

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

LUAN VICTOR RAMALHO DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE AEROPORTOS: CONCESSÕES AEROPORTUÁRIAS NO BRASIL E  
SEUS REFLEXOS NO SERVIÇO DE TRANSPORTE DE CARGAS**

**MACEIÓ-AL**

**2022**

LUAN VICTOR RAMALHO DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE AEROPORTOS: CONCESSÕES AEROPORTUÁRIAS NO BRASIL E  
SEUS REFLEXOS NO SERVIÇO DE TRANSPORTE DE CARGAS**

Trabalho apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Andrew Beheregarai  
Finger

**MACEIÓ-AL**

**2022**

**Catálogo na Fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

- O48g Oliveira, Luan Victor Ramalho de.  
Gestão de aeroportos : concessões aeroportuárias no Brasil e seus reflexos no serviço de transporte de cargas / Luan Victor Ramalho de Oliveira. – 2022.  
67 f. : il.
- Orientador: Andrew Beheregarai Finger.  
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.
- Bibliografia: f. 60-66.  
Apêndices: f. 67.
1. Aeroportos - Brasil. 2. Concessões comerciais. 3. Cargas de aeronaves. 4. Administração. 5. Infraestrutura de transportes. I. Título.
- CDU: 656.7(81)




## ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC


Declaramos que, **LUAN VICTOR RAMALHO DE OLIVEIRA**, Matrícula nº 16110347, aluno do Curso de Administração, concluiu e apresentou o **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**, com carga horária de 80 horas, sob o título de: "GESTÃO DE AEROPORTOS: CONCESSÕES AEROPORTUÁRIAS NO BRASIL E SEUS REFLEXOS NO SERVIÇO DE TRANSPORTE DE CARGAS.", sob orientação da Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger, obtendo a nota final 8,0 ( oito ), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

BANCA EXAMINADORA	NOTA
Prof. Dr. Andrew Beheregarai Finger	8,0
Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte	8,0
Prof. MSc. Diego da Guia dos Santos (IFAL)	8,0
<b>NOTA FINAL</b>	<b>8,0</b>


### BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

Documento assinado digitalmente  
 ANDREW BEHEREGARAI FINGER  
Data: 11/11/2022 17:12:33-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

1. \_\_\_\_\_ Presidente/Orientador.

Documento assinado digitalmente  
 MADSON BRUNO DA SILVA MONTE  
Data: 14/11/2022 09:38:33-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>


2. \_\_\_\_\_ Membro.

Documento assinado digitalmente  
 DIEGO DA GUIA SANTOS  
Data: 11/11/2022 21:42:07-0300  
Verifique em <https://verificador.iti.br>

3. \_\_\_\_\_ Membro.

Maceió, 11 de novembro de 2022.

**Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte**  
**Coordenador do Curso de Administração**

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
 Documento assinado digitalmente MADSON BRUNO DA SILVA MONTE Data: 14/11/2022 15:51:17-0300 Verifique em <a href="https://verificador.iti.br">https://verificador.iti.br</a>	_____

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, por seu inefável acompanhamento ao longo dos anos em minha graduação. Ele, autor de todo o bem, sabedoria e inteligência, me proporcionou visões que adentram o campo humano e fazem com que perceba o profissional como uma extensão que deve sempre ser custodiada e alimentada com mais conhecimento.

As mulheres da minha vida, Sr<sup>a</sup> Lindinalva, minha santa avó, Sr<sup>a</sup> Lindinete, minha mãe e Luana, minha irmã, por suas bênçãos derramadas, em nome de Jesus, sobre minha vida. Sem essas, em meu caminho, jamais conseguiria dar um único passo. São elas as portadoras de todo o primeiro conhecimento em minha vida e que me levaram a uma vida em busca de crescer e ter o que elas não tiveram, marcadas por uma infância pobre e sem estudos. A vocês devo toda minha gratidão e espero um dia recompensá-las bem.

Agradeço aos meus amigos de graduação: Morgana e Nathália, pode serem meu amparo em todos os dias. Rebeca Sampaio e Rebeca Silva, por seus cuidados e incentivos, Natanel por seu empenho e ajuda incansável, Eduardo meu amigo fenomenal, Isabela por seu carinho, Kaline por ser tão gentil, Elaine por ser tão forte e motivadora de todos nós, Willyane por seu companheirismo, Ludmila por sua fé, Thainá por ser tão realista, Phillip por sua calma, Nickolas por sua sabedoria, Héder por sua coragem, Apolo e Daniel por suas alegrias. Sem vocês, tudo isso seria impossível. Somos um grupo “Apois tá Ótimo”, que sempre estará cravado em meu coração.

Ao meu amigo e irmão Calmon Malta, por ser o incentivador diário e despertar em mim a busca incessante por uma vida com perspectivas de futuro, por sua constância seja na alegria ou na tristeza que marcam nossa amizade. Por Laura e Lhara, duas meninas de um coração gigante com que estagiei e levarei sempre comigo, em meu coração.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Andrew Finger, por seus conhecimentos sem igual, por sua objetividade e clareza em passar seus conhecimentos, por sua paciência. Um verdadeiro mestre que dissemina seu conhecimento de forma singular e faz com que sejamos alunos que busquem o saber de forma automática, despertando a curiosidade em conhecer a teoria e prática com cada palavra que sai de sua boca.

Por fim, por todos os meus professores ao longo do curso, familiares e amigos, por pessoas que passaram por minha vida e deixaram marcas, por profissionais que vivi e estou vivendo, agradeço por suas colaborações para que eu possa fechar essa graduação, esse ciclo, com mais sede em aprender.

## EPÍGRAFE

*"A vida é uma peregrinação e nós somos feito de céu, nós paramos um pouco aqui e retomamos o nosso caminho, não deve ter medo, nunca".*

São João XXIII

## RESUMO

O setor aeroportuário brasileiro vem apresentando ao longo dos últimos anos, aumentos consideráveis em seu funcionamento. O aumento se dá pela dinâmica econômica que o Brasil passou no número crescente do uso do modal aéreo como facilitador do acesso a mais pessoas que não podiam utilizar esse meio de transporte, pelo número crescente nos números de cargas aéreas nacionais e internacionais, de forma mais expressiva, de 2020 em diante, por conta da pandemia de COVID - 19 e por grandes eventos esportivos que aconteceram no Brasil nas últimas duas décadas. Tais fatores mostraram as autoridades à necessidade de investimentos nos mais importantes aeroportos do país, para que eles tenham a capacidade de atender os usuários com uma maior qualidade, havendo investimentos nos aeroportos para que a operacionalização esteja compatível com os níveis globais. Os investimentos teriam de vir da iniciativa privada e para isso era preciso dar concessões a empresas de diferentes regiões do planeta e implantar seus conceitos de gestão e infraestrutura. Ao longo dos anos, os números crescentes do comércio global de cargas, fazem desse setor econômico, altamente ligado com os aeroportos, um demandante de atualizações no Brasil, que visem o melhor escoamento de cargas, com mais rapidez, visto que o Brasil é um país continental. Mais especificamente, olhando de forma regional, os avanços vão crescendo e pequenos aeroportos também necessitam e passam por reformas estruturais e administrativas para atender suas localidades.

**Palavras-Chave:** Aeroporto, Concessões, Cargas aéreas, Administração, Infraestrutura

## **ABSTRACT**

Over the last few years, the Brazilian airport sector has shown considerable increases in its operation. The increase is due to the economic dynamics that Brazil has experienced in the growing number of use of the air modal as a facilitator of access to more people who could not use this means of transport, by the increasing number of national and international air cargo, in a more significant, from 2020 onwards, due to the COVID-19 pandemic and major sporting events that took place in Brazil in the last two decades. Such factors showed the authorities the need for investments in the most important airports in the country, so that they have the ability to serve users with a higher quality, with investments in airports so that the operationalization is compatible with global levels. Investments would have to come from the private sector and for that it was necessary to grant concessions to companies from different regions of the planet and implement their management and infrastructure concepts. Over the years, the growing numbers of global cargo trade, make this economic sector, highly connected with airports, a demander of updates in Brazil, aimed at the better flow of cargo, more quickly, since Brazil is a mainland country. More specifically, looking at regionally, advances are growing and small airports also need and undergo structural and administrative reforms to serve their locations.

**Keywords:** Airport, Concessions, Airfreight, Administration, Infrastructure



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Retomada da malha - Média voo diário - mercado doméstico.....	15
Figura 2 - Retomada da malha - Mercado internacional - Média voos diários (Partida Brasil).....	15
Figura 3 - Evolução da carga transportada paga (Toneladas - Quilômetro) em voos domésticos no Brasil (Real X Estimada).....	16
Figura 4 – Aspecto multimodal aero rodoviário.....	42
Figura 5 – Fluxograma de processos interno da Transnicação.....	43

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	Problema de Pesquisa.....	12
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	Justificativa.....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	A Importância da Logística Aeroportuária.....	18
2.2	Gestão Aeroportuária.....	21
2.2.1	Infraero.....	24
2.2.2	ANAC.....	26
2.3	Infraestrutura Aeroportuária.....	27
2.4	Concessões Aeroportuárias.....	32
2.4.1	Lei de Concessões.....	33
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>37</b>
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	37
3.2	Delimitação da Pesquisa.....	38
3.3	Técnica e Instrumento de Coleta de Dados.....	39
3.4	Análise dos Dados.....	40
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1	Logística da Transnicação Agenciamentos e Serviços de Cargas LTDA.....	42
4.2	Principais características do transporte de cargas aéreas para a transportadora.....	45
4.3	As melhorias ao transporte de cargas pós concessão dos principais aeroportos brasileiros a iniciativa privada.....	48
4.4	Infraestrutura e gestão pós concessão e seus benefícios ao transporte de cargas...52	
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>67</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O relatório desenvolvido por MCKINSEY AND COMPANY (2010) informa que a partir de 1927, o Brasil passou por diversas transformações na aviação civil, com o primeiro voo realizado pela primeira empresa de aviação civil do país. Desse modo o Brasil passou a ter uma melhor forma de gerir as companhias aéreas, com regulamentações que visam um maior controle.

Nos anos 1990, o Brasil passou por mudanças que movimentou o setor de transporte aéreo, ampliando ofertas de voos e fomentando uma maior competição entre as empresas aéreas, principalmente por conta dos preços (LINHARES, 2012). Continuando, Linhares (2012) afirma que anos mais tarde, com a concessão dos aeroportos, o governo tem um papel fundamental para definir regulamentações que levam a uma eficiência no uso dos recursos privados para atender o público, ao mesmo tempo em que se tenha retorno adequado para tais investimentos.

No ano de 2005, fora instituída a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), como agência reguladora. Esta fora criada para regular e fiscalizar a infraestrutura aeronáutica e aeroportuária no Brasil. Ela começou sua atuação no ano seguinte, 2006, em substituição ao Departamento de Aviação Civil (DAC), estando vinculada, por ser uma autarquia federal, ao Ministério da Infraestrutura (ANAC, 2020).

Os aeroportos são, segundo a definição dada pela ANAC, aeródromos de caráter público com instalações capazes de oferecer apoio nas operações de aeronaves, embarques e desembarques, tanto de pessoas quanto cargas (ANAC, 2020).

Marcos (2013) indica que as condições no deslocamento cada vez mais rápido, tanto das pessoas quanto cargas e a relação custo/benefício comparando com outros tipos de transportes, fez o setor aéreo se popularizar no Brasil e fez da administração dos aeroportos e das companhias aéreas um desafio.

Conforme a Associação Brasileira das Empresas Aéreas (ABEAR), o movimento de passageiros nos aeroportos brasileiros no ano de 2019 em relação ao ano anterior obteve um leve aumento de 0,76%, movimentando um total de 104,4 milhões de passageiros. Sendo essa, a menor taxa de crescimento desde o ano de 2016 (ABEAR, 2020).

A grandiosidade daquilo que ocorre dentro de um determinado aeroporto é perceptível, principalmente na parte de operações, onde se vê a prática de atividades que visam um melhor fluxo, sem gargalos, para melhorar todo o processo que requer agilidade principalmente nos aeroportos de maiores movimentos, por operarem com grandes

capacidades anuais de fluxo de passageiros e cargas.

Ademais, 13 dos 20 maiores aeroportos do país estavam em problemas como estrangulamento e operação acima da capacidade, fazendo-se perceber o quanto este setor necessita de crescimento robusto e de adequação de gestão e infraestrutura ditada pelas exigências mundiais e pela demanda (MCKINSEY; COMPANY, 2010); isso se dá principalmente pela falta de investimentos de forma expressivas da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) ao longo de anos, em terminais que demandam fortemente o serviço, alavancado pela demanda crescente ao longo da década passada no uso do modal aeroviário.

Com um vasto campo de atuação e em âmbitos importantes na estrutura do setor aéreo, Possas (2018) aponta a existência de três grandes áreas no setor de aviação brasileiro, sendo elas serviços aéreos, sistema de controle de espaço aéreo e serviços aeroportuários, no qual, este último, está interligado fortemente com infraestrutura e gestão dos aeroportos e sofreram no decorrer dos anos mudanças em suas estruturas, na economia e no social com a intervenção de políticas públicas no setor referido desse estudo.

O mercado mundial e brasileiro demanda fortemente uma infraestrutura que venha acompanhada de eficiência em sua capacidade. Pressões nesse sentido mostram que os investimentos em infraestrutura vão além de novas instalações, gerando um aumento da eficiência na capacidade, trazendo reflexos positivos que reduzem o seu estrangulamento (HOLLAENDER, 2019).

Os transtornos ocasionados na infraestrutura dos aeroportos existentes no país refletem na atividade econômica de setores da economia que demandam a aviação, tanto de passageiros quanto de cargas, para o escoamento de seus produtos, destaca Paiva (2015). Além disso, com o advento de grandes eventos mundiais que aconteceram no país, ao lado do crescente número de passageiros domésticos, notou-se que investimentos seriam precisos. Assim a ANAC, busca a regulação de uma nova perspectiva, saindo de uma exploração outrora de monopólio, para uma concorrência mais dinâmica entre os aeroportos (RENZETTI, 2015).

De modo perceptível, a infraestrutura dos aeroportos brasileiros é insuficiente em comparação com os principais terminais mundiais e não oferecia, até então, aos usuários a mesma qualidade, indo contra a corrente de crescimento do movimento nos últimos anos.

Ademais, Paiva (2015) direciona que, o poder público a partir de estudos e pesquisas sobre problemáticas da aviação brasileira, buscou outras formas de gestão nos aeroportos. Como resultado, percebeu-se que o envolvimento da iniciativa privada na gestão, na forma de

concessão, haveria resultado.

A inserção da iniciativa privada na gerência dos principais aeroportos brasileiros se dá pela incapacidade de o governo federal manter um alto nível de investimentos que visem uma administração mais eficiente e infraestrutura adequada nos aeroportos geridos pela INFRAERO.

A complexidade na gestão de aeroportos está na promoção de um funcionamento adequado do aeroporto. Assim, um dos maiores fatores a serem gerenciados nos aeroportos é o equilíbrio entre a capacidade e demanda (MARCOS, 2013).

Ainda, conforme o mesmo autor, quando a operação atua abaixo da capacidade, é imprescindível reduzir os efeitos desse fator, pois gera restrições que não garantem vantagens no desempenho da produção. Os aeroportos têm em sua operação, subdivisões com processos essenciais para o seu funcionamento e são decisivos na capacidade, qualidade e confiabilidade desse aeroporto.

Esse conjunto de fatores levaram os órgãos públicos a intervir no funcionamento desse setor no país. As privatizações por meio de concessões de aeroportos das mais variadas regiões da federação, melhorando os terminais em infraestrutura, aumentando a capacidade de operação dos terminais de cargas e de passageiros, objetivou colocar os principais aeroportos brasileiros alinhado com as novas tendências que permeiam os melhores terminais do globo e melhorar a eficiência.

Isto posto, demonstra a relevância deste presente estudo. Os aeroportos brasileiros, a partir do momento da concessão, passam por mudanças que trazem um novo e mais moderno sistema de gestão, adotados por grandes concessionárias que administram tantos outros terminais dos mais variados portes e finalidades pelo mundo. São novas perspectivas, modo de gerir que trarão visões jamais notadas nos aeroportos brasileiros.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Nota-se que esse meio é altamente competitivo, visa uma integração entre povos, culturas; com isso demanda infraestrutura e para sua execução pede-se cada vez mais uma gestão eficiente, pública ou privada.

Especificamente, o governo brasileiro deu abertura a concessões em que uma de suas pastas tinha o diretório, fazendo do setor aeroportuário brasileiro em anos contemporâneos e futuros, em seus principais aeroportos, concedidos à iniciativa privada para o melhoramento de sua infraestrutura e torná-los mais eficientes,

Com esse crescimento ao longo dos anos, têm-se a necessidade de elencar pontos cruciais na forma como são geridos os aeroportos, que formas serão empregadas para a obtenção de resultados satisfatórios. Esta pesquisa busca analisar a partir da visão do setor transporte de cargas, o que as concessões aeroportuárias trouxeram de melhorias e/ou mudanças para setor.

Desta forma, é imprescindível que se tenha uma noção acerca de um assunto de suma importância na economia do Brasil e que traz reflexos a diversos segmentos para a mesma. Assim, indaga-se: quais as mudanças ao setor de transporte de cargas, as concessões aeroportuárias trouxeram?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar quais melhorias as concessões aeroportuárias trouxeram ao setor de transporte de cargas.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Foram ainda definidos os seguintes objetivos específicos de investigação:

- Apontar as principais características do transporte de cargas aéreas para a transportadora;
- Apontar as melhorias ao transporte de cargas que houve após concessão dos principais aeroportos a iniciativa privada;
- O que a infraestrutura e gestão mais moderna trouxeram de benefícios a quem utiliza o modal aéreo para transportar cargas.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

Com amplo crescimento na última década, o setor de aviação civil, juntamente com o transporte de cargas, que tem forte impacto na economia nacional, demonstrou lacunas que precisam de ações que melhorem a gestão aeroportuária, conseqüentemente melhorias nos processos e infraestrutura para melhor atender ao fluxo de pessoas e cargas cada vez maior ao decorrer dos anos.

A gestão dos aeroportos brasileiros nos últimos anos toma uma nova forma, a partir do período de concessões, em que foram entregues alguns aeroportos à iniciativa privada por um período determinado em contrato e investimentos em áreas definidas em contrato.

O “Panorama 2018” confeccionado pela ABEAR mostram estatísticas que indicam a importância do setor da aviação civil na economia brasileira, no qual no ano de 2018 em relação a 2017, houve aumento no segmento doméstico em 4,4%, fruto de esforços de marketing, uma vez que a economia brasileira cresceu em 1,1% (ABEAR, 2019). Crescimento este acima do Produto Interno Bruto (PIB) nos últimos anos, o que demonstra que o uso do modal aéreo está cada vez mais se tornando viável para todas as pessoas.

Conforme a mesma associação, o segmento internacional teve um aumento de 18,2% em comparação ao ano anterior. Um aumento considerável em relação em 2017, que mostra que com esse aumento de 18,2% na movimentação de passageiros, as companhias aéreas membros dessa associação, elevaram sua participação nos voos internacionais em 1,5 pontos percentuais, passando de 39,3% em 2017 para 40,8% em 2018.

Em 2019, segundo dados divulgados no Anuário do Transporte Aéreo, o número de passageiros transportados em todos os aeroportos brasileiros foi o maior já registrado na série histórica. Ao todo, foram 119,4 milhões pessoas no mercado doméstico e internacional, sendo 1,4% maior que em 2018, mantendo de forma positiva o crescimento ao longo dos três últimos anos (ANAC, 2020).

Em 2020, o mundo foi acometido por uma pandemia que dizimou milhares de vítimas ao redor do mundo, o COVID-19 impactou de forma direta o setor aéreo mundial, fazendo com que o governo, em todas as suas esferas, empresas públicas e privadas, aeroportos e companhias aéreas se adequassem a nova realidade vivida.

Os indicadores do transporte aéreo brasileiro sofreram grandes reduções em comparação a 2019, por conta da pandemia. Em abril de 2020 a redução foi de 95% em comparação com o usual. Em julho, houve leve retomada, mas bem abaixo do que ocorreu em 2019, uma redução de 81% (ANAC, 2020).

O Relatório de Gestão e Atividade 2020 da Agência Nacional de Aviação Civil mostra que os impactos foram fortes e desencadeou uma crise sem precedentes, com números jamais vistos na era moderna da aviação mundial. Somente no 4º trimestre do ano de 2020, as companhias aéreas (Latam, Gol e Azul) tiveram um decréscimo de 47% na oferta de voos, com prejuízo de mais 600 milhões de reais e em todo o ano de 2020 as receitas somente com venda de passagens foram no valor de R\$15,3 bilhões, em 2019 fora R\$37,6 bilhões.

No Brasil, que sentiu fortemente as consequências dessa crise global, a oferta e

demanda por voos caíram de forma drástica, aeroportos se fecharam, funcionando somente voos essenciais e mais voltados ao ramo cargueiro. Segundo dados fornecidos pela ANAC, pode-se observar o quão histórico foi esse momento:

Figura 1 – Retomada da malha – Média voo diário Mercado Doméstico

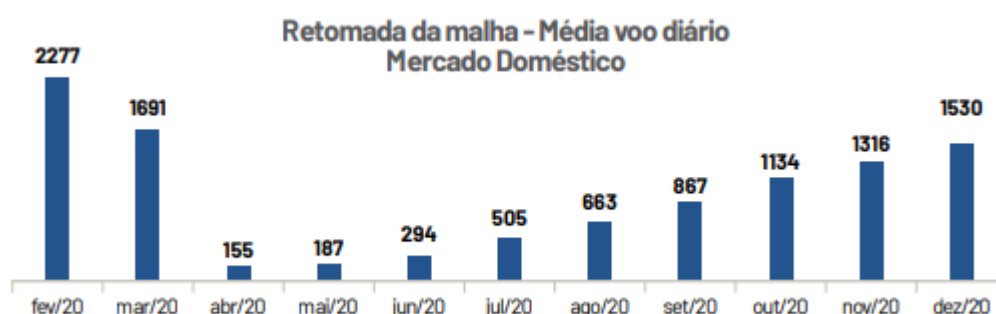


Figura 6 - Média de voos diários domésticos.

Fonte: Relatório Gestão e Atividade 2020 – ANAC

Figura 2 – Retomada da malha mercado internacional Média voo diário (partida Brasil)



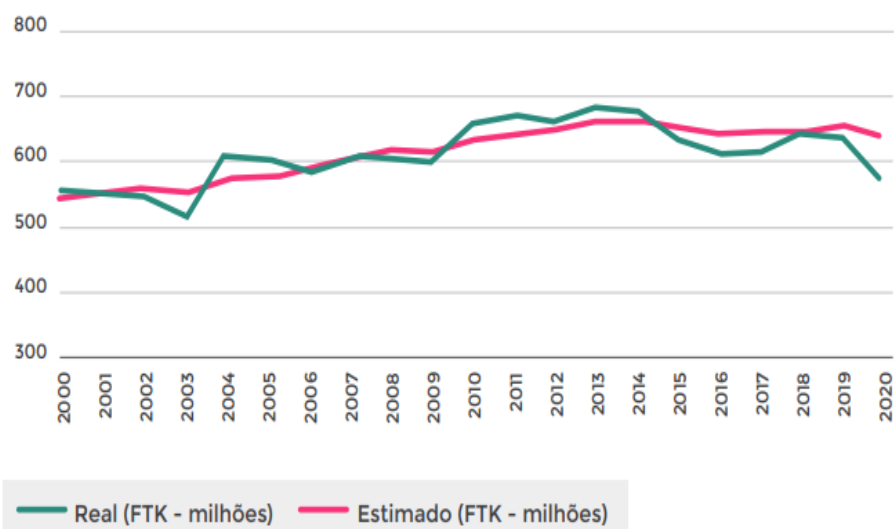
Figura 7 - Média de voos diários internacionais.

Fonte: Relatório Gestão e Atividade 2020

No Panorama 2020 Setor Aéreo em Dados e Análises (2021) aponta que o setor de cargas aéreas, conforme gráfico abaixo, em 2020 foi abaixo do estimado e também menor do que em 2019, mas se comparado ao de transporte de passageiros foi de menor impacto.



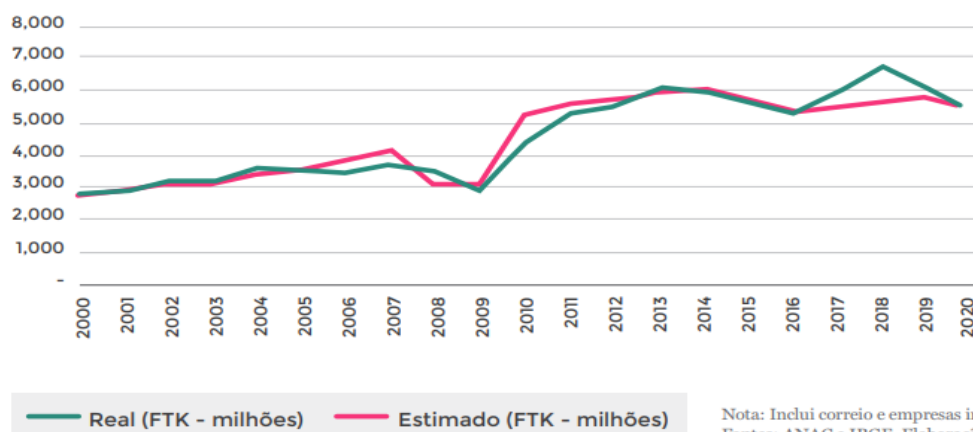
### EVOLUÇÃO DA CARGA TRANSPORTADA PAGA (TONELADAS-QUILÔMETROS) EM VOOS DOMÉSTICOS NO BRASIL (REAL X ESTIMADO)



Nota: Inclui correio.  
Fontes: ANAC e IBGE. Elaboração ABEAR.

Ainda, conforme o mesmo Panorama 2020 Setor Aéreo em Dados e Análises (2021) internacionalmente, conforme gráfico abaixo, vê-se um encolhimento na demanda em 2020 comparando com 2019 nas cargas transportadas e se comparado com o transporte de passageiros, o encolhimento também é menor.

### EVOLUÇÃO DA CARGA TRANSPORTADA PAGA (TONELADAS-QUILÔMETROS) EM VOOS INTERNACIONAIS DE E PARA O BRASIL (REAL X ESTIMADO)



Nota: Inclui correio e empresas internacionais.  
Fontes: ANAC e IBGE. Elaboração ABEAR.

Assim, nota-se que os aeroportos carecem de um olhar mais amplo e de ações que

visem sempre o melhoramento de toda a operacionalidade, gestão e desafios, pois eles são o meio de toda essa atividade e para o êxito destas, a gestão tem um papel fundamental.

Internacionalmente, Yong e Wells (2014), apontam que a operação e gestão são ditadas pela Organização da Aviação Civil Internacional (OACI), com sede em Montreal no Canadá. Ainda sobre a gestão, salienta que na maioria dos países, é administrada pelo governo federal, sob a chefia de algum ministério do governo, embora muitos sejam geridos pela iniciativa privada, ainda sujeita a normas nacionais.

Esse presente estudo tem em suma, uma oportunidade de absorção do ponto de vista acadêmico, da forma de gerir dos grandes aeroportos brasileiros. Embasar esse assunto, trazendo relevância para analisar operações de um grande empreendimento, com diversas diretrizes administrativas, códigos, leis, processos, padronização de atividades e a alta chance de praticar no determinado local em que se têm um fluxo alto de sinergias, é benéfico.

Outro ponto de vista, o organizacional, justifica-se, pois, a gestão operacional de um aeroporto, alinhado às melhores práticas internacionais é um campo que enriquece não somente o colaborador, mas a organização como um todo.

Os benefícios advindos de uma pesquisa nessa temática para uma organização, seja ela inserida de forma direta ou não no setor de aviação, são os mais variados: conhecimento de como empresas de outros países gerem os aeroportos conforme as necessidades locais, mudanças no clima organizacional, adaptação, entre outros fatores que podem trazer significativos pontos, na vida de empresas que se beneficiam do ramo.

Tendo em vista que todo e qualquer aeroporto é um grande prestador de serviços, terá impactos positivos na análise de como o operacional refletirá no meio social. Avanços na infraestrutura para o melhor atendimento dos usuários, nos serviços de passageiros e cargas, são planejados e isso requer uma administração de qualidade e eficiente.

Assim pode-se elucidar o papel central que a gestão operacional tem no fomento de uma funcionalidade que permeia a satisfação de todos os que utilizam esse modal, o que será conceituado no segundo capítulo deste trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Em diversos países pelo mundo, de acordo com a realidade existente, há diversas formas no modo que se administra os aeroportos. Um objetivo dos que administram os terminais de passageiros e cargas, é torná-los eficientes e modernos em comparação com os demais e principais aeroportos mundiais.

Essa tarefa é importante, pois demonstra a real situação deste meio de transporte que cresce a cada dia, alavancado pela necessidade de interação de diversas culturas em diversos tipos de negócios, relações, etc.

Adiante serão elencados conceitos, estudos, sobre a historicidade da administração pública e privada, as práticas de como as gestões agirão e pontos que diferenciam, dinamizam e tornam eficientes um terminal aeroportuário e sua infraestrutura.

### **2.1 A importância da Logística Aeroportuária.**

Com o avanço da tecnologia em todas as situações existentes, houve avanços significativos também na aviação. Nos últimos 100 anos, a evolução foi de forma consistente, onde se pode observar bem, por exemplo, nos aviões do início do século passado e agora, marcados por grande autonomia, velocidade, que os ajudam a servir todo o globo. Esses avanços tecnológicos aliados ao crescimento das viagens aéreas nos anos 50 do século passado facilitou o comércio de bens e serviços com um grande crescimento, entre nações e o turismo. Dessa forma, demandas se mostram para que se realizem operações aeroportuárias (SILVA, ICHINOSE, 2021).

A atuação de pessoas em diferentes setores do aeroporto é o enfoque da logística aeroportuária, tendo como objetivo se desenvolver ao máximo para que os custos sejam menores e o tempo seja gerido apropriadamente (SILVA, ICHINOSE, 2021).

O crescimento da produção no mundo, fomentada por redes intrafirmas ou concorrentes, e a crescente demanda por novos mercados, fez com que os meios de circulação, através de cobranças em infraestruturas e vias de transportes, estes, o ponto central que se tem entre a produção e o consumo (QUINTILHANO, 2019).

Adiante, utiliza-se o transporte por rios e mares, até o advento das locomotivas a vapor no começo do século XVIII. No século XX, surge de forma robusta o transporte aéreo. A forma de se deslocar é por meio de aeronaves, que transportam pessoas, cargas ou malas postais, a conhecida aviação comercial. A aviação geral é outra modalidade, em que as

aeronaves, entre elas as de pequeno porte, são usadas para fins particulares (MARQUES, 2020).

Em um mercado com dinamismo e competidor, a logística na cadeia de suprimentos desempenha um grande serviço. Com estratégias sustentáveis que fazem um uso correto dos recursos disponíveis dos transportes, gera eficiência, decaem custos operacionais e cresce a forma de competir (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2021).

Ainda, a tecnologia em constante evolução e a produção de produtos com valor agregado satisfatório, levam a ter uma alta circulação de consumo, fazem que haja ampliações da circulação, com o crescimento da velocidade e tecnologia. No Brasil, que passa por um refinamento e crescimento da logística, destacando a forma de planejar e sofisticar com estratégias competitivas, ligadas a fluidez de mercadorias, especificamente. No exemplo do Brasil, isso ocorre sem a conclusão de uma melhora significativa de infraestruturas de transportes, de forma salientada em portos e aeroportos (QUINTILHANO, 2019).

A década de 60 é marcada pela intervenção do Estado na regulação da aviação civil brasileira, onde fora imposto a ligação invariável entre as cidades, em um sistema chamado ponto-a-ponto, de forma a comprometer uma cobertura maior, regionalizada e com ausência de competição entre as empresas aéreas. Nas décadas seguintes, de 70 e 80, a regulação foi ainda mais preponderante. Nos anos 90 houve regulações que visassem à liberação e estímulo a competir das empresas aéreas (MARQUES, 2020).

Nos últimos 10 anos, o comércio internacional de bens se destaca, representando atualmente um mercado com várias frentes a serem descobertas e a exportação traz benefícios, pois pode diminuir riscos e apresentar estabilidade. O mundo com seu dinamismo, globalizado e com a competição cada vez mais crescente, a diferenciação para atender o mercado interno e externo, é uma ação empresarial constante (LUCENA; OLIVEIRA, 2020).

Operações aeroportuárias exigem que recursos se bem utilizados e as empresas aéreas, que tem grandes operações diárias, com grande manuseio de aeronaves e funcionários, pode ver a sua frente gargalos durante as operações. Logo, para reduzir os danos gerados por gargalos, a boa gestão de alocação de recursos é fundamental para que se tenha ganhos. A tecnologia facilita as operações logísticas em um local onde falhas e atrasos no planejamento causas prejuízos e assim a mesma é vital para equacionar tal problemática (SILVA, ICHINOSE, 2020).

No Brasil, por usar predominantemente o modal rodoviário para o transporte de cargas entre pontos distantes, os custos logísticos são altos, outro ponto que se destaca é infraestrutura (física e de gestão) e integração racional do uso logístico com dificuldades, o

que conseqüentemente acarreta em estoques não previstos. Solucionar essa problemática vem por uma maior oferta de infraestrutura competitiva, seja de transporte e de armazenagem e, também pela oferta, no país, de uma logística produtiva, i.e., sequencial (integrada), com estoques baixos e se utilize, de um responsável por gerenciar de todo o uso da cadeia de suprimentos: o operador logístico (OL), e que, eficiente economicamente, se terceiriza (ASSIS *et al.*, 2017).

Conseqüentemente, Marques (2020) afirma que essa liberdade depois dos anos 60, teve como consequência um aumento do transporte de cargas no Brasil, de forma expressiva, de forma que a balança comercial teve forte impacto, justamente por esse aumento. Pode-se dizer que a explicação vem do crescimento do transporte aéreo de passageiros no fim dos anos 90 e a substituição do sistema ponto-a-ponto pelo sistema centro-raio (*hub-and-spoke system*), que escolhe aeroportos de centro de conexões, chamados de *hub*, fazendo ligação com os aeroportos regionais, *spoke*, o que faz crescer o número de voos e aloca aeronaves para entre *hubs* e aeroportos regionais.

Período este que ocorre o crescimento competitivo entre as companhias aéreas com a entrada das empresas Gol, Azul e Avianca - esta última, com seu braço brasileiro extinto - que passaram a ter grande participação de mercado, que antes detinha a TAM - hoje Latam -, outra parcela do mercado foi adquirida por empresas de serviços cargueiros: Absa, Grupo Jadlog, Ups, Fedex, Lufthansa, Skycargo, American Airline Cargo, etc (MARQUES, 2020).

Existem várias formas de rede, de se relacionar. O sistema Hub-and-spoke, concentra voos em horários de forma organizada em um determinado aeroporto, que tem uma gama de voos de longa distância, com aeronaves apropriadas para isso, onde estes terminais são abastecidos por aeroportos menores, os regionais (*Spoke*), que tem voos com aeronaves menores e uma distância menor (CASTRO, 2018).

Conforme a Confederação Nacional do Transporte (2021), a logística é aumentar os limites do planejamento, a efetivação e o manuseio assertivo do andar das mercadorias, da origem até o destino, com o intuito de atender eficientemente, às necessidades do mercado. Desenrola-se por intermédio das infraestruturas que o transporte dispõe, obtendo, conforme o que se está ao seu serviço, à eficiência que se espera. De forma a executar as operações logísticas no menor custo, no tempo certo, faz-se necessário olhar para o leque dos modais, os transbordos e a armazenagem da carga, o local das instalações que estão no itinerário que será percorrido.

Um aeroporto de nível internacional é um sistema integrado, um nó intermodal que liga os aeroportos no mundo, quanto às cidades e regiões que predominam sua influência.

Planejamento da infraestrutura voltada para carga aérea está correlacionado ao planejamento de infraestrutura ofertada aos passageiros e de aeronaves que não fazem esse tipo de serviço, de tal forma que não é possível planejar e gerir um terminal de carga separadamente das demais estruturas que compõem a infraestrutura aeroportuária. O terminal de cargas depende das operações, que são facilitadas, pela infraestrutura do terminal, salve os aeroportos que são de uso propriamente para cargas (MARQUES, 2020).

Ainda, é preciso entender o que são Hubs. São aeroportos em que as companhias aéreas utilizam como centro, onde há uma intensa movimentação de pessoas e cargas. As empresas aéreas tem a faculdade de que com isso possam suprir os seus serviços com um leque maior, sistêmico, de origens e destinos (CASTRO, 2018).

Planos diretores aeroportuários de forma integrado aos planos diretores das cidades, são fundamentais. Desenvolvimento aeroviário, através de um plano, tem que constar direcionamentos de curto, médio e longo prazo, que propicie a economia regional crescer integrada as objeções sociais e o potencial do mercado (MARQUES, 2020).

Ainda, delineando a ideia do autor referido, uma lista de tendências econômicas gerais que têm impacto grande no transporte aéreo de cargas, como a atividade econômica, que se pode observar no PIB; a atividade do comércio global, importações e exportações, consumo interno e indústria. Esses fatores, ligados a economia mundial, tem no mercado aéreo uma força vital.

A cadeia de fornecimento de insumos e de distribuição de bens que são produzidos num determinado país, liga-se de forma a promover a competitividade de diversos segmentos da economia. Não somente se retém aos processos produtivos, mas vai além, até as cadeias de suprimentos, que se pode ouvir que as mesmas estão em competição. Isso se liga a capacidade das organizações de poder reduzir os custos da logística, principalmente os de transporte e estoques, manufaturados, semimanufaturados ou básicos (ASSIS *et al.*, 2017).

## **2.2 Gestão aeroportuária**

Além dos passageiros, existem outros clientes que, para a gestão aeroportuária é um desafio diariamente. Diversos órgãos estão presentes num aeroporto e ainda que muitos não estejam sob a gestão direta de uma concessionária que opera no local, de um jeito ou de outro, ambos têm uma ligação no gerenciamento do terminal, pois a multidisciplinaridade de um aeroporto é algo intrínseco de uma administração aeroportuária (OLIVEIRA, 2020).

Em um aeroporto, seja da iniciativa privada ou pública, há características que são de

relevante importância na estrutura administrativa e organizacional. Ainda, é preciso enfatizar que o dever do gestor aeroportuário é a operação segura e eficiente do aeroporto e tudo o que há nele, seja de qualquer porte (YOUNG; WELLS, 2014).

A gestão aeroportuária é desenvolvida de forma individual pelas administrações públicas territoriais, de forma frequente, exclusiva, e de variados arranjos em termos de cooperação entre o setor público e privado. Gestão individualizada facilita mecanismos de financiamento, o estabelecimento comercial de modo mais apropriado na captação de companhias aéreas desejadas. A concorrência entre as companhias deve ser vista como condicionada pela gestão aeroportuária, como as regras de acesso das companhias a elas (ARAÚJO, 2020).

Ainda Yosimoto et al. (2016), destaca que a mudança de predominância do setor público pela exploração de operadores privados, permite a competição entre os aeroportos, favorecendo assim a atração de voos internacionais, voos de conexões, prestação de serviços de cargas, criando incentivos para que se preste esse serviço de forma eficiente.

Logo, percebe-se que um aeroporto envolve diversas nuances que desafiam a gestão a exercer suas faculdades com êxito. Os aeroportos, sendo de iniciativa privada ou não, têm como finalidade a entrega de operações que visem um bom desempenho de sua infraestrutura aos passageiros e empresas aéreas que operam no local.

Isso se dá como visto anteriormente, pela multidisciplinaridade que se encontra num aeródromo, as relações não somente com os clientes, mas com as companhias aéreas e demais consumidores, traz a gestão uma dinâmica que remete a si a sustentabilidade de toda a operação.

De fato, até 1992, o mercado de aviação comercial era fortemente regulado, tanto em preço quanto em entrada. De um lado, as passagens aéreas tinham seus preços tabelados; de outro, o mercado brasileiro era dividido em cinco monopólios regionais em que cada empresa tinha exclusividade de atuação, constata Yosimoto et al. (2016), demonstrando o desafio da administração dos aeroportos brasileiros na busca de um maior dinamismo. A complexidade de um aeroporto é notória, e a gestão trata de promover o funcionamento adequado de um aeroporto (MARCOS, 2014).

A desregulação do transporte aéreo brasileiro na década de 1990, demonstra a importância desse marco na alavancagem deste setor em tempos futuros, pois a necessidade de elencar pontos, como a liberdade nas tarifas, atendimento mais livre de companhias aéreas em outras regiões do país, dá a gestão dos aeroportos, a perspectiva de crescimento e a procura de mecanismos que auxiliam no funcionamento operacional adequado.

A gestão de aeroportos é complexa, traz nuances que necessitam uma busca incessante para que todos os serviços sejam prestados de forma eficiente. A gestão aeroportuária trata não somente dos passageiros e na operacionalidade do terminal, mas tem nas companhias aéreas, um cliente que demanda um aparato expressivo que com a desregulação, faz todo o setor crescer.

Logo, ambas as situações convergem. A gestão é primordial em todas as circunstâncias, sendo através da mesma, um ponto que determina a viabilidade, que com suas práticas, fazem de um terminal de cargas ou passageiros, rentável e com possibilidades de crescimento, trazendo desenvolvimento de forma direta ou indireta a economia.

Nas últimas décadas, o crescimento que a aviação demonstrou no Brasil, que com tamanha ampliação, os aeroportos tiveram de se reestruturar. Em tempos passados, o gerenciamento cabia a INFRAERO, que entre suas faculdades, tinha que garantir infraestrutura aos aeroportos (ROMEY, 2019).

Uma das questões mais importantes, é que os aeroportos são negócios que contém características internacionais, mesmo com as peculiaridades das regiões onde se encontram, essas comparações com o padrão internacional têm papel importante para orientar o desenvolvimento dos mesmos, em qualquer lugar do globo (BALTER, 2012).

Assim, com o crescimento dos números da aviação no Brasil ao longo de anos, precisou de ampliação em seus aeroportos e alinhá-los com os mais rigorosos padrões de segurança e conforto, para se ter um maior diferencial na captação de novos voos e serviços aeroportuários, pois, os aeroportos são negócios que movimentam fortemente a economia de suas regiões.

Atualmente a pressão é grande sobre o transportador aéreo devido ao aumento dos custos de exploração e a tendência para a diminuição do preço final ao cliente. Esse tipo de pressão também chega aos aeroportos, que têm de encontrar meios que atraiam o tráfego aéreo (RAMOS, 2009).

Adiante, demonstra-se como os processos que transferem a gestão de um determinado aeroporto à iniciativa privada, têm grande importância:

Outorgar a infraestrutura aeroportuária de um país não acarreta em, unicamente, conceder a terceiros a exploração dos investimentos e serviços. Implicam, mormente, em avanços nos domínios de gestão, regulação, operações multimodais, incorporação de novas tecnologias e, principalmente, da segurança de voo. Por conseguinte, é adequado recordar que as concessões bem sucedidas são pautadas por duas grandezas, quais sejam: a) um marco regulador eficaz, eficiente e moderno que embarca



múltiplas funções e, no qual, sejam pouco prováveis as negociações oportunistas; b) um planejamento de longo prazo, acrescido de políticas públicas sólidas que abranjam e sejam compatíveis com as infraestruturas objeto de concessão (MORAES, 2016, p. 13, 14).

Esse conjunto de fatores detalhados no decorrer deste capítulo, evidencia traços importantes que determinam a gestão de um determinado aeroporto. A crescente demanda dos serviços aeroportuários, ligados com a necessidade de uma gestão de aeroportos que tragam para os clientes de seu terminal uma estrutura fidedigna, trazem a gestão uma responsabilidade das operações de seu terminal que agora concedido, precisará de esforços de todas as áreas estratégicas, de planejamento que o façam ser rentável.

Sendo ferramentas que movimentam o turismo, são também suplementares aos desenvolvimentos sociais, econômicos e culturais para as respectivas cidades que atendem e para o país. Se faz necessário a elaboração de uma gestão que garanta o alcance de processos socioeconômico e permeia a competência de seus colaboradores, zelo dos usuários, responsabilidade dos serviços ofertados e êxito das estratégias de ação (OLIVEIRA, 2020).

Ainda, o gerenciamento de recursos, irregularidades e falta de medidas que melhorem a gestão dos aeroportos, que adequam o nível e direção de modo adequado aos investimentos, assim como atribuições dos órgãos públicos responsáveis pela administração nessa mesma esfera, precisam de reforços, principalmente, a de segurança (PERAZZINI, 2020).

Destaca-se que com os recursos disponíveis, a gestão de aeroportos terá sucesso em suas ações. É imprescindível que se tenha em mente a vastidão desse importante setor econômico e que demanda esforços a cada dia, com o advento de circunstâncias que permeiam o globo e com o uso adequado e eficaz dos recursos disponíveis os aeroportos trarão outros recursos de relevância para onde se está inserido, isso se dá por meio de aparatos modernos, eficientes em seu planejamento, estrutura e pessoas.

Esses aparatos, que são primordiais no funcionamento de um aeroporto, sejam de qual porte for, é alicerçado na infraestrutura que o mesmo oferece para um funcionamento das operações de forma que assegure a todos que toda a operação seja cumprida respeitando todas as normas.

É plausível a atuação de órgãos específicos e seus papéis desempenhados. A Infraero, que tinha em sua faculdade a gestão de vários aeroportos no Brasil, antes do período em que se iniciaram as concessões e do órgão regulador do setor aéreo brasileiro e a Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC.

### 2.2.1. *Infraero*

Conforme a Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, art. 2º, cabe à INFRAERO a implantação, administração, operação e exploração industrial e comercial da infraestrutura aeroportuária que lhe for dada pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (BRASIL, 1972).

A INFRAERO tem início de sua operação no dia 31 de maio de 1973, no mesmo ano, no dia 2 de novembro, assumiu a administração do Aeroporto Internacional de Brasília Presidente Juscelino Kubitschek e o Ponta Pelada em Manaus – AM e assim em anos posteriores vai-se assumindo outros aeroportos pelo país (INFRAERO, 2020)

Um marco representativo ocorreu no ano de 2011:

O governo transfere, em abril de 2011, todas as atividades da aviação civil para um novo organismo, a Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC-PR), com importância de ministério e vinculada à Presidência. A Infraero e a Anac, antes sob a administração do Ministério da Defesa, passam à responsabilidade do novo órgão, que comanda também a Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (Conaero), responsável por organizar as atividades operacionais dentro dos aeroportos, uma missão que é coordenada em todo o País pela Infraero, de acordo com decisão governamental (INFRAERO, 2020).

A INFRAERO é uma empresa pública nacional, estando entre as três maiores operadoras de aeroportos do mundo e detém participação em 55 aeroportos no Brasil. Nos aeroportos em que têm governabilidade, são transportados mais de 100 milhões de passageiros ao ano, o que representa 60% do movimento aéreo do país. Ela detém participação nos principais aeroportos que foram concedidos, detendo 49% de participação nos aeroportos de Brasília, Guarulhos e Viracopos, Confins em Minas Gerais e Galeão no Rio de Janeiro (INFRAERO, 2020).

Contudo, percebe-se que a INFRAERO tem em seu poder uma grande máquina que nos primeiros anos precisou de repasses do governo para que se sustentasse, de modo que suas operações nos aeroportos por ela administrados não traziam recursos suficientes. Esse cenário mudou no ano de 1977, graças às receitas comerciais. Ainda, é preciso destacar que com as privatizações a INFRAERO ainda detém participação nos principais aeroportos que foram concedidos, detendo 49% de participação nos aeroportos de Brasília, Guarulhos e Viracopos, Confins em Minas Gerais e Galeão no Rio de Janeiro (INFRAERO, 2020).

Contudo, essa participação conjunta com os principais aeroportos do país, como

mencionado acima, traz já grandes avanços nas esferas de infraestrutura, administração e qualidade dos serviços, mesmo não havendo desde então a maioria de participação acionária nos aeroportos. Isso se dá por aspectos administrativos de empresas consolidadas que detêm grandes experiências na administração de diversos aeroportos pelo mundo, dos quais movimentam números altos de passageiros e cargas, havendo investimentos em meios que os façam atingir níveis de desempenho acima do esperado.

### 2.2.2 ANAC

A Agência Nacional de Aviação Civil é uma agência reguladora, que foi criada em 2005 e atua desde o ano de 2006 com o objetivo de regular e fiscalizar as atividades da aviação civil e infraestrutura aeronáutica e aeroportuária no Brasil. É uma autarquia federal e está vinculada ao Ministério de Infraestrutura. Em suas responsabilidades estão os macroprocessos de certificação, fiscalização, normatização e representação institucional (ANAC, 2020).

“A Lei de Criação da ANAC (Lei nº 11.182) estabelece que cabe à Agência regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária, observadas as orientações, políticas e diretrizes do Governo federal” (ANAC, 2010).

A normatização é um ponto importante para a ANAC:

Ao estabelecer as regras para o funcionamento da aviação civil no Brasil, a ANAC revisa, atualiza e edita regulamentos técnicos e relacionados a aspectos econômicos. A instituição dessas normas geralmente é precedida de consultas e audiências públicas, para ouvir a sociedade, e de estudo sobre o potencial impacto da decisão sobre o setor. As normas técnicas da ANAC consideram os preceitos das instituições e organizações internacionais de aviação das quais o Brasil é signatário (ANAC, 2020).

A certificação cabe a ANAC, e tem como fim único atestar o nível de confiança e atendimento aos critérios que são de padrão mundial na aviação e a fiscalização é para todo o funcionamento da aviação civil no país para se obter números operacionais de segurança e qualidade aceitáveis (ANAC, 2020).

As autorizações e concessões:

Para atuar, companhias aéreas, empresas de táxi-aéreo ou de serviços especializados, escolas, oficinas, profissionais da aviação civil e operadores de aeródromos e aeroportos precisam ser autorizados pela ANAC. De acordo com a complexidade para o desempenho de cada atividade, a Agência emite

autorizações, permissões, outorgas e concessões a esses entes regulados. O descumprimento de regras e requisitos pode levar a Agência a suspender ou a cassar as autorizações concedidas (ANAC, 2020).

O Relatório de Gestão e Atividades 2020, mostra-nos que aviação civil leva em consideração uma gama de fatores como a economia nacional e internacional, tecnologias que surgem constantemente, cenário político, entre outros. Dessa forma, a atuação da ANAC, como Agência Reguladora do setor, também é ditada fortemente pelo ambiente externo, que exige adaptações frequentes e iniciativas aderentes ao contexto da aviação (ANAC, 2021).

### **2.3 Infraestrutura Aeroportuária**

De acordo com a Lei nº 7.565, de 19 de dezembro de 1986, art. 27, define “aeródromo é toda área destinada a pouso, decolagem e movimentação de aeronaves”. Assim, um aeroporto tem em sua infraestrutura um leque grande de áreas que demandam cada vez mais uma coordenação sólida na operação como um todo.

Os terminais aeroportuários são os responsáveis pelo fornecimento dos meios e as facilidades necessárias para condução dos passageiros, bagagens e cargas do lado terra ao avião (lado ar) e no sentido inverso também, de forma tal que haja planejamento adequado entre os componentes envolvidos (MOURA NETO, 2013).

Podemos aferir a infraestrutura aeroportuária pelo número de companhias aéreas que possam atuar em um aeroporto, assim como suas rotas, número de aeronaves e passageiros. O tamanho de sua atuação é medido pelo número de *slot* e *gates*, no qual o primeiro consiste no tempo que se dispõe para pousos e decolagens, o segundo é a quantidade de portões que as empresas aéreas têm acesso para embarques e desembarques de passageiros, destaca Evina (2016).

Adiante, Nascimento (2014), mostra-nos que os aeroportos são fundamentais na logística do transporte aéreo, onde fornecem a infraestrutura necessária à movimentação de aeronaves, deslocamentos de passageiros e cargas a outros tipos de transporte. Têm serviços associados, oferecem instalações que tragam aos passageiros oportunidades de lazer em meio ao uso do terminal, tais como lojas, restaurantes, etc.

Destaca-se a importância, contudo, do conceito de infraestrutura aeronáutica, que conforme o Decreto Nº 62.105, de 11 de janeiro de 1968, art. 2º, define:

Infraestrutura Aeronáutica é todo aeródromo, edificação, instalação área e

serviços destinados a facilitar e tornar segura a navegação aérea, neste compreendidos os de tráfego aéreo, telecomunicações, meteorologia, coordenação de busca e salvamento, bem como as instalações de auxílios rádio e visuais (BRASIL, 1968).

Conforme mostrado anteriormente, os aeródromos dispõem de uma diversa área que intui sua vasta operacionalidade. Tais operações demandam infraestrutura condizente para que se tenha eficiência, tanto para aqueles que demandam infraestrutura no transporte, no caso, as companhias aéreas e os que utilizam o aeroporto para demais serviços, além do transporte, como é o caso dos passageiros.

De tal modo, a infraestrutura é em si, o mantenedor de um aeroporto com níveis de operação e eficiência satisfatórios. A entrega de uma gama de edificações, sistemas que visem a segurança da navegação aérea, entre outros, percebe-se e coaduna-se que a infraestrutura aeroportuária tem além da importância, já mencionada para empresas aéreas e passageiros, a faculdade de promover o aeroporto e assim sua competitividade em relação a outros terminais na captação de mais voos, serviços, etc.

Possas (2018) mostra que com a Crise de 2006, constata-se a necessidade de melhorar o nível de gestão das operações, objetivando aumentar de forma expressiva a participação das receitas comerciais no total das receitas dos aeroportos e assim discutir novamente a qualidade do serviço. Logo, não é apenas ampliar a infraestrutura dos aeroportos, mas sim modernizá-los, com tecnologias que não se viam nos aeroportos brasileiros até o momento, devido à falta de investimentos.

E ainda acrescenta, que para se ter acesso a essas tecnologias há dependência de gestores que tenham experiência na causa. Para isso, a iniciativa privada tem papel importante. As diretrizes que delimitavam gestores aeroportuários, com experiência internacional e capacidade gestora, poderiam ser nas operações dos aeroportos, mais eficientes, diminuindo tempo de espera, aumentando os resultados comerciais e podendo trazer tecnologias robustas utilizadas em demais terminais internacionais.

Sem meios adequados de infraestrutura, empresários - nesse caso, companhias aéreas - podem ter custos mais altos para suprir determinada rota e na exploração comercial, tal cenário pode se mostrar inviável, pois custos de entrada estão relacionados a todo investimento ao início da operação (DEMANT, 2009).

E seguindo nessa linha, outra característica chama atenção, como atesta (YOSIMOTO et al., 2016), o setor aeroportuário tem sua estrutura em rede e para se obter desempenho como fator integrador e desenvolvimentista no país, é necessário o funcionamento regular não somente em grandes aeroportos, mas também em aeroportos regionais e acrescenta

sustentando tal afirmação que a malha aérea do Brasil, têm como grande traço a concentração de tráfego em um número reduzido de aeroportos.

Destaca-se assim, a correlação que a infraestrutura aeroportuária em seus padrões aceitáveis, tem em consonância com a estruturação deste setor, caracterizado pela ligação que se tem entre os aeroportos do país. Para que haja essa interligação, a infraestrutura adequada promove mais facilmente a integração em um país vasto como é o caso do Brasil.

Outro ponto de observação, é que a concentração do maior movimento em aeroportos centrais, se torna mais vantajoso para as companhias aéreas. Mas, cabe destacar, que os aeroportos mais afastados podem oferecer, com um novo olhar de órgãos públicos, companhias aéreas e aeroportos, uma fonte que ainda não foi esgotada e que necessita de investimentos de infraestrutura, pois muitas às vezes os mesmos não a oferecem, sendo esse um dos empecilhos para não operação nesses aeroportos.

“A infraestrutura aeroportuária, em sua grande parte a cargo da Infraero, empresa que administra os aeroportos responsáveis por mais de 95% do tráfego aéreo civil, não cresceu no mesmo ritmo da demanda.” (MCKINSEY AND COMPANY, 2010c, p. 9).

Sendo o modo de transporte mais rápido do mundo, consistindo no deslocamento pelo ar, usando aviões, helicópteros que têm a necessidade de áreas específicas com infraestrutura o suficiente para que se possa operar com segurança, de forma satisfatória e exitosa, os aeroportos se configuram como uma infraestrutura importante, sendo o local físico que contém as principais facilidades ao setor, onde ocorre as transferências de modos de transportes, do aéreo para o terrestre ou de modo contrário, se realiza intercâmbios entres atores de transporte aéreo, o aeroporto, navegação aérea, empresas aéreas e o consumidor (MIOZZO, 2019).

Os aeroportos são considerados como portas de entrada para o turismo e negócios, interferindo diretamente na economia dos Estados em que estão inseridos, através do crescimento de localidades para o turismo, bem como interferindo diretamente na balança comercial e nos lucros das empresas exportadoras e importadoras de acordo com a logística implementada. Todo o painel apresentado é importante para fomentar a arrecadação de taxas e tributos para os governos nos quais estão inseridos os municípios de uma região (NATAL, 2009).

Ainda, Natal (2009) aponta que com esse cenário de crescimento, é vital, seja pelo crescimento do desenvolvimento da economia que vem através de importação e exportação de cargas ou pela reformulação dos modais de transporte que interligam o aeroporto e municípios com a realização de múltiplas obras de infraestrutura, não somente na área de transporte, mas

nos demais outros equipamentos que se complementam.

A infraestrutura aeroportuária possui relação direta com o desenvolvimento econômico, como podemos ver Bringuenti (2017, p. 45):

Em determinados setores estratégicos da economia, o Estado atua como indutor de desenvolvimento econômico. Na esteira da globalização, o transporte aéreo pode ser considerado como um dos setores estratégicos dos Estados nacionais nos dias de hoje. Suas características o tornam relevantes ao desenvolvimento econômico, produtivo e social das sociedades modernas. Em qualquer Estado, a credibilidade do funcionamento do sistema aéreo é fator substancial para os custos e riscos ligados aos investimentos internos.

A relação tão estreita entre economia e setor aeroportuário fomenta a necessidade cada vez maior de entregar níveis adequados para que ambas as partes tenham ganhos notáveis. Através do Estado, do município que se localiza, e o próprio aeroporto, possibilitam um giro importante da economia como um todo, fazendo-se necessário que intervenham em obras e melhorias, gerando empregos, aumentando a procura por matérias primas e assim movimentando a indústria.

A importância desse setor no Brasil é relevante por suas dimensões territoriais, assim requer agilidade nos processos, eficiência na gestão e oferecer aos usuários serviços de qualidade. “Em suma, pode-se afirmar que o Brasil possui um setor aéreo dinâmico, funcional e com alto potencial de crescimento, mas que, como qualquer outro, em qualquer país, possui desafios e oportunidades de aprimoramento. No caso brasileiro, principalmente em infraestrutura” (MCKINSEY AND COMPANY, 2010, p. 13).

O desenrolar da infraestrutura de aeroportos enfrenta diversos desafios para que se possa acompanhar o crescimento do transporte aéreo, a fim de acomodar, de forma segura, essas operações. Tal cenário de crescimento demanda investimentos em infraestrutura nos aeroportos ao longo dos anos, de forma que expandem os que já existem ou se construam novas instalações. Conseqüente, destaca-se que investimentos em infraestrutura aeroportuária têm valores demasiado altos, dependendo do tipo de intervenção que seja pertinente (MAIA, 2010).

A seguir, é-nos dado alguns elementos da infraestrutura necessária em um aeroporto:

A infraestrutura necessária depende do porte das aeronaves e das etapas a serem cumpridas. Hoje, cerca de 1.500 m de pista (comprimento básico) seriam suficientes para a movimentação das aeronaves em uso no segmento. Mas não é apenas de comprimento de pista que depende a segurança e a viabilidade da operação aérea. Os aeródromos precisam obedecer às normas estabelecidas pelos órgãos competentes de forma a garantir sua operacionalidade dentro dos padrões mínimos de segurança exigidos para a

modalidade. Nesse contexto devem ser oferecidos: balizamentos diurnos e noturno adequados, áreas de movimento cercadas e protegidas, equipamentos de segurança no sítio, pistas alternativas etc (ALVES; AMARAL, 2012, p. 176).

Em síntese, podemos afirmar que a infraestrutura é vital para que se possa operar com sucesso um aeroporto, independente do porte. Pontos cruciais são levados em conta, principalmente que os aeroportos são para o local onde se situa, sinônimo de desenvolvimento econômico e social e para se ter resultados satisfatórios, os investimentos em infraestrutura são a essência do negócio, pois com uma infraestrutura que possibilite às operações aéreas com segurança, trazendo aos usuários serviços de qualidade, trará cada vez mais a competitividade, captação de voos e movimentos de passageiros e cargas.

Observa-se que a infraestrutura se relaciona diretamente com uma série de fatores que lidam com a operacionalidade do terminal. Um aeroporto que não apresenta uma boa infraestrutura está fadado a ter problemas, tais como gargalos que condicionam a perda de eficiência, tempo. Por isso, o papel de fomento à infraestrutura é salutar na sobrevivência de um aeroporto para que seus níveis de eficiência sejam de sucesso.

Analisar de forma quantitativa a eficiência em segmentos diversos de negócios tem sido relevante. Motivado na obtenção de indicadores que reflitam o nível de desempenho nas atividades de produção que visam ações de correção e de proatividade que subam o nível de eficiência dos processos. Quando em aeroportos, a obtenção de um nível de desempenho na operacionalidade de modo plausível ligado diretamente com o transporte aéreo, conduz à aplicação de modo eficiente de recursos destinados ao funcionamento adequado dos serviços aeroportuários (MOURA NETO, 2013).

Desse modo, a obtenção de parâmetros que identifiquem pontos que possam oferecer o conhecimento de problemas, gargalos, são primordiais para que a tomada de decisão seja de sucesso. Aeroportos precisam cada vez mais, com o advento de inovações que marcam o mercado da aviação, de aparatos que deem aos gestores a visão de melhoria de seus terminais. Obter níveis de eficiência em sua infraestrutura, é provar que o aeroporto atende bem os que o demandam.

A infraestrutura aeroportuária tem alavancagem no Brasil no início da década passada, com as rodadas de concessões dos aeroportos brasileiros, demonstrando que a junção da demanda crescente de passageiros e cargas e a necessidade de melhoria dos terminais foi o fator chave para investimentos.



## 2.4 Concessões Aeroportuárias

Conforme Romeu (2019) o Brasil demonstrou um crescimento expressivo, nas últimas duas décadas, na demanda de serviços aeroportuários. Os aeroportos brasileiros vinham pondo em evidência uma incapacidade na prestação de serviços, de forma a atender essas situações, que surgiu com o crescimento econômico e da renda da população do país. Com isso se demanda de forma urgente, melhorar a infraestrutura e conseguinte melhorar a capacidade dos aeroportos.

A primeira ação para a reestruturação do setor aeroportuário foi o planejamento e realização de estudo técnico, tendo sido realizado pela Estruturadora Brasileira de Projetos (EBP), nos anos de 2008 a 2010, acompanhada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), sendo este o coordenador dos estudos técnicos que viabilizaram o primeiro processo de concessão aeroportuária no Brasil, com o Aeroporto de São Gonçalo do Amarante (RN). Este estudo tem como objetivo avaliar a situação do setor aéreo à época, principalmente as condições de infraestrutura e governança e, com esses dados como base, apontar soluções para que o setor se modernize (YOSIMOTO et al., 2016).

Exemplos de sucesso existem pelo mundo de que a participação na iniciativa privada nos aeroportos tem resultados satisfatórios, como fala-nos Quadros (2019) que no ano de 2018, mais da metade dos aeroportos no continente europeu têm alguma forma de participação da iniciativa privada, e desde 2011 esse número vem aumentando. Nos demais continentes, os processos de arrendamento de longo prazo ou concessões são adotados em maioria, como na Austrália, América Latina e Caribe, bem como nos Estados Unidos, onde os aeroportos estão ligados no Programa Piloto de Privatização dos Aeroportos.

Conforme aponta Possas (2018) as diretrizes que guiam as políticas públicas que deu andamento na criação do referido Programa, foram acompanhadas e definidas pela Secretaria de Aviação Civil - SAC, que na época, era vinculada à Presidência da República, e hoje ligada ao Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil.

O governo federal, através da ANAC, em 2011, deu andamento no processo em que concedia os aeroportos para manutenção, ampliação e exploração pela iniciativa privada, tendo a INFRAERO como parceira. Os editais e contratos, depois de determinações e recomendações do TCU - Tribunal de Contas da União, foram disponibilizados para consulta pública, em dezembro do mesmo ano (CAMPOS NETO, 2012).

Machado *et al.* (2019) explicita de forma cronológica as concessões dos principais aeroportos brasileiros a iniciativa privada:

- a) No ano de 2011, em Natal, como ação piloto, ocorreu a concessão de um novo aeroporto, o Aeroporto São Gonçalo do Amarante. Ação piloto, pois, visava testar o modelo de concessão antes de ampliar para outros aeródromos;
- b) Adiante, aeroportos vitais e que continham gargalos, deu-se andamento nas licitações. No ano de 2012, ocorreu o leilão do Aeroporto de Guarulhos e Viracopos em Campinas, ambos no Estado de São Paulo;
- c) Em 2014, foi a vez do Aeroporto do Galeão, na cidade do Rio de Janeiro e o Aeroporto de Confins em Belo Horizonte (MG);
- d) 3 anos mais tarde, em 2017, ocorreu a primeira licitação nos termos do Programa de Parcerias de Investimento (PPI), onde os aeroportos de Florianópolis (SC), Fortaleza (CE), Porto Alegre (RS) e Salvador (BA) foram concedidos.
- e) Na quinta rodada de concessões, em 2019, 12 aeroportos foram licitados em três blocos: (I) Nordeste com os aeroportos de Recife (PE), Maceió (AL), João Pessoa e Campina Grande, ambos na Paraíba (PB), Aracaju (SE), Juazeiro do Norte (CE); (II) Bloco Centro-Oeste com os aeroportos de Cuiabá, Sinop, Rondonópolis e Alta Floresta, todos no Estado do Mato Grosso; (III) Sudeste, com os Aeroportos de Macaé (RJ) e Vitória (ES).

#### 2.4.1 *Lei de Concessões*

A Lei N° 8.987, de 13 de Fevereiro de 1995, art. 2º, parágrafo II, considera concessão:

concessão de serviço público: a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado (BRASIL, 1995).

A primeira tipologia de concessão é a de serviços públicos simples, sendo uma relação de contrato administrativo na qual o poder concedente (público) passa a iniciativa privada (concessionária), atividade do interesse comum, a ser remunerada por taxas cobradas aos que irão utilizar do serviço prestado (EVINA, 2016).

Pontos oportunos dão ao Governo Federal a opção de conceder os aeroportos brasileiros à iniciativa privada. Fatores como a demanda e aumento de renda são os principais motivos, mas uma questão deve ser levada em consideração que é a incapacidade de a INFRAERO fazer tais mudanças por si só.

Ainda, o objetivo de conceder os aeroportos, segundo Polonio (2019) é a objeção de ampliar e aperfeiçoar a infraestrutura aeroportuária, atraindo investimentos para que isso ocorra. A promoção de melhorias no atendimento aos usuários do transporte aéreo brasileiro, busca-se as condições para que se efetive, decorrendo de contratos de concessões em que a ANAC tenha a gerência e fiscalização.

Vejamos que a conjuntura de fatos, números estatísticos que retratam o aumento tanto da renda, quanto da demanda do serviço aéreo, dar-se-á ao governo do Brasil os elementos necessários para se buscar na esfera privada, os meios de alavancagem do setor aéreo brasileiro. Com isso, fica evidente que a cooperação entre os níveis de governo, federal, estadual e municipal é comum para que se alcance resultados satisfatórios com as rodadas de concessões que ocorreram no início da década passada.

Ressalta-se que a intervenção por parte do governo se mostra interessante. A massiva de ideias para que se pudesse colocar o setor aéreo, em todos os seus serviços, de forma satisfatória é louvável e dá-nos saber o enorme potencial que este setor tem para expansão e conseguinte reflexos positivos com o levantamento de recursos provenientes dos valores das outorgas para o próprio governo.

O art. 14 da Lei 8.897/1995 afirma que:

Toda concessão de serviço público, precedida ou não da execução de obra pública, será objeto de prévia licitação, nos termos da legislação própria e com observância dos princípios da legalidade, moralidade, publicidade, igualdade, do julgamento por critérios objetivos e da vinculação ao instrumento convocatório (BRASIL, 1995).

Campos Neto (2012) fala que o andamento da licitação sagra vencedor aquele licitante que oferecer o maior valor de outorga, que no edital/contrato denomina-se como contribuição fixa. A diferença de nome se dá por que sob a denominação de valor da outorga, as somas arrecadadas migram para o Tesouro Nacional em seu caixa único; onde está sujeito às dificuldades de acesso ao montante, inclusive por contingenciamento. Para entendimento, a arrecadação financeira com o nome de contribuição fixa, não sofre tal situação, tendo a ANAC acesso aos recursos de forma direta.

Para orientar a participação do setor privado na exploração aeroportuária em sua infraestrutura, isto por intermédio de concessão, o Decreto nº 7.624 fora feito em 22 de novembro de 2011. Este, de modo geral, sobre como se deve explorar e como se configura o edital e o contrato de concessão. Dessa forma, pode-se entender que a legislação acerca do tema acima já é enfatizada na CRFB/88 e no CBA/86, no qual o mesmo decreto disciplina

alguns pontos do processo de concessão. Assim, o modelo que o Brasil adota para que a iniciativa privada se envolva na gestão dos aeroportos é caracterizado pela Lei como concessão tradicional de serviço público e de obra pública (PAIVA, 2015).

Segundo Paiva (2015), o modelo de concessão em vigor no Brasil é apenas executado pela iniciativa privada, onde se mantém titularidade pública e as concessões do Brasil dispõem sobre ampliar, explorar os aeroportos, além de fazer a manutenção. Uma outra característica das concessões aeroportuárias no Brasil é que a INFRAERO permanece com 49% das ações da concessionária, podendo tomar decisões e a ANAC impõe as tarifas.

Todo o contexto que levou o Governo Federal a intervir no setor aéreo é complexo, marcado por crises na aviação, falta de recursos para investimento em infraestrutura, infraestrutura ineficiente, advento de eventos esportivos em nível mundial. Logo, a viabilidade de conceder à iniciativa privada os aeroportos principais da Federação, é proposto depois de estudos sobre estes cenários, e posto em prática, de acordo com as leis, decretos e autarquias que regem este mecanismo.

Outro ponto que se deve ter a atenção quanto às concessões é que na Lei 8.987/1995, no Capítulo II, mostra-nos acerca do serviço adequado, em que a concessão ou permissão leva a prestação de serviço ao usuário de forma plena, de acordo com a mesma Lei, com as normas padrões e pelo contrato (BRASIL, 1995). Dessa forma, é notória a faculdade e responsabilidade que as concessionárias juntamente com o Governo Federal têm na prestação do serviço.

Além do mais a Lei 8.078/1990 indica no art. 22, “os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos” (BRASIL, 1990).

Cabe ao Governo Federal, salientado no art. 29 da Lei 8.897/1995 ainda algumas atividades, tais como:

Art. 29. Incumbe ao poder concedente:

- I - regulamentar o serviço concedido e fiscalizar permanentemente a sua prestação;
- II - aplicar as penalidades regulamentares e contratuais;
- III - intervir na prestação do serviço, nos casos e condições previstos em lei;
- IV - extinguir a concessão, nos casos previstos nesta Lei e na forma prevista no contrato;
- V - homologar reajustes e proceder à revisão das tarifas na forma desta Lei, das normas pertinentes e do contrato;
- VI - cumprir e fazer cumprir as disposições regulamentares do serviço e

as cláusulas contratuais da concessão;

VII - zelar pela boa qualidade do serviço, receber, apurar e solucionar queixas e reclamações dos usuários, que serão cientificados, em até trinta dias, das providências tomadas;

VIII - declarar de utilidade pública os bens necessários à execução do serviço ou obra pública, promovendo as desapropriações, diretamente ou mediante outorga de poderes à concessionária, caso em que será desta a responsabilidade pelas indenizações cabíveis;

IX - declarar de necessidade ou utilidade pública, para fins de instituição de servidão administrativa, os bens necessários à execução de serviço ou obra pública, promovendo-a diretamente ou mediante outorga de poderes à concessionária, caso em que será desta a responsabilidade pelas indenizações cabíveis;

X - estimular o aumento da qualidade, produtividade, preservação do meio-ambiente e conservação;

XI - incentivar a competitividade; e

XII - estimular a formação de associações de usuários para defesa de interesses relativos ao serviço.

Art. 30. No exercício da fiscalização, o poder concedente terá acesso aos dados relativos à administração, contabilidade, recursos técnicos, econômicos e financeiros da concessionária.

Parágrafo único. A fiscalização do serviço será feita por intermédio de órgão técnico do poder concedente ou por entidade com ele conveniada, e, periodicamente, conforme previsto em norma regulamentar, por comissão composta de representantes do poder concedente, da concessionária e dos usuários (BRASIL, 1995).

Logo, o poder do Governo Federal ainda após concessão do serviço público é notoriamente vasto e demanda uma forte fiscalização por parte do Governo sobre as concessionárias que administram os aeroportos brasileiros concedidos à iniciativa privada. Ainda, a mesma lei expõe outras questões que não incubem a necessidade de aprofundamento neste presente estudo.

É primordial que o advento das rodadas das concessões desde o ano de 2011 nos aeroportos brasileiros, os mesmos tiveram um salto em seus níveis de serviço. Os estudos fomentados pelo Governo e suas autarquias relatam bem o real panorama do setor aéreo e seus respectivos problemas, conseguinte ao levantamento de soluções, as concessões trouxeram novas perspectivas de melhoria do setor em geral.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Este estudo tem finalidade de analisar os reflexos que as concessões aeroportuárias trouxeram para o setor de cargas, sendo escolhida a empresa Transnicação Agenciamento de Cargas Ltda, por sua importância no setor de cargas em Alagoas, sendo altamente representativo por seus números nos movimentos cargas, nos dando uma explanação robusta sobre os impactos que as concessões aeroportuárias tiveram na forma de gerir e fomentar uma infraestrutura dos aeroportos de forma satisfatória, para cumprir esse papel.

No tocante ao objetivo do estudo, classifica-se como descritiva, que de acordo com Gil (2008), o principal objetivo desse tipo de pesquisa é descrição dos aspectos de uma certa população, fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis.

O método científico será o dedutivo, pois ele sugere uma análise dos problemas gerais para o particular, vindos através de uma desencadear de raciocínio decrescente (PRODANOV e FREITAS, 2013). Esse tipo de método é ideal para uma pesquisa que visa uma análise do objetivo de estudo proposto, essa se dá por meio de uma observação que trará uma análise e assim pode-se reduzir ao particular, com noções que levarão a uma sucinta explanação do estudo.

A pesquisa quanto a abordagem será qualitativa, que segundo Silva e Menezes (2005) considera uma ligação entre o mundo real e o sujeito na performance, de tal modo que a separação entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito não é numérica. Esclarecer acontecimentos e conferir significados são básicos no andamento da pesquisa qualitativa. O meio natural é a origem direta para coleta de dados e tem como ponto crucial o pesquisador.

A pesquisa qualitativa se dá em um cenário natural, onde o pesquisador sempre vai ao local onde está o participante para que se possa dá andamento no processo de pesquisa. Estas coisas, dão ao pesquisador um nível maior de detalhes sobre a pessoa ou local e um interação nas experiências reais dos que participam (CRESWELL, 2007).

Ainda, Creswell (2007), indica que a pesquisa qualitativa é emergente em vez de pré-configurada e surgem aspectos ao longo da pesquisa. As questões da pesquisa podem sofrer alterações, serem melhoradas, de acordo como o pesquisador descobre o quê e a quem perguntar. O processo de coleta de dados na pesquisa qualitativa pode mudar ao longo que as portas se abrem ou fecham e o pesquisador avança para os melhores lugares para que se tenha uma compressão do objeto central de interesse.

De forma a abranger o objetivo proposto, a pesquisa sob o ponto de vista da sua natureza é classificada como aplicada. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa aplicada tem o objetivo de gerar conhecimentos para que se possa analisar as práticas levando-as à solução de problemas importantes. “Envolve verdades e interesses locais” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

Gera conhecimentos para ser empenhados de forma prática para elucidar questões, a natureza da pesquisa de forma aplicada se enquadra para que se possa atingir os objetivos prometidos. Visando uma análise de como a gestão e a infraestrutura aeroportuária após a transferência para a iniciativa privada, num regime de concessão, obteve resultados satisfatórios, para que se possam dissuadir tais conhecimentos em ações que melhorem os níveis de eficiência.

Adiante, como procedimento técnico, amolda-se pesquisa documental e estudo de caso. Pesquisa documental se embasará em contratos, Leis que norteiam toda a prática das atividades desenvolvidas para que haja a concessão e conseguinte a exploração aeroportuária.

Caracteriza-se por pesquisa documental, onde a forma da coleta dos dados está resumida a documentos, redigido ou não, produzindo as fontes primárias. Podendo ser feitas no instante em que se ocorre algum fato ou fenômeno ou posteriormente (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Gil (2008) mostra que o estudo de caso é descrito por um profundo e árduo estudo de um objeto ou poucos objetos, de tal modo que dê o entendimento de forma minuciosa e com riqueza de detalhes.

### **3.2 Delimitações da Pesquisa**

A Transnicação Agenciamento de Cargas Ltda, foi à empresa objeto para este estudo. De sociedade empresarial limitada, localizada em Maceió – AL, tendo iniciado suas operações no ano de 1997 formalmente, conta atualmente com 13 funcionários. Com a busca de atender aos objetivos desta pesquisa, foi primordial o entendimento de funcionários da empresa, que dispuseram suas visões a cerca da operacionalização quando se trata do uso do modal aéreo em seus serviços.

Ademais, por ser uma empresa de porte pequeno, com uma durabilidade no mercado há mais de 25 anos, outro ponto, primordial para escolha, é a vitalidade da empresa sem um embasamento em noções administrativas robustas e atuantes na empresa, por exemplo, um simples planejamento específico, ou ferramentas administrativas que auxiliem na

operacionalização da mesma, tendo assim uma grande oportunidade de entender seus processos, sua forma de gestão.

Ao entrevistar os principais gestores da empresa, percebe-se a visão sobre como a empresa lida com essa nova era dos aeroportos concedidos à iniciativa privada e como isso ajuda a manter os níveis de serviços adequados, gerando a empresa longevidade. As entrevistas ocorreram no mês de junho de 2022, com gestores e supervisor, de forma online, via vídeo chamada por aplicativo.

### **3.3 Técnica e Instrumento de Coleta de Dados**

Neste estudo, foram levantados inicialmente trabalhos que foram produzidos no Brasil relacionados com o tema desta pesquisa, a fim de fundamentar teoricamente, baseando o mesmo em temas como gerenciamento de aeroportos, infraestrutura dos aeroportos, concessões aeroportuárias, logística de aeroportos.

Caracteriza-se por pesquisa documental, é que a genitura da coleta dos dados está resumida a documento, redigida ou não, produzindo as fontes primárias. Podendo ser feitas no instante em que se ocorre algum fato ou fenômeno ou posteriormente (MARCONI E LAKATOS, 2003).

O critério escolhido para coleta de dados pode ser das mais diversas formas; as mais utilizadas são a entrevista, o questionário, a observação e a pesquisa documental, segundo Oliveira (2011). Na área de administração, Alyrio (2009) fala que grande parte das informações que são obtidas acontece por intermédio de questionamentos, especialmente de entrevistas e questionários. Os instrumentos como a entrevista e o questionário devem ser considerados por todos os cientistas sociais, inclusive pelos administradores, devendo o administrador cercar-se do maior rigor acadêmico possível em sua aplicação, para evitar falhas que comprometam a investigação.

Como método de coleta de dados, foi escolhida a entrevista semiestruturada por permitir certo grau de liberdade durante a entrevista e ser útil na coleta de dados qualitativos, além de que a quantidade de entrevistados necessária para os fins deste trabalho não ser expressiva para a aplicação de métodos quantitativos. A entrevista será semiestruturada, que pode ser definida segundo Oliveira (2011) como uma lista de informações que se deseja do entrevistado, com forma de organização nas perguntas e ordem podendo variar, pois cada entrevistado possui características diferentes.

A realização das entrevistas ocorreu de forma online com colaboradores de áreas de



gestão e supervisão da empresa transportadora de cargas e encomendas, em questionário semiestruturado, para que se obtenham resultados de forma profunda de acordo com os objetivos do estudo. Foram entrevistados integrantes que estão ligados diretamente com a gestão das transportadoras, gestores estratégicos que lidaram e lidam com todo o processo que viabiliza o êxito das operações.

### **3.4 Análises dos dados**

A técnica de análise será a análise de conteúdo. Estudos que utilizam procedimentos específicos para poder coletar os dados para que se possam sistematizar ideias, são estudos exploratórios que usam de forma exclusiva certo procedimento, como a análise de conteúdo, extraindo generalizações para que se tenha o levantamento de categorias de conceitos que possam ser empregados em estudos seguintes (MARCONI E LAKATOS, 2003).

A análise dos dados, será com base na entrevista e os resultados adquiridos através da mesma, para que se possa ter uma noção da realidade encontrada no aeroporto em questão em consonância com os objetivos desta pesquisa, enfatizando sobre a gestão do terminal, infraestrutura e os reflexos da concessão nessas áreas.

Segundo Gil (2008), os volumes de material que se produz de forma consistente pelos meios de comunicação de massa e técnicas criadas para que se quantifique, determinaram o desenvolvimento da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é um número de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por meio de processos de forma sistemática e objetivos de apresentar o conteúdo das mensagens, indicadores, sejam eles quantitativos ou não, que deem inferência de hábitos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens e que se dividiu em três fases. (BARDIN, 2011).

Gil (2008) explana as fases como:

- (a) pré-análise: é fase em que organiza. Geralmente começa com os primeiros contatos com documentos, adiante vem a escolha dos documentos, elaboração de hipóteses e a confecção do de materiais para que analise;
- (b) exploração de material: é uma fase longa, que objetiva gerir de modo sistêmico as decisões que são tomadas na primeira fase. Responde diretamente às tarefas de codificação, envolve o recorte (escolha de unidades), a enumeração (opção das regras de contagem) e a classificação (opção de categorias) e (c) tratamento de dados, inferência e interpretação, tem como objetivo dá aos dados validade e significância. Para isso são empregados procedimentos

que utilizam estatísticas que deem a possibilidade de estabelecer quadros, diagramas e figuras que sintetize e coloca em relevo as informações coletadas. Com o confronto dessas informações com informações que já existem, pode-se ter amplas generalizações, tornando a análise de conteúdo um dos mais importantes modos para a análise das comunicações de massa.

A exploração de material, explanada na letra (b) acima mencionada, deve ser explicada de uma forma mais ampla. A fase de codificação, é uma técnica de forma operacional para que se categorize os dados que há relação. Com a codificação, os dados obtidos são modificados para símbolos, podendo assim serem tabelados e contados, sendo esta fase dividida em duas partes, onde a primeira é classificação dos dados, de forma categóricas; e a segunda parte em atribuir um código, número ou letra, cada qual com seu significado. Logo, a codificação é a transformação do que é qualitativo em quantitativo, objetivando a facilidade na tabulação dos dados e melhoras na comunicação (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Com isso, esta pesquisa será estruturada em categorias que vão elencando as facetas das concessões dos aeroportos brasileiros, enfatizando a gestão de aeroportos em um panorama geral, amplificando a importância que os gestores têm na condução para que o aeroporto tenha níveis operacionais em excelência.

Logo, o papel do gestor aeroportuário é entregar aos usuários uma infraestrutura que possa atender-lhes dignamente e nos mais altos níveis de segurança e conforto. Esse ponto, categorizado por estruturas existentes no momento de início da concessão, modificações para prontamente cumprir o contrato de concessão, em tempo determinado no mesmo, e eventuais mudanças futuras, foram alicerçados de forma primária numa minuciosa explicação do cenário da infraestrutura dos aeroportos brasileiros.

Concluindo-se, no modo que fora encontrado pelo Governo Federal, para que as mudanças na forma de administrar e mudar a infraestrutura oferecidas pelo Brasil, através das concessões tivessem ao longo dos anos seguintes as primeiras rodadas de concessões, uma real alteração nesse setor e nos principais aeroportos nas capitais dos Estados brasileiros e alguns no interior do país.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Adiante, explanam-se os resultados obtidos em entrevista sobre o objeto estudado, a Transnicação Agenciamento e Serviços de Cargas LTDA.

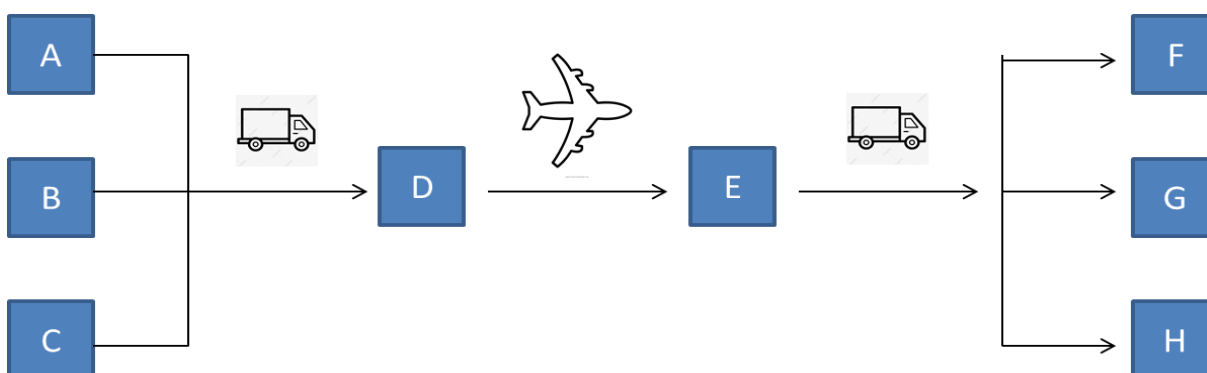
### 4.1 Logística da Transnicação Agenciamento de Cargas Ltda

Sendo uma empresa de serviços logísticos, vinculada a multimodalidade, atende vários setores da economia. Seus processos externos permeados pela multimodalidade forma uma cadeia de suprimentos.

Destaca-se na multimodalidade, a ligação entre o setor aéreo e rodoviário, onde a empresa objeto desse estudo tem mais expertise, por fazer desses modais os mais operacionais. Quando solicitados, o modal rodoviário coleta as cargas e/ou encomendas na origem (A, B e C), levando-os ao terminal aéreo (D), onde as cargas passam pelos processos internos e é embarcada em aeronaves, que irão até a um novo terminal aéreo (E).

Consequente, ao chegar ao terminal (E), as cargas e/ou encomendas são desembarcadas e levadas ao armazém e depois passa por triagem, são postas em transporte que efetua e entrega aos clientes destino (F, G e H) (CALABREZI, 2005). A empresa objeto opera em parte desse processo, entre o terminal de cargas (E), operando de forma a entregar aos clientes destinos (F,G e H) suas cargas e/ou encomendas.

Figura 4 – Aspecto multimodal aero rodoviário

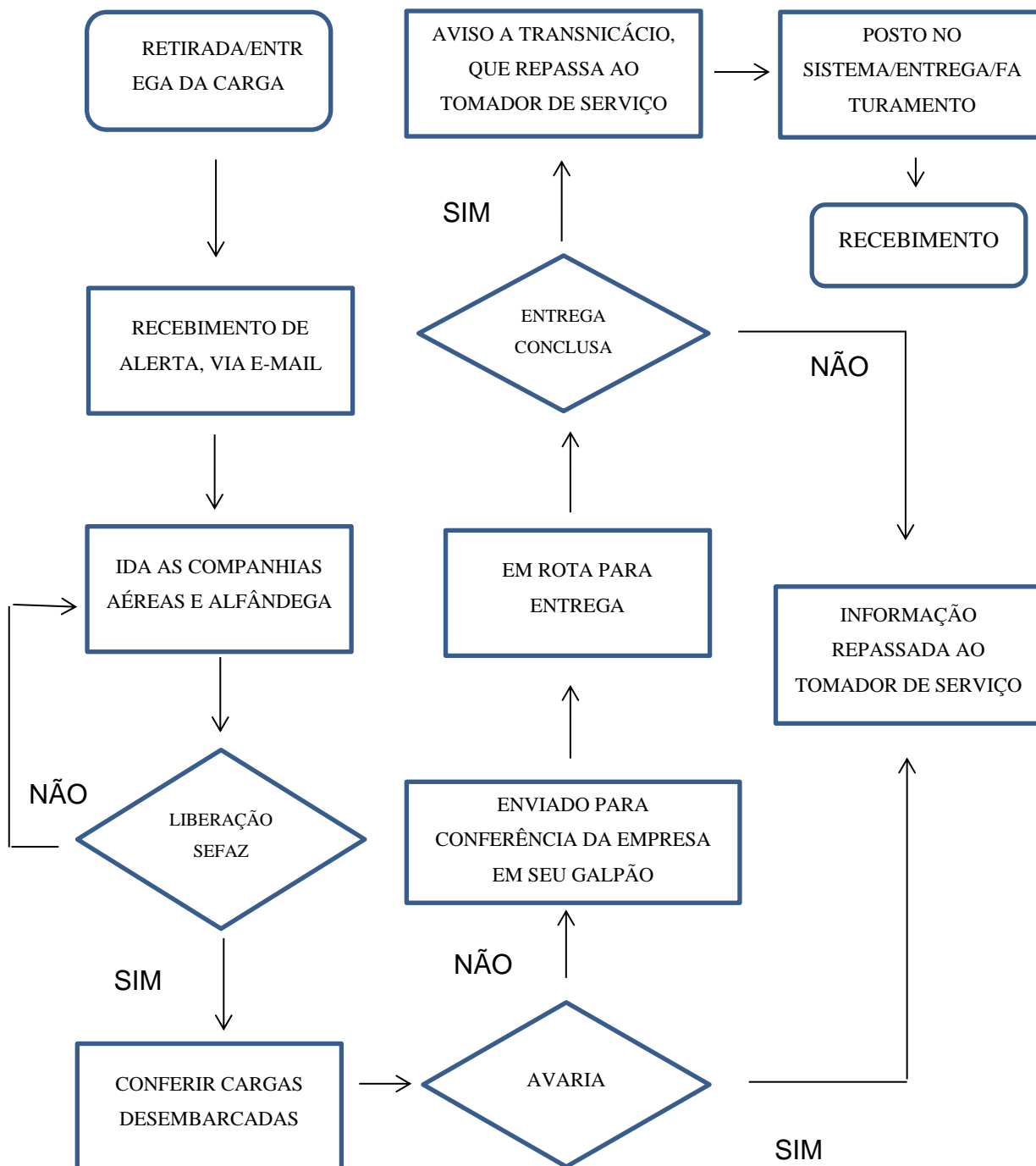


Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa quando solicitada em seus serviços, inicia seus processos para que se possa confirmar o recebimento, retirada da carga e/ou encomenda e assim entregar ao cliente final.

Nesse processo envolvem-se o local de origem, sejam eles órgãos públicos, empresas do setor privado, indústria, etc.; tomador de serviço, que geralmente é outra empresa de transporte de cargas que coleta e gerencia os modais; companhia aérea e Transnicação, finalizando no cliente destino. Pode haver mais agentes envolvidos.

Figura 5: Fluxograma de processos internos da Transnicação



Entre os envolvidos no processo, contratos não são solicitados rigorosamente por parte da transportadora Transnicação, sendo até preferível para a mesma, pois leva em consideração o tempo que seria empregado nos trâmites burocráticos para que se execute a atividade. Os que solicitam o serviço se mostram mais efetivos na solicitação de contratos. Vias de fato, muitos casos, quando solicitado os serviços, essa comunicação se dá via e-mail, ligações telefônicas.

Há casos em que os clientes solicitam contratos, de forma a assegurar a parceria, além de contratos, auditorias de forma regular, onde pede-se a transportadora Transnicação que seus funcionários sejam treinados de forma adequada, monitoramento das cargas em tempo real, solicitações para instalações para armazenagem de determinados produtos, como medicamentos. Dessa forma os serviços podem ser firmados com contratos ou não. Quando não há contratos, a empresa tem a consciência da não segurança jurídica e comercial.

Ao analisar o processo logístico, a empresa é informada por algum meio, seja e-mail, telefone, etc.; que uma carga está sendo enviada na cidade de origem. Conseqüente, a Transnicação registra o dia e hora em que a carga chegará e a partir disto monitora a mesma.

Quando o produto não desembarca no dia e hora previstos ou caso ocorra de o mesmo ficar apreendido pelo órgão que fiscaliza, a Transnicação tem a faculdade de ir em busca de informações sobre o motivo do atraso e/ou apreensão e assim passar o ocorrido ao tomador do serviço, fazendo a mediação do processo por completo. Para que se possa verificar o desembarque e/ou situação da carga e/ou encomenda, há três canais: site da companhia aérea, inserindo o número do conhecimento de transporte; o segundo canal é por meio de telefone, contatando funcionários das companhias aéreas, que fazem uma verificação no sistema interno da companhia e no local.

Caso não se obtenha resultados, os funcionários da Transnicação, que estão presentes no local, na retirada da carga, verificam os motivos das pendências e fazem o repasse para o administrativo, que repassam para os consignatários, que irão enviar para a empresa que produz o mesmo, que caso precise de modificações, irão listar os procedimentos a serem seguidos.

A Transnicação, que tem uma rotina fixa diária, aonde seus veículos vão às companhias aéreas para fazer a retirada das cargas que chegam a nome da empresa, desse modo, dá-se baixa na lista de pré-alertas recebidos que desembarcaram.

Ao receber a carga e/ou encomenda, na data e hora previstas para desembarque, após a liberação da fiscalização pelo órgão que tem a faculdade disto, a carga é transportada para o galpão da transportadora Transnicação, passando por triagem e assim distribuir para as rotas a

serem entregues. As entregas são feitas dentro e fora do estado de Alagoas. Quando na capital, Maceió, as entregas são diárias e divididas em quatro regiões, no interior do estado, as entregas ocorrem três vezes por semana.

Dentro do galpão é feito a (i) aferição da temperatura e manutenção, se for algo biológico, (ii) reparo da embalagem, caso seja preciso e (iii) e junção de documentos de transporte, tais como Carta de correção eletrônica – CCE, Conhecimento de transporte eletrônico – Cte, este último em entregas fora da capital.

O processo de entrega se dá pela localização, conferência do objeto enviado por parte do cliente, assinatura comprobatória de que a carga e/ou encomenda fora entregue de forma devida, com data e hora do recebimento. Podem ocorrer contratemplos no ato da entrega, tais como endereço informado erroneamente ou não foi encontrado, cliente diferente do informado para receber a entrega, divergências no local que pode está abandonado ou fechado, ou até recusa do cliente, etc. Qualquer eventualidade deve ser informada aos auxiliares administrativos, que repassam o ocorrido ao contratante, para que se obtenham informações e soluções dos problemas.

#### **4.2 Principais características do transporte de cargas aéreas para a transportadora**

O transporte de cargas aéreas é marcado por várias características. Em sua história, sempre foi alicerçado por conter em suas estruturas, tanto organizacionais, quanto operacionais e também na infraestrutura, aquilo do que há de mais moderno até então, para que se tenha uma operacionalização de todo tipo de serviço de cargas e encomendas, nas suas multimodalidades, seja aérea, marítimas, rodoviárias, ferroviárias.

Em um breve resumo, um dos entrevistados da empresa objeto do estudo, fala sobre as operações e algumas características que a descreve:

“(…) A transportadora que eu trabalho, é a Transnicação, ela é vinculada a multimodalidade, é uma empresa de transporte rodoviária, ela tem carros pequenos e médios: Fiorino, Ducato, Sprinter e ela se vincula ao aeroporto, de que modo? As pessoas que necessitam de entregas rápidas, ainda que o frete seja três vezes o valor daqueles fretes que chegam no rodoviário, na carreta, eles pagam pra que essa entrega seja feita com emergência, coisa rápida. Então o frete aéreo continua sendo bem mais caro, mas é uma demanda que não caiu, pelo contrário, a demanda aqui tem aumentado com o passar dos anos”.

Podemos dividir em velocidade de locomoção, agilidade na entrega e concorrência

crescente, mas sem padronização que muitas vezes, os usuários requerem, mas que podem esbarrar ainda na burocratização, ou mais especificamente nas fiscalizações que ocorrem nos terminais, para que a carga e/ou encomenda seja liberada.

A velocidade se dá pelo fato de que hoje, os aviões são mais rápidos, precisam de menos escalas para abastecimento do que no passado e com uma maior variedade de aeroportos espalhados pelo mundo, há um maior potencial de uma carga vir do outro lado do globo e chegar à residência do comprador de um determinado produto em questão de dias e quem sabe, até de horas.

Outro ponto que se pode destacar ainda sobre a velocidade no deslocamento de cargas, é que também os aviões cresceram em capacidade de cargas, que possibilita o envio de uma maior quantidade de cargas, em uma mesma aeronave, fazendo que haja menos viagens, com mais cargas a bordo.

Destaca-se também que mesmo aviões que sejam de passageiros, estão sendo usados para envio de cargas específicas, pois tantas vezes um determinado aeroporto não costuma receber somente aviões cargueiros, e com os aviões comerciais podendo realizar esse transporte sana-se de certo modo uma problemática: o número de voos que uma localidade recebe, pois se ela não recebe voos particularmente cargueiros, aviões de passageiros que reservam um pouco da capacidade de seus porões para cargas, supre a demanda.

O modo como serão transportados os materiais, leva em consideração os prós e contras que a infraestrutura de transportes tem, ao montante que será levado, aos canais logísticos, à seguridade da entrega e os custos, etc (BERTAGLIA, 2009).

Logo, essas nuances geram a agilidade, facilitando o envio de cargas e encomendas pelo mundo, fomentando mais ainda o serviço de cargas aéreas. Em um mundo com crescente demanda por produtos que vem das mais diversas partes do globo, torna-se preponderante o comércio que ocorre entre países, às negociações e a forma como tais produtos cheguem até o local. Assim, torna-se perceptível a ação que o governo tem de fazer para crescer as vias para que tal fato ocorra, construindo uma trajetória em parceria com a iniciativa privada, a fim de executar o serviço, por meio de uma gestão eficaz em ambos os lados, infraestrutura adequada e canais de escoamento de cargas e encomendas que deem ao usuário aquilo que ele mais aguarda ao contratar um serviço de cargas via modal aéreo que é agilidade.

Ainda é preciso salientar o grande caminho que se leva. Os produtos e demais materiais ao longo da cadeia de abastecimentos são mudados, (i) de fornecedores para as plantas (ii) daí para centros de distribuição e (iii) cliente, e isso varia com o modelo que a organização utiliza, mas nunca inerte, sempre em movimento. O modelo utilizado pode não

ser complexo, mas básico, indo do recebimento dos materiais, a transformação para um determinado produto e assim distribui essas etapas no mesmo local. Existem outras formas, com mais de um local de produção, centro de distribuição, mediadores, transporte logísticos e etc (BERTAGLIA, 2009).

A importância econômica-espacial como critério, está ligada à capacidade das operações do terminal. Assim, é alicerçado sobre subcritérios, sendo eles a localização da instalação na cadeia logística e o outro é mercado de origem e o destinatário da carga que ele dispõe a fazer (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2021).

Outro fator característico é a concorrência crescente, que com novas tecnologias, empresas antes que se destacavam somente por transporte de passageiros com a opção de contratar um esse serviço na tela do celular, agora migram para o envio de cargas e encomendas. E dentro desse contexto, podemos destacar outros pontos importantes que foram mencionados na entrevista.

Ao comentar sobre concorrência, o relato de um dos entrevistados foi o seguinte:

“(…) A ausência de uma concorrência mais rígida no ramo, faz com que a empresa perca no ramo. Porque assim, esses 15% tem feito com que a empresa fique no mercado há 30 anos. Existem outros? Existem, mas pela agilidade, pela difícil padronização de processos, faz com que esses outros saiam do ramo e fiquem poucos concorrentes e a Transnicação tem tentado segurar no ramo desde então. Então de 100% das cargas que chegam no porão do avião, aéreo, 15% é para Transnicação retirar.”

A concorrência é crescente segundo o entrevistado, pois existe demanda para isso. Mas empresas que são focadas somente nesse ramo de transporte e envio de cargas e encomendas ainda são poucas em Alagoas e isso gera abertura para que empresas de aplicativos entrem nesse ramo para acirrar a concorrência, não somente aqui, mas em diversas regiões dentro e fora do país e assim diminuir os preços do serviço como todo.

Ainda sobre concorrência, o relato de um dos entrevistados foi o seguinte:

“(…) A gente tem visto com a pandemia, com o decorrer do ano, essa quarta revolução industrial, quarta revolução logística. O que tem acontecido? Tem pessoas que tem enviado a mercadoria sem se preocupar com quem tá entregando a carga. Eu comprei, por exemplo, o berço do meu filho, quem veio entregar a carga foi uma pessoa num carro popular, de bermuda, camiseta e chinelo”. Mas o cliente muitas vezes zela pela agilidade.

A globalização cria uma disputa no mercado mundial. Essa disputa, que com o



advento da tecnologia da informação e processos, tem nesses fatores outra chave para o acirramento e expõem os que lideram o mercado, posições desconfortáveis. São estratégias postas em prática diferentes, que visam uma posição que lhe dê certa relevância em detrimento das demais. E assim, os que figuram na dianteira suprem necessidades de clientes empregando tecnologias de difíceis disseminações em intervalos curtos e de médio tempo (BERTAGLIA, 2009).

Um traço dessas novas prestadoras de serviços é a não padronização dos mesmos. Conforme o entrevistado, o mesmo solicitou uma mercadoria via internet e quem veio realizar a entrega foi um motorista de aplicativo, em um carro comum, não específico para esse tipo de transporte, não averiguou documentos pertinentes como romaneios, notas fiscais.

A forma como os produtos e materiais serão destinados podem ser de forma simples ou mais robusta, sendo preciso apontar como e por quem tais coisas serão movimentadas e com qual nível de eficiência haverá de ser empregado esse movimento. Quando fisicamente, as consequências são importantes não só na variável custo, mas na qualidade ao concluir o ato da entrega ao seu destinatário (BERTAGLIA, 2009).

Tal situação, desse tipo de concorrência sensível, como fala o entrevistado, gera situações que põe em cheque a qualidade do produto, a segurança do serviço prestado, que por muitas às vezes, quando ocorre esse tipo de sinistro, fica difícil à resolução. Logo, a não padronização do serviço, como frota, análise de nota fiscal, dados do cliente, entre outros fatores, faz da concorrência um próprio empecilho no crescimento desse setor, que tem demanda, mas esbarra nessas situações.

Exemplos como *fast food*, caixas eletrônicos, encomendas via modal aéreo em 24 horas, correio eletrônico na internet, acabou por criar nos consumidores, a quererem que seus serviços fossem prestados com imediatismo, assim como os produtos disponíveis. Na mesma linha, sistemas de informação melhores e processos de produção levaram o mercado á padronizar de forma geral (BALLOU, 2006).

### **4.3 As melhorias ao transporte de cargas pós-concessão dos principais aeroportos brasileiros a iniciativa privada**

Com as concessões dos aeroportos brasileiros a iniciativa privada, os aeroportos concedidos passaram por diversas transformações ao longo desses anos. As concessões melhoraram os principais aeroportos do país, aumentando seus níveis operacionais, capacidade de passageiros e cargas, disponibilizando aos que usam tais serviços, melhorias

significativas na infraestrutura e conseqüentemente nos serviços, tudo como consequência dessa nova forma de gerir.

Alguns pontos, como infraestrutura mais moderna que facilita a operacionalização que manuseia as cargas e encomendas que chegam das mais variadas regiões do país e também de outros países, aumento da capacidade de cargas dos aeroportos que geram uma agilidade na fiscalização, armazenamento quando preciso e distribuição para seus destinatários de forma ordenada, são perceptíveis.

Quando perguntados sobre as melhorias para o transporte de cargas após as concessões dos aeroportos, foi relatado que ainda em Alagoas os processos continuam os mesmos, com pequenos avanços e que ainda se precisa de uma maior liberdade na forma de se comunicar para que haja melhoria significativa, conforme fala o entrevistado:

“(...) Houve diferença aqui em Alagoas, o aeroporto disponibilizou um local onde funciona hoje a Gol, para que funcione a Latam, Gol e Azul. Só que a Latam preferiu continuar fora do aeroporto, pois tem um galpão na BR e a Azul também. Esse local totalmente gratuito, continuam pagando as licenças normais, mas a estrutura física foi totalmente grátis que o aeroporto disponibilizou”.

Ainda, segundo o mesmo entrevistado, foi dito que os processos continuam os mesmos, a forma como se dá a operacionalização ao chegar uma carga, continua da mesma forma, coisas estas que aumentam o tempo de chegada das mercadorias aos seus destinatários e que uma infraestrutura mais adequada facilitaria tal cenário:

“(...) Quem retira as cargas dos porões dos aviões é a Gol, Latam e Azul, essas três empresas pagam ao aeroporto para acessar ao porão do avião, retirar a mercadoria que vieram para ela e levar para o *hangar* para o terminal de cargas dela e aí elas fazem a logística de liberação com a SEFAZ que é um problema. Quanto a relação do aeroporto com as filiais da Latam, Gol, Azul, não há diferença. Continuam com as mesmas normas de segurança, com os mesmos procedimentos e até hoje trabalhando com eles, não senti diferença”.

Salienta-se que há outros gargalos notórios que fazem a operação de quem utiliza o aeroporto para escoar suas cargas. Como podemos notar nessa outra fala:

“(...) O que mudou foi com relação à SEFAZ, a liberação alfandegária que antes um fiscal se deslocava até o aeroporto para verificar todas as mercadorias, hoje eles concentram tudo em Jacarecica e se tem um ponto também no Antares, e aí fica difícil a logística, pois a Cia aérea tem que contratar um moto boy para levar documentos para eles e aí verificar uma por uma, aí os fiscais depois retornam e aí uma pessoa que tá pagando uma

carga aérea quer que seja algo mais rápido, prático e a tecnologia poderia ajudar mais de alguma forma, essa foi à mudança, mas a melhoria no serviço no aeroporto permanece o mesmo”.

Foram citados outros pontos sobre a questão da infraestrutura e se destaca pontos primordiais para a atividade robusta de um aeroporto, situações como falta de malha aérea, falta de estrutura para os fiscais e o relacionamento com o cliente. Tais pontos mencionados, são muito importantes na vida de um aeroporto, como relata um dos entrevistados:

“(…) A gente lida diretamente com a Latam, Gol e Azul, com essas três Cias aéreas, não lida diretamente com os processos internos do aeroporto, mas conversando com eles, não notei mudança nenhuma. O fluxo de cargas continua o mesmo, a demora está sendo essa questão da SEFAZ e o aeroporto funciona até agora”.

Yosimoto et al. (2016), mostra que antes da rodadas de concessões, um estudo do BNDES foi de suma importância para a identificação dos problemas que ocorriam até então nos principais aeroportos brasileiros. O transporte aéreo do Brasil sofria com desafios ao longo do tempo, que o fazia ser cada vez mais relevante. O crescimento do transporte aéreo de forma substancial mostrou que a capacidade da infraestrutura que havia e a forma de regulação eram manifestas. Com isso, eram necessários reparos no modelo setorial que visassem a surgir uma estrutura mais assertiva para esse novo momento. A operação que foi realizada pelo grupo de trabalho do governo, foram consideráveis para que se pudesse haver alterações na estrutura pertinentes ao setor.

Adiante, Yosimoto et al. (2016) fala-nos que o crescimento da infraestrutura aeroportuária não seguiu os passos da demanda crescente, que gerou consequências como o detrimento na prestação dos serviços. Os aeroportos são firmas multiuso, atuando com órgãos diversos, que solicita a coordenação de diversas autarquias que operam no complexo aeroportuário.

Com isso, nota-se que este setor demanda uma forte necessidade de investimento de forma célere em infraestrutura aeroportuária e de um crescimento na eficiência do sistema. As concessões de alguns aeroportos a esfera privada é a opção mais adequada, pois tal cenário traz em si um aumento da agilidade, condicionando investimentos para que se melhore o que existe na infraestrutura, podendo afirmar que as concessões de forma adequada trazem efeitos em níveis na forma de operar dos aeroportos (YOSOSOMOTO et al., 2016).

Sobre demanda, as cidades que não geram demanda de forma expressiva sofrem consequências, pois a competição das empresas aéreas que dominam o setor aéreo brasileiro

geram tais coisas. De um universo de 400 cidades que são atendidas pelo serviço de transporte aéreo de forma regular, nos últimos 50 anos, menos de 100 cidades recebem atendimento das principais companhias aéreas (ALVES; AMARAL, 2012).

Contudo, as companhias aéreas regionais vêm mostrando suas forças, de modo expressivo para que as cidades mais afastadas dos maiores centros sejam melhor atendidas, de forma que a acessibilidade a esses locais, sem esse tipo de transporte, ficariam isoladas, fazendo com que o avanço nos campos econômico e social ficassem difíceis (ALVES; AMARAL, 2012).

Um exemplo nos é dado, a Região Norte do país, que dispõe do modal hidroviário com grandes rios e tem problemas com a questão climática que impede de utilizá-los em grandes intervalos de tempo, vias rodoviárias e ferroviárias são poucas. Esse cenário torna-se visível que a aviação é uma das opções para esses locais distantes a grandes centros (ALVES; AMARAL, 2012).

Notam-se diversas frentes que podem ser analisadas. O que se espera das concessões aeroportuárias são as melhorias na forma de administrar esses aeroportos, as mudanças que ocorrerão nele tanto fisicamente quanto no modelo empregado na gestão. Os aeroportos são grandes centros de serviços, tanto para passageiros, quanto cargas.

A forma como serão geridos, dirá sobre como o mesmo andar. A gestão tem um papel salutar na atração de novos voos, aumentando a malha aérea, possibilitando que mais voos cheguem das mais variadas localidades, que fazem com que o movimento cresça tanto em cargas quanto em passageiros. Salienta-se que essa temática, não é somente uma faculdade dos aeroportos, mas também de uma ação conjunta entre o governo local, aeroporto e companhias aéreas.

O fomento de uma malha aérea robusta, traz consigo vantagens que podem aquecer a economia como todo. Aumento no número de passageiros e cargas de um terminal é sinal de economia crescente, aquecida. O sentido inverso, também cabe destaque. Escoar cargas via modal aéreo é sinal de uma indústria forte, com todos os *stakeholders* envolvidos no processo, isso engloba as transportadoras de cargas e encomendas.

Ademais, torna-se pertinente que a suplementação por parte dos aeroportos de mais sistema que facilitem a operação de cargas, tornando toda a operação mais dinâmica, ágil e sem burocracias desnecessárias. A busca de aparatos tecnológicos, estruturas mais condizentes para quem utiliza o modal aéreo para cargas e encomendas é preponderante para uma atividade menos complexa, mas não menos segura, pelo contrário.

#### 4.4 Infraestrutura e gestão pós concessão e seus benefícios ao transporte de cargas

A infraestrutura e gestão pós concessão traz consigo uma série de pontos, especificamente em como a administração em seus esforços trarão de benefícios à aqueles que utilizam os terminais, sejam para cargas ou passageiros. O papel da administração é salutar, como fala o entrevistado citando exemplos de outras empresas do ramo logístico, para uma forte atuação e de forma segura no modo de gerir:

:

“(...) A gente que estudou e estuda administração, a gente sabe do poder que a administração tem de transformar um processo e melhorar para todos, trocando em miúdos; e a gente sabe do problema que a gente tem aqui no Brasil, que é um problema político e tal... Como exemplo a gente pode citar os Correios, uma empresa que eu tava lendo recentemente, tem alguns impostos que eles são isentos, não tem concorrentes e chegaram a beira da falência, digamos assim”.

Seguindo a linha, o papel do Estado na fomentação de políticas que visem uma melhor operacionalização de suas autarquias, é falado pelo mesmo entrevistado:

“(...) Eu acho que o Estado sim, tem que ter algumas determinadas organizações, empresas e tal, outros tem que abrir para a iniciativa privada administrar, para entrar com uma administração mais robusta. Você citou o exemplo do Fedex, eu posso citar o DHL que também é uma empresa muito boa, tem outra empresa alemã chamada *Kuehne+Nagel* que é muito forte lá fora, eu não conhecia, mas tem navios, aviões e tal e assim é uma empresa que mandou carga para gente aqui em Maceió, tava tentando alcançar através da logística, então para uma administração de qualidade entrar nos aeroportos e toda essa logística, toda essa dinâmica, tem que vencer essa política também...”.

Destaca-se o fato de a privatização ser um ponto eloquente para que se melhorem os serviços prestados, que até então com a administração pública não seria possível, pois como fala o entrevistado: “a gente têm uma série de exemplos de que se não tem que privatizar, vamos melhorar esse serviço de alguma forma”, “mas vamos colocar uma coisa mais eficiente e se não me engano houve uma melhora, mas enfim, a gente tem exemplos lá fora que é de dar inveja”.

Nessa última fala se destaca pontos do paradoxo existente entre as formas de gestão brasileira e estrangeira e ainda o mesmo acrescenta:

(...) Lá fora na Alemanha, Estados Unidos, Reino Unido e tal, eu vou dar um exemplo dos Estados Unidos, eles querem construir ponte, alguns

empresários se juntam, fazem uma cotinha, reverte aquilo no serviço e constrói a ponte. Aqui no Brasil eles querem construir uma ponte, o que eles fazem? Eles fazem um projeto de lei, vai para o congresso, aumenta o imposto do frete, uma coisa e outra, e a ponte não sai”.

Pode-se mencionar a questão do querer empreender, sendo que o querer empreender com liberdade que existe lá fora, “claro que conhecendo legislação do que acontece e tal”, é uma coisa que falta, “pois é muito fácil para mim, uma pessoa reclamar da política, mas o que acontece lá fora, acredito que é uma questão de iniciativa”, segundo o supervisor de operações, quando menciona a diferença entre os administradores.

E citando um exemplo de uma grande empresa global, falando de sua logística, percebe-se o papel central que administração tem no desempenhar com eficiência tal coisa, relata outro entrevistado:

(...) Por que a Nike funciona tão bem lá fora? A Nike ela cresceu numa sala de *marketing*, praticamente eles não conhecem o que é uma fábrica, aí depois entrou a qualidade, depois entrou os grandes atletas usando Nike e tal, mas é interessante o que eles fazem com a logística da Nike, uma pessoa está bem lá fora, não tem acesso àquela entrega, não tem acesso aquele produto, eles distribuem para o mundo todo, quando chega no Brasil existe uma taxa muito grande da SEFAZ e aí quem sofre é quem compra aqui no Brasil. Lá fora existe uma administração mais aplicada, mais robusta e isso é fruto de quê? Lá a administração nasceu da necessidade e a necessidade de ter administração, começaram a surgir as escolas. “Aqui surgiram as escolas e depois vieram a surgir às necessidades”.

O cenário da infraestrutura aeroportuária e a gestão dos aeroportos brasileiros antes das concessões são relatados como: “era mau gerida, mau administrada e assim os aviões, as aeronaves eram sucateadas, literalmente sucateada”. Outro exemplo ao falar do sucateamento da infraestrutura e na forma de gestão adotado é explanado: “toda a questão da VARIG foi um exemplo, um exemplo bem prático de que se você não tiver alguém que cuide, aquilo vai adoecer e morrer”.

Outro relato posto foi que o “a infraestrutura do aeroporto para nós prestadores de serviços, transportadoras vinculadas ao modal aéreo, é um pouco complicado. O que seria interessante, realmente seria um local para centralizar toda a operação das cargas que desembarcam aéreo”. O motivo disso seria segundo o mesmo entrevistado que:

“(…) tendo em vista, primeiro, se um cliente ele paga um frete, três vezes, quatro vezes, às vezes, o valor de um frete rodoviário, se ele paga, ou seja, se ele paga caro no aéreo, ele precisa que a entrega seja feita de imediato e a alfândega, tanto os processos burocráticos, quanto o deslocamento do

aeroporto até o Antares, até Jacarecica para resolver os problemas, se tornam muito demorados, isso descaracteriza a proposta do transporte ágil, que é o transporte aéreo, que o nosso é vinculado a multimodalidade no transporte aéreo”.

A forma de gerir os terminais são os mais variados e apresentam-se critérios de governança que podem facilitar uma melhor gestão e torna-lo eficiente como um todo. O modo como a governança é executada, diz sobre as condições das instalações, como as mesmas são organizadas e administrada. Pode-se separar a governança em quatro subcritérios: (i) propriedade, (ii) quantidade de operadores, (iii) tipo de operador e (iv) gestão (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2021).

Seguindo, a Confederação Nacional do Transporte (2021), fala que a gestão é que se pode ser tanto pública quanto privada. Tem em si execuções de gerir a infraestrutura do terminal, coordenando os operadores, zelando pelas áreas que são comuns e os acessos, entre outras obrigações para que funcione de modo adequado seus serviços.

Faz-se necessário perceber que a situação vivida antes das concessões aeroportuárias, trazia uma série de embaraços, tanto na forma de gestão quanto na parte de infraestrutura. Nos anos 90, aeroportos começaram a ter estruturas de capital e gestão alternativos à forma pública que antes era adotada. Tornando-se propriedade privada, em sua totalidade ou não, ou com suas atividades executadas por meio de parcerias, ou por companhias de propriedade públicas, ou concedidas pelo governo central à outras organizações (NASCIMENTO, 2014).

Ademais, destaca-se segundo Nascimento (2014) que as privatizações que foram postas em prática nesse período não se detém a venda de ações ou ativos de propriedade do Estado ao privado, mas outras formas de tirar a centralidade ou transferência de atividades até então de faculdade do setor público ao setor privado, nisso há a concessão de serviços públicos, conceder uso de bem público e a autorização de operações que antes estava sobre a tutela estatal.

A forma de gestão dos aeroportos brasileiros até o ano de 2010 era centralizada e estatal, 97% do movimento aéreo regular estavam em aeroportos geridos pela INFRAERO e a partir daí, com o intuito de se ter uma qualidade maior e eficiência no serviço, alterações importantes foram feitas nessa área (NASCIMENTO, 2014).

É notório que no Brasil a infraestrutura de transporte não tem níveis adequados para que se possa servir a sociedade. Dessa forma, para que o Estado, que em última instância o responsável pela infraestrutura, vá além das barreiras que impedem o país se desenvolver, não se limitando a crescer o número de vias. Faz-se oportuno que com a demanda crescente de

infraestrutura, seja respondida de forma célere, conforme os melhores padrões, tecnologias e se tenha o devido cuidado após a sua finalização, periodicamente, para que se mantenham os níveis do serviço (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2021).

O modo como às infraestruturas de transportes serão postas, de modo particular pelo financiamento e operações públicos, não condiz com a nova mentalidade brasileira. É comum, cada vez mais forte, que a oferta de recursos públicos para que os investimentos em infraestrutura aconteçam não seja levado adiante, o que faz surgir com mais força o crescimento de concessões e vendas de estatais para que se realizem tais obras.

Sendo, uma hora oportuna para ir à busca de opções que se complementem e pluralize a viabilidade de recursos e a execução da infraestrutura de transporte, através da parceria pública e privada. Melhorar esse cenário, tornando-o eficiente e ao dispor da população, é extremamente importante ao Brasil.

Com o objetivo de criar conexões a partir da mobilidade das pessoas, insumos e bens, crescimento de mercado, o serviço de transporte é marcado. O transporte é algo de relevância para a economia e está atrelada a eficiência, que por sua vez é algo com barreiras, pois os padrões de alta qualidade não são atingidos, assim como o número que se dispõe de infraestrutura (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE, 2021).

A Confederação Nacional do Transporte (2021) destaca então a necessidade assídua de se investir em infraestrutura de transporte, a fim de se ter condições que condizem com o objetivo dos transportes de cargas e pessoas. Tais coisas trazem consigo benefícios, quando se tem uma rede bem formada, trazendo menores custos, evitando acidentes, agilidade no deslocamento, economia de combustíveis e que tem impacto no meio ambiente. Tudo isso tem seu grau de relevância para as pessoas que utilizam a infraestrutura de transporte para deslocamento de cargas e seus próprios deslocamentos.

Desde o início das concessões aeroportuárias no Brasil, os maiores aeroportos brasileiros passaram por mudanças em sua infraestrutura e gestão. As concessões aeroportuárias são uma forma de o Governo Federal prover a melhoria desses vetores de transportes de pessoas e cargas. Todo o processo, desde a fomentação dos estudos técnicos antes do leilão, até que sejam totalmente concedidos, os aeroportos passam por mudanças que interferem totalmente no seu funcionamento, o aperfeiçoando.

Os primeiros passos dados quando se inicia uma concessão, é o período de transferência de gestão, que até então era pública, para essa nova modalidade, essa parceria público-privada. Essas fases iniciais são importantes no aspecto de gestão, pois trarão como os aeroportos serão geridos, quais ações serão tomadas, como se dará essa nova cultura



organizacional que será imposta pelas concessionárias.

Aspectos que a governança traz, geram nos que as executam uma nova perspectiva, uma nova forma de se trabalhar para que se alcance os resultados esperados. São esperados níveis melhores de atendimento a quem utiliza o meio aéreo, esperando-o mais eficiente para deslocamentos de pessoas e cargas, e para se conseguir esses feitos, é necessária uma operacionalização alicerçada nos mais rigorosos processos empregados nos mais modernos aeroportos pelo mundo.

Salienta-se que as concessionárias dos aeroportos concedidos, em sua maioria, são de outros países, marcados pela internacionalização e adaptação em qualquer local que forem gerir os aeroportos arrematados. Essas empresas concessionárias têm de se adequar aos contratos estabelecidos, a delimitação de tempo de outorga, a listagem das obras necessárias, de forma que siga homogeneamente, investimento e retorno, requerendo com sucinta e minuciosa análise dos seus altos gestores.

Ademais, as concessionárias dos aeroportos tem uma oportunidade de aperfeiçoar os serviços quando se estabelece uma comunicação com os usuários. Companhias aéreas, passageiros, transportadoras de cargas e encomendas, governos em todas as suas esferas, são alguns exemplos de usuários que fazem um aeroporto funcionar e quando se tem uma comunicação, no caso, uma abertura para que se exponham novas ideias, perspectivas e anseios para que todos possam usufruir de um melhor serviço é benéfico, pois aumenta o *know-how*, se insere na realidade propriamente dita e melhora os processos, aumentam as parcerias e estabelece novos padrões, sustentados pela legislação vigente de normas e segurança.

Isso tem ligação direta com a infraestrutura que se dispõe os aeroportos. O papel central da gestão é a tornar o terminal mais eficiente, isso é uma marca intrínseca dos aeroportos pelo mundo e para que isso ocorra, é necessário prover instalações capazes de atender as demandas impostas pelo alto consumo, pela necessidade cada vez mais assídua de deslocamento de pessoas e cargas.

Antes do período de concessões, o país sofria com uma infraestrutura precária de seus aeroportos, que até então administrados pela Infraero, não conseguia atender todos os que geriam. O montante de investimentos seria enorme e com as devidas crises políticas, econômicas que o país viveu e ainda vivem, tais investimentos seriam inviáveis.

A busca por alternativas para melhorar os serviços, a infraestrutura foi às concessões, que listam uma série de melhorias, as principais de forma estrutural. São investimentos em novos terminais de passageiros e cargas, readequações nos terminais que visem um melhor

trânsito dos usuários, assim como aumento de pistas, *taxiways*, terminais de cargas, número de pátios para aeronaves, aeronavegabilidade, aparatos tecnológicos que auxiliem a operações mais seguras, visando subir as classificações dos aeroportos de acordo com sua demanda.

São obras que demandam altos investimentos por parte das concessionárias, que precisam de incentivos dos governos para que isso aconteça. Essas obras de infraestruturas nos aeroportos são benéficas para toda a sociedade, pois economicamente traz resultados expressivos, é um grande setor da economia que gera milhares de empregos e renda.

A infraestrutura condizente com a demanda e a realidade do local que se está inserida, principalmente ao setor de cargas, que em seus serviços trazem uma série de atividades de liberação, fiscalização, entrega e retirada das cargas e encomendas, necessitam de ao menos um padrão que os façam trabalhar de forma ágil, que é este o sentido do serviço de cargas aéreas.

## 5 CONCLUSÃO

A gestão de aeroportos é uma das tantas áreas da administração, e que leva consigo uma série de aparatos que se desenvolvem ao longo de todos os processos, em todas às suas áreas, incluindo o que leva em consideração uma das mais céleres áreas da aviação global, que é o setor de cargas aéreas.

A gestão de aeroportos, pós concessões, traz ao setor de cargas, algumas mudanças que faz o setor como todo, ter uma nova realidade e novas perspectivas, com a maturação ao longo dos anos dessa nova realidade. Aeroportos mais modernos, com níveis de eficiência maiores, que fazem a operação do aeroporto funcionar de forma mais eficaz, fluída e mais rápida.

Destacam-se pontos cruciais no objeto de estudo que fora analisado. A operação da empresa objeto, desde a busca das mercadorias e/ou cargas, até a entrega aos seus destinatários ocorre de forma sequencial, mas que se tem algumas lacunas que podem gerar algumas consequências para a empresa no ponto de vista jurídico, quando não solicitado contrato e/ou termos que possam assegurar a operacionalização do serviço em sua totalidade.

Contudo, fatores como agilidade no serviço de cargas ainda é o principal fator que fazem os usuários requererem de forma cada vez maior esse tipo de serviço. E as empresas que operam nesse meio, precisam de meios que o façam corresponderem a tal demanda. E isso demanda uma relação entre empresas transportadoras, aeroporto e cliente cada vez mais próxima e fidelizada.

Aspectos como padronização nos serviços, que gerem uma segurança nos próprios serviços, é algo notório. Com o advento de novos meios de entrega, serviços ofertados por meio de aplicativos é um exemplo, carecem de uma abordagem que o dê mais qualidade na prestação do serviço, tais como o meio como será entregue, a segurança da mercadoria e/ou carga, além de uma checagem mais completa por meio de documentos do que fora transportado.

Outro aspecto importante é a forma de gestão que impacta diretamente no crescimento do aeroporto que está em sua competência. O modo como são geridos é ligado a obtenção de mais voos, sejam eles todos cargueiros ou com passageiros e cargas. O papel da gestora aeroportuária interligada com o governo são salutares para um crescimento nos níveis de operação, infraestrutura e que resultam no desenvolvimento da economia como o todo, mas expressivamente em pequenos centros de distribuição.

Ademais, para que o serviço possa ser realizado com êxito e níveis de aceitação por

quem demanda o serviço, a infraestrutura é primordial para que isso ocorra. Os terminais de cargas dos aeroportos brasileiros vêm ao longo desses anos, desde a 1ª rodada de concessões, nos aeroportos concedidos nessa rodada, passando por diversas melhorias que visam o pleno funcionamento do aeroporto, tanto para quem utiliza o mesmo para aviação civil ou para quem o usa para escoar seus produtos e/ou cargas para os mais diversos lugares do planeta.

De tal modo, pode-se observar que as mudanças ao setor de cargas pós concessões dos aeroportos são, de certa forma, restrita a algumas localidades, mais precisamente em grandes centros que demandam massivamente esse tipo de serviço, que cresce de modo exponencial. Isto posto, melhorias como infraestrutura mais adequada para o processamento de recebimento e envio para as mais diversas localidades do país e do mundo, assim como a adoção de novos mecanismos, sejam no processo administrativo, quanto na infraestrutura foram melhorados significativamente.

Quando se trata do cenário local, onde está inserida a empresa objeto deste estudo, as mudanças ainda são pouco expressivas, visto que a demanda mesmo que crescente, ainda não demanda um nível de infraestrutura, como os grandes centros demandam. Mas melhorias pontuais foram dispostas no aeroporto que atende a região de Maceió e adjacências, tais como o fornecimento, mesmo não adotadas para todas Cias aéreas, de um local específico para o tratamento das cargas que chegam e saem de Maceió. Outro ponto que se pode destacar é ainda a burocracia para essa atividade, coisa esta que vai contra as tendências mundiais, que prezam pela eficiência e eficácia para um serviço mais adequado.

As limitações a cerca deste estudo, é a dificuldade na forma de filtrar as informações de acordo com a realidade em que a empresa Transnicação está inserida. Com uma realidade limitada ao transporte de cargas em uma região com gargalos que interferem na realização de um serviço bom, a empresa se adequa as várias facetas que encontra e isso geram modos de realizar o serviço, de certa forma, não padronizado, como por exemplo o não uso de contratos e/ou termos que assegurem a realização do transporte, tanto para empresa, quanto para quem contrata o serviço.

Ainda, a quantidade de materiais que abordam o tema das concessões aeroportuárias no Brasil vem crescendo a cada ano, por sua relevância na economia e seus reflexos nela. Publicações dos mais variados pontos operacionais de um aeroporto e transporte de cargas são muitos, o panorama mais regional, de pequenos centros de distribuição em comparação com os grandes centros é primordial para entender o real cenário que se encontra o transporte de cargas aéreas espalhados pelo país.

## REFERÊNCIAS

- AÉREAS, Associação Brasileira das Empresas (org.). **Aéreas brasileiras transportaram 104,4 milhões de passageiros em 2019**. 2020. Disponível em: <https://www.abear.com.br/imprensa/agencia-abear/noticias/aereas-brasileiras-transportaram-1044-milhoes-de-passageiros-em-2019/#:~:text=Ao%20todo%2C%20foram%20transportados%2095,%2C36%25%20no%20volume%20total..> Acesso em: 07 dez. 2020.
- AÉREAS, Associação Brasileira das Empresas (org.). **PANORAMA 2018**. 7. ed. São Paulo: Abear, 2019. 96 p. Disponível em: [https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2019/12/Panorama2018.pdf?utm\\_source=Site%20Panorama](https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2019/12/Panorama2018.pdf?utm_source=Site%20Panorama). Acesso em: 08 dez. 2020.
- AÉREAS, Associação Brasileira das Empresas (org.). **PANORAMA 2020**. 9. ed. São Paulo: Abear, 2021. 64 p. Disponível em: <https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2021/08/Panorama2020-vf.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2020.
- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2009.
- AEROPORTOS, Infraero. **Sobre a Infraero: nossa história**. Nossa História. 2020. Disponível em: <https://transparencia.infraero.gov.br/sobre-a-infraero/>. Acesso em: 07 dez. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Bloco Nordeste**. Disponível em: < <https://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/aerportos-concedidos/bloco-nordeste> >. Acesso em: 14 fev. 2022.
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Cadastro de Aeródromos**. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/assuntos/setor-regulado/aerodromos/cadastro-de-aerodromos>>. Acesso em: 6 jul. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Institucional**. Disponível em: < <https://www.anac.gov.br/aceso-a-informacao/institucional> >. Acesso em: 24 ago. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Notícias**. Disponível em: < <https://www.anac.gov.br/noticias/2020/mercado-aereo-registra-maior-numero-de-passageiros-transportados-da-serie-historica> >. Acesso em: 22 jun. 2021.
- ALVES, C. J. P.; AMARAL, F. C. DE F. A situação da infraestrutura aeroportuária na região norte e seu potencial apoio à aviação regional. **Journal of Transport Literature**, v. 6, n. 1, p. 171–184, mar. 2012.
- ANAC. O que fazemos. **ANAC AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL**, Distrito Federal, 18 fev. 2016. Disponível em < [https://www.anac.gov.br/A\\_Anac/o-que-fazemos](https://www.anac.gov.br/A_Anac/o-que-fazemos) >. Acesso em 26 nov. 2020.
- ARAÚJO, Thalita Helena de Souza. **INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA- PROBLEMÁTICA DA INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA BRASILEIRA E A SUA INFLUÊNCIA NA CAPACIDADE OPERATIVA NAS EMPRESAS**

**AÉREAS**. 2020. 31 f. TCC (Doutorado) - Curso de Ciências Aeronáuticas, Curso de Ciências Aeronáuticas, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2020. Cap. 3.

ASHFORD, Norman J. et al. **Operações Aeroportuárias: As melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 426 p. Tradução de: Christiane de Brito Andrei e Patrícia Helena Freitag.

ASSIS, Ana Carolina Velloso et al. **Panorama Setoriais 2030: Logística: panoramas setoriais 2030: desafios e oportunidades para o brasil**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2017. 18 p. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14217/2/Panoramas%20Setoriais%202030%20-%20Log%c3%adstica\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14217/2/Panoramas%20Setoriais%202030%20-%20Log%c3%adstica_P_BD.pdf). Acesso em: 21 maio 2022.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALTER, Thaís Sena. **ANÁLISE COMPARATIVA DOS AEROPORTOS BRASILEIROS DE GRANDE PORTE A NÍVEL INTERNACIONAL**. 2012. 75 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Transportes, Coppe, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Cap. 6.

Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. DECRETO Nº 62.105, DE 25 DE JANEIRO DE 1968. **Regulamenta o Decreto-Lei nº 270, de 28 de fevereiro de 1967 dispondo sobre as receitas do Fundo Aeroviário e os Critérios para quantificação e cobranças das taxas aeroportuárias, e dá outras providências**. Brasília, DF, fev 1968. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/484729/publicacao/15642361>>. Acesso em: 17 nov. 2020.

BRASIL. LEI Nº 5.862, DE 12 DE DEZEMBRO DE 1972. **Autoriza o Poder Executivo a constituir a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária - INFRAERO, e dá outras providências**. Brasília, DF, dez 1972. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1970-1979/L5862.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1970-1979/L5862.htm)>. Acesso em: 24 ago. 2020.

BRASIL. LEI Nº 7.565, DE 19 DE DEZEMBRO DE 1986. **Dispõe a respeito do Código Brasileiro de Aeronáutica**. Brasília, DF, dez 1986. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17565compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17565compilado.htm)>. Acesso em: 17 nov. 2020.

BRASIL. LEI Nº 8.078, DE 11 DE SETEMBRO DE 1990. **Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências**. Brasília, DF, dez 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm)>. Acesso em: 04 dez. 2020.

BRASIL. LEI Nº 8.987, DE 13 DE FEVEREIRO DE 1995. **Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências**. Brasília, DF, dez 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8987cons.htm)>. Acesso em: 01 dez. 2020.

BRIGHENTI, Gustavo Machado. **DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, INFRAESTRUTURA E O PAPEL DO ESTADO:** uma análise do papel da infraestrutura no desenvolvimento da infraestrutura aeroportuária brasileira. 2017. 114 f. TCC (Graduação) - Curso de Economia, Centro Sócioeconômico - Cse, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Cap. 4.

CALABREZI, S. R. S. A Multimodalidade para o transporte de cargas: identificação de problemas em terminais visando à integração dos modais aéreo e rodoviário. 2005. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Faculdade de Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

CAMPOS NETO, Carlos Alvares da Silva. Aeroportos no Brasil: investimentos e concessões. **Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior**, Brasília, n. 18, p. 45-64, abr. 2012. Bimestral. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3458/1/Radar\\_n18.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3458/1/Radar_n18.pdf). Acesso em: 08 dez. 2020.

CASTRO, Livia Maria Oliveira de. **CONNECTIVIDADE AÉREA E COMÉRCIO EXTERIOR: OS EFEITOS DO HUB AÉREO NAS EXPORTAÇÕES E AS REPERCUSSÕES NA ECONOMIA CEARENSE.:** panoramas setoriais 2030: desafios e oportunidades para o brasil. 2018. 62 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Economia do Setor Público, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Cap. 6. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/37351/1/2018\\_dis\\_lmcastro.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/37351/1/2018_dis_lmcastro.pdf). Acesso em: 22 maio 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (Brasília) (ed.). **Infraestrutura de transporte: investimento e financiamento de longo prazo..** Brasília: Confederação Nacional do Transporte, 2021. 114 p. Disponível em: <file:///C:/Users/Casa/Downloads/Infraestrutura%20de%20Transporte%20-%20Investimento%20e%20Financiamento%20de%20Longo%20Prazo.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (org.). **Terminais de carga do Brasil: aspectos gerais..** Brasília: Confederação Nacional do Transporte, 2021. 95 p. Disponível em: <file:///C:/Users/Casa/Downloads/Aspectos%20Gerais.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2022.

CRESWELL, John W.. **PROJETO DE PESQUISA:** métodos qualitativos, quantitativos e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2007. 248 p. Tradução de: Luciana de Oliveira da Rocha.

DEMANT, Marcos. **INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA: UM OBSTÁCULO PARA A AVIAÇÃO REGIONAL NO BRASIL?** 2009. 52 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestre em Administração., Programa de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade Ibmec, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2009. Cap. 6.

EVINA, Renaud Bruno Etoua. **Teoria dos Contratos Incompletos e Parcerias Público-Privadas:** uma aplicação para concessões aeroportuárias no brasil. 2016. 65 f. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Cap. 3.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HOLLAENDER, Paulo Sodre. **GESTÃO DE OPERAÇÕES AEROPORTUÁRIAS: UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DIRECIONADORAS DE EFICIÊNCIA EM AEROPORTOS INTERNACIONAIS BRASILEIROS**. 2019. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestre em Engenharia de Produção e de Manufatura, Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2019. Cap. 6.

LINHARES, G. C. Planejamento aeroportuário no Brasil: discussão sobre contribuições da prospectiva estratégica. **Journal of Transport Literature**, v. 6, n. 4, p. 147–163, dez. 2012.  
MACHADO, Bernardo Vianna Zurli et al. A evolução recente do modelo de concessão aeroportuária sob a ótica da financiabilidade = The recent evolution of the airport's concession model from the financiability view. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 50 , p. [7]-65, set. 2019.

LUCENA, Andréa Freire de; OLIVEIRA, Patrick Anderson de. **INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E EXPORTAÇÕES DAS FIRMAS EM GOIÁS. Rde-Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, v. 1, n. 45, p. 86-110, abr. 2020. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/6812/4130>. Acesso em: 25 maio 2022.

MACHADO, Bernardo Vianna Zurli et al. A evolução recente do modelo de concessão aeroportuária sob a ótica da financiabilidade = The recent evolution of the airport's concession model from the financiability view. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 50 , p. [7]-65, set. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório**. Publicações e trabalhos científicos, v. 7, p. 225, 2001.

MARCOS, Antônio Rodolfo Araújo. **MODELO EM DINÂMICA DE SISTEMAS PARA GESTÃO DE AEROPORTOS BRASILEIROS**. 2014. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Pós Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/15064/1/AntonioRAM\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/15064/1/AntonioRAM_DISSERT.pdf). Acesso em: 07 dez. 2020.

MARQUES, William. **EFICIÊNCIA LOGÍSTICA AEROPORTUÁRIA NO BRASIL**. 2020. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Transportes, Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Universidade de Brasília - Unb, Brasília, 2020. Cap. 11. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/39709/1/2020\\_WilliamMarques.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/39709/1/2020_WilliamMarques.pdf). Acesso em: 19 maio 2022.

MCKINSEY AND COMPANY (ED.). **Estudo do setor de transporte aéreo do Brasil: relatório consolidado**. 1a edição ed. São Paulo, SP, Brasil: McKinsey & Company, 2010.

MIOZZO, Leandro Guarnieri. **CAPACIDADE OPERACIONAL E INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA NO SETOR AEROPORTUÁRIO BRASILEIRO DO PERÍODO 2011-2016**. 2019. 39 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Políticas de Infraestrutura, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019.

MORAES, Salus Augusto Resende. **EVOLUÇÃO DAS CONCESSÕES DOS AEROPORTOS BRASILEIROS: UM ESTUDO DE CASO**. 2016. 145 f. Monografia



(Especialização) - Curso de Administração Pública Contemporânea, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

MOURA NETO, Arthur. Eficiência técnica: uma avaliação de aeroportos brasileiros. **J. Transp. Lit.**, Manaus, v. 7, n. 4, p. 147-174, oct. 2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2238-10312013000400008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2238-10312013000400008&lng=es&nrm=iso)>. Acessado em 07 dic. 2020. <https://doi.org/10.1590/S2238-10312013000400008>.

NASCIMENTO, Jefferson Dalamura. Desestatização, infraestrutura aeroportuária e controle: uma análise das concessões de aeroportos no Brasil à luz do princípio da eficiência. 2014. 200 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós- Graduação em Direito, Centro de Ciências Jurídicas / FDR, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

NATAL, Luís Cláudio Mallorca. **Análise dos benefícios ao transporte aéreo na região sul a ser propiciado pela melhoria da infraestrutura aeroportuária**. 2009. 114 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão da Aviação Civil, Centro de Formação de Recursos Humanos em Transportes, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Goiás: UFG, 2011.

OLIVEIRA, Rafael Costa de. **INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA: gestão brasileira e dificuldades operacionais em aeroportos do rio de janeiro**. 2020. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Aeronáuticas, Curso de Graduação em Ciências Aeronáuticas, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2020. Disponível em: [https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/10463/%5b6214760732%5dModelo\\_de\\_TCC\\_CIA\\_v1%20%20Rafael%20Costa%20de%20Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/10463/%5b6214760732%5dModelo_de_TCC_CIA_v1%20%20Rafael%20Costa%20de%20Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 06 dez. 2020.

PAIVA, Izabela Davanzo de. **CONCESSÃO DE AEROPORTOS NO BRASIL: A TRANSFERÊNCIA DA GESTÃO DO AEROPORTO DE CONFINS PARA A INICIATIVA PRIVADA**. 2015. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Pública e Sociedade, Gestão Pública e Sociedade, Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2015. Disponível em: <http://200.131.224.39:8080/bitstream/tede/740/5/Disserta%20c3%a7%20c3%a3o%20de%20Izabela%20Davanzo%20de%20Paiva.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2020.

PERAZZINI, Bruno Cordeiro. **A GESTÃO AEROPORTUÁRIA BRASILEIRA E OS TRÊS AEROPORTOS MAIS MOVIMENTADOS DO PAÍS: kubitschek, congonghas e guarulhos**. 2020. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Aeronáuticas, Curso de Graduação em Ciências Aeronáuticas, Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasília, 2020. Cap. 4.

POLONIO, Leonardo Henrique. **CONCESSÕES AEROPORTUÁRIAS NO BRASIL: PRINCIPAIS FATORES PARA SUA REALIZAÇÃO**. 2019. 39 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Aeronáuticas, Curso de Graduação em Ciências Aeronáuticas, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2019. Disponível em: <https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/7709/POLONIOPDF-A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 dez. 2020.

POSSAS, Paulo Henrique. **SISTEMÁTICA DE ANÁLISE DE RESULTADOS E IMPACTOS DA CONCESSÃO DE AEROPORTOS: o possível uso do Instrumento de Pesquisa de Satisfação dos Passageiros como parte do Processo de Avaliação de uma Política Pública Setorial**. 2018. 35 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialista em Planejamento e Estratégias de Desenvolvimento, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3530/1/Paulo%20Henrique%20Possas.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2020.

PRADANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Rio Grande do Sul: Novo Hamburgo, 2013.

QUINTILHANO, Diogo. **A REESTRUTURAÇÃO DO TRANSPORTE AÉREO DE CARGAS NO BRASIL: INTERNACIONALIZAÇÃO DOS FLUXOS E ESTRATÉGIAS LOGÍSTICAS**. 2019. 274 f. Tese (Doutorado) - Curso de Geografia, Desenvolvimento Regional e Urbano, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215196>. Acesso em: 17 maio 2022.

QUADROS, Matheus Viríssimo. **AS CONCESSÕES AEROPORTUÁRIAS À INICIATIVA PRIVADA E OS AVANÇOS NA INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA DOS AEROPORTOS BRASILEIROS**. 2019. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Aeronáuticas, Curso de Graduação em Ciências Aeronáuticas, Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça, 2019. Disponível em: <https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/7588/Monografia%20Matheus%20Vir%20C3%ADssimo%20Quadros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 dez. 2020.

RAMOS, Mário Adnilson Lelis. **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**. 2009. 46 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Aeroespaciais, Departamento de Ciências Aeroespaciais, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2009. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3631/1/Novos%20Modelos%20de%20Neg%20c3%b3cio%20Para%20a%20Gest%20a3o%20e%20Desenvolvimento%20de.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2020.

**Relatório de gestão e atividades 2020 / Agência Nacional de Aviação Civil**. - Brasília, DF: ANAC, 2021. 153 p.: il. Disponível em: < <https://www.gov.br/anac/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/publicacoes-arquivos/RelatriodeGestoeAtividades2020.pdf> >. Acesso em 22 jun. 2021.

RENZETTI, Bruno Polonio. Concessões e concorrência nos aeroportos brasileiros. **Revista de Defesa da Concorrência**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 133-155, nov. 2015. Mensal. Disponível em: <<https://revista.cade.gov.br/index.php/revistadedefesadaconcorrencia/article/view/208/113>>. Acesso em: 06 dez. 2020.

ROMEU, Andre Rubens Camargo. **CONCESSÃO DE AEROPORTOS BRASILEIROS: UMA ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA NOVA GESTÃO AEROPORTUÁRIA**. 2019. 28 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Direito Aeronáutico, Pós-Graduação Lato

Sensu, Universidade do Sul de Santa Catarina, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/9520/TCC%20A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 dez. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Santa Catarina: Florianópolis, 2005

SILVA, L. O.; ICHINOSE, G. Y.A. Otimização da movimentação aeroportuária por meio da tecnologia da informação e comunicação. In: FATECLOG, 12., 2021. Mogi das Cruzes/SP. Anais eletrônicos [...]. Mogi das Cruzes: Fateglog, 2021. Disponível em [https://fateglog.com.br/anais/2021/anais\\_2021\\_v3.pdf](https://fateglog.com.br/anais/2021/anais_2021_v3.pdf).

SILVA, Celso José Leão e. **TRANSPORTE AÉREO, INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA E CONTROLE URBANO**: o estudo de caso do aeroporto internacional do recife/guararapes-gilberto freire. 2010. 151 f. Monografia (Especialização) - Curso de Mestre em Engenharia Civil, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010. Cap. 7.

YOSIMOTO, Vinícius; CHAMBARELLI, Rafael; MATTOS, Bernardo; OLIVEIRA, Paulo; CAMACHO, Fernando; PINTO, Henrique. A lógica atual do setor aeroportuário brasileiro. **Revista do Bndes**, Rio de Janeiro, n. 45, p. 243-292, jun. 2016. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9394/2/7%20-%20A%20I%20c%20b3gica%20atual%20do%20setor%20aeroportu%20c%20a%20rio%20brasileiro.P.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2020.

YOUNG, S. B.; WELLS, A. T. **Aeropostos - 6.ed.: Planejamento e Gestão**. [s.l.] Bookman Editora, 2014.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. Qual a representatividade nos negócios de sua empresa, o modal aéreo tem? Quais localidades são mais procuradas e que tipos de cargas são transportados?
2. Quais pontos são cruciais na utilização do modal aéreo para o transporte de cargas e quais as maiores dificuldades?
3. Quais os processos que sua empresa utiliza quando se adota o serviço de cargas aéreas?
4. Como é a relação entre transportadora e aeroportos? Como ocorre esse diálogo?
5. O que se pode destacar das concessões aeroportuárias para o setor de logística de cargas?
6. O que a infraestrutura dos aeroportos concedidos à iniciativa privada, trouxe de avanços para aperfeiçoar a logística de cargas?
7. Ainda sobre infraestrutura, há algo que falta aos aeroportos brasileiros e que estão presentes nos demais aeroportos pelo mundo, que faz a operacionalização ser mais eficaz?
8. Qual o panorama do transporte de cargas aéreas, antes das concessões aeroportuárias?
9. Com a pandemia de COVID – 19 houve um grande aumento no serviço de cargas em todo o mundo, quais foram os efeitos, além da alta demanda, em sua empresa quando se tratou do serviço de cargas aéreas?