-cidade requer não só um novo modelo de negócio mas também um novo modelo de planeamento. O modelo de negócio deve assentar em estratégias do sector privado e na geração de receitas não-aeronáuticas, enquanto o modelo de planeamento deve integrar o planeamento aeroportuário, o planeamento urbano e o plano de negócios. Este novo modelo é essencial para que o aeroporto cidade seja economicamente eficiente, esteticamente agradável, e ambientalmente sustentável, para melhor servir o passageiro e a comunidade das regiões adjacente da melhor maneira possível. Contudo Kassarda (2008d) avisa que sem o aumento do tráfego de passageiros e cargas baseado na eficiência operacional das infra-estruturas aeronáuticas o aeroporto-cidade está condenada ao fracasso. Ou seja, um aeroporto-cidade de sucesso requer um aeroporto de sucesso.

O Grupo Schiphol foi o primeiro aeroporto a chamar-se a si próprio de aeroporto-cidade com a marca “Airportcity” desenvolvendo e exportando, até aos dias de hoje, a sua experiencia e conhecimento na aérea comercial para os aeroportos de todo o Mundo. Desde então, os aeroportos-cidade têm evoluído com diferentes formas espaciais baseadas em terrenos disponíveis e na qualidade das infra-estruturas de transporte terrestre, mas praticamente todos surgiram em resposta a quatro drivers básicos: a necessidade dos aeroportos em criarem novas fontes de receitas não-aeronáuticas, tanto para competir como para melhor servir as suas funções tradicionais de aviação; a prossecução do sector comercial em terrenos disponíveis e acessíveis; o Aumento de tráfego gerado pelos aeroportos, tanto de passageiros como de cargas; e, o aeroporto serve de catalisador e atractor no desenvolvimento de negócios no lado terra (Kassarda, 2008c).

O aeroporto-cidade, na realidade, representa a manifestação espacial da interacção comercial no aeroporto como o centro de desenvolvimento imobiliário e multi-modal de transporte moldado pelo desenvolvimento financeiro contemporâneo, marketing, processos e estratégias de gestão. Todos estes itens reúnem-se para que os aeroportos se posicionam como novo nó de crescimento urbano. O desenvolvimento centrado no aeroporto tem evoluído a um ponto em que o aeroporto e os seus arredores têm-se modificado para grandes centros de, compras, trabalho, negócios,

**Novos Modelos de negócio para a gestão e desenvolvimento de aeroportos:
Os efeitos do lado ar e do lado terra, no caso particular de Cabo Verde.**

reuniões, de entretenimento e destinos. Neste processo, assumiram muitas das características (espaciais e funcionais) de espaços urbanos.

A curto ou a médio prazo não se consegue vislumbrar nenhum aeroporto de Cabo Verde a transformar-se num aeroporto-cidade. Contudo, isso não inviabiliza a ASA de seguir certos métodos usados pelo modelo "Airportcity", como tem acontecido com aeroportos pequenos mas dinâmicos que têm seguido o modelo e com sucesso, como por exemplo, os casos de Abu Dhabi, Belo Horizonte (Brasil), e Viena.

Capítulo VI – Conclusão

Síntese da Dissertação e Considerações Finais

Desde a recuperação da FIR Oceânica do Sal em 1980, que a ASA tem tirado a maior parte dos seus proveitos deste, representando em 2008 cerca de 70% dos ganhos da empresa, chegando as taxas aeronáuticas a representar 96% desses ganhos. Assim, o principal objectivo desta tese de mestrado foi responder à seguinte questão: **Qual a estratégia a adoptar, para que os aeroportos de Cabo Verde sejam no futuro menos dependente das receitas da FIR - Oceânica do Sal?**; Partindo para isso de três pressupostos essenciais:

- Perceber os modelos de negócios na gestão passada e actual da ASA, compreender a tendência mundial a nível de modelos de negócios e gestão aeroportuárias principalmente de países inseridos na região e/ou com a mesma condição insular como por exemplo Canárias, Madeira, Açores. (Cap. 3), com a análise do modo de administração actual e passada da ASA e (Cap. 5), a análise da eficiência dos aeroportos da ASA. Apesar de vários contactos, não se conseguiu obter os dados pretendidos para as Canárias por a AENA considerar certos dados reservados e em substituição usou-se alguns aeroportos do Brasil, pela similaridade administrativa entre a INFRAERO e a ASA;
- Estudar (Novos) modelos de negócio para a gestão e desenvolvimento de aeroportos: Os efeitos do lado ar e do lado terra, **no caso particular de Cabo Verde**, (Cap. 4), com base no estudo da tipologia dos aeroportos e os Impactes socioeconómicos destes e (Cap. 5), na análise das taxas aeronáuticas e comerciais e no estudo da filosofia dos aeroportos-cidades;
- Fazer o levantamento da legislação em vigor em Cabo Verde, de forma a perceber a existência ou não de limitações legais para a implementação de tais modelos, (Cap. 5).

Logo à partida, o que se pode concluir é que não existe um modelo de negócio pré estabelecido para o sucesso da administração aeroportuária. O que acontece, geralmente, nos aeroportos de sucesso são um conjunto de estratégias como, a diminuição das taxas aeronáuticas ou a negociação delas com as companhias aéreas com o objectivo de atrair mais tráfego (Passageiros, Cargas), com vista à valorização das infra-estruturas aeroportuárias apoiada no aproveitamento e maximização do sector não-aeronáutico. O alargamento de negócios (ex. Imobiliário) para além da fronteira dos aeroportos e a captação de investimentos privados é mais um ponto onde as administrações aeroportuárias mundiais têm conseguido avultadas receitas, transformando os aeroportos em centros de negócio e desenvolvimento de serviços e facilidades. Responder às alterações circunstanciais do mercado e o maior e melhor aproveitamento das oportunidades de negócios actuais e futuros, são desafios importantes para qualquer administração aeroportuária, onde só os mais bem preparados e atentos sairão sucedidos.

O modelo de negócio da ASA, está historicamente ligado à FIR Oceânica do Sal e hoje isso é comprovado pela excessiva dependência que a ASA tem das receitas aeronáuticas. Isto está, directamente ligado ao facto de os aeroportos serem ainda encaradas de forma tradicionalista onde estes são vistos como suporte logístico na satisfação indiferenciada das necessidades de um núcleo do transporte aéreo na sua área de cobertura, mas raramente funcionando como centros de negócio. As receitas não-aeronáuticas têm um peso muito reduzido nas contas da ASA e estes juntamente com as receitas aeronáuticas são geridos como um todo, ou seja não são tratados como entidades financeiras separadas, exceptuando uma tímida mudança no que respeita ao aeroporto da Boa Vista onde actualmente existe uma parceria público/privada na exploração da componente não-aeronáutica.

No que se refere ao tipo de administração adoptado para os aeroportos no Mundo (Cap. 2) verificamos que este pode variar dentro duma região ou mesmo num país. Um caso interessante é o do Japão onde o aeroporto de Haneda é operado por investidores privados (JAT), o de Narita é controlado pelo Governo e o de New Chitose é controlado por uma empresa com investidores públicos e privados. Na Austrália a opção é claramente privada e com concessões a longo prazo, enquanto na China, Europa ou os EUA a administração autónoma/indirecta com capital público é a predominante principalmente para os principais aeroportos, mas não se pode afirmar que existe uma tendência mundial centrada num

tipo de administração aeroportuária mas que, qualquer dos três tipos de administração é viável para qualquer aeroporto ou conjunto de aeroportos dependendo das necessidades e condições económicas e operacionais de cada País e/ou região.

O tipo de administração usada pela ASA é a autónoma/indirecta com estrutura organizacional próximo da opção A (*Mixed Line and Staff department*) e que é utilizada a nível mundial em aeroportos de pequena dimensão como é o caso de Cabo Verde (Cap. 3). A nível de administração, prevalece a filosofia reactiva B2B em vez de uma política pró-activa B2C, com focagem em serviços personalizados e marketing orientado às necessidades do consumidor final. Uma das desvantagens da filosofia B2B tornou-se evidente com o decréscimo no tráfego internacional de cargas e passageiros no AIAC depois da abertura do novo ADP, com a recolocação da maioria das rotas internacionais dos TACV na Praia e, actualmente, pode, caso não sejam tomadas medidas antecipadas por parte da ASA, o novo ASP vir a fragmentar-se e a desviar algum tráfego dos aeroportos do Sal e da Praia, o que a confirmar-se será prejudicial para a ASA.

No que toca à dependência da FIR convém frisar que, sem as receitas desta seria praticamente impossível o sistema aeroportuário Cabo-verdiano ter-se desenvolvido para os altos padrões actuais a nível de infra-estruturas, equipamentos e recursos humanos no comprimento dos requisitos e normas internacionais, mas também, este regime de gestão centralizada e distribuição das receitas [da FIR], que se revelou benéfica nos primeiros anos da empresa, pode a longo prazo criar limitações para a administração de cada aeroporto. Assim, não se tem o desenvolvimento de estudos, estratégias e políticas individuais para cada aeroporto com o intuito de melhor integrá-los com as suas áreas de influência, sobretudo em termos económicos, turísticos, urbanísticos e culturais. Outro aspecto é que todos os aeroportos da ASA são deficitários tendo os de Boa Vista e São Vicente custos de 986,66% e 967,14% acima dos proveitos, seguidos pelo aeródromo do Maio com 620,35%. O aeroporto menos deficitário é o AIAC com custos 17% superior aos lucros, seguido pelo ASF, e pelo ADP com 35,79% e 47,32% de custos acima dos lucros respectivamente tendo a ASA prejuízos aeroportuários na ordem dos 1.032.917,96 contos Cabo-verdianos, 86,57% mais que os lucros totais dos aeroportos conseguindo o sustento através das receitas da FIR, 3.050.376,57 contos, valor quase três vezes superior aos proveitos totais conseguidos pelos aeroportos.

Verificou-se, também, que é possível uma complementaridade entre os aeroportos da ASA mas, contudo, a essa complementaridade há que se juntar a concorrência, para a **ligação de tráfego**, no **tráfego de carga**, por **destinos**, para **atração de serviços não-aeronáuticos** e a concorrência com outros **meios de transporte**, dado que muitos dos serviços prestados pelos aeroportos encontram-se dentro de mercados competitivos, e os aeroportos são (ou deveriam ser) intervenientes activos na concorrência para atrair clientes, conseguindo atingir esses objectivos, se o regime de administração centralizada e indirecta der lugar a um sistema de gestão mais flexível de forma a permitir que cada aeroporto aposte nos serviços que melhor se adequem à sua realidade (Cap. 4).

Em relação ao Turismo e negócios aeroportuários (Cap. 5) verificou-se que não podem ser dissociados principalmente no que toca ao Turismo internacional, pois, o Turismo, é um dos sectores mais importantes para o desenvolvimento socioeconómico mundial, responsável por expressivo percentual na geração de empregos e de receitas em escalas global, nacional, regional e local. Derivado deste, para o ano de 2009 serão empregadas 219.810.000 pessoas, 7,6% do total do emprego mundial e, em 2019, espera-se que a cada 11,8 postos de trabalho mundial 1 seja derivado do Turismo e viagens, ou seja 8,4% do total de empregos.

Até ao final da presente década, a África receberá 47 milhões de turistas (cerca de 20 milhões mais do que em 2002) e, no final de 2020, receberá 77,3 milhões, isto é, pouco menos do que recebiam as Américas em meados dos anos 80. A taxa de crescimento média anual, com base em 1995, será de 5,5%, bastante superior à média mundial o que fará com que a quota de mercado da África se eleve para 5% enquanto a das outras regiões se reduzirá. Provavelmente este ganho da quota de mercado resultará das viagens com origens em países longínquos (em particular Europa, principal fornecedor de turistas a nível mundial, 49,7%) já que o peso das viagens de “longa distância” aumentará de 17,9% para 24,2%, enquanto a intraregional diminuirá nas mesmas proporções. Os principais beneficiados deste crescimento serão os destinos já estruturados mas também aqueles que, conseguirem estruturar-se com a perspectiva de obterem ganhos de competitividade e que convém serem pensadas a longo prazo e não a curto prazo como muitas vezes acontece. Para Cabo Verde prevê-se para 2009 uma contribuição da indústria de viagens e Turismo no PIB de 27.6% (CVE 39.3 bn ou US\$497.0 mn) e de 37.0% (CVE107.2 bn ou US\$1,243.1 mn) em 2019 e para os próximos 10 anos prevê-se um aumento

em média de 7,7% ao ano fazendo com que seja o quarto país com maior crescimento no PIB derivado de viagens e Turismo a nível mundial e o segundo no ranking da sua região, a África Subsaariana. Em relação ao emprego espera-se que a contribuição de viagens e Turismo seja em 2009 de 24,000 postos de trabalho, 25,1% do total de empregos, subindo para 40,000 em 2019, 33,6% do total ou seja 1 em cada 3 postos de trabalho estarão directa ou indirectamente ligados às actividades de viagens e Turismo.

No que toca à relação Aeroporto e Turismo é importante notar que todos os países com mais de 95% de entrada de turista internacionais pelos aeroportos são todos países arquipelágicos. A participação de turistas estrangeiros por via aérea no Japão e na Islândia é de 97,7% e 95,2% respectivamente, enquanto, a Austrália e a Nova Zelândia apresentam valores acima dos 99%. Para Cabo Verde, das várias entidades contactadas incluído a ASA, não se conseguiu obter esses dados mas de uma análise empírica chegou-se à conclusão que se devem situar acima dos 95%. No que respeita ao Turismo interno, também não existe dados científicos, mas é de esperar que o modo aéreo perca alguma preponderância, não atingindo os valores (%) de utilização dos aeroportos em relação aos valores (%) do Turismo internacional, devido essencialmente às ligações marítimas inter-ilhas e ao ainda elevado preço das passagens aéreas. Também, é de realçar a participação do transporte aéreo internacional que atingiu, em 1994, os 68% dos turistas transportados. Entre 1972-1994 tanto o nacional como o internacional, foi sempre superior a 54% e o número total de turistas internacionais aumentou quase 800% entre 1972 e 1994 passando dos 69 milhões para 537,4 milhões no respectivo período. O aeroporto da Boa Vista foi construído, em 2007, de propósito para a atracção de Turismo internacional e o aeroporto de São Vicente, a inaugurar ainda este ano, foi construída com o mesmo fim mostrando assim a relação entre os aeroportos e o Turismo tornando-os imprescindíveis quando se trata de países arquipelágico como é o caso de Cabo Verde. Sendo os aeroportos a principal porta de entrada para o Turismo, e devido ao aumento de tráfego gerado por este, pode desempenhar um papel importante no encaixe de maiores receitas, principalmente as não-aeronáuticas, proporcionando à entidade aeroportuárias condições propícias para o aparecimento de novos serviços e oportunidades de negociação com os privados que ali queiram instalar.

No que se refere às receitas não-aeronáuticas em 2006 na região do Médio Oriente/África e da América do Norte estas representaram cerca de 53%, 1.8 bilhões de dólares, enquanto na Europa a média foi de 48%, 16.6 bilhões de dólares, e nas regiões de Ásia/Pacífico foram de quase 46%. Em contraste a América Latina não chegou aos 30% contabilizando uma média global de 48%. Não espelhando a realidade de cada aeroporto ou de cada país de uma determinada região, a ASA só conseguiu cerca de 4% em 2008 muito aquém dos 52% representativos da região onde está inserida, mostrando com isso o que se pode crescer e ganhar com a optimização dessas receitas. De todos os aeroportos da ASA, em 2008, só o ADP conseguiu ter receitas não-aeronáuticas, 18%, dentro dos pressupostos da ICAO (1979) na relação volume de passageiros transportados e receitas não aeronáuticas. O AIAC que deveria apresentar valores acima dos 26%, segundo a ICAO (1979), ficou pelos escassos quase 11% ainda assim acima dos outros aeroportos, exceptuando ADP com 18%. O pior registo é apresentado pelo ASP, 1,67%, enquanto o ASF e o ASN ficaram abaixo dos 3% e o aeródromo do Maio um pouco acima dos 5%.

Em relação à eficiência administrativa dos aeroportos de Cabo Verde, dos aeroportos analisados, o AIAC é o aeroporto com mais número de funcionários, 128, seguido do ADP com 81 funcionários muito acima da média, 53 funcionários. Esses dois aeroportos da ASA tem 141% e 53% de funcionários a mais do que a média total. Nos requisitos analisados o ADP é o aeroporto Cabo-verdiano mais eficiente enquanto o AIAC foi sempre o menos eficiente no seu grupo. Isso pode ser explicado pelo fraco aproveitamento da componente não-aeronáutica e pelo seu superior número de funcionários em relação aos outros aeroportos analisados.

Do conceito de aeroporto-cidade (Airportcity) reteve-se que é acima de tudo uma estratégia empresarial por parte do operador do aeroporto e em termos de definição territorial, ele é mais ou menos um denso cluster operacional - para além da fronteira dos aeroportos - das diversas actividades relacionadas com o aeroporto, além de outras actividades comerciais e empresariais, em torno da plataforma aeroportuária. Contudo este cluster é chamado aeroporto-cidade apenas se houver por parte das instituições estabelecidas o aproveitamento rápido das oportunidades e o ajustamento às novas realidades. O desenvolvimento centrado no aeroporto tem evoluído a um ponto em que o aeroporto e os seus arredores se têm modificado para grandes centros de compras, trabalho, negócios, reuniões, de entretenimento e destinos. Neste processo, assumiram muitas das características (espaciais e funcionais) de espaços urbanos. Assim, os

aeroportos não podem ser mais uma infra-estrutura periférica só para despachar viajantes mas sim o elemento central no desenvolvimento de instalações e serviços e na atracção de negócios, e tal só é possível com a mudança de mentalidades e da forma de agir tanto da administração da entidade aeroportuária como dos funcionários.

A curto ou a médio prazo não se consegue vislumbrar nenhum aeroporto de Cabo Verde a transformar-se num aeroporto-cidade. Contudo, isso não inviabiliza a ASA de seguir certos métodos usados pelo modelo "Airportcity", como tem acontecido com aeroportos pequenos mas dinâmicos que tem seguido tal modelo de aeroporto-cidade e com sucesso, como por exemplo, os casos de Abu Dhabi, Belo Horizonte (Brasil), e Viena.

Alguns pontos a anotar:

- Aproveitamento rápido das oportunidades [por ex. o Turismo] de negócio e das condições naturais de Cabo Verde para o incremento do tráfego;
- Redução e/ou negociação com as companhias aéreas das taxas aeronáuticas a pagar de forma a aumentar e atrair um determinado tipo de tráfego [Low-Coast, Cargo];
- Novos modelos de planeamento que devem integrar novo planeamento aeroportuário, novo planeamento urbanístico e novos planos de negócios para cada aeroporto da ASA;
- Modelos de negócio que devem assentar em estratégias do sector privado e na geração de receitas não-aeronáuticas;
- Aeroporto como centro de desenvolvimento e atracção de negócios, serviços, trabalho, entretenimento e lazer, no e em torno destes;
- Uma maior e melhor aposta na logística e marketing aeroportuário.

Perspectivas Futuras de Investigação

Pensando em investigações futuras, para os aeroportos de Cabo Verde, a primeira recomendação é que se estude a viabilidade de interligação modal, aéreo internacional, de e para São Vicente, e marítimo, São Vicente - Santo Antão – São Vicente, em alternativa à construção do novo aeroporto internacional em Santo Antão. Sabendo que, a duração das viagens de barco São Vicente – Santo Antão e vice-versa é de 30 a 40 minutos e que a construção de um aeroporto acarreta custos elevados, essa possibilidade inter e multi-modal não pode ser posta de parte. E, sendo Cabo Verde um país de poucos recursos, o capital que seria investido nesse aeroporto poderia ser aplicado em outros fins, sem contar com a aparente vantagem de valorizar ainda mais a infra-estrutura aeroportuária São Vicentina e de impulsionar o desenvolvimento do transporte marítimo regional e nacional.

O estudo dos Impactes socioeconómicos dos aeroportos da ASA, de forma a conhecer o real valor desses aeroportos, é outro ponto de estudo que se revela urgente.

Outra recomendação é o estudo do perfil dos passageiros processados e de todos os frequentadores dos aeroportos de Cabo Verde, porque só assim se consegue conhecer os clientes tornando mais fácil o desenvolvimento de funcionalidades e serviços que melhor se adequem a cada segmento de mercado. E, com isso, além de se conseguir dados mais fiáveis sobre os clientes dos aeroportos da ASA, consegue-se direccionar instalações e serviços, ao gosto do cliente, tirando daí maiores receitas principalmente as não-aeronáuticas.

E por fim, mas não menos importante, é o estudo, por parte da ASA, da possibilidade de, em conjunto com uma empresa com experiência internacional na exploração da componente não-aeronáutica, desenvolver parcerias ou mesmo a concessão, para a exploração da componente comercial nos aeroportos da ASA, como recomendado pela ICAO (2006).

Bibliografia

- ACI, 2008, **STATISTICS: TOP 30 WORLD AIRPORTS [by passengers]**, *information brief, JULY 2008*, Disponível e http://www.aci.aero/aci/aci/file/Press%20Releases/2008/TOP30_Passengers_2007.pdf, Última consulta 6-05-2009
- AENA, 2007, **Tráfico de Pasajeros, Operaciones Y Carga En Los Aeropuertos Españoles**, *Departamento de Estadística Operativa*, *Desiembro 2007*
- ANA, 2009, **_08 Anuário de tráfego ANA, 2009**
- APEA, 2009, **Associação Portuguesa de Entusiastas de Aviação**, <http://www.apeapt.com/pt/20090330754/Espanha-adia-privatizacao-da-AENA-para-2011.html>, Última consulta 15-05-2009
- Aeroportos no Brasil: Artigos e Pensamentos, 2009b, <http://aeroportosnobrasil.blogspot.com/2009/05/experiencia-mundial-de-operacao-de.html>, Última consulta 20-05-2009, Última consulta 20-05-2009
- ASA, 1999, **1949-1999 50 Anos do Aeroporto Internacional do Sal, 1984-1999 15 Anos a Prestigiar Cabo Verde**
- ASA, 2002, **Relatório e contas de 2002**
- ASA, 2003, **Relatório e contas de 2003**
- ASA, 2005, **Relatório e contas de 2005**
- ASA, 2007, **Relatório e contas de 2007**
- ASA, 2006, **Revisão de Tráfego, Finanças e Tarifas de Utilizador 2006 – 2010**, *AVC – Aviations Consultants, Nairobi*, 8 de Setembro de 2006.
- Ashford, N, Stanton, H.P.M., Moore, C.A., 1997, **Airport Operations**, *McGraw-Hill, Second Edition*, 1997.
- Auerbach, S., Koch, B., 2007, **Cooperative approaches to managing air traffic efficiently—the airline perspective**, *Journal of Air Transport Management* 13 (2007) 37–44
- BES, 2006, **Divulgação de Informação Privilegiada**, *ANA – Aeroportos e Navegação Aérea e Novo Aeroporto de Lisboa*, 08 de Setembro de 2006
- Danklefsen, Nils, 2007, **THE CONSEQUENCES OF THE GROWING EUROPEAN LOW-COST AIRLINE SECTOR**, *European Parliament, Policy Department: Structural and Cohesion Policies. Elaborado por: CESUR, Instituto Superior Técnico, Technical University of Lisbon, Portugal, and Department of Transport and Regional Economics (TPR), University of Antwerp, Belgium.*
- D'Orey, Albuquerque Rui e Costa, N. Almeida, 2008, **Portuguese Airport Charges.**
- De Neufville, R., 2007, **LOW-COST AIRPORTS FOR LOW-COST AIRLINES: FLEXIBLE DESIGN TO MANAGE THE RISKS**, *Paper Prepared for Special Issue of Journal of Transportation Planning and Technology, Warren Walker and Vincent Marchau, editors. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA 02138 (U.S.A.), 3/14/2007*
- Droß, M., De Jong, B., 2007, **Planning airports in an era of glocalisation: A spatial economic and institutional comparison between Amsterdam Airport Schiphol (AMS) and Munich airport International (MUC)**. *47th Congress of the European Regional Science Association Paris, August 29th to September 2nd 2007*
- Espirito Santo JR., R. A., Correia, F. C., Palhares, G. L., 2001, **“Principais Barreiras para o Processo de Modernização das Administrações Aeroportuárias no Brasil”**. In: Setti, J. R. A., Lima Jr., L. F. (eds.), *Panorama Nacional da Pesquisa em Transportes 2001. Anais do XV*
- Espirito Santo, A, 2003, **Transporte Aéreo Internacional**, *OBSERVATÓRIO DE INOVAÇÃO DO TURISMO, AREA TEMÁTICA: TRANSPORTE AÉREO*, 26 de Maio de 2003.

- FAA, 1999, **AIRPORT BUSINESS PRACTICES AND THEIR IMPACT ON AIRLINE COMPETITION**, *OST Task Force Study, Outubro 1999*.
- Fonseca, Aline Bandeira de Mello, 2004, **UM ESTUDO SOBRE TARIFAS AEROPORTUÁRIAS**, *Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal Fluminense*.
- Freathy, Paul, 2004, **The commercialisation of European airports: successful strategies in a decade of turbulence?**
- Graham, A., 2001, **Managing Airport: An International Perspective**, *Jordan Hill. Elsevier Ltd., Butterworth-Heinemann, 5*.
- Graham, A., 2009, **How important are commercial revenues to today's airports?**
- Güller, Mathis and Michael Güller, 2001, **From Airport to Airport City**, *Airports Region Conference, Barcelona Spain*.
- Humphreys I., Francis G., 2002, **Performance measurement: a review of airports**.
- ICAO, 2006, **Airport Economic Manual**, *Second Edition*.
- INFRAERO, 2009, http://www.infraero.gov.br/item_gera.php?gi=instempr&menuid=inst, *ultima consulta: 17-03-2009*.
- Jarach, D, 2001, **The evolution of airport management practices: Towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm**, 2001.
- Jarach, D, 2005, **Airport Marketing: Strategies to Cope With the New Millennium Environment**, *Ashgate Publishing Company, 2005*.
- Kasarda, J., 2006, **Airport Cities and the Aerotropolis**.
- Kasarda, J., 2008b, **Airport Cities World Conference & Exhibition (ACE)**, *Directory Dallas-Ft. Worth Airport, April 9-11-2008*.
- Kasarda, J., 2008a, **The Evolution of Airport Cities and the Aerotropolis**, *Airport Cities: The Evolution London: Insight Media, 2008*.
- Kasarda, J., 2008c, **Airport City Pioneers The**, *Airport Cities: The Evolution London: Insight Media, 2008*.
- Kasarda, J., 2008d, **About Airport Cities**, *Airport Cities World Conference & Exhibition (ACE) Directory, Dallas-Ft. Worth Airport, April 9-11, 2008*.
- Kolasky, W. J. & Dick, A. R., 2002, **The Merger Guidelines and the Integration of Efficiencies into Antitrust Review of Horizontal Mergers**, *Disponível em: <http://www.usdoj.gov/atr/hmerger/11254.htm>*
- Lickorish, L. J., Jenkins, C. L., 1997, **An Introduction to Tourism**. *Oxford, Educational and Professional Publishing, 1ª edition, 1997*.
Disponível em: http://books.google.com/books?id=5Zt_l1xDA98C&dq=lickorish+jenkins+tourism&printsec=frontcover&source=bl&ots=pwyoICfsWD&sig=W9WIAMzISOitoK99qv7anKjErh0&hl=pt-BR&ei=Cf9ZSr7OJJe7jAfEjUb&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4
- Max J. Zenglein and Jürgen Müller, 2006, **Non-Aviation Revenue in the Airport Business – Evaluating Performance Measurement for a Changing Value Proposition**.
- Mendoza, Castellano, Garcia e Sosa, 1996, **Impacto Economico del Aeropuerto de Gran Canaria**, *AENA, Editorial Civitas, S.A., Madrid, 1996*.
- Miller, B., Clarke, J.P., 2007, **The hidden value of air transportation infrastructure**
- MOPTC, 2006, **Sistema Aeroportuário Nacional**, *Características da Situação Actual e Perspectivas Futuras, Julho 11-06*.
- Morais Sarmiento, E.M.M., 2008, **O Turismo Sustentável como Factor de Desenvolvimento das Pequenas Economias Insulares: O Caso de Cabo Verde**, *1ª Edição: Edições Universitárias Lusófonas, Setembro de 2008*.
- NERA, 2004, **Business Plan: Report for ASA**, *Economic Consulting prepared by NERA, May 2004*

Oortmerssen, S.G., 2007, **Determining Airport Sustainability**

Palhares, G. L., & Espírito Santo JR, R. A., 2000, “**Desafios para uma Nova Realidade em Administração de Aeroportos no Brasil**”. In: *Anais do XIV Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Ensino em Transportes, 2000, Gramado, RS. Panorama Nacional da Pesquisa em Transportes 2000*. Rio de Janeiro: ANPET, 2000: 191 – 202.

Palhares, G.L., 2001, **Transporte Aéreo e Turismo: Gerando Desenvolvimento Socioeconómico**, São Paulo, Aleph, 2001.

Ribeiro, Denilson G., 2007, **Mercados Emergentes do Tráfego Aéreo no Continente Africano: O Caso de Cabo Verde**, Universidade da Beira Interior, 2007.

Ribeiro, José Félix, 2007, **Cenarização de Enquadramento para o Estudo de Localização do Novo Aeroporto de Lisboa – Horizonte 2050**, Relatório elaborado ao abrigo do contrato celebrado entre o DPP e o Laboratório Nacional de Engenharia Civil, no âmbito do “Estudo para a Análise Técnica Comparada das Alternativas de Localização do Novo Aeroporto de Lisboa na Zona da Ota e na Zona do Campo de Tiro de Alcochete”, Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações internacionais

Szafir-Goldstein, C, Toledo, G. L., 2005, **Política dos Negócios e Economias de Empresas, Vantagens Competitivas em Clusters Industriais**, 2005.

Tretheway, M & Kincaid, I, 2005, **8th Hamburg Aviation Conference, Competition between airports in the new Millennium: what works, what doesn't work and why**, Draft of 9 February 2005

Tretheway, M. , 2001, **Airport Ownership, Management and Price Regulation**, Research conducted for the Canada Transportation Act Review. InterVISTAS Consulting Inc. Disponível em: <http://www.reviewcta-examenlrc.gc.ca/english/pages/summaries.htm> Última consulta: 20/07/2009

Tovar, B., Martín-Cejas, R. R., 2008, **Are outsourcing and non-aeronautical revenues important drivers in the efficiency of Spanish airports?**

Thøgersen, j., 2006, **Social Marketing of Alternative Transportation Modes**, Aarhus School of Business, Department of Marketing, Haslegaardsvej 10, 8210 Aarhus V, Denmark, 2006.

Wells, Alexander T., Young, Seth B., 1996, **Airport Planning & Management, Third Edition**, McGraw Hill, 1996.

WTTC, 2009a, **TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT, Executive Summary**, 2009.

WTTC, 2009b, **TRAVEL & TOURISM ECONOMIC IMPACT, Cape Verde**, 2009.

Van Wijk, M., 2007, **Airports as Cityports in the City-region, Spatial-economic and institutional positions and institutional learning in Randstad-Schiphol (AMS), Frankfurt Rhein-Main (FRA), Tokyo Haneda (HND) and Narita (NRT)**, Utrecht 2007, Koninklijk Nederlands Aardrijkskundig Genootschap, Faculteit Geowetenschappen Universiteit Utrecht

Zhang, A, e Zhang, Y, 2001, **Airport charges and cost recovery: the long-run view**

Zenglein, M. J., Müller,J., 2006, **Non-Aviation Revenue in the Airport Business – Evaluating Performance Measurement for a Changing Value Proposition**, Berlin School of Economics, D-10715 Berlin, Germany, Babelsberger Str. 14-15, 2006