

## CONCESSÃO DE AEROPORTOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA NOVA GESTÃO AEROPORTUÁRIA

André Rubens Camargo Romeu<sup>1</sup>

Cleo Marcus Garcia<sup>2</sup>

### RESUMO

Para este trabalho foi estabelecido como objetivo geral, identificar a existência de melhorias na qualidade e gestão dos aeroportos de Brasília, Guarulhos e Campinas após a concessão a iniciativa privada. A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória, bibliográfica/documental, com uma abordagem quantitativa sobre concessões de aeroportos brasileiros (análise da evolução da gestão aeroportuária). Os objetivos foram alcançados com êxito, pois constatou-se que ocorreram mudanças positivas em ambientes dos aeroportos após privatização, entre eles: incrementos nas áreas de apoio, infraestrutura básica, ampliação de terminais, entre outros.

**Palavras-chave:** Concessão de aeroportos brasileiros. Setor aeroportuário brasileiro. Aeroportos privatizados e não privatizados. Infraestrutura aeroportuária.

<sup>1</sup> Graduado em Ciências Contábeis (Fac. São Judas Tadeu -Porto Alegre-RS/1982). Graduado em direito (Universidade de Fortaleza - CE/1998). Pós-Graduação em Metodologia do Ensino Superior (PUC/PoA/RS/1986); Esp. Perícia Jud. E Extra-Judicial (Facul. Atlântico Sul-Pelotas-RS/2005); MBA Gestão Pública (Univ. Anhanguera-Uniderp-Pelotas-RS/2015); Especialista em Gestão e Direito Aeronáutico (Unisul/2019); Esp. Direito Administrativo (Fac. Única-Grupo Pró-Minas/2021). E-mail: [andrecamargorr@gmail.com](mailto:andrecamargorr@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia Aeronáutica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica -ITA (2012) e Graduado em Administração pela Faculdade Energia de Administração e Negócios -FEAN (2009). Professor na Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) no Curso de Ciências Aeronáuticas e Pós Graduação em Gestão e Direito Aeronáutico. E-mail: [cleo.garcia@unisul.br](mailto:cleo.garcia@unisul.br)

# BRAZILIAN AIRPORTS CONCESSION: AN ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF THE NEW AIRPORT MANAGEMENT

## ABSTRACT

For this work, the general objective was established to identify the existence of improvements in the quality and management of the airports in Brasília, Guarulhos and Campinas after the concession to the private sector. This research was characterized as exploratory, bibliographical/documentary, with a quantitative approach on Brazilian airport concessions (analysis of the evolution of airport management). The objectives were successfully achieved, as it was found that there were positive changes in airport environments after privatization, including: increases in support areas, basic infrastructure, expansion of terminals, among others.

**Keywords:** Brazilian airport concession. Brazilian airport sector. Privatized and non-privatized airports. Airport infrastructure.

## 1 INTRODUÇÃO

Administrar um aeroporto é uma tarefa bastante árdua, tendo em vista a complexidade do seu sistema operacional. Young (2014, p. 3) diz que “administrar um aeroporto é como ser o prefeito de uma cidade, [...] constituído por uma enorme variedade de instalações, sistemas, usuários, trabalhadores, regras e regulamentações”.

O Brasil vem demonstrando um grande aumento na demanda de serviços aeroportuários nos últimos 20 anos, frente a esses desafios os aeroportos brasileiros vinham demonstrando uma incapacidade de prestação de serviços, de forma a atender a realidade do aumento do setor, que surgiu em decorrência do crescimento econômico e da renda per capita do povo brasileiro. Necessitando urgentemente, segundo a essa nova ordem, melhorar sua infraestrutura e aumentar a capacidade aeroportuária. Em um estudo realizado pelo IPEA, demonstrou que:

[...] o setor de transporte aéreo brasileiro vem crescendo vigorosamente. Isso

pode ser constatado pelo aumento no número de viagens e de passageiros nos aeroportos e pelo número de aeronaves cadastradas na ANAC. Todavia, os dados também mostram um panorama preocupante, em que 14 dos 20 maiores aeroportos do país estão numa situação de estrangulamento, operando acima de suas capacidades (CAMPOS NETO; SOUZA, 2011, Site).

Frente a esse cenário, alguns estados brasileiros preocupados com o aumento da demanda, e o nível de serviço que estavam oferecendo, optaram pela concessão dos aeroportos a iniciativa privada, como foi o caso da Prefeitura de Cabo Frio no Estado do Rio de Janeiro, o qual realizou em 2001 a concessão do seu Aeroporto Internacional de Cabo Frio à Operadora Costa do Sol. (AEROPORTO INTERNACIONAL DE CABO FRIO, 2018)

Já, em um estudo da conjuntura do setor aeroportuário realizado pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil revelaram que a “movimentação total de passageiros nos aeroportos brasileiros apresentou crescimento de 2,12% em junho de 2017, na comparação com o mesmo período de 2016”. (MINISTÉRIO TRANSPORTES, 2017)

Frente a esse panorama de crescimento do setor aéreo brasileiro, a presente pesquisa visa responder a seguinte problemática de estudo: Identificar se gestão dos aeroportos brasileiros de Brasília, Guarulhos e Campinas, apresentou melhorias esperadas na infraestrutura aeroportuária, pós-concessão para a iniciativa privada?

Neste sentido, foi estabelecido como objetivo principal, identificar a existência de melhorias na Qualidade e Gestão dos Aeroportos de Brasília, Guarulhos e Campinas após a concessão à iniciativa privada e para apresentar os resultados que se pretende alcançar com a pesquisa de forma mais detalhada foram definidos os seguintes objetivos específicos: Apresentar o Processo de Concessão de Aeroportos pelo Mundo; Conhecer o panorama do setor aeroportuário brasileiro; e Identificar os resultados das concessões aeroportuárias.

A presente pesquisa caracterizou-se como exploratória, bibliográfica/documental e uma abordagem quantitativa. A pesquisa exploratória, definida de acordo com Gil (2002, p. 41): “tem como objetivo principal proporcionar o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Os levantamentos bibliográficos, segundo Gil (2002), são desenvolvidos

com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, publicações periódicas e impressos diversos. Os documentais seguem os mesmos passos da pesquisa bibliográfica, apenas cabe considerar que em muitos casos trata-se de documentos.

Quanto ao caráter da abordagem quantitativa, o método preocupa-se com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Para Roesch (2010, p. 122) “o método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações”. Sugere ainda que, se o pesquisador pretende investigar relações de associação e/ou causa-efeito entre variáveis se recomenda utilizar o método quantitativo.

Os dados foram coletados nos principais sites oficiais que versam sobre o problema desta pesquisa, como: ANAC, INFRAERO, IPEA, consulta a livros, periódicos entre outros. Os dados foram tratados de forma quantitativa, Para Roesch (2010, p. 150), estas análises permitem “extrair sentido dos dados”, ou seja, testar hipóteses comparar os resultados para vários subgrupos, entre outros. Onde se levantou quais melhorias aeroportuárias foram notadas após a concessão do serviço à iniciativa privada dos aeroportos de Brasília, Guarulhos e Campinas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCESSÕES DE AEROPORTOS PELO MUNDO**

Historicamente as relações administrativas com os aeroportos era algo que compunha a organização administrativa dos Estados, não havendo a intenção de exercer a gestão aeroportuária em caráter empresarial. Isto veio ocorrer posteriormente pela escassez de recursos para investimento no setor, fazendo com que o Estado abrisse a possibilidade de participação do capital privado (OSÓRIO, 2015). Essa forma de participação vai desde:

[...] a simples emissão de bonds estimulados pelo pagamento de rendimentos com a isenção de impostos, como acontece no caso dos aeroportos dos EUA, controlados em sua extensa parcela por conselhos comunitários, passando pelo ingresso efetivo do capital privado (minoritário) em empresa estatal operadora do aeroporto para participar dos lucros, até a aquisição do controle da empresa estatal operadora (desestatização), com a aquisição ou não do próprio sítio aeroportuário, ou a criação de sociedade de propósito específico (SPE ou Specific Purpose Company, SPC, na sigla em inglês), de capital privado, para assumir o controle e a operação do aeroporto por determinado período (concessão, lease agreement) (OSÓRIO, 2015, Site)

Por outro lado, ainda temos a terceirização da operação aeroportuária, que trata apenas como reforço de melhoria da eficiência dos serviços aeroportuários, uma vez, que o Estado contrata uma empresa que irá administrar o aeroporto, com base em pagamento pré-fixados. No entanto todas as despesas com relação a investimentos, receitas, direitas e obrigações a terceiros, continuam a ser do Estado, o que não corresponde uma privatização (OSÓRIO, 2015).

Existem diversos casos internacionais que servem como modelo pelas quais o Estado decidiu pela abertura da operação aeroportuária para empreendedores privados.

### 2.1.1 Aeroportos Americanos

Nos Estados Unidos diversos aeroportos são administrados pela iniciativa privada, que operam, por via de regra, através de contratos com taxas fixas com o governo local. Por outro lado, ainda existem aeroportos que são geridos ainda pelo governo local, mas “um número significativo de funções aeroportuárias é terceirizado para empresas privadas, incluindo zeladoria, segurança, manutenção e gestão de concessões” (YOUNG, 2014).

Cabe ressaltar que no caso dos Estados Unidos os aeroportos são dos Estados ou até mesmo dos Municípios e não do governo federal. A *Federal Aviation Administration* (FAA) regulamenta todo o sistema operacional, ajustando em sua maioria os aspectos das operações de aeroportos (MCKINSEY & COMPANY, 2010).

Várias tentativas foram feitas pelos Estados Unidos para a privatização dos aeroportos e muitas foram frustradas, até que em 1977 a FAA institucionalizou um programa piloto de privatização.

[...], no entanto, somente um aeroporto, Stewart em Nova York, foi privatizado com sucesso, mas a Autoridade Portuária de Nova York e Nova Jersey retomou recentemente o controle público desse aeroporto. Ainda assim, existem alguns exemplos de operação privada em aeroportos, como o Terminal 4 do aeroporto JFK, que foi construído por um consórcio entre a Schiphol, LCOR e Lehman Brothers, e alguns contratos de longo prazo que a BAA possui para gerenciar as operações em alguns aeroportos. A pressão por privatizações de aeroportos nos Estados Unidos recuou quando a cidade de Chicago cancelou a privatização do Midway Airport (MCKINSEY & COMPANY, 2010, p. 238).

As principais características do modelo de administração aeroportuária dos Estados Unidos são (MCKINSEY & COMPANY, 2010):

- a) Regulamentação da FAA: aeroportos só se qualificam para subsídios em investimentos se todos os lucros forem convertidos em investimentos nas instalações, com os seguintes efeitos: sem incentivos para aumentar lucros. Superinvestimentos no espaço dos terminais, levando a uma alta base de capital.
- b) Aeroportos normalmente pertencem às cidades e são considerados serviços de utilidade pública; não existe grande foco em receitas comerciais nos aeroportos do país;
- c) Arrendamento dos terminais para companhias aéreas a taxas razoavelmente baixas, sem nenhuma captura de receitas de varejo pelo aeroporto nesses terminais.
- d) Participação baixa / nula dos aeroportos em serviços de apoio (p.ex., manuseio em terra, exposto à liberação de mercado e geralmente operando por terceiros.

Como visto nos Estados Unidos à maioria dos serviços está centrada na sua terceirização (concessões) e não na privatização.

### **2.1.2 Aeroportos Mexicanos**

O caso dos aeroportos do México, até 1995 a administração aeroportuária era exercida de um ente descentralizado como a INFRAERO, denominado de ASA (*Aeropuerto y Servicios Auxiliares*). Em 1998 foi alterada a legislação e permitiu um plano de outorgas que contemplou um novo modelo de gestão: a formação de Joint ventures (JV) público-privadas (JVPP), que dividiu os 58 aeroportos federais em cinco blocos. Para cada bloco haveria uma licitação, cujo consórcio vencedor deveria constituir uma “sociedade estratégica”, que em parceria com o Governo Federal operaria os aeroportos. Esta sociedade deveria incluir um sócio mexicano com participação mínima de 25%, um sócio operador com participação de 25,5% sócios investidores com participação máxima de 49% (OSÓRIO, 2015).

Ao vencedor daria o direito de operar por um tempo de 50 anos renováveis por mais 50 anos. Mas apenas três blocos começaram a ser operados, os outros dois não obtiveram sucesso na negociação como o caso do bloco do Aeroporto da Cidade do México não foi privatizado e os demais permaneceram na administração estatal. Cada sociedade operadora dos grupos de aeroportos teria a participação compulsória do Governo Federal, detendo 85%, porém as

sociedades estratégicas com 15% restantes, seria a controladora. Posteriormente a participação do Governo Federal foi objeto de ações na bolsa do México e de Nova York, de forma que o negócio ficou 100% na mão de investidores privados.

(OSÓRIO, 2015).

### 2.1.3 Aeroporto na Alemanha

Na Alemanha até início dos anos 90 eram divididos em:

[...] estados, condados e cidades, sendo as operações montadas como empresas de responsabilidade limitada, mas de capital integralmente de propriedade estatal. Em 1997, o aeroporto de Düsseldorf foi o primeiro a ser parcialmente privatizado. Em junho de 2001, o Aeroporto de Frankfurt fez uma oferta pública de capital na bolsa de valores daquela cidade, na qual 29% de suas ações foram vendidas, captando quase um bilhão de euros (OSÓRIO, 2015, Site).

Atualmente, o governo ainda controla a maioria dos aeroportos e regula o sistema. Cinco dos 18 principais aeroportos foram parcialmente privatizados, na forma de participações privadas minoritárias. A administração e regulamentação dos aeroportos estão a cargo dos governos estaduais, sendo que a regulação trata apenas de níveis gerais de preços e não estabelece limites máximos de tarifas aeronáuticas.

O Caso do Aeroporto de Hamburgo, na República Federal da Alemanha, em regra, o Governo Federal em conjunto com os governantes locais de cada aeroporto (Estado e Município) divide a participação em cada empresa operadora aeroportuária. No entanto Hamburgo precisava urgentemente construir um novo terminal, que foi inaugurado em 2005, pela licitação vencida em 2000 pelo consórcio formado pelas empresas Hochtief Airpor (Alemã) e Era Rianta Int. (subsidiária da operadora Irlandesa Era Rianta) que adquiriram 36% com opção de compra de mais 13% (total 49%). Posteriormente, a operadora irlandesa saiu da JVPP e o Grupo Hochtief passou a deter participação de 49% por meio de duas empresas (OSÓRIO, 2015).

### 2.1.4 Aeroportos Indianos

O caso da Índia, em 1995 o Governo Indiano criou a AAI (*Airports Authority of Índia*) o equivalente a INFRAERO para administrar os aeroportos e controlar o tráfego aéreo. Segundo *McKinsey & Company*:

[...] em 2003, o governo anunciou uma série de reformas, sendo as mais importantes a participação privada no desenvolvimento de aeroportos. Alguns acontecimentos importantes se seguiram, notadamente uma

participação de 100% de IED em projetos de novos aeroportos no país e a privatização, iniciada em 2005 e concretizada em 2006, de alguns grandes aeroportos, como Delhi e Mumbai. Atualmente, os cinco aeroportos privatizados da Índia já representam cerca de 60% do tráfego de passageiros e cerca de 70% do transporte de cargas (MCKINSEY & COMPANY, 2010, Site).

As mudanças ocorridas nas políticas regulatórias foram muito positivas para os investidores privados, uma vez que, criou oportunidade de recuperação dos investimentos e benefícios fiscais.

### **2.1.5 Aeroportos do Reino Unido**

No caso do Reino Unido, a “Lei Aeroportuária”, criou a operadora aeroportuária BAA (*British Airport Authority*), com um capital inicial de 2,28 (dois bilhões duzentos e oitenta milhões de dólares), privatizando assim a operação de sete dos principais aeroportos do país (MCKINSEY & COMPANY, 2010).

Por meio dessa mesma lei, a Agência de Aviação Civil do Reino Unido (CAA) tornou-se o órgão regulador da administração aeroportuária. A privatização desses aeroportos para a BAA tinha como objetivo coordenar as atividades aeroportuárias, possibilitar subsídios cruzados, aumentar a valorização da BAA por meio do uso de fundos provenientes do mercado de capitais, aumentou os investimentos em aeroportos e obter maiores eficiências operacionais. Em 2006, a BAA foi incorporada por um consórcio liderado pelo Grupo Ferrovial, por meio de uma transação de US\$ 20 (vinte bilhões de dólares) (MCKINSEY & COMPANY, 2010).

A privatização dos aeroportos do Reino Unido gerou grande resultados, principalmente nos resultados de receitas comerciais. A BAA fatura praticamente o dobro da média mundial. “Em uma visita aos aeroportos britânicos, é fácil notar como as áreas destinadas às atividades comerciais são, efetivamente, grandes shopping centers” (MCKINSEY & COMPANY, 2010, Site).

## **3 PANORAMA DO SETOR AEROPORTUÁRIO BRASILEIRO**

Os primeiros voos no Brasil são datados do ano 1910, onde os pilotos tinham suas autorizações e cursos tirados na França, pois o Brasil não tinha ainda disponibilidade para isto. Foi somente em 1941 no governo de Getúlio Vargas que foi criado o Ministério da Aeronáutica com aproximadamente 430 aviões

importados, para reduzir custo da importação foi criado em 1969 a Embraer que passou a fabricar os aviões brasileiros.

A INFRAERO iniciou suas atividades no início dos anos 70, e com isto assumiram a administração de diversos aeroportos como o Aeroporto Internacional de Brasília (DF) e Ponta Pelada – Manaus (AM), que até então estavam sob cuidados da aeronáutica. Em 1982 sob nova gestão do tenente brigadeiro do ar Rodopiano de Azevedo Barbalho, foi criado o Instituto ARSA de Seguridade Social (ARSAPREV) que passou a garantir aposentadoria e pensão aos empregados da empresa. Em 1989 o Governo Federal cria o adicional de tarifa aeroportuária (ATAERO), um acréscimo de 50% sobre as tarifas para ser aplicado em reforma, novos aparelhos e expansão dos aeroportos brasileiros. O Aeroporto Internacional Galeão – Rio de Janeiro em 1992 foi reformado, sua expansão possibilitou aumentar a capacidade do terminal para 7 milhões de passageiros por ano. Ao passar dos anos esta empresa executou o Programa Infraero Social, que ajuda crianças e jovens que vivem nos arredores dos terminais aeroportuários em seu desenvolvimento (INFRAERO, 2018).

Em 14 de junho de 2012 foi assinada pelo Governo Federal a concessão dos aeroportos de Brasília (DF), Campinas (SP) e Guarulhos (SP), onde estas unidades passam a ser administradas pelas Sociedades de Propósitos Específicos (SPEs), na qual a INFRAERO tem participação acionária de 49 % (INFRAERO, 2016). Durante as últimas décadas, tornou-se notável o grande crescimento que a aviação tem sofrido, especialmente no Brasil, com tamanha ampliação, os aeroportos brasileiros tiveram a necessidade de se reestruturar, ampliando não somente sua. Nesse contexto antigo de gerenciamento, que foi utilizado durante anos, a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (INFRAERO) esteve à frente dos aeroportos brasileiros, para garantir a infraestrutura necessária aos aeroportos do país. Tendo em vista o grande crescimento do tráfego aéreo, o governo viu como uma solução para atender a essa explosão de demanda concessionar os principais aeroportos brasileiros, em parceria com a iniciativa privada.

A fim de tornar as concessões viáveis e rápidas, o governo federal optou por fazer um investimento a fim de promover melhorias no setor aéreo. O processo de concessões faz parte do Programa de Investimento em Logística, que concede a iniciativa privada, projetos de infraestrutura não só de aeroportos, mas também de portos, rodovias e ferrovias.

Os aeroportos escolhidos foram divididos em lotes e, por meio de leilão, o primeiro aeroporto que foi concedido foi o aeroporto Internacional Governador Aluísio Alves, em São Gonçalo do Amarante, no Estado do Rio Grande do Norte com 100%, de capital privado. Logo a seguir, no segundo lote, foram concessionados os aeroportos: Internacional Presidente Juscelino Kubitschek, em Brasília, no Distrito Federal; Internacional André Franco Montoro, em Guarulhos, no Estado de São Paulo; e o Internacional de Viracopos, em Campinas, no Estado de São Paulo. Os aeroportos foram concessionados juntamente com a INFRAERO, com um capital de 49% em cada uma das concessões (INFRAERO, 2016).

### 3.1 RESULTADOS DAS CONCESSÕES DOS AEROPORTOS

#### 3.1.1 Aeroporto Internacional de Brasília

O aeroporto Internacional de Brasília, considerado o maior hub doméstico do país, com a capacidade de receber uma aeronave a cada um minuto, foi concedido para iniciativa privada em 06 de fevereiro de 2012, para o Consórcio INFRAMÉRICA, grupo formado pelas empresas *Corporación América S/A.*, ENGEVIX Participações S/A. A concessionária desembolsou R\$ 4,5 bilhões de reais, assim obtendo 25 anos como prazo de concessão (AEROPORTO DE BRASÍLIA, 2016; ANAC, 2016). Para a Fase I-B do Contrato, a Concessionária deverá necessariamente realizar os seguintes investimentos, no prazo máximo de 22(vinte e dois) meses, contados a partir da data de eficácia do Contrato, em 24/07/2012, (vinte e quatro de julho de dois mil e doze). Porém as obras iniciaram em dezembro de 2012.

Tabela 1- Obras conforme contrato de concessão.

Itens	Previsto	Realizado
1.	Extensão da Pista de Táxi	24/07/20
2.	Expansões dos pátios de estacionamento de aeronaves de passageiros	24/07/20
3.	Reformas no prédio terminal existente	24/07/20
4.	Expansão do processador existente do terminal e a construção de uma nova passagem ao sul do terminal existente.	24/07/20
5.	Expansão do estacionamento de térreo de veículos.	24/07/20
6.	Construção de uma nova via de acesso	24/07/20
7.	Implantação de áreas de segurança de fim de pista.	31/12/201

Fonte: Dos autores, adaptado de ANAC (2019).

### 3.1.2 Aeroporto Internacional de Guarulhos

O aeroporto Internacional de Guarulhos, foi concedido à iniciativa privada em 6 de fevereiro de 2012 para o consórcio entre a Invepar e a *Airports Company South África*, por um período de 20 anos, pelo valor de R\$ 16,2 bilhões. Em 15 de novembro de 2012, a concessionária passou a utilizar a marca GRU Airport que irá conviver com o nome oficial, além das denominações informais. (ANCAB2018).

Para a Fase I-B do Contrato, a Concessionária deverá necessariamente realizar os seguintes investimentos, no prazo máximo de 22 (vinte e dois) meses, contados a partir da data de eficácia do Contrato, em 11/07/2012, (onze de julho de dois mil e doze).

Tabela 2- Obras conforme contrato de concessão.

Itens	Previsto	Realizado
1.	Extensão da Pista de Táxi A e C	Em: Fev /2014
2.	Construção do prédio principal e de alas totalizando 100.000m <sup>2</sup>	Em: 11/05/2014
3.	Construção de 270.000m <sup>2</sup> de área de pátio de estacionamento de aeronaves	Em: maio/2015
4.	Construção de novas vias de acesso, ligando os meios-fio com as vias de saída da rodovia.	Em: 24/07/2014
5.	Novo estacionamento Público de superfície, providenciando 2.200 vagas.	Em: maio/2013
6.	Edifício Garagem	Em: maio/2013
7.	Alargamento das pistas de pouso e decolagem para comportar aeronaves, tipo Airbus A 380.	Em: out. / 2015
8.	Implantação de áreas de segurança de fim de pista.	Em: 31/12/2018
9.	A ampliação do terminal 3	Em: até o ano 2022
10.	A reforma do terminal 2 (antigos terminais 1 e 2), e a construção de mais dois edifícios-garagem totalizando 20 mil vagas,	Em: até o ano 2032

Fonte: Dos autores, adaptado de ANAC (2019).

### 3.1.3 Aeroporto Internacional de Campinas

Com a transferência do aeroporto, em fevereiro de 2012, por meio de leilão, o Consórcio Aeroportos Brasil, ganhou o direito de administrar o aeroporto de Viracopos por 30 anos (AEROPORTOS BRASIL VIRACOPOS, 2018).

Formado pelas empresas TPI-Triunfo Participações e Investimentos, UTC Participações e a francesa *Egis Airport Operation*, o consórcio junto com a INFRAERO formam a Concessionária Aeroportos Brasil Viracopos. O Terminal de Passageiros de Viracopos passou a operar com uma capacidade para atender 25 milhões de passageiros/ano, em um terminal moderno que oferece ainda mais conforto e segurança a seus usuários (AEROPORTOS BRASIL VIRACOPOS, 2018).

Para a Fase I-B do Contrato, a Concessionária deveria necessariamente realizar os seguintes investimentos, no prazo máximo de 22 (vinte e dois) meses, contados a partir da data de eficácia do Contrato, em 11/07/2012, (onze de julho de dois mil e doze). E término da Fase I-B, em 11/05/2014, (onze de maio de dois mil e quatorze).

Tabela 3 - Obras conforme contrato de concessão.

Itens	Previsto	Realizado
1.	Extensão da pista de Taxiamento.	Em: 11/maio/2014
2.	Construção de novas áreas no edifício do terminal de passageiros.	Em: 11/maio/2014
3.	Construção de pátio de 220.000m <sup>2</sup> de estacionamento de aeronaves.	Em: 11/maio/2014
4.	Construção de vias de acesso do novo terminal.	Em: 11/maio/2014
5.	Construção de 4.500 vagas térreas de estacionamento.	Em: 11/maio/2014
6.	Demolição dos edifícios existentes para permitir a construção do novo terminal.	Em: 11/maio/2014
7.	Incrementos nas áreas de apoio e na infraestrutura básica.	Em: 11/maio/2014
<b>OBRAS NÃO REALIZADAS</b>		
	Construção da segunda pista de pouso e decolagem, com 3.600 metros de comprimento.	
	Construção da Terceira Pista de pouso e decolagem, com 2.600 metros de comprimento.	
	Construção da Quarta Pista de pouso e decolagem, com 2.200 metros de comprimento.	

Fonte: Dos autores, adaptado de ANAC (2019).

A nova gestora deixou de cumprir as cláusulas do contrato de concessões, pois não atingiu as expectativas de arrecadação, e com uma dívida de 2,88 bilhões, entrou com solicitação de recuperação judicial em 7 maio de 2018. Em 23 de maio de 2018 a justiça acatou o pedido tendo a concessionária

60 dias para apresentar o plano de recuperação.

### **3.1.4 Satisfação dos Usuários com a Concessão dos Aeroportos**

A Pesquisa foi composta por indicadores que avaliaram a satisfação dos passageiros com os processos e serviços aeroportuários a ele oferecidos e também por indicadores que monitoram o tempo dos processos aos quais os passageiros são submetidos. A coleta de dados relacionados à satisfação do passageiro consiste na realização de entrevista presencial por meio de questionário padrão, com os passageiros no embarque e desembarque dos aeroportos pesquisados. As perguntas formuladas no questionário contemplam os indicadores pré-estabelecidos, agrupados tematicamente, além de dados para composição do perfil dos entrevistados.

Os entrevistados avaliaram esses indicadores atribuindo “notas” de 1 a 5 para cada um deles, sendo 1 a pior nota possível e 5 a melhor nota possível, assim classificadas: 1 (muito ruim), 2 (ruim), 3 (regular), 4 (bom), 5 (muito bom). A distribuição amostral das entrevistas é realizada em função do fluxo de passageiros nos estratos doméstico e internacional, considerando-se um intervalo de confiança de 95% e erro amostral máximo de 5%. Essa estratificação visa garantir a representatividade da amostra, sendo as coletas realizadas nos horários de maior fluxo de passageiros nos aeroportos, definidos em conjunto com os operadores aeroportuários, a fim de que seja obtida a opinião do passageiro no momento em que o aeroporto apresenta maior concentração de atividades em operação.

Os indicadores relativos aos processos aeroportuários são coletados mediante a utilização de técnica de observação direta, onde o pesquisador registra o horário de início e conclusão do processo avaliada, além de outras informações relevantes para a gestão aeroportuária. O Relatório de Desempenho Operacional dos Aeroportos é realizado trimestralmente, cabe sua elaboração, à Secretaria Nacional de Aviação Civil, Departamento de Planejamento e Gestão Aeroportuária, sob a Coordenação Geral de Segurança da Aviação Civil e Desempenho Aeroportuário.

### 3.1.5 Pesquisa de Satisfação de Infraestrutura Aeroportuária do Aeroporto de Brasília

A seguir, apresenta-se a média geral dos indicadores de satisfação dos passageiros, no tocante a Infraestrutura Aeroportuária.

Tabela 4 - Resultados por Indicador de Satisfação do Passageiro

Indicadores	2013	2018
Qualidade da Informação nos painéis de restituição de bagagens	3,40	4,54
Cordialidade e prestatividade dos funcionários da inspeção de segurança	4,20	4,54
Limpeza Geral do Aeroporto	3,90	4,51
Sensação de segurança nas áreas públicas do aeroporto	3,70	4,46
Confiabilidade da Inspeção de segurança	4,20	4,45
Qualidade da Sinalização do Aeroporto	3,70	4,31
Disponibilidade e Qualidade das Informações nos Painéis de Voo	3,70	4,31
Tempo de fila na Inspeção de segurança	4,00	4,39
Disponibilidade de assentos na sala de embarque	3,20	4,38
Conforto Térmico do Aeroporto	3,80	4,35
Disponibilidade de sanitários	3,50	4,18
Limpeza dos Sanitários	3,50	4,24
Facilidade de Embarque /Desembarque no meio fio	3,20	4,15
Qualidade da Internet	3,50	3,21
Disponibilidade de Tomadas	0	3,66
Média Infraestrutura Aeroportuária	3,58	4,41

Fonte: Adaptado de MTPA (2018).

O levantamento realizado no primeiro trimestre de 2013, as coletas de dados foram distribuídas ao longo dos meses de janeiro, fevereiro e março, foram realizadas entrevistas nas salas de embarque doméstico e entrevistas nas salas de embarque internacional dos aeroportos envolvidos na pesquisa, obtendo-se a representatividade da população prevista estatisticamente. A média da Infraestrutura Aeroportuária, foi de 3,58, com uma escala variando de 1 a 5, sendo 1 para a menor avaliação possível e 5 para maior avaliação possível. Alcançando o índice de 71,60% a análise da infraestrutura aeroportuária. (Secretaria de Aviação Civil, 2013).

Em 2018, em entrevista ao longo do 3º trimestre de 2018. A média da Infraestrutura Aeroportuária foi de 4,41. Alcançando o índice de 81,18%. (Secretaria de Aviação Civil, 2018).

### 3.1.6 Pesquisa de Satisfação de Infraestrutura Aeroportuária do Aeroporto de Guarulhos

A seguir, apresentamos a média geral dos indicadores de satisfação do passageiro, no tocante a Infraestrutura Aeroportuária do Aeroporto de Guarulhos.

Tabela 5 - Resultados por Indicador de Satisfação do Passageiro

Indicadores	2013	2018
Qualidade da Informação nos painéis das esteiras de restituição de bagagens	3,00	4,55
Cordialidade e prestatividade dos funcionários da inspeção de segurança	4,30	4,60
Limpeza Geral do Aeroporto	4,00	4,52
Sensação de segurança nas áreas públicas do aeroporto	3,90	4,28
Confiabilidade da inspeção de segurança	4,30	4,37
Qualidade da Sinalização do Aeroporto	3,80	4,19
Disponibilidade e Qualidade das Informações nos Painéis de Voo	4,00	4,19
Tempo de fila na Inspeção de segurança	4,30	4,40
Conforto térmico do aeroporto	3,80	4,35
Conforto acústico do aeroporto	3,70	4,13
Disponibilidade de sanitários	3,90	4,38
Limpeza dos Sanitários	3,70	4,18
Facilidade de embarque /desembarque no meio fio	3,30	4,50
Qualidade da Internet	2,80	3,31
Disponibilidade de Tomadas	zero	3,90
Média Infraestrutura Aeroportuário	3,67	4,39

Fonte: Adaptado de MTPA (2018).

A média da Infraestrutura Aeroportuária, foi de 3,67, com uma escala variando de 1 a 5, sendo 1 para a menor avaliação possível e 5 para maior avaliação possível. Alcançando o índice de 73,40% a análise da infraestrutura aeroportuária. (Secretaria de Aviação Civil, 2013). Em entrevistas realizadas, com passageiros ao longo do 3º trimestre de 2018, a média da infraestrutura aeroportuária, foi de 4,39. Alcançando o índice de 87,80% (Secretaria de Aviação Civil, 2018).

### 3.1.7 Pesquisa de Satisfação de Infraestrutura Aeroportuária do Aeroporto de Campinas

A seguir, apresenta-se a média geral dos indicadores de satisfação do passageiro, no tocante a Infraestrutura Aeroportuária do Aeroporto de

Campinas.

Tabela 6 - Resultados por Indicador de Satisfação do Passageiro

Indicadores	2013	2018
Qualidade da Informação nos painéis das esteiras de restituição de bagagens	3,40	4,75
Cordialidade e Prestatividade dos funcionários da inspeção de segurança	3,90	4,73
Limpeza Geral do Aeroporto	4,00	4,81
Sensação de Segurança nas áreas do aeroporto	4,10	4,72
Confiabilidade da inspeção de segurança	4,10	4,79
Qualidade da Sinalização do Aeroporto	3,80	4,52
Disponibilidade e Qualidade das Informações nos painéis de voo	3,80	4,57
Tempo de fila na Inspeção de segurança	4,10	4,86
Disponibilidade de assentos na sala de embarque	3,60	4,65
Conforto térmico do aeroporto	4,00	4,67
Conforto acústico do aeroporto	3,80	4,67
Disponibilidade de sanitários	3,40	4,58
Limpeza dos Sanitários	3,70	4,58
Facilidade de embarque no meio fio	3,60	4,77
Qualidade da Internet	3,00	3,96
Disponibilidade de Tomadas	s/inf	4,51
Média Infraestrutura Aeroportuária	3,65	4,74

Fonte: Adaptado de MTPA (2018).

A média da Infraestrutura Aeroportuária em 2013, foi de 3,65, com uma escala variando de 1 a 5, sendo 1 para a menor avaliação possível e 5 para maior avaliação possível. Alcançando o índice de 73,00% a análise da infraestrutura aeroportuária. Os itens que mais contribuíram para o aumento da satisfação dos passageiros; Qualidade da Informação nos painéis das esteiras de restituição de bagagens, Cordialidade e Prestatividade dos funcionários da inspeção de segurança, Qualidade da Sinalização do Aeroporto, Disponibilidade e Qualidade das Informações nos painéis de voo, Disponibilidade de assentos na sala de embarque, Conforto acústico do aeroporto,

Disponibilidade de sanitários, Limpeza dos Sanitários, Facilidade de embarque no meio fio. Em entrevistas realizadas com passageiros ao longo do 3º trimestre de 2018, a média da infraestrutura aeroportuária, foi de 4,74. Alcançando o índice de 94,80%. (Secretaria de Aviação Civil, 2018).

### 3.1.8 Satisfação Geral em Aeroportos Privatizados e não privatizados

A fim de permitir uma análise entre aeroportos com semelhanças operacionais e que ponderasse suas respectivas grandezas físicas, os aeroportos são baseados em categorias pelo número de passageiros processados por ano. Dessa forma, foram definidas 3 categorias:

- a) Até 5 milhões de passageiros/no: Belém, Cuiabá, Florianópolis, Goiânia, Maceió, Manaus, Natal e Vitória;
- b) De 5 a 15 milhões de passageiros/ano: Campinas, Confins, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Salvador e Santos Dumont;
- c) Acima de 15 milhões de passageiros /ano: Brasília, Congonhas, Galeão e Guarulhos.

A seguir, apresenta-se a média geral dos indicadores de satisfação do passageiro, sobre a Infraestrutura Aeroportuária, dos Aeroportos privatizados e não Privatizados.

Tabela 7 - Comparativo de Aeroportos Privados com não privados.

<b>Privatizados</b>	<b>Satisfação Geral do Passageiro</b>	<b>Não privatiza do. Até 14/03/2019</b>	<b>Satisfação Geral do Passageiro</b>
Natal	4,38	Belém	4,00
Florianópolis	3,83	Cuiabá	4,24
Fortaleza	4,21	Goiânia	4,47
Salvador	4,26	Maceió	4,51
Porto Alegre	4,33	Manaus	4,51
Confins	4,61	Vitória	4,59
Campinas	<b>4,74</b>	S. Dumont	4,42
Guarulhos	4,39	Recife	4,43
Brasília	4,41	Curitiba	<b>4,72</b>
Galeão	4,45	Congonhas	4,36
<b>Média</b>	<b>4,36</b>	<b>Média</b>	<b>4,42</b>

Fonte: Adaptado de MTPA (2018).

O Aeroporto de Viracopos, em Campinas (SP), privatizado, recebeu a melhor avaliação dos passageiros que utilizam o transporte aéreo no Brasil, no último trimestre de 2018. Em uma avaliação de 0 a 5, o aeroporto de Campinas recebeu nota 4,74. Destacam-se os itens que mais contribuíram para o aumento da satisfação dos passageiros: qualidade da informação nos painéis das esteiras de restituição de bagagens, cordialidade e prestatividade dos funcionários da inspeção de segurança, qualidade da sinalização do aeroporto, disponibilidade e qualidade das informações nos painéis de voo, disponibilidade de assentos na sala de embarque, conforto acústico do aeroporto.

Disponibilidade de sanitários, limpeza dos sanitários, facilidade de embarque no meio fio. Na segunda posição do ranking aparece o aeroporto de Curitiba (PR), não privatizado, com nota de 4,72. Os itens que mais contribuíram para o aumento da satisfação dos passageiros; tempo de fila da aduana; cordialidade do funcionário da aduana, custo benefício do estacionamento, limpeza geral do Aeroporto, conforto térmico do Aeroporto, qualidade da informação nos painéis das esteiras de restituição de bagagem.

A pior avaliação foi do aeroporto de Florianópolis, (privatizado em 03 de janeiro de 2018), com nota de 3,83. Conforme a (INFRAERO, 2018) o Aeroporto de Florianópolis foi concedido à iniciativa privada e estava em processo de transição operacional quando a pesquisa foi realizada. Ainda assim, a INFRAERO avaliará o resultado obtido durante sua gestão para aprimorar seus processos nos demais aeroportos de sua rede.

### **3.1.9 Satisfação Geral do Passageiro por Categoria**

A seguir apresentamos comparativo dos aeroportos, por categorias de passageiros anuais, independentemente de serem privatizados ou não.

Pode-se observar que os aeroportos de categoria de 5 a 15 milhões de passageiros ao ano, obtiveram um índice de 4,45, o aeroporto de Campinas, com maior índice de 4,74, privatizado, e o aeroporto de Curitiba como segundo maior índice, 4,72, quando ainda não privatizado à época. Os demais aeroportos desta categoria, Fortaleza, Salvador, Porto Alegre, Confins, foram privatizados.

Tabela 8 - Comparativo dos Aeroportos, por Categoria de Passageiros Anuais

<b>Satisfação Geral do Passageiro- Cat.até5 milhões pax/ano</b>		<b>Satisfação Geral do Passageiro- Cat. De 5a 15 milhões pax/ano</b>		<b>Satisfação Geral do Passageiro- Cat. Acima de 15 milhões pax/ano</b>	
<b>Aeroportos</b>	<b>Índice</b>	<b>Aeroportos</b>	<b>Índice</b>	<b>Aeroportos</b>	<b>Índice</b>
Florianópolis	3,83	Fortaleza	4,21	Congonhas	4,36
Belém	4,00	Salvador	4,26	Guarulhos	4,39
Cuiabá	4,24	P.Alegre	4,33	Brasília	4,41
Natal	4,38	Santos Dumont	4,42	Galeão	4,45
Goiânia	4,47	Recife	4,43	-	-
Maceió	4,51	Confins	4,61	-	-
Manaus	4,51	Curitiba	4,72	-	-
Vitória	4,51	Campinas	4,74	-	-
<b>Média</b>	<b>4,26</b>	<b>Média</b>	<b>4,45</b>	<b>Média</b>	<b>4,38</b>

Fonte: MTPA (2018).

**RBAC & CIA**  
 Revista Brasileira de Aviação Civil  
 & Ciências Aeronáuticas  
 ISSN 2763-7697

Na categoria acima de 15 milhões o índice foi de 4,38, nesta categoria dos quatro aeroportos, o aeroporto de Congonhas não foi privatizado, os demais Guarulhos, Brasília, e Galeão foram privatizados. Na categoria de 5 milhões o índice foi de 4,26, o aeroporto de Florianópolis obteve o menor índice 3,83, pois estava em processo de transição operacional quando a pesquisa foi realizada, os aeroportos de Maceió, Manaus e Vitória tiveram o mesmo índice de 4,51. Nesta categoria os aeroportos de Florianópolis e Natal foram privatizados. Os Aeroportos de Belém, Cuiabá, Maceió, Manaus e Vitória não privatizados a época.

### 3.1.10 Satisfação Geral dos Aeroportos Privatizados

Esta tabela representa os índices apurados no Relatório de Desempenho Operacional dos Aeroportos, no 3º Trimestre de 2018. O Aeroporto de Florianópolis estava em processo de transição operacional quando a pesquisa foi realizada.

Tabela 9 - Índices dos Aeroportos Privatizados

	<b>Aeroportos</b>	<b>Índices</b>
1.	Campinas	4,7 4
2.	Confins	4,61
3.	Galeão	4,4 5
4.	Brasília	4,41
5.	Guarulhos	4,3 9
6.	Natal	4,3 8
7.	Porto Alegre	4,3 3
8.	Salvador	4,2 6
9.	Fortaleza	4,21
10.	Florianópolis	3,8 3
	Média	4,3 6

Fonte: Adaptado de MTPA (2018).

Considerando que o índice maior é de 5,00, e a média foi de 4,36, o percentual de satisfação dos passageiros foi de 87,20%.

Os aeroportos de Campinas, Confins, Porto Alegre, Salvador, Fortaleza, fazem parte do grupo de 5 a 15 milhões de passageiros/ano. Dentro deste grupo podemos destacar alguns itens de maior avaliação dos passageiros. Qualidade da Informação nos painéis das esteiras de restituição de bagagem, cordialidade e prestatividade dos funcionários da inspeção de segurança, tempo de fila na inspeção de segurança, confiabilidade da inspeção de segurança, limpeza geral do Aeroporto.

Os aeroportos de Brasília, Congonhas, Galeão e Guarulhos, fazem parte do grupo, acima de 15 milhões de passageiros/ano. Neste grupo destacamos itens de maior avaliação: cordialidade e prestatividade dos funcionários da inspeção de segurança; qualidade da sinalização do aeroporto; tempo de fila na inspeção de segurança; confiabilidade da inspeção de segurança; disponibilidade e qualidade das informações nos painéis de voo; disponibilidade de sanitários; disponibilidade de assentos na sala de embarque.

Os aeroportos de Florianópolis e Natal, fazem parte do grupo de até 5 milhões de passageiros/ano. Destacamos itens de maior avaliação: facilidade de desembarque no meio-fio; tempo de fila na Inspeção de segurança; confiabilidade da inspeção de segurança; cordialidade e prestatividade dos funcionários da inspeção de segurança; sensação de segurança nas áreas do aeroporto (MTPA, 2018).

#### **4 CONCLUSÕES**

Através desta pesquisa bibliográfica, e documental, pode-se conhecer sobre Aeronáutica, bem como a história da INFRAERO no Brasil, desde seu primeiro presidente até a assinatura de concessão de alguns aeroportos feita pelo Governo Federal em 2012. O assunto estudado, pesquisado e apresentado sobre as concessões dos aeroportos pelo mundo, o panorama do setor aeroportuário brasileiro e resultados das concessões dos aeroportos, proporcionou um conhecimento e esclarecimento sobre os aeroportos brasileiros, aeroportos pelo

mundo e características e resultados de suas concessões.

No que se refere ao processo de Concessão de Aeroportos pelo Mundo, o estado detinha a administração dos aeroportos, era algo que compunha a organização administrativa dos Estados, que exerciam de forma direta. Mais adiante, evoluiu-se para formas indiretas de gestão, com a criação de empresas controladas pelo estado.

Posteriormente, com a escassez de recursos financeiros estatais para investimento na expansão e na eficiência do sistema aeroportuário, o Estado abriu a possibilidade de participação do capital privado, cujos modelos podem ser mais diversos, dependendo do regime jurídico de cada País, tais como a emissão de *Bonds*, estimulados pelo pagamento de rendimentos com isenção de impostos. A criação de sociedade de propósito específica, para assumir o controle e a operação do aeroporto por determinação período e por último a terceirização da operação aeroportuária, o Estado contrata uma empresa que irá administrar o aeroporto, normalmente com base em pagamento de um valor fixo e de trato sucessivo, porém todos os investimentos, receitas, responsabilidades, direitos e obrigações perante terceiros seguem vinculados ao Poder Público.

Quanto ao panorama do setor aeroportuário brasileiro, o setor de aviação civil brasileiro vem passando por inúmeras mudanças, de um setor totalmente regulado, até o final da década de 90, para um setor com maior liberdade econômica (oferta de voos, passagens aéreas, capital estrangeiro nas companhias aéreas e outros), seguindo a tendência do mercado internacional. Esse processo de maior de liberdade econômica no setor, aliado a estabilidade da moeda e a uma economia crescente, fez surgir um aumento significativo da demanda por transporte aéreo, no período de 2003 a 2011. Esse novo cenário veio por saturar a capacidade do sistema aeroportuário brasileiro, sobretudo na infraestrutura aeroportuária, e talvez por isso em 14 de junho de 2012, foi assinado pelo Governo Federal a concessão dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos.

No tocante aos resultados das concessões aeroportuárias (privatizações) feitas em determinados aeroportos que foram citados neste trabalho, pode-se observar grandes mudanças positivas em ambientes dos aeroportos como: expansões dos pátios de estacionamento de aeronaves dos passageiros, extensão da pista de táxi, ampliação de terminais, edifícios garagem, incrementos

nas áreas de apoio, na infraestrutura básica, entre outros.

A satisfação dos usuários aumentou significativamente em comparação ao ano de 2013 para 2018, no aeroporto de Brasília, em 2013 o índice de resultados por indicador de satisfação do passageiro, foi de 3,58, em 2018 foi de 4,41, no aeroporto de Guarulhos foi de 3,67 em 2013 para 4,39 em 2018, o aeroporto de Campinas 3,65 em 2013, para 4,74 em 2018. Os indicadores mais relevantes foram: Cordialidade e prestatividade dos funcionários da inspeção de segurança; conforto térmico do aeroporto; limpeza do aeroporto e disponibilidade e qualidade das informações dos painéis de voo.

## REFERÊNCIAS

AEROPORTO INTERNACIONAL DE CABO FRIO. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.aeroportodecabofrio.com.br/>>. Acesso em: 14 dez. 2018.

ANAC- AGENCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Contrato de Concessão do Aeroporto Brasília: Aditivo. Brasília, 2018. Publicidade. Dimensões: Sem escala. Disponível em: <[ANAC.gov.br](http://ANAC.gov.br)>. Acesso em: 11 mai. 2018.

ANCAB. Associação Nacional de Concessionárias de Aeroportos Brasileiros, 2018. Disponível em: <[ancab.com.br/ancab/](http://ancab.com.br/ancab/)>. Acesso em: 11 mai. 2018.

AEROPORTO BRASIL VIRACOPOS, 2018. Disponível em: <<http://www.viracopos.com/institucional/>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

BRASIL. MINISTERIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL. Relatório de Desempenho Operacional dos Aeroportos: Aeroporto de Guarulhos. Brasília: Relatório, 2018. Publico. Dimensões: Sem Escala. Disponível em: <[ministeriodostransportes.gov.br](http://ministeriodostransportes.gov.br)>. Acesso em: 11 mai.2018.

CAMPOS NETO, Carlos Alvares da Silva; SOUZA, Frederico Hartmann de. Aeroportos no Brasil: Investimentos recentes, perspectivas e preocupações. 1ª. ed. Brasília: IPEA, 2011.

CAMPOS NETO; SOUZA (2011, P. 9). Movimentos de aviões e de passageiros nos aeroportos brasileiros.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://prezi.com/6ee63hdyhkop/gil-antonio-carlos- como-elaborar...>>. Acesso em: 26 jan.2018.

INFRAERO AEROPORTOS. Disponível em: <http://www.infraero.gov.br/portal/images/stories/Infraero/INFRAERO40ANOS.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2019.

MCKINSEY & COMPANY. Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil. Relatório Consolidado. Rio de Janeiro, v. 1, p. NI, 25 janeiro 2010. Disponível em: [http://ibrasav.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Estudo-mckinsey\\_setor\\_areo.pdf](http://ibrasav.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Estudo-mckinsey_setor_areo.pdf); Acesso 13 de maio 2018>. Acesso em: 14 dez.2018.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL. Relatório de Desempenho Operacional dos Aeroportos. 3º Trimestre de 2018. Aeroporto de Viracopos: Relatório Geral. Brasília: Governo Federal, 2013. 1º Trimestre. Dimensões: Nenhuma. Disponível em: [ministériodostransportes.gov.br](http://ministériodostransportes.gov.br) acesso>. Acesso em: 14 dez.2018.

MINISTÉRIO TRANSPORTES, Brasil (Org.). Conjuntura do Setor Aéreo. Boletim. Brasília, 10 jul.2017. Disponível em:<<http://docplayer.com.br/72805624-Novembro-2017-novembro-2017-conjuntura-do-setor-aereo-ministerio-dos-transportes-portos-e-aviacao-civil.html>>. Acesso em: 22 jan.2018.

MINISTÉRIO dos TANSPORTES PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL(Org.). Conjuntura do Setor Aéreo. Boletim. Brasília, 10 jul.2017. Disponível em:<<http://docplayer.com.br/72805624-Novembro-2017-novembro-2017-conjuntura-do-setor-aereo-ministerio-dos-transportes-portos-e-aviacao-civil.html>>. Acesso em: 22 jan.2018.

OSÓRIO, Fernando. O Direito Aeroportuário e a Privatização de Aeroportos no Brasil. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2015.

RELATÓRIO, ANAC (Org.). Relatório de Atividades: N/I. Relatório da Diretoria. Brasília, v. 1, n. 1, setembro 2017. Disponível em:<<http://www.ANAC.gov.br/publicações/relatorios-de-atividades>>. Acesso em: 14 dez. 2018.

SAC, Secretaria de Aviação Civil. Relatório de desempenho operacional dos aeroportos. 3º trimestre 2015 Julho – Setembro. Disponível em: <https://docplayer.com.br/12685073-Relatorio-de-desempenho-operacional-dos-aeroportos-3-trimestre-2015-julho-setembro.html>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

SAC, Secretaria de Aviação Civil. Relatório de desempenho operacional dos aeroportos. 2º trimestre 2014 Abril – Junho. Disponível em: <https://docplayer.com.br/11055746-Relatorio-de-desempenho-operacional-dos-aeroportos-2-trimestre-2014-abril-junho.html>>. Acesso em: 10 dez 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 1ª. ed. São Paulo: Atlas,2010.

SAC, Secretaria de Aviação Civil. 2013/2018. Disponível

em:

<[http://www.secretariageral.gov.br/estrutura/secretaria\\_de\\_controle\\_interno/auditoria/auditoriasanuais-de-contas/outras/infraero/relatorio-de-gestao-infraero-2013.pdf](http://www.secretariageral.gov.br/estrutura/secretaria_de_controle_interno/auditoria/auditoriasanuais-de-contas/outras/infraero/relatorio-de-gestao-infraero-2013.pdf)>. Acesso em: 15 out. 2018.

VIRACOPOS AEROPORTO BRASIL, Viracopos é eleito pela 11ª vez o melhor aeroporto do Brasil em pesquisa com passageiros.

Disponível em:

<<http://www.viracopos.com/institucional/imprensa/24-04-2019-viracopos-e-eleito-pela-11-vez-o-melhor-aeroporto-do-brasil-em-pesquisa-com-passageiros.html>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

YOUNG, Seth. Aeroportos: planejamento e gestão. 6ª. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2014. Disponível em: <<http://copa2014.gov.br/pt-br/noticia/secretaria-de-aviacao-civil-apresenta-ao-tcu-estudo-economico-para-concessao-de-aeroportos-0>>. Acesso em: 21 mai. 2018.

