



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E  
CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FELLIPE AUGUSTO DE MELO BARBOSA**

**A CONCESSÃO DO AEROPORTO DE CAMPINA GRANDE:  
uma análise sob a ótica da teoria do contrato incompleto e da  
teoria dos custos de transação**

**CAMPINA GRANDE-PB**

**2024**

**FELLIPE AUGUSTO DE MELO BARBOSA**

**A CONCESSÃO DO AEROPORTO DE CAMPINA GRANDE: uma  
análise sob a ótica da teoria do contrato incompleto e da teoria dos custos  
de transação**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, pertencente à linha de pesquisa e a área de concentração Organizações, Desenvolvimento Sustentável e Indicadores de Sustentabilidade, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Suzanne  
Érica Nóbrega Correia

**CAMPINA GRANDE-PB**

**2024**

B238c

Barbosa, Fellipe Augusto de Melo.

A concessão do Aeroporto de Campina Grande: uma análise sob a ótica da teoria do contrato incompleto e da teoria dos custos de transação / Fellipe Augusto de Melo Barbosa. – Campina Grande, 2024.

80 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2024.

"Orientação: Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia".

Referências.

1. Concessão Aeroportuária – Campina Grande-PB. 2. Aeroporto de Campina Grande – Presidente João Suassuna. 3. Análise de Contrato. 4. Demanda de Passageiros. 5. Alocação de Riscos. I. Correia, Suzanne Érica Nóbrega. II. Título.

CDU 351.712:656.71(813.3)(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO  
Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

## **FOLHA DE ASSINATURA PARA TESES E DISSERTAÇÕES**

**FELLIPE AUGUSTO DE MELO BARBOSA**

**"A CONCESSÃO DO AEROPORTO DE CAMPINA GRANDE: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DO CONTRATO INCOMPLETO E DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO"**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA-UFCG) como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 04/11/2024

Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia - PPGA/UFCG  
Orientadora

Prof. Dr. Alex Bruno F. Marques do Nascimento - PPGA/UFCG  
Examinador Interno

Profa. Dra. Geovana Lorena Bertussi - PPGECON/UNB  
Examinadora Externa



Documento assinado eletronicamente por **ALEX BRUNO FERREIRA MARQUES DO NASCIMENTO, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 22/11/2024, às 23:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **Geovana Lorena Bertussi, Usuário Externo**, em 25/11/2024, às 10:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **SUZANNE ERICA NOBREGA CORREIA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 27/11/2024, às 15:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **5042446** e o código CRC **9D37BECD**.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO

Rua Aprigio Veloso, 882, - Bairro Universitario, Campina Grande/PB, CEP 58429-900

REGISTRO DE PRESENÇA E ASSINATURAS

**ATA Nº 17/2024 (DISSERTAÇÃO Nº 076)**

ATA DA DÉCIMA SÉTIMA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO NO ANO DE 2024 DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO/UFCG

Ao quarto dia do mês de novembro do ano de dois mil e vinte e quatro, às 14 (quatorze) horas, reuniu-se, na forma e termos dos art. 62 a 64 do Regulamento Geral dos Cursos e Programas de Pós-graduação Stricto Sensu da UFCG e dos meios regulamentares do Programa de Pós-graduação em Administração da UAAC-CH-UFCG, a Comissão Examinadora de que trata a Portaria nº 26/2024 da Coordenação do Programa de Pós-graduação em Administração, composta pelos Professores/pesquisadores doutores: ALEX BRUNO F. MARQUES DO NASCIMENTO, docente do Programa de Pós-graduação em Administração/UFCG; GEOVANA LORENA BERTUSSI, do Programa de Pós-graduação em Economia/UNB, e SUZANNE ÉRICA NÓBREGA CORREIA, ORIENTADOR, pertencente ao Programa de Pós-graduação em Administração/UFCG. Juntamente com a mencionada comissão examinadora, estava o(a) candidato(a) ao grau de MESTRE em Administração **FELIPE AUGUSTO DE MELO BARBOSA**, assim como eu, Mery Cristina Pascoal de Melo, secretária dos trabalhos, e o público presente. A defesa ocorreu de modo presencial na Sala 301 do Bloco BC1. Abertos os trabalhos, o(a) presidente da Comissão Examinadora, Profa. Susanne Nóbrega, apresentou os membros da Banca Examinadora e o roteiro da defesa e julgamento da Dissertação de Mestrado intitulada "**A CONCESSÃO DO AEROPORTO DE CAMPINA GRANDE: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DO CONTRATO INCOMPLETO E DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**", produzida pelo(a) citado(a) candidato(a), sob sua orientação. O(a) presidente concedeu a palavra pelo prazo de até trinta minutos ao (a) candidato(a), o(a) qual após salientar a importância do assunto desenvolvido defendeu conteúdo de sua dissertação. Concluída a exposição e defesa do(a) candidato(a), o(a) presidente passou a palavra a cada membro da Comissão Examinadora, a começar pelo examinador externo, para as devidas considerações, correções e arguição do estudo defendido pelo candidato(a). Logo após, foi a vez das considerações do membro interno da banca examinadora e, por fim, o(a) orientador(a) falou acerca da produção do trabalho defendido e das contribuições das sugestões recebidas. Em seguida, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão Examinadora determinou a pausa da sessão pelo tempo necessário ao julgamento da

dissertação, em sessão secreta com a Comissão Examinadora, pedindo a retirada dos demais da sala, inclusive do(a) candidato(a). Concluído o julgamento e retomada a sessão, cada Examinador emitiu seu parecer, apurando-se o seguinte resultado: Profa. Dra. Geovana Lorena Bertussi - nível APROVADO, Profa. Dra. Suzanne Érica Nóbrega Correia - nível APROVADO, e Prof. Dr. Alex Bruno F. Marques do Nascimento - nível APROVADO, tendo assim, o(a) candidato(a) obtido o Conceito APROVADO, tendo o candidato (a) o prazo de até 30 (trinta) dias, conforme decisão da Comissão, para providenciar as alterações exigidas para a aprovação. Após suas palavras finais e do(a) candidato(a), o(a) Presidente da Comissão Examinadora encerrou a sessão, da qual lavrei a presente ata, que vai ser assinada eletronicamente por mim, Secretária dos trabalhos, pelos membros da Comissão Examinadora e pelo(a) candidato(a) aprovado(a). Campina Grande, 04 de novembro de 2024.

Suzanne Érica Nóbrega Correia - Examinador(a)/Orientador(a)  
Alex Bruno F. Marques do Nascimento - Examinador(a) interno(a)  
Geovana Lorena Bertussi - Examinador(a) externo(a)  
Fellipe Augusto de Melo Barbosa - Candidato(a)  
Mery Cristina Pascoal de Mélo - Secretária



Documento assinado eletronicamente por **ALEX BRUNO FERREIRA MARQUES DO NASCIMENTO, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 22/11/2024, às 23:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **Geovana Lorena Bertussi, Usuário Externo**, em 25/11/2024, às 10:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fellipe Augusto de Melo Barbosa, Usuário Externo**, em 26/11/2024, às 15:50, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



Documento assinado eletronicamente por **SUZANNE ERICA NOBREGA CORREIA, PROFESSOR(A) DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 27/11/2024, às 15:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 8º, caput, da [Portaria SEI nº 002, de 25 de outubro de 2018](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.ufcg.edu.br/autenticidade>, informando o código verificador **5042438** e o código CRC **5B513595**.

## AGRADECIMENTOS

Finalizada mais uma etapa sonhada e trilhada com tanto esforço, reflito a frase de Gabriel García Márquez “*a vida não é a que a gente viveu, e sim a que a gente recorda, e como recorda para contá-la*”. Entre tantas batalhas vencidas, a maior de todas foi a conciliação das rotinas de marido, de pai, de empregado com a vida acadêmica, trazendo uma mistura de momentos e sentimentos únicos... inesquecíveis! Lembrarei ainda das reprovações em seleções anteriores, que serviram de combustível para continuar buscando este título. Lembrarei das madrugadas em claro para ler e escrever com alegria e risos. Impensável esta conquista sem a ajuda e incentivo da minha esposa, dos meus pais, dos meus irmãos, dos meus sogros, dos meus amigos e do meu filho (mesmo que de forma inconsciente pela pouca idade). Pensando nas frases que escrevi, tenho certeza de que o suporte da família e dos amigos foram os meus maiores aliados. Espero que este breve agradecimento demonstre como Deus *dá força ao cansado e multiplica as forças ao que não tem nenhum vigor* (ISAÍAS 40:29).



## RESUMO

O trabalho tem como objetivo investigar o processo de concessão do Aeroporto de Campina Grande à luz da Teoria do Contrato Incompleto e da Teoria dos Custos de Transação. Metodologicamente, a pesquisa adota uma abordagem exploratória qualitativa, utilizando Análise Documental e revisão bibliográfica. Foram analisados os estudos pré-concessão denominados Estudo de Mercado e Estudos de Engenharia e Afins e o contrato de concessão Contrato n° 001/ANAC/2019 – Nordeste, além de dados reais disponíveis no Sistema Hórus. Os principais resultados indicam que a concessão do Aeroporto de Campina Grande, classificado como regional e deficitário, enfrentou desafios devido à sua infraestrutura e movimentação de passageiros inferiores aos aeroportos vizinhos. A análise revelou que as melhorias na infraestrutura previstas foram cumpridas pela concessionária, mas a demanda de passageiros e a influência política local impactaram o desenvolvimento do contrato. A intervenção dos governos estadual e municipal, através de incentivos fiscais e promoção turística, foi crucial para o aumento do fluxo de passageiros, superando as projeções iniciais. Conclui-se que a alocação de riscos é essencial para a sustentabilidade das concessões aeroportuárias regionais. A pesquisa destaca ainda a importância da regulação estatal e da flexibilidade contratual para lidar com incertezas e garantir o equilíbrio econômico-financeiro do contrato. A continuidade dos estudos é recomendada para explorar o cenário pós-concessão e as ações de promoção e desenvolvimento realizadas pelos governos estadual e municipal frente às concessões de aeroportos deficitários e regionais.

**Palavras-chave:** Concessão. Aeroportos. Demanda. Riscos.

## ABSTRACT

The objective of this research is to investigate the concession process of Campina Grande Airport in light of the Incomplete Contract Theory and the Transaction Cost Theory. Methodologically, the research adopts a qualitative exploratory approach, using Document Analysis and literature review. The pre-concession studies, named Market Study and Engineering and Related Studies and the Concession Contract nº 001/ANAC/2019 – Nordeste, as well as real data available in the Hórus System, were analyzed. The main results indicate that the concession of Campina Grande Airport, classified as regional and deficit, faced challenges due to its infrastructure and passenger movement being inferior to neighboring airports. The analysis revealed that the infrastructure improvements planned were fulfilled by the concessionaire, but passenger demand and local political influence impacted the contract's development. The intervention of state and municipal governments, through tax incentives and tourism promotion, was crucial for increasing passenger flow, surpassing initial projections. It is concluded that risk allocation is essential for the sustainability of regional airport concessions. The research also highlights the importance of state regulation and contractual flexibility to deal with uncertainties and ensure the economic-financial balance of the contract. Continuation of studies is recommended to explore the post-concession scenario and the promotion and development actions carried out by state and municipal governments in the face of deficit and regional airport concessions.

**Keywords:** Concession. Airports. Demand. Risks.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quantidade de artigos por ano de publicação .....	25
Figura 2 - Aeroportos concedidos agrupados por empresa/consórcio gestor .....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura da pesquisa.....	17
Tabela 2 - Panorama mundial das concessões aeroportuárias.....	26
Tabela 3 - Investimentos nos aeroportos do Bloco Nordeste .....	45
Tabela 4 - Enquadramento dos aeroportos do Bloco Nordeste .....	46
Tabela 5 - Ágio obtido pelo Estado brasileiro nas concessões aeroportuárias.....	49
Tabela 6 - Projeções de demanda de passageiros e aeronaves no Aeroporto de Campina Grande .....	64
Tabela 7 - Passageiros movimentados no Aeroporto de Campina Grande por ano .....	66
Tabela 8 - Passageiros movimentados no Aeroporto de Campina Grande por mês e por ano.....	68

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2. CAPÍTULO 1: ARTIGO 1 .....</b>	<b>19</b>
<b>3. CAPÍTULO 2: ARTIGO 2 .....</b>	<b>38</b>
<b>4. CAPÍTULO 3: ARTIGO 3 .....</b>	<b>57</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A nível global, o processo de mudança nos aeroportos, considerados bens públicos de característica social e geográfica, passou a ser guiado pela oferta desses bens à iniciativa privada com fim de captar investimentos para desenvolvimento físico dos espaços. Os investimentos estruturais visam a geração de emprego e o desenvolvimento tecnológico e industrial, atrelando a esta conjuntura metas de desenvolvimento social e econômico, mirando o aumento da qualidade da infraestrutura pública através de parcerias ou exclusiva prestação de serviço por entes privados (ÜLKÜ, 2015).

As empresas estrangeiras que aterrissaram no Brasil para participar dos processos de concessão aeroportuária buscaram expansão da sua marca em um mercado que apresenta grande potencial de crescimento, aliado a perspectivas mercadológicas diferenciadas, dadas as características geográficas e econômicas das cidades que detém os aeroportos alvos da concessão. A decisão de expansão das administradoras aeroportuárias estrangeiras para o mercado brasileiro tem sido encarrada como uma excelente oportunidade, diante das características estatais do mercado aeroportuário brasileiro até início da década passada, caminhando no mesmo passo que o restante do mundo e inserindo-se no processo de migração da gestão estatal para a gestão privada dos aeroportos, a qual foi iniciada na segunda metade década de 1980 (LIPOVICH, 2008, DOUGLAS; CRAIG, 2010, GILLEN; MARTITN, 2014).

Vislumbra-se que o processo de alienação licenciada dos aeroportos brasileiros iniciou a partir do ano de 2003 com o estudo “Aeroportos e Privatizações: proposta de privatização aeroportuária para o Brasil” elaborado pelo Comando da Aeronáutica (COMAER) a pedido do Governo Federal, servindo como balizador do processo de concessão vislumbrado para o setor de aeroportos, o qual foi desenvolvido por diferentes governos, com diferentes ideologias políticas nos últimos 20 anos, atingindo um status de política de Estado (OHRI, 2009; TEIXEIRA, 2018; BRASIL, 2016).

Diante da dicotomia entre ser participativo e centralizador repousa o escopo desta pesquisa, considerando que o foco da política pública brasileira sobre as concessões aeroportuárias é prover condições sustentáveis para o desenvolvimento econômico dos ativos públicos concedidos e em sincronia garantir o desenvolvimento socioeconômico da região onde estão inseridos. Cabe destacar que a sustentabilidade do processo de concessão é alvo de constantes análises, devido os vultuosos valores pagos a título de ágio nos certames, considerando ainda a complexidade da gestão perante os normativos vigentes e as incertezas

inerentes a demanda de passageiros e aeronaves, bem como aquelas atreladas a heterogeneidade dos ativos.

A partir do estudo bibliométrico verificou-se que as incertezas geradas pelos fatores mutantes que cercam o funcionamento de um aeroporto afetam as receitas aeronáuticas e não-aeronáuticas, impactando diretamente no cumprimento dos contratos de concessão firmados entre o ente privado com o Estado (GITTO; MANCUSO, 2012, FERNANDES; PACHECO, 2018, CRUZ; SARMENTO, 2017 e LIPOVICH, 2008). Desta constatação surge a necessidade de analisar a influência do contrato de concessão diante das ações dos Concessionários, a partir da ótica da incompletude contratual, tendo em vista a impossibilidade de se prever todas as contingências futuras em um contrato e dos custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem (ROSA, 2022 e FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Assim, uma vez que o contrato representa um aparato institucional que regulamenta a relação concreta entre agentes, tomando como base aqueles existentes entre o Estado e entes privados que gerem bens públicos, a análise dos instrumentos que regem essa relação é essencial para se alcançar uma gestão mais eficiente das transações (ROSA, 2022). Avaliando o contrato de concessão do Bloco Nordeste de Aeroportos (Contrato nº 001/ANAC/2019 - Nordeste) visualiza-se que a regulação abordada neste instrumento apresenta ações mandatórias para desenvolvimento do ativo público que se assemelham e necessitam de análise sobre sua eficiência em relação a heterogeneidade dos aeroportos.

Faz-se necessário analisar individualmente cada aeroporto e o cenário socioeconômico ao qual estar inserido para avaliar de forma mais minuciosa as perspectivas futuras da concessão do bem público a iniciativa privada, pois percebe-se que o órgão regulador focou o processo de concessão em melhorias na infraestrutura e em avaliações de eficiência sem deixar claro como avaliaria os impactos na região onde o bem concedido está situado (ANAC, 2018, ANAC, 2019).

Após a análise do Bloco Nordeste de Aeroportos, direciona-se a análise para o Aeroporto de Campina Grande, considerando que é um aeroporto deficitário, que será sustentado a partir de subsídios cruzados extraídos dos aeroportos superavitários do bloco e é classificado como regional. Partiu-se da análise do Estudo de Mercado e dos Estudos de Engenharia e Afins e verificou-se a alocação de riscos a partir de dois cenários: demanda e influência política; considerando que o aeroporto recebeu melhorias na infraestrutura, cumprindo todos os requisitos previstos no contrato e movimentação de passageiros e aeronaves

oscilando positivamente, mas não alterando a característica de aeroporto menos movimentado do bloco concedido. Destaca-se que o Aeroporto de Campina Grande sofre influências das ações políticas, como os incentivos fiscais concedidos para as empresas aéreas que instalam rotas a partir ou com destino a Campina Grande e da promoção turística de Campina Grande e região.

Considerando o processo de concessão como um cenário cercado de incertezas, que são amparadas pela atuação da regulação do Estado e do contrato de concessão e que há fatores externos que exercem forte influência sobre a gestão privada do bem público, pretende-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **em que medida a concessão do Aeroporto de Campina Grande sofre influência de fatores que não foram mensurados *ex-ante*?** Para responder este questionamento, são propostos a seguir os objetivos da pesquisa:

### 1.1.1 Objetivo Geral

Investigar o processo de concessão do Aeroporto de Campina Grande a partir da incompletude contratual e dos custos de transação.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Mapear a produção científica mundial sobre concessão e gestão privada de aeroportos.
- Verificar o contrato de concessão do Bloco Nordeste de aeroportos a partir da premissa da incompletude contratual e dos custos de transação.
- Analisar os riscos inerentes a concessão do Aeroporto de Campina Grande.

## 1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Os terminais aeroportuários são fundamentais para o processo de desenvolvimento da região onde estão inseridos, sendo, cada vez mais administrados como empresas privadas, com foco na prestação de serviços aeronáuticos e não-aeronáuticos. Este cenário versátil desperta interesse das empresas privadas pela possibilidade de conectividade para passageiros, gerenciamento de pouso e decolagem, manuseio de bagagem para companhias aéreas e uma plataforma para concessões de facilidades com serviços auxiliares, como terminal de varejo, estacionamento e uma gama de empreendimentos imobiliários (GILLEN, 2011).

A política pública de concessão aeroportuária conduzida pelo Estado brasileiro, a partir da 5ª rodada de concessão, reuniu aeroportos superavitários e deficitários utilizando a sistemática de subsídio cruzado para manter a atratividade para as empresas privadas interessadas na gestão. Cabe ainda destacar que o Bloco Nordeste possui ativos com



características estruturais e de movimento de passageiros e aeronaves heterogêneas, estando o Aeroporto de Recife como principal ativo do bloco e os demais aeroportos apresentando características regionais e de movimento de passageiros e aeronaves bem destoante do principal (ANAC, 2024).

Da constatação acima e considerando ainda o longo período de administração privada previsto no contrato de concessão, 30 anos, e que o início da concessão foi próximo a declaração de pandemia de COVID-19, o que afetou o desenvolvimento das ações mandatórias e as receitas da Concessionária, a análise percorre a atuação regulatória do Estado e verifica como o Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste auxilia a manutenção dos interesses de cada parte signatária e culmina com a investigação do Aeroporto de Campina Grande.

Deste modo, as contribuições práticas desse estudo permitirão aos atores políticos locais acompanhar o processo de gestão privada do Aeroporto de Campina Grande e avaliar ações que auxiliem o crescimento do número de passageiros e aeronaves, como forma de auxiliar o desenvolvimento da região que sofre influência do ativo público concedido.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada na modalidade de artigos científicos, conforme previsto no regulamento (Art. 1º, Portaria Normativa CPPGA/UFCG Nº 03/2023) do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Campina Grande (PPGA/UFCG). Os três artigos que compõem a pesquisa correspondem a cada um dos objetivos específicos, de forma lógica, permitindo responder ao objetivo geral. Uma síntese da estrutura do projeto de pesquisa, com o percurso metodológico adotado para elaboração de cada estudo, é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 - Estrutura da pesquisa

<b>TÍTULO:</b>				
A concessão do Aeroporto de Campina Grande: uma análise sob a ótica da Teoria do Contrato Incompleto e da Teoria dos Custos de Transação				
<b>PROBLEMA DE PESQUISA:</b>				
Em que medida a concessão do Aeroporto de Campina Grande sofre influência de fatores que não foram mensurados <i>ex-ante</i> ?				
<b>OBJETIVO GERAL:</b>				
Investigar o processo de concessão do Aeroporto de Campina Grande a partir da incompletude contratual e dos custos de transação				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ARTIGO CORRESPONDENTE	METODOLOGIA		
		ABORDAGEM METODOLÓGICA	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
1. Mapear a produção científica mundial sobre concessão e gestão privada de aeroportos.	ARTIGO 1 O processo de concessão e a gestão privada de aeroportos: pesquisa bibliográfica nas bases de dados <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>	Pesquisa bibliográfica através de revisão integrativa	Artigos e informações indexadas nas bases de dados <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i>	Análise documental
2. Verificar o contrato de concessão do Bloco Nordeste de aeroportos a partir da premissa da incompletude contratual e dos custos de transação.	ARTIGO 2 A quinta rodada de concessão de aeroportos brasileiros: uma análise sob a ótica da Teoria do Contrato Incompleto e da Teoria dos Custos de Transação	Exploratória qualitativa	Artigos e documentos governamentais	Análise de conteúdo
3. Analisar os riscos inerentes a concessão do Aeroporto de Campina Grande.	ARTIGO 3 A alocação de riscos para a concessão de aeroportos regionais: um estudo sobre o Aeroporto de Campina Grande	Exploratória qualitativa	Artigos e documentos governamentais	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria, 2024.

No primeiro artigo, busca-se mapear a produção científica sobre a concessão e gestão aeroportuária privada a nível mundial, buscando descrever a situação atual das concessões aeroportuárias a nível mundial, os principais problemas percebidos nas concessões aeroportuárias a nível mundial e identificar os rumos futuros das gestões aeroportuárias a nível mundial. Com este trabalho foi possível identificar pontos que se alinham com a prática brasileira de concessão dos terminais aeroportuários, possibilitando a análise do contrato de concessão que foi formalizado após o leilão do Bloco Nordeste de aeroportos em 2018.

No segundo artigo foi analisado o Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste a luz da Teoria do Contrato Incompleto e da Teoria dos Custos de Transação, a fim de compreender a concessão dos serviços públicos para a ampliação, manutenção e exploração da infraestrutura aeroportuária a partir do contrato firmado com a Concessionária, bem como os custos de transação envolvidos neste processo. Desta análise inicial verificou-se as lacunas do contrato, a regulação aplicada no processo e sua relação com os investimentos estipulados para o Concessionário, tomando como base um contrato de longa duração com duração prevista para trinta anos.

Por fim, o terceiro artigo analisou a alocação de riscos sobre a concessão do Aeroporto de Campina Grande, considerando que ele é caracterizado como regional, com baixos índices de movimento de passageiros e aeronaves, além de estar próximo de outros aeroportos do Bloco Nordeste com maior fluxo de passageiros (João Pessoa e Recife). A partir do Estudo de Mercado e dos Estudos de Engenharia e Afins foram obtidos dados que foram analisados em paralelo aos números previstos por Silva Filho, Domingos e Falcão (2020) e comparados aos dados lançados no Sistema Hórus da Laboratório de Transportes e Logística da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo possível avaliar os riscos de demanda e políticos envolvidos no processo de gestão privada do aeroporto que influencia mais de 160 municípios e cerca de 2 milhões de habitantes.

## 2. CAPÍTULO 1: ARTIGO 1

### O processo de concessão e a gestão privada de aeroportos: pesquisa bibliográfica nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*

#### RESUMO

O processo de concessão à iniciativa privada da gestão de aeroportos iniciada na década de 1980 tornou-se uma ação global, precedida de cenários com operação acima da capacidade instalada e baixo investimento estatal. Diante deste panorama, destaca-se a atração empresas multinacionais em busca de novos investimentos associado ao caráter monopolista dos terminais aeroportuários e ao poder de retorno do capital investido. A fim de avaliar este processo em escala global, mensurando fatores que gerem similaridade entre os cenários, este trabalho tem como objetivo geral mapear a produção científica atreladas as palavras-chaves “*airport management*” e “*concession*”, por meio de uma análise bibliográfica das publicações indexadas na base de dados *Web of Science* e *Scopus*. Os principais resultados demonstraram a busca por eficiência como fator determinante para a concessão da gestão aeroportuária, contudo é possível visualizar a prática de subsídio cruzado no processo, denotando que o setor, apesar de monopolista, é heterogêneo e está sendo gerido por empresas que realizam a gestão privada de aeroportos em diferentes países. A existência de fatores controláveis e incontroláveis são riscos que não podem ser calculados por inteiro, cabendo as agências reguladoras atuar para minimizar ou compartilhar os riscos percebidos pelas gestões privadas, agindo como mediador para um processo de concorrência em novos processos de concessão. Conclui-se que o processo de concessão tem passado por um processo de padronização, considerando a entrada de empresas multinacionais focadas na gestão privada de aeroportos e o acompanhamento da organização Airport Council International (ACI World), e estão suscetíveis as dinâmicas políticas e econômicas de cada país que se propõe a modificar o caráter da gestão dos aeroportos, sendo requerido maior atenção do Estado como agente regulador deste processo.

**Palavras-chave:** Gestão aeroportuária. Concessão. Análise bibliográfica.

#### 1 INTRODUÇÃO

A nível global, o processo de mudança nos aeroportos, considerados bens públicos de característica social e geográfica, passou a ser guiado pela oferta desses bens à iniciativa privada com fim de captar investimentos para desenvolvimento físico dos espaços. Com foco na geração de emprego e desenvolvimento tecnológico e industrial, atrelou esta conjuntura a metas de desenvolvimento social e econômico, visando o aumento da qualidade da infraestrutura pública através de parcerias ou exclusiva prestação de serviço por entes privados (ÜLKÜ, 2015).

A entrada de entes privados na gestão de aeroportos em todo o mundo aumentou desde que a British Airports Authority (BAA) foi privatizada em 1987, durante o governo de Margaret Thatcher (SUGIMURA; KATO, 2022). O acesso de gestões privadas pode ser visto por diferentes ângulos, desde a cessão total da estrutura aeroportuária, passando por um processo de concessão parcial até a transferência de partes específicas dos terminais aeroportuários. Contudo, concomitantemente a entrada de empresas privadas no escopo da gestão aeroportuária, visualiza-se a expansão da gestão de empresas públicas para além das fronteiras do seu país de origem, como gestoras privadas na área aeroportuária.

O termo privatização é utilizado para se referir à gestão do setor privado de infraestrutura e operações aeroportuárias, e não estritamente ao conceito de privatização

material *ad aeternum* (CRUZ; SARMENTO, 2017). Diante deste quadro mundial em constante mudança, faz-se necessário monitorar e medir o desempenho da atividade de gestão dos terminais aeroportuários, tanto da perspectiva dos investidores quanto dos Governos, pois o planejamento adotado para a transferência de gestão mira objetivos estabelecidos em cada processo de sucessão administrativa, buscando alinhar a alocação de recursos as soluções das necessidades identificadas (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007).

Os investidores estão interessados em identificar novas oportunidades de negócios, enquanto o Governo deseja estabelecer metas de preço que viabilizem a recuperação de valores investidos e gerem taxas de retorno (ágio) justificadas por projeções balizadas em demandas futuras sempre elevadas. Diante desta perspectiva, os aeroportos foram transformados em serviços capazes de gerar lucros consideráveis, deixando, gradativamente, de serem propriedade governamental com foco no serviço público e no desenvolvimento de políticas públicas (GILLEN, 2011).

Em linhas gerais, percebe-se que os pilares da gestão privadas dos aeroportos está focada na garantia da expansão com qualidade da infraestrutura antes pública, através da celebração de contratos que visem a competição para a prestação dos serviços, sem deixar de lado a estabilidade e a segurança jurídica dos acordos formais, apoiados pelo papel regulador do Estado, com a garantia da mínima intervenção estatal nos negócios e investimentos (GILLEN; MARTIN, 2014, ÜLKÜ, 2015, D'ALFONSO; NASTASI, 2014, CRUZ; MARQUES, 2011).

Apesar do crescente interesse acadêmico pela temática da gestão aeroportuária atrelada a concessão da administração dos terminais aeroportuários (SILVEIRA, 2018, AGUIRRE; MATEU; PANTOJA, 2019, OLIVARES, 2021, DANCHEV; PARATSIOKAS; VETTAS, 2022), nota-se a ausência de um trabalho que avalie o cenário mundial a luz dessa temática. Diante deste fato, este trabalho se propõe a realizar um levantamento bibliográfico da produção científica atrelada aos conceitos “*airport management*” e “*concession*” através de pesquisa realizada nas bases de dados *Web of Science* (WoS) e *Scopus*, com intuito de responder às seguintes questões de pesquisa: (1) Qual a situação atual das concessões aeroportuários a nível mundial? (2) Quais são os principais problemas percebidos pelos Governos e investidores acerca do desenvolvimento da gestão aeroportuária no cenário de concessão do direito de gerir a infraestrutura dos aeroportos? e (3) Quais são os rumos futuros das gestões aeroportuárias no cenário de concessão à iniciativa privada das infraestruturas aeroportuárias?

Para responder as questões acima foram analisados 54 artigos extraídos das bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, verificando através da leitura destes trabalhos os pareceres apresentado pelos autores acerca da situação atual, dos problemas e dos rumos futuros dos

processos de concessão à iniciativa privada das gestões dos terminais aeroportuários a nível global, para tanto foram compilados artigos que pesquisam a temática na América do Sul, América Central, América do Norte, Europa, África e Ásia.

Após essa análise é possível identificar uma lacuna investigativa, através de material desenvolvido por outros pesquisadores, dado que não foi localizado artigo tratando da temática com tal abrangência (MEDEIROS *et al.*, 2015). Sendo assim, esta pesquisa tem a capacidade de assistir a academia na identificação de pontos convergentes em nível mundial para este assunto.

Com intuito de atingir o objetivo proposto, a estrutura deste artigo é composta por esta introdução e mais três seções. A primeira aprecia uma discussão teórica sobre a gestão aeroportuária e concessão; a segunda é voltada para a descrição dos procedimentos metodológicos adotados; e a última seção apresenta os resultados alcançados com a análise dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, as principais limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão aeroportuária**

Um aeroporto é uma empresa multiproduto com negócios complexos, cujos elementos e atividades diferentes são reunidos para proporcionar facilidades para passageiros e cargas (CURI; GITTO; MANCUSO, 2010). As facilidades estão distribuídas no lado ar, que contempla serviços relacionados ao movimento de aeronaves, incluindo serviços de pista, serviços de pátio, carregamento e descarregamento de bagagem/carga de porão, e no lado terra, que contempla serviços relacionados ao tráfego de passageiros e mercadorias, englobando várias fases de processamento de passageiros, bagagens ou mercadorias, incluindo atividades comerciais (OUM; YU; FU, 2003).

Os terminais aeroportuários têm margens de lucro maiores do que as companhias aéreas e, portanto, são mais valiosos, considerando ainda o seu caráter monopolista (BEL; FAGEDA, 2009). Dentro do cenário de privatização dos serviços de gestão aeroportuária, busca-se atrelar a exclusividade do serviço as características de mercado com foco na competitividade dos equipamentos para o fornecimento de um bem-estar para o público, além da possibilidade de ampliação de oportunidades de investimento e emprego, através do desenvolvimento da gestão em harmonia com as metas governamentais de desenvolvimento social e econômico. Pereira Neto *et al* (2016) assinala que o processo de concessão visa atrair capital internacional e

expertise para aumentar a infraestrutura aeroportuária sem ter que colocar “todos os ovos na mesma cesta”.

Conforme apontado por Grilo (2008):

“As concessões, usualmente, requeriam atividades preliminares, tais como a reestruturação setorial, a mudança na personalidade jurídica das empresas e a separação vertical e horizontal das atividades (por exemplo, serviços aeroportuários e navegação aérea). Tendo em vista o monopólio natural criado por diversas operações, a transferência para o setor privado, comumente, exigia um novo sistema regulatório, incluindo novos aparatos legais, organizações e uma mudança nos papéis do governo. Além disso, reformas complementares eram promovidas na legislação de contratos, concessões, políticas de competição, bem-estar social e emprego”.

Seguindo a linha de raciocínio acima, os aeroportos privados permanecem com o escopo comercial, adicionado de competências de gestão privada, cujo desafio primordial é maximizar as suas receitas sem perder a característica de bem público, atrelado a métricas financeiras e responsabilidades sociais.

Diante desta constatação, é importante examinar as diferenças nos modelos de privatização da gestão aeroportuária, avaliando o porte dos terminais e considerando o contínuo envolvimento estatal para desenvolvimento de terminais de menor expressão, além do lobby para cessão da gestão daqueles terminais aeroportuários considerados lucrativos.

A concessão aeroportuária é tratada de diferentes formas em escala global, configurando um cenário de transferência a iniciativa privada de aeroportos específicos ou grupos de aeroportos, através de acompanhamento de órgãos reguladores e contratos formais com prazo de tempo determinado e passíveis de prorrogação, permitindo que as companhias aéreas tenham mais liberdade para negociar a instalação de *hubs* domésticos, *gateways* intercontinentais e possíveis gestões de áreas no lado terra e/ou no lado ar (OUM; YU; FU, 2003).

## **2.2 Concessão aeroportuária**

Para consolidação do processo de privatização da gestão aeroportuária, identifica-se três tipos de transferência de gestão para entes privados: (1) contrato de concessão total, segundo o qual a empresa privada obtém todas as receitas do aeroporto e é responsável pela manutenção e desenvolvimento da infraestrutura localizada no lado ar e no lado terra; (2) concessão parcial, a gestora obtém receitas dos terminais de passageiros e de carga, cabendo ao Estado arrecadar receitas das pistas de pouso e decolagem e pátios e fiscalizar a sua manutenção e

desenvolvimento dos terminais; e (3) concessão parcial precária, onde as empresas administram terminais de passageiros e cargas e recebem apenas as receitas relacionadas às atividades comerciais dentro desses terminais (GITTO; MANCUSO, 2012).

Cosentino (2013) argumenta que "dentro da ampla variedade de alternativas oferecidas pelo direito positivo, o contrato de concessão permite a aplicação do corpo normativo mais adequado à descentralização das atribuições do governo", mas ele também expressa a opinião de que "o fenômeno da privatização que se espalhou para todas as áreas da aviação comercial não mudou a natureza do negócio aeroportuário como um serviço público". Entende-se, portanto, que o Estado se adequa ao mercado para, segundo Fonseca (2019):

“exercer suas funções “públicas”, incluindo a provisão de bem-estar social, vista – não sem contradições e particularidades regionais – à luz das “boas práticas” e da “boa governança”. Nesse aspecto, tanto o Estado é enquadrado, em termos fiscais, orçamentários, contábeis e operacionais, ao sentido de eficácia e eficiência do setor privado (isto é, como lógicas do lucro), como este último (com ou sem fins lucrativos formais, pouco importa) passa a fazer parte direta da prestação dos serviços”.

A partir dessa sucessão administrativa, as concessionárias passam a ter atribuições definidas em cronogramas de investimentos atrelados ou não a índices relativos a fluxo de passageiros, aeronaves ou carga no aeroporto, além de pagamento de outorga sobre o arremate do bem público, da existência de pagamento de taxas anuais, conforme determinado no processo licitatório e do cumprimento de obrigações normatizadas sobre o meio ambiente, segurança operacional (*safety*), segurança contra atos ilícitos (*security*), por exemplo, garantindo condições para o desenvolvimento das instalações e serviços aeroportuários (LIPOVICH, 2008).

O desenvolvimento do contrato de concessão conectado a indicadores exibirá valores de referência para início de novas etapas de investimentos, as quais estarão vinculadas ao tipo de transferência firmado entre o ente público e o investidor privado, onde, em linhas gerais, haverá foco na melhoria física dos terminais de passageiros, pistas de pouso e decolagem e auxílios técnicos as aeronaves, visando o aumento do fluxo de passageiros e aeronaves, bem como o atendimento dos normativos técnicos dos órgãos reguladores (FERNANDES; PACHECO, 2018).

Cabe ao gestor privado a percepção para avaliar fatores que podem interferir no pleno desenvolvimento econômico e social do bem arrematado, como a flutuação de valores que possam influenciar a procura por serviços aéreos, impactando no fluxo de passageiros nos aeroportos, além disto, caberá a gestora verificar a aplicação isonômica de taxas para o pleno



desenvolvimento da atividade comercial do aeroporto (PEREIRA NETO *et al.*, 2016). Diante dos exemplos anteriores, observa-se um compartilhamento de riscos entre os operadores aeroportuários privados e as companhias aéreas, porém vislumbra-se vantagem para o gestor aeroportuário que detém o terminal aeroportuário como um importante gerador de receitas comerciais (não-aeronáuticas), complementando a receita advinda das operações aeroportuárias (aeronáuticas).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo pretendeu buscar artigos científicos que analisassem a concessão da gestão aeroportuária para empresas privadas, considerando que o processo teve início no final da década de 1980, porém só a partir do final da década seguinte visualiza-se publicações científicas de forma sistemáticas.

O levantamento da produção científica, como parte da pesquisa bibliográfica, consistiu na utilização de dados contidos nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* para auxiliar a construção do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto. A partir deste levantamento, iniciou-se uma revisão bibliográfica com intuito de analisar em três panoramas que permeiam a concessão aeroportuária: (1) cenário atual; (2) problemas; e (3) rumos futuros, sendo possível a tabulação dos dados com intuito de verificar um cenário macro, considerando o acesso a estudos sobre concessão aeroportuárias realizados em países da América do Sul, América Central, América do Norte, Europa, África e Ásia, buscando similaridades que justifiquem a expansão do processo de concessão em escala mundial.

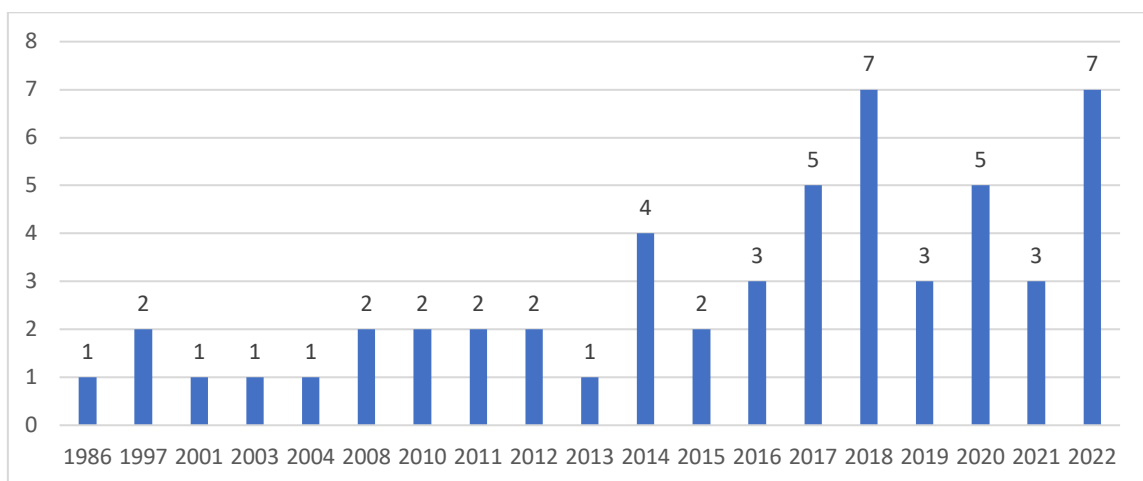
Diante do objeto de estudo proposto ser pouco estudado, faz-se necessário uma abordagem exploratória dada a dificuldade para formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis, onde a aproximação com o objeto será atingida a partir de fontes bibliográficas (LIMA; MIOTO, 2007).

Diante da abordagem exploratória com característica qualitativa, buscou-se através de análise documental, após consulta as bases de dados *Web of Science* (WoS) e *Scopus*, artigos que subsidiassem a investigação da temática proposta. Foram utilizados os termos “*airport management*” e “*concession*”, atrelado ao operador lógico booleano AND, para busca de artigos que contivessem os termos no texto, a fim de manter a isonomia da pesquisa documental. Com resultado da pesquisa, foram localizados 86 artigos nas bases de dados *Web of Science* (53 artigos) e *Scopus* (33 artigos).

Os termos escolhidos para balizar a pesquisa nas bases de dados traduzem o objeto desta pesquisa, que são gestões privadas de aeroportos a partir do processo de concessão da administração pelo Estado. Todos os artigos identificados, que dispunham dos termos no corpo do texto foram analisados. Vale destacar ainda que para a base de dados WoS não foi necessário aplicação de filtro para o tipo do documento no campo de busca, pois todos os trabalhos localizados estavam categorizados como artigo, artigo de conferência e artigo antecipado, porém na base de dados *Scopus* houve necessidade de refinamento da busca, com marcação na categoria tipo de documento como “*article*”, não sendo utilizados filtros nos campos “*Categorias da Web of Science*” e “*Subject area*” e idioma, por exemplo.

Para mensurar o quantitativo final de artigos a serem analisados, após o download dos 86 artigos foram excluídos aqueles que constavam em ambas as bases de dados, restando 54 artigos. A fim de consubstanciar a necessidade de aprofundamento das pesquisas na temática proposta, apresenta-se o cenário do quantitativo de artigo publicado por ano (Figura 1), dentro do intervalo obtido a partir das duas bases de dados:

Figura 1 - Quantidade de artigos por ano de publicação



Fonte: Elaboração própria usando dados das bases de dados *Web of Science* e *Scopus* (2023)

Em seguida foram realizadas leituras dos 54 artigos, a fim de mensurar sua aderência a temática proposta, sendo escolhidos aqueles artigos que: 1) dispunham do texto completo para análise; 2) apresentavam informações sobre o cenário atual, os problemas e os rumos futuros dos aeroportos concedidos. Os artigos excluídos apresentaram as seguintes características: 1) dispunham apenas do texto do resumo disponível nas bases de dados; 2) não apresentaram informações sobre o cenário atual, os problemas e os rumos futuros dos aeroportos; e 3) abordavam os processos de concessão parcial ou concessão parcial precária de aeroportos.

Por fim, restaram 26 artigos que apresentaram informações sobre o cenário atual, os problemas e os rumos futuros dos aeroportos concedidos, as quais foram tabuladas manualmente, a partir da leitura individual dos artigos.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise descrita nos procedimentos metodológicos, faz-se necessário examinar aspectos que adentram a temática da concessão aeroportuária, levando-se em consideração que o objeto de estudo é um monopólio natural, cobiçado pelo mercado e passivo de alterações contratuais, após a conclusão dos processos de cessão da gestão do Estado para a iniciativa privada.

Considerando os fatores elencados acima, são abordadas três perspectivas a fim de identificar pontos em comum entre os trabalhos analisados, sendo listados os principais autores que analisaram os pontos observados (Tabela 2):

Tabela 2 - Panorama mundial das concessões aeroportuárias

(continua)

Perspectivas	Pontos em comum observados	Autores
Situação atual das concessões aeroportuárias a nível mundial	<p>1) A busca por maior eficiência é o principal argumento do Estado para a concessão de aeroportos para a gestão privada, contudo a geração de receitas advindas das outorgas demonstra-se como fator preponderante;</p> <p>2) A prática de subsídio cruzado para as concessões individuais ou em bloco; e</p> <p>3) A consolidação de grupos internacionais como vencedores dos processos de concessão em diferentes países e continentes.</p>	<p>Hasan e Braaksma (1986)</p> <p>Kim e Shin (2001)</p> <p>Lipovich (2008)</p> <p>Galeana (2008)</p> <p>Curi <i>et al.</i> (2010)</p> <p>Zhang, Fu e Yang (2010)</p> <p>Cruz e Marques (2011)</p> <p>D'Alfonso, Jiang e Wan (2013)</p> <p>Gillen e Mantin (2014)</p> <p>Ülkü (2015)</p> <p>Cruz e Sarmiento (2017)</p> <p>González-Ruiz, Duque e Restrepo (2017)</p> <p>Silveira (2018)</p> <p>Karanki, Lim e Choi (2020)</p>

(conclusão)

Perspectivas	Pontos em comum observados	Autores
Principais problemas percebidos nas concessões aeroportuárias a nível mundial	1) Fatores controláveis e incontrolláveis afetam o fluxo de passageiros e aeronaves nos terminais aeroportuários; e  2) Agências regulatórias vinculadas ao Estado necessitam atuar no setor, considerando sua característica monopolista.	Oum; Yu; Fu. (2003) Galeana (2007) Pereira Neto <i>et al.</i> (2016) Fernandes e Pacheco (2018) Olivares (2020) Sefrus <i>et al.</i> (2020) Sugimura e Kato, (2022)
Rumos futuros das gestões aeroportuárias a nível mundial	1) A concorrência entre terminais aeroportuários é um aspecto importante para a celebração de novos contratos de concessão; e  2) A regulamentação do setor pelo Estado é um fator importante para o desenvolvimento e integração dos aeroportos.	Cruz e Marques (2011) Gitto e Mancuso (2012) Pereira Neto <i>et al.</i> (2016) Olivares (2021) Sugimura e Kato (2022)

Fonte: Elaboração própria (2023)

#### 4.1 Situação atual das concessões aeroportuárias a nível mundial

O principal fator identificado nas privatizações de aeroportos tem sido a necessidade de receitas adicionais para os Governos, a fim de reduzir o déficit e a dívida pública. Considerando que os aeroportos estão entre os sistemas mais valiosos na cadeia de valor do transporte aéreo, sendo suscetíveis à estratégia de recuperação financeira, particularmente aqueles que necessitam de liquidez de capital, considerando os países que passaram ou passam por crises econômicas e tem a possibilidade de adentrar em recuperação financeira (CRUZ; SARMENTO, 2017 e LIPOVICH, 2008).

Como fator secundário para os processos de privatização/concessão da gestão aeroportuária, percebe-se que os cenários de crise e a necessidade de capital para investimento por parte do Estado molda o cenário, que apoiado em contratos formais, tratam do processo de requalificação e da busca pela máxima eficiência nas operações aéreas do terminal

aeroportuário. Porém, nos dois cenários descritos acima destaca-se a figura do setor privado como ator principal do processo, contudo:

“o setor financeiro não se mostra ansioso para financiar esses grandes investimentos, mesmo com garantias governamentais, devido à dificuldade de se financiar no mercado internacional, especialmente aqueles de países onde o rebaixamento das agências de rating está em curso, como a Irlanda, Grécia, Espanha ou Portugal. Embora argumentos relacionados à eficiência possam ser usados, a principal razão para o uso de concessão reside na maneira fácil e rápida de obter grandes quantias e/ou evitar gastos públicos no desenvolvimento de infraestrutura” (CRUZ; MARQUES, 2011).

Logo, a atratividade dos ativos concedidos é inegável, desde que a perspectiva de lucro mensurada seja positiva. Hasan e Braaksma (1986) e Kim e Shin (2001) abordam que parte do lucro esperado pelo concessionário advém de receitas não-aeronáuticas decorrentes da prestação de serviços pelo aeroporto (incluindo utilidades e serviços condominiais), da cessão de áreas para desenvolvimento de atividades operacionais e comerciais por terceiros (incluindo abastecimento de aeronaves, estacionamento de veículos, locação de automóveis, serviços de alimentação e varejo, atividades diversas de companhias aéreas, empresas de serviços auxiliares ao transporte aéreo e publicidade/mídia, por exemplo), destacando a importância dessa quantia para o equilíbrio financeiro da gestão aeroportuária, enfatizando a relação direta entre fluxo de aeronaves e vendas comerciais.

Vale salientar que os aeroportos escolhidos para compor o processo de concessão apresentam, como regra geral, alto volume de passageiros e cargas, atreladas a fortes expectativas de crescimento (GALEANA, 2008). Este cenário é corroborado por Lipovich (2008), Curi *et al.* (2010), Zhang; Fu; Yang (2010), D'Alfonso, Jiang e Wan (2013), González-Ruiz, Duque e Restrepo (2017) e Silveira (2018), constando que os aeroportos passam a integrar o campo dos empreendimentos estratégicos para desenvolvimento regional, fornecendo bem-estar para os passageiros e companhias aéreas, mediante as regras de concessão estabelecidas, focando na geração de receitas através da conciliação entre as receitas não-aeronáuticas e as aeronáuticas.

Para composição das receitas citadas usa-se o princípio do subsídio cruzado, estratégia que consiste em elevar o preço de um produto ou serviço para um grupo de clientes, gerando um excedente que permite reduzir o preço do mesmo bem para outro segmento econômico. Os aeroportos com gestão privada e projeção de receitas modestas, geralmente classificados como aeroportos regionais, a menos que esteja citado no contrato de concessão firmado com o Estado, focará sua gestão para resultados financeiros na atividade aeronáutica (companhias aéreas),

resultando em um bem-estar menor para o passageiro, mas com forte apelo para atração das companhias aéreas. Por sua vez, para os aeroportos centrais, com grande potencial para geração de receitas, tende a agir subsidiando de forma cruzada, através das receitas não-aeronáuticas, o aumento da frequência das companhias aéreas, gerando aumento no fluxo de passageiros nos terminais, focando no bem-estar do passageiro e na atração de companhias aéreas interessadas na qualidade do serviço e do espaço ofertado para o passageiro (GILLEN; MANTIN, 2014 e KARANKI; LIM; CHOI, 2020).

Verifica-se que a lógica do subsídio cruzado é utilizada nas concessões a nível global, ocorrendo em países como Japão, Grécia, Brasil, Estados Unidos e Peru, por exemplo. Contudo a política do subsídio cruzado identificada nestes países não se limita a análise individual dos terminais aeroportuários, mas sim a análise dos aeroportos concedidos em grupo. A concessão em bloco permite que o lucro do aeroporto financeiramente sólido cubra as perdas dos aeroportos não lucrativos (ÜLKÜ, 2015).

É percebido que grupo multinacionais têm dominado o processo de concessão das gestões de terminais aeroportuários em escala global. Podemos exemplificar este cenário com o caso da Argentina, onde, o grupo argentino-italo-americano Aeropuertos Argentina 2000 arrematou a concessão de mais de 30 aeroportos, porém em um curto espaço de tempo, o consórcio ampliou sua área de atuação para fora da Argentina, envolvendo-se na gestão de terminais aeroportuários na Armênia, Uruguai e Equador (LIPOVICH, 2008).

Outros casos que exemplificam a expansão de empresas locais de gestão aeroportuárias para operadoras a nível global são o grupo Vinci e a estatal espanhola Aena. A Vinci, antes de 2012, possuía uma pequena presença no setor aeroportuário, sendo principalmente um operador regional francês, com a administração de 11 aeroportos. Após a entrada no mercado português, a Vinci expandiu sua atuação, detendo 42 aeroportos, 12 na França, 10 em Portugal (incluindo o hub de Lisboa), 08 aeroportos no Brasil, 06 na República Dominicana, 03 no Camboja, 02 no Japão e 01 aeroporto no Chile (CRUZ; SARMENTO, 2017). A Aena detém destaque no mercado espanhol, sendo responsável pela gestão de 46 aeroportos e dois heliportos naquele país, atua, também, na gestão do Aeroporto de Londres-Luton (Inglaterra), em 12 aeroportos no México, 02 na Colômbia, 02 na Jamaica e, entre 2020 e 2023, expandiu sua atuação no mercado brasileiro, sendo responsável pela gestão de 17 aeroportos, assumindo o posto de maior gestora privada de aeroportos no Brasil (ANAC, 2023).

Sendo assim, há indícios de um processo competitivo a nível global, com operadores utilizando-se de *know-how* para adentrar em mercado ainda não explorados, através de currículos e resultados incontestáveis em suas atuações dentro do país de origem.

## 4.2 Principais problemas percebidos nas concessões aeroportuários a nível mundial

As concessões totais dos terminais aeroportuários são permeadas por fatores controláveis e incontroláveis, onde ambos detêm potencial para afetar o fluxo de passageiros e aeronaves, atingindo diretamente a expectativa administrativa e econômica dos contratos firmados. Os fatores citados são descritos por Oum, Yu e Fu (2003) como uma relação em que a estrutura do terminal aeroportuário, o tamanho físico do terminal aeroportuário, o tamanho das aeronaves que operam no aeroporto e a composição do tráfego aeronáutico são fatores incontroláveis, enquanto fatores como diversificação do negócio aeroportuário, terceirização dos serviços e qualidade do serviço são controláveis.

A gestão aeroportuária privada busca na diversificação dos negócios um aproveitamento do espaço físico para geração de receita, tendo em vista que no curto e médio prazo torna-se impraticável, salvo se a situação for mandatária por força de contrato, alterações na estrutura física e no tamanho do terminal aeroportuário cedido pelo Estado. Contudo, há a opção de manter o foco no negócio aeroportuário tradicional, obtendo a maior parte das suas receitas das atividades aeronáuticas, ou expandir sua atuação para negócios que tradicionalmente não fazem parte da área de atuação de uma operadora aeroportuária, como visto nos aeroportos internacionais de Schipol em Amsterdã (Holanda), de Incheon (Coreia do Sul) e em Swarnabhumi em Bangkok (Tailândia), por exemplo. Nestes terminais a gestão aeroportuária atua de forma intensa na área vizinhas ao terminal aeroportuário como agente impulsionador para atração de investimentos, através da sincronia com a gestão governamental local para formulação de planos estratégicos, regulamentos e políticas locais (SEFRUS *et al.*, 2020)

Galeana (2008) aponta que a composição e quantitativo do tráfego aéreo que utilizam o aeroporto sofrem influências de fatores climáticos e fatores econômicos, sendo acrescido neste rol os fatores sanitários vivenciados desde 2020 com a pandemia de COVID-19. Estes fatores são incontroláveis, gerando riscos que são absorvidos pelo ente privado com a possibilidade de repasse para o Estado sob a forma de renegociações ou atraso no pagamento de valores acordados.

Outros fatores incontroláveis são aqueles relacionados a atos terroristas, como aqueles ocorridos nos Estados Unidos em setembro 2001, que influenciaram a crise da aviação mundial em 2002 e geraram enormes dificuldades para as concessões mexicanas e americanas. Ainda no rol dos fatores incontroláveis, percebe-se que os fatores climáticos são eventos que desafiam o processo de concessão e como exemplo pode-se citar o terremoto que atingiu o Japão em 2011, causando destruição da infraestrutura daquele país e dificultando o processo de concessão

aeroportuária em curso pelo Governo japonês, tendo em vista o volume de recursos dispendidos de forma inesperada para reparo dos danos provocados pelo tremor seguido do tsunami (SUGIMURA; KATO, 2022).

Outra ilustração que corrobora o pensamento da citação de Galeana (2008) são as influências político-econômicas no processo de concessão aeroportuária, como visualizado no conturbado cenário brasileiro entre os anos de 2015 e 2016, onde o Governo passa a conviver com uma crise política atrelada a redução dos gastos públicos, queda do Produto Interno Bruto (PIB), culminando na diminuição do consumo das famílias, na redução de 7,24% no número de passageiros embarcado e no fracasso das previsões apresentadas nos estudos preliminares que subsidiaram as empresas que concorreram nos leilões iniciados em 2012 (ANAC, 2023; CARVALHO, 2018).

Diante de fatores incontrolláveis, a gestão privada e o Estado enveredam em um cenário de incertezas, com possibilidade de atrasos nos pagamentos de valores devidos pela gestão privada ou ações políticas do Estado que impactam na gestão privada. Na Argentina, segundo Olivares (2020), o Consórcio Aeropuertos Argentina 2000 não executou pagamentos devidos e acumulou uma vultuosa dívida, a qual foi caracterizada como descumprimento do edital de licitação. Por sua vez, o Estado Argentino se mostrou disposto a indenizar a empresa pela conversão forçada do Peso argentino, que deixou de se equiparar ao Dólar americano no início de 2002 após a turbulência financeira e monetária do final de 2001. Por fim, após anos de negociação, o Estado argentino recebeu parte dos bens do Consórcio Aeropuertos Argentina 2000 como parte dos pagamentos dos débitos anteriores e em contrapartida o Estado estendeu o prazo de concessão aeroportuária.

Nota-se que caberia ao Estado, através de órgão regulador, avaliar as ações da gestão privada e de forma proativa agir para resguardar o interesse público, garantindo o cumprimento do contrato firmado com a realização dos investimentos previstos e a consequente melhoria do serviço prestado. Este cenário é um problema percebido nas concessões a nível mundial, onde a falta de regulação ou a regulação excessiva impactam na execução do contrato firmado. Entende-se por ferramentas regulatórias, por exemplo, o acompanhamento do cumprimento dos itens do contrato, a regulação das taxas de retorno, a estipulação de teto das taxas cobradas dos passageiros, a análise das receitas obtidas pelas gestoras privadas e o acompanhamento do número de movimentos nos aeroportos (SUGIMURA; KATO, 2022 e FERNANDES; PACHECO, 2018).

Neste contexto, os órgãos reguladores têm um papel importante na gestão de contratos de concessão de serviços públicos, atuando, também, no levantamento de dados sobre o



mercado, na elaboração de normas disciplinadoras para o setor regulado, na fiscalização dessas normas e no incentivo à concorrência, minimizando os efeitos dos monopólios naturais e desenvolvendo mecanismos de suporte à concorrência. Pereira Neto *et al.* (2016) destacam, através de comparações das experiências internacionais da Austrália, do México e do Reino Unido, como o Brasil agiu para evitar o monopólio no processo de concessão, estimulando a competição potencial entre os hubs nacionais, a fim de obter impactos positivos, contudo os:

“problemas surgiram quando as autoridades falharam em reconhecer que o estabelecimento da competição aeroportuária requer uma análise holística de todo o sistema de aviação civil presente no país. Em outras palavras, a falta de um plano de privatização abrangente desde o início, com regras claras para todas as rodadas de privatizações, levou a custosos litígios em torno das regras de licitação para o segundo turno” (PEREIRA NETO *et al.*, 2016).

Fator semelhante ocorreu na concessão do sistema de terminais aeroportuários português, onde a Vinci Airports, a partir da compra dos direitos de gestão de aeroportos da empresa estatal Aeroportos de Portugal (ANA), obteve o monopólio das operações no território lusitano, aumentando entre 2012 e 2016, as tarifas aeroportuárias 10 vezes, mais de 2 vezes ao ano, com alguns aumentos de até 6%, gerando uma receita superior à previsão inicial de referência, constatando que o Estado não exerceu o papel de mediador das ações, delegando ao mercado as ações que julgasse necessárias para compor o bem-estar almejado com a mudança de gestão (CRUZ; SARMENTO, 2017).

No caso brasileiro, o Governo que iniciou o processo de concessão aeroportuária em 2011 definiu que um mesmo investidor não poderia ser sócio majoritário em mais de um aeroporto alvo da concessão e que a empresa estatal Infraero deveria participar do consórcio vencedor como sócia minoritária, porém em 2017 o cenário foi modificado com a Infraero deixando de participar dos consórcios vencedores dos leilões e as empresas participantes dos leilões receberam permissão para adquirir aeroportos em regiões geográficas distintas. A partir de 2019 as concessões foram realizadas em bloco, com a justificativa que a aglutinação de ativos superavitários e deficitários tornaria o processo viável para os participantes. Além da justificativa anterior, não houve restrição para participação de consórcios ou empresas por critério geográfico ou por deterem ativos arrematados em leilões anteriores (ANAC, 2023).

Como consequência do cenário acima, conforme exposto na Figura 2, houve uma retomada da concentração de mercado, considerando que 56% dos aeroportos brasileiros concedidos são administrados por duas empresas. Um ponto positivo da atuação do órgão

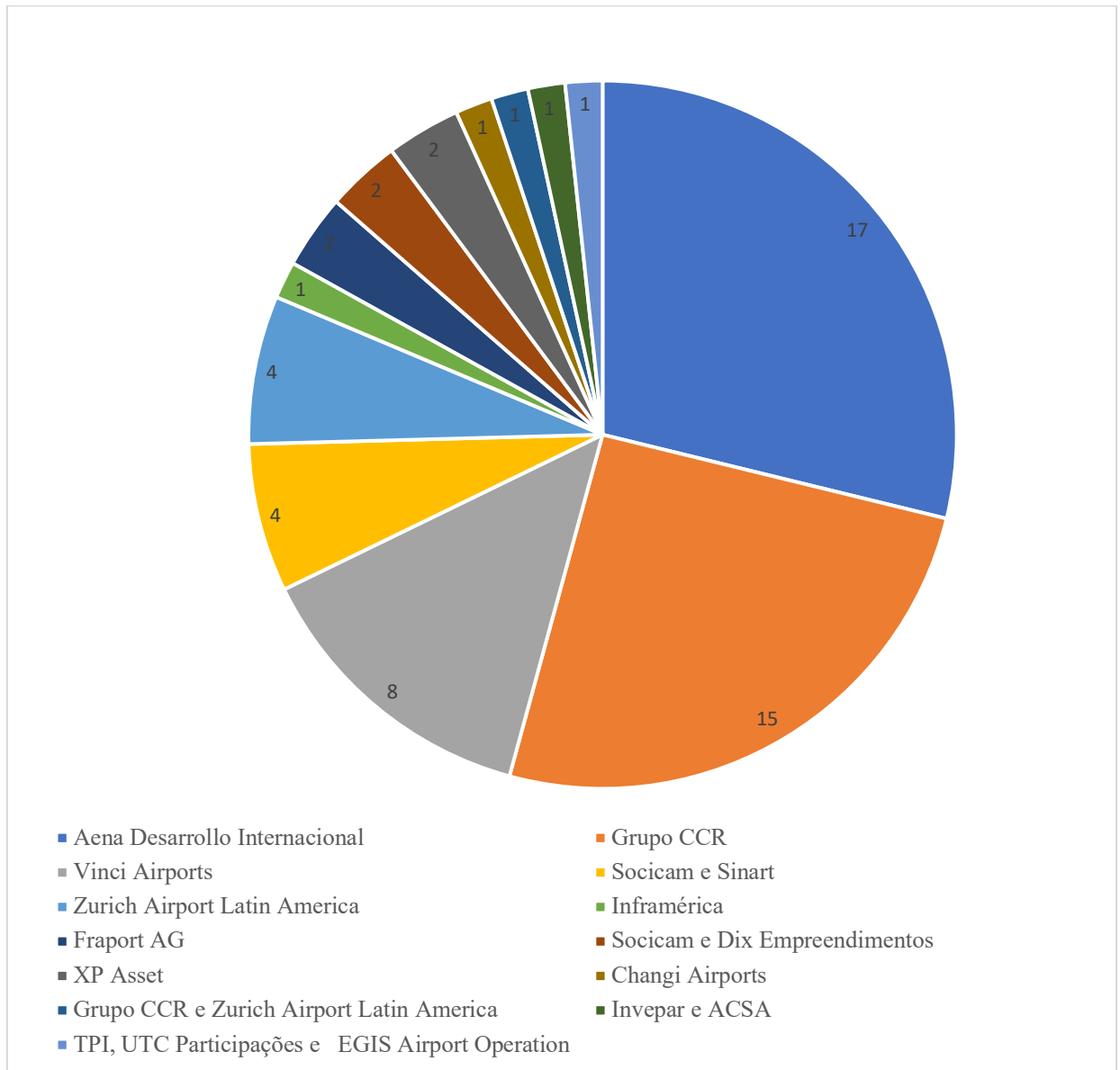
regulador foi a estipulação de valores de receitas teto (formada por todas as tarifas que remuneram o voo como tarifas de pouso, permanência, embarque e conexão) a serem cobradas por passageiro nos aeroportos, contudo os valores propostos são, obrigatoriamente, debatidos com as empresas aéreas e operadores aeroportuários, a fim de garantir uma precificação mais eficiente e o equilíbrio do poder de mercado (ANAC, 2023). O trabalho conjunto entre o órgão regulador, empresas aéreas e operadores aeroportuários revela relações contratuais que se caracterizam pelo alto grau de complexidade e problema, onde a forma matemática definida para precificar o valor teto não é suficiente para descrever as infinitas vertentes que norteiam o serviço aeroportuário.

### **4.3 Rumos futuros das gestões aeroportuárias a nível mundial**

Pereira Neto *et al* (2016) alerta sobre a importância da concorrência aeroportuária como um motor de investimento e de melhor qualidade de serviço. A consequência dessas medidas é que diferentes aeroportos, que compartilham o controle comum, têm menores incentivos para competir entre si, pois não há perda financeira para a gestão privada se os clientes (seja companhias aéreas ou passageiros) trocarem um aeroporto pelo outro. Caso não haja obrigações regulamentadas através de contratos de concessão e considerando que aeroportos diferentes estejam sob a gestão da mesma empresa, a gestora privada pode concentrar os investimentos em apenas um aeroporto, permitindo que ele se torne um hub, em vez de duplicar os investimentos para desenvolver dois hubs concorrentes.

Analisando o cenário brasileiro, à luz do pensamento de Pereira Neto *et al* (2016), constata-se que dos 59 aeroportos concedidos para gestão privada 33 estão entregues a duas empresas (Aena Desarrollo Internacional e Grupo CCR) e os demais terminais estão distribuídos entre empresas nacionais e estrangeiras (Figura 2). Ressalta-se que esta concentração de gestões incrementam a necessidade de regulamentação e intensificam a necessidade de informações simétricas como parte da burocracia de proteção do Estado, buscando proteção contra ações como aumento abusivo das taxas aeroportuários, níveis de investimento mais baixos e processos judiciais demorados que prejudicam a melhoria dos serviços aeroportuários.

Figura 2 - Aeroportos concedidos agrupados por empresa/consórcio gestor



Fonte: Elaboração própria usando dados da ANAC (2023).

Segundo Olivares (2021), analisando o caso das concessões argentinas, o processo sofreu desde o início com problemas estruturais, pois o órgão regulador não foi diligente em cumprir sua tarefa de monitorar e controlar o cumprimento de todos os pontos incluídos nas especificações assinadas por Aeropuertos Argentina 2000. Soma-se a ausência do Estado na fiscalização a turbulência financeira e a instabilidade institucional crônica na Argentina entre 1999 e 2003, que contribuíram para o enfraquecimento do órgão regulador e todas as administrações encarregadas de transformar através do investimento privado o sistema aeroportuário, culminando com dívidas financeiras que a concessionária arrastou ao longo da

década, impedindo o cumprimento das condições do concurso inicial e prejudicando a evolução do setor aeroportuário como um todo.

Por fim, a liberalização do setor da aviação comercial e a necessidade de investimentos quando norteadas por um processo regulatório claro são fatores complementares para a eficiência almejada atrelada a qualidade do serviço percebido pelo consumidor, neste caso os passageiros e companhias aéreas. Vale ressaltar que aqueles países que conseguiram diversificar os gestores privados dos aeroportos demonstram resultados mais robustos ou perspectivas de cenários futuros mais atraentes para o Estado e, conseqüentemente, para os passageiros. Como exemplos positivos aponta-se o caso japonês exposto por Sugimura e Kato (2022), o caso brasileiro apresentado por Fernandes e Pacheco (2018) e o caso italiano abordado por Gitto e Mancuso (2012), já como exemplos negativos sob a ótica da concorrência e da regulação identificamos o caso argentino, conforme trabalho de Olivares (2021) e Lipovich (2008), o caso português exposto por Cruz e Marques (2011).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo objetivou realizar um levantamento bibliográfico da produção científica que aborda a temática das concessões aeroportuárias. Para a execução deste trabalho foram considerados os artigos localizados nas plataformas *Scopus* e *Web of Science*, os quais foram analisados através de leitura individual, destacando as diferenças geográficas e econômicas em busca de cenários correlatos, dado a natureza das concessões aeroportuárias que ocorreram em nível global.

Por se tratar de um objeto de estudo com características monopolistas, que é migrado da administração estatal para a gestão privada, percebe-se que os novos monopólios privados, como aqueles identificados na Argentina, Brasil (após a 6ª Rodada de concessões), Peru, Portugal e Grécia, por exemplo, traduzem a falta de um plano de privatização abrangente com foco na concorrência, tendo em vista que as infraestruturas aeroportuárias foram sujeitas a vários tipos de processos, envolvendo a propriedade, a gestão, a exploração e os investimentos em expansão e novas construções, prevalecendo diferentes mecanismos para abrir estas infraestruturas à participação de empresas privadas capital, porém com semelhança em relação aos participantes privados no processo (LIPOVICH, 2008, FERNANDES; PACHECO, 2018, AGUIRRE; MATEU; PANTOJA, 2019 e DANCHEV; PARATSIOKAS; VETTAS, 2021).

O plano de privatização aeroportuária considera o vencedor do certame aquele que apresenta o maior ágio sobre o valor proposto, ponderando que as análises realizadas evidenciam contratos de concessão com média de duração de 20 anos para o bem público e

demonstram a suscetibilidade da gestão privada as dinâmicas políticas e econômicas, destacando os mecanismos de renegociação do contrato inicial para manutenção da gestão privada do bem público, evidenciando que a fragilidade do processo não está conectada ao bem, mas ao estudo de perspectivas futuras apresentadas no momento da oferta.

Cabe ainda destacar que os fatores incontrolláveis que permeiam o processo são variados e tendem a compor cenários de responsabilidade compartilhada ou não, logo a mensuração da corresponsabilidade será um fator determinante no diálogo a ser firmado no momento da discussão sobre possíveis rearranjos no contrato. Neste sentido, tomando como exemplo o cenário brasileiro, deve-se considerar como o cenário político e econômico interage com a concessão, pois, segundo Machado *et al* (2019), observamos o impacto da crise política e econômica de 2014, a qual reduziu consideravelmente o número de passageiros nos aeroportos e afetou as empresas de construção civil que compunham o consórcio vencedor.

Este cenário de prejuízos foi tratado por Machado *et al* (2019) como um fenômeno que pode ocorrer em leilões e pelo qual o vencedor tende a pagar em excesso, em geral em razão de informações incompletas, mas também por outros fatores, como uma visão mais otimista do projeto. Logo, o ente privado tende a buscar o compartilhamento do prejuízo com o Estado, amparado na premissa que nenhum contrato estabelece uma abordagem específica para todos os eventos que poderiam interferir na execução das obrigações dos vencedores dos leilões (BELLANTUONO, 2005 *apud* CAMINHA; LIMA, 2014)

Para conter possíveis desvios administrativos dentro da gestão privada dos aeroportos, a regulação é a alternativa mais eficaz, contudo é factível mensurar que o poder da regulação é delimitado pelo contrato firmado, impondo cenários que podem ser concretizados ou não, agindo de forma positiva quando protege o Estado e de forma negativa com omissões ou imputações inatingíveis para a gestão privada. Assim, o cenário de concorrência surge como moderador natural para o processo, mas a fragilidade dos processos de concessão aeroportuários, como o português, brasileiro, argentino, peruano e grego, permitiu a transferência de gestão através de blocos com características geográficas semelhantes ou de todas as infraestruturas aeroportuárias para consórcios compostos por empresas internacionais com atuação em diferentes continentes e notório conhecimento na prestação do serviço de gestão aeroportuária, construindo um novo processo de globalização e padronização dos serviços aeroportuários.

A padronização em escala mundial, mensurada por organizações como a Airport Council International (ACI World), eleva a expectativa dos passageiros e das companhias aéreas, aumentando a responsabilidade do Estado e da gestão privada para a conquista de padrões de

excelência estipulados. Sendo assim, este trabalho visa contribuir para ampliar o leque de pesquisas sobre o tema, compilando análises em escala mundial em busca de bases teóricas que auxiliem futuros pesquisadores e gestores privados na leitura do novo cenário da gestão aeroportuária mundial privada conduzido por empresas líderes e com atuação intercontinental.

Como limitações deste estudo, ressalta-se que foram utilizados artigos em língua inglesa extraídos das bases de dados através do uso de duas palavras-chaves, excluindo aqueles trabalhos que não possuíam dados alusivos à gestão das instalações aeroportuárias no cenário macro. Sugere-se que os trabalhos futuros considerem a pesquisa em outros bancos de dados, inclusive em repositórios nacionais, dado o cenário de concessão em curso no Brasil, adicionando cenários geográficos e políticos como novos delimitadores para as análises.

Por fim, não obstante as limitações citadas acima, esta pesquisa oferece um mapeamento abrangente da produção científica sobre o processo de concessão da gestão aeroportuária, através da escolha de artigos relevantes para o tema, analisados cronologicamente para compreender a evolução do processo

### 3. CAPÍTULO 2: ARTIGO 2

#### **A quinta rodada de concessão de aeroportos brasileiros: uma análise sob a ótica da Teoria do Contrato Incompleto e da Teoria dos Custos de Transação**

##### **RESUMO**

O processo de concessão à iniciativa privada dos aeroportos brasileiros iniciou em 2011 trouxe uma nova perspectiva para o setor aeronáutico. O Bloco Nordeste de Aeroportos concedidos na 5ª Rodada de Concessões Aeroportuárias é o alvo desta pesquisa, tendo em vista que foi uma negociação extremamente lucrativa para o Estado. Dentro deste cenário financeiramente favorável, analisou-se a concessão do aludido bloco de aeroportos através de pesquisa exploratória qualitativa amparada em uma Análise de Conteúdo, com foco no exame do contrato de concessão para identificar as lacunas contratuais, analisar a regulação e os investimentos mandatórios amparando-se na Teoria do Contrato Incompleto e na Teoria dos Custos de Transação como base teórica para o tratamento dos resultados a partir de inferências e interpretações. Conclui-se que há lacunas que permitiram o foco na obtenção de receitas não-aeronáuticas que tendem a suprir o caixa da Concessionária diante das incertezas do fluxo de passageiros e aeronaves, sendo necessário avaliar como a regulação executada pelo Estado pode auxiliar o desenvolvimento das atividades e da região onde os aeroportos concedidos estão implantados, considerando que a simples análise dos investimentos mandatórios não traduz as melhorias socioeconômicas esperadas durante a vigência do contrato.

**Palavras-chave:** Concessão aeroportos; Teoria do Contrato Incompleto; Teoria dos Custos de Transação. Regulação.

##### **1 INTRODUÇÃO**

Desde o início do processo de concessão dos aeroportos brasileiros, em 2012, que o Estado busca um modelo de negócio que amplie as oportunidades de investimento e emprego e estimule o desenvolvimento tecnológico e industrial, em harmonia com as metas de desenvolvimento social e econômico do País, garantindo a expansão com qualidade da infraestrutura pública, com tarifas adequadas, com intuito de promover a ampla e justa competição na celebração das parcerias e na prestação dos serviços. É almejado, com a promoção descrita, a estabilidade e a segurança jurídica, com a garantia da mínima intervenção nos negócios e investimentos, fortalecendo as políticas nacionais de integração dos diferentes modais de transporte de pessoas e bens, seguindo as políticas de desenvolvimento nacional, regional e urbano, de defesa nacional, de meio ambiente e de segurança das populações, formuladas pelas diversas esferas de governo (BRASIL, 2016).

As diretrizes citadas acima foram traçadas a partir do Programa Nacional de Desestatização – PND (Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990), o qual vigorou até sua revogação pela Lei 9.491, de 09 de setembro de 1997, sendo ampliada e modernizada através do Programa de Parcerias de Investimentos – PPI (Lei nº 13.334, de 13 de setembro de 2016). Com esta

estrutura almejou-se o desenvolvimento econômico através de um papel regulador do Estado para garantir condições duradouras de crescimento em termos financeiros e de bem-estar social.

Como parte da construção deste processo, que atinge diretamente o mercado e finda na sociedade, foram realizados estudos técnicos prévios ao momento da concessão para definição de ações necessárias para o desenvolvimento das estruturas concedidas e coube ao Estado através do órgão regular, a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, a formalização do contrato de concessão que estipulou as ações necessárias para cada ativo concedido do bloco e permitiu ao Estado permanecer vigilante através do poder legislador e fiscalizador. Cabe destacar que as práticas utilizadas pelo Estado visam a concepção de instrumentos contratuais adaptativos e estruturas de governança que assegurem ao mesmo tempo a estabilidade e a flexibilidade requeridas e necessárias a esse tipo de relação (ROSA, 2022).

Neste estudo pretende-se analisar a 5ª Rodada de Concessões Aeroportuárias, mais especificamente o Bloco Nordeste de Aeroportos, com base na Teoria do Contrato Incompleto e na Teoria dos Custos de Transação, focando na atuação do Estado dentro do contrato de concessão para ampliação, manutenção e exploração dos aeroportos integrantes do bloco Nordeste (Contrato nº 001/ANAC/2019 - Nordeste).

Considerando que o cenário pós-concessão é pouco explorado e que as ações mandatórias iniciais previstas no contrato foram cumpridas, é necessário verificar as possíveis lacunas existentes no acordo firmado entre o Estado e o Concessionário, verificando como a regulação pode garantir o desenvolvimento previsto. Sendo assim, pesquisas adicionais podem investigar como a concessão atua perante as premissas do Programa de Parcerias de Investimentos – PPI.

Deve-se levar em consideração que o bloco de aeroportos concedidos e alvo desta análise dispõe de ativos com características estruturais e de movimento de passageiros e aeronaves heterogêneas, estando o Aeroporto de Recife como principal ativo do bloco e os demais aeroportos apresentando características regionais e de movimento de passageiros e aeronaves bem destoante do principal (ANAC, 2024).

Este trabalho visa contribuir com o debate sobre o processo de concessão dos aeroportos brasileiros, através da percepção de possíveis lacunas existentes no contrato firmado entre o Estado e o ente privado e como essa incompletude contratual e os custos de transação podem afetar o alcance das metas previstas pelo Programa de Parcerias de Investimentos – PPI. Esta análise *ex-post* é relacionada aos custos de monitorar, adaptar e renegociar o contrato ao longo de sua execução, conforme Williamson (1985).



Para desenvolver este trabalho, na primeira parte, examina-se a literatura desenvolvida por Nobrega (2009), Natal (2009) e Rosa (2022), como arcabouço teórico-prático, seguindo pela análise do Contrato nº 001/ANAC/2019 - Nordeste. Na segunda parte analisa-se o status da concessão à luz da Teoria do Contrato Incompleto e da Teoria dos Custos de Transação, destacando três pilares: lacunas do contrato de concessão, o papel regulador do Estado e os investimentos apontados no contrato. Na terceira e última parte deste trabalho apresentam-se os resultados da análise processada, os limites desta pesquisa e proposição de futuras pesquisas para a temática.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As grandes administradoras aeroportuárias a nível mundial iniciaram suas gestões por meio dos mercados aeroportuários em países desenvolvidos, através de IPOs e vendas comerciais, motivadas pela eficiência operacional e investimento, mas visualiza-se a entrada das grandes gestoras aeroportuárias privadas em mercados de países emergentes, atraídas por programas de concessão e parcerias público-privadas (PPP) que detém investimentos garantidos por financiamentos públicos e receitas amparadas por ações governamentais (SUGIMURA; KATO, 2022).

Diante da necessidade de novos investimentos em infraestrutura necessários e em processo de implantação no Brasil desde a última metade dos anos 1990, iniciou-se a associação do Estado com entes privados para execução e gestão de infraestruturas e bens públicos, contudo o incentivo estatal para esta relação passa pela adoção de contratos que garantam segurança nos acordos e promovam a adequada repartição de responsabilidades entre as partes signatárias (NÓBREGA, 2010).

Sendo o contrato um dos mais importantes instrumentos utilizados para estabelecer e garantir as trocas formalizadas pelo Estado e os entes privados, faz-se necessário apresentar as partes signatárias as contingências e interesses, bem como as medidas de proteção para minimizar os riscos inerentes à relação contratual (NOBREGA, 2009).

Diante deste cenário, segundo Natal (2009), as concessões dos serviços públicos no Brasil seguem uma pluralidade de tradições:

“a tradição francesa quanto ao caráter contratual da delegação do serviço e à consequente obrigatoriedade de manutenção da proposta; a doutrina norte-americana de regulação tarifária através da importação de conceitos como o do preço justo e da modicidade tarifária,

além da teoria inglesa na regulação tarifária através da adoção de modelos de regulação por incentivos, como o do *price-cap*, na busca pela eficiência de mercado” (NATAL, 2009, p.2).

A partir deste entendimento, analisaremos as Teorias dos Contratos Incompletos e a Teoria dos Custos de Transação para subsidiar a avaliação do Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste.

## 2.1 Teoria dos Contratos Incompletos

Os contratos são ou podem ser incompletos devido à incerteza e à complexidade das relações econômicas, logo que não é possível apontar todos os cenários futuros intrínsecos aos contratos firmados para longos prazos, como são os contratos de concessão de bens públicos (CAMINHA; LIMA, 2014).

A Teoria dos Contratos Incompletos se concentra na impossibilidade de se prever todas as contingências futuras em um contrato. Assim, uma vez que o contrato representa um aparato institucional que regulamenta a relação concreta entre agentes, como as relações existentes entre o Estado e entes privados que gerem bens públicos, é essencial a análise com intuito de se alcançar uma gestão mais eficientes das transações (ROSA, 2022).

As lacunas existentes nos contratos são abordadas através da revisão e/ou redesenho contratual, preenchendo-se as lacunas existentes no contrato através das relações amparadas na boa-fé, onde, conforme Natal (2009):

“pode mitigar o impacto das fontes de incompletude (assimetria da informação, racionalidade limitada, oportunismo e externalidades) sobre a relação contratual e os custos de transação que daí emergem, reduzindo desequilíbrios resultantes em favor de uma das partes, reforçando laços de confiança e colaborando para a superação dos desequilíbrios por meio da negociação” (NATAL, 2009, p.20).

Pinto Junior e Pires (2000) reforçam que os contratos de concessão de serviços públicos são essencialmente incompletos, necessitando de ações para divisão dos riscos inerentes ao processo e da necessidade de informações para desenvolvimento do contrato. As partes signatárias do contrato possuem um comportamento racional com capacidade limitada para a previsão de cenários futuros e suas consequências, considerando que é custoso e, muitas vezes, inviável para ambos levantar informações que abarquem todos os cenários em um contrato com longa duração e contextos econômicos mutantes.

Corroborando o pensamento de Pinto Junior e Pires (2000), Bugalia *et al.* (2021) expõe que cabe ao Estado assumir riscos vinculados ao crédito público e a regulação, enquanto

os riscos atrelados a demanda e aos custos de execução das obrigações dispostas no contrato firmado são assumidos pela empresa privada que é signatária do contrato.

Rosa (2004) mantém a leitura de Pinto Junior e Pires (2000), reforçando a natural incompletude dos contratos, acrescentando que estão sujeitos a postergações de determinadas obrigações contratuais, tomando como norte certa racionalidade econômica, contudo a postergação deve acontecer em situações não que puderam ser conhecidas *ex-ante*, a fim de atingir um ponto ótimo na modelagem e alocação de riscos nos contratos de concessão (ROSA, 2024).

Diante da dinâmica e incertezas verificadas nos contratos de concessão, em destaque para aqueles firmados nos setores de infraestrutura, percebe-se características de flexibilidade e permissividade para renegociação com a finalidade de se adaptarem às mudanças. Como parte deste processo, a regulação tem papel crucial ao fornecer um quadro de referência para lidar com as lacunas e incertezas que, inevitavelmente, surgem em contratos que não podem especificar todas as contingências futuras.

A regulação pode assumir várias formas, desde cláusulas flexíveis que permitam que os contratos se adaptem às mudanças nas circunstâncias e condições do mercado, mantendo a eficácia do acordo, como mecanismos de governança para estabelecimento de decisões para eventos não previstos, garantindo que ambas as partes signatárias possam colaborar para resolver disputas e ajustar os termos do contrato conforme necessário e normas de conduta para criação de expectativas de comportamento, como a boa-fé e a cooperação, que são essenciais para manter a confiança e a lealdade entre as partes (CAMINHA; LIMA, 2014).

Carvalho (2019) reforça o pensamento de Caminha e Lima (2014) destacando que a regulação ajuda a mitigar o oportunismo e a racionalidade limitada, fornecendo um conjunto de regras e procedimentos que orientam as partes sobre como proceder quando surgem situações não contempladas explicitamente no contrato. Isso é particularmente importante em contratos de longo prazo e em ambientes econômicos complexos, onde a previsibilidade e a estabilidade são fundamentais para o sucesso das transações econômicas.

Os contratos incompletos surgem como uma solução para a racionalidade limitada dos agentes e os altos custos de transação, aceitando a incompletude para permitir flexibilidade e adaptação às mudanças do mercado. Isso minimiza a necessidade de renegociações frequentes, reduzindo os custos de transação e facilitando a efetivação das trocas comerciais (HART; HOLMSTRÖM, 1987).

## 2.2 Teoria dos Custos de Transação

O reconhecimento de que a incerteza e a complexidade das transações econômicas exigem uma abordagem flexível e adaptável na formulação de contratos ajuda a minimizar os custos associados a esta etapa do processo e a facilitar a cooperação econômica a longo prazo, logo é necessário analisar os custos gerados envolvidos na coleta de informações, na execução da negociação e na celebração de um contrato, além dos custos de monitoramento e de fiscalização desse acordo, conforme definido por Coase (1960).

Farina, Azevedo e Saes (1997) definem os custos de transação como:

“custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem. A atividade econômica não se reduz à transformação tecnológica de insumos em produtos. Para que isso possa ser feito, por exemplo, insumos devem ser adquiridos no mercado, mediante contratos ou internamente à firma, como é normalmente o caso da aquisição do insumo trabalho. Frequentemente não há garantias ao perfeito funcionamento dessas atividades não diretamente de produção nem, tampouco, possibilidade de controle sobre elas. Consequentemente, custos de transação emergem” (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 55).

Williamson (1985) analisa os custos de transação em termos temporais, relativos ao momento de se firmar a relação contratual, como: *ex-ante* e *ex-post* à efetivação da transação. Os custos de transação *ex-ante* relacionam-se com os custos necessários para redigir, negociar e definir previamente salvaguardas contratuais. Os custos *ex-post*, por sua vez, relacionam-se com os custos de monitorar, adaptar e renegociar o contrato ao longo de sua execução. Vale destacar que, segundo Williamson (2002), quanto mais complexo for o objeto, mais caro será estipular as cláusulas contratuais, logo há viabilidade para se manter certo grau de incompletude contratual com a possibilidade de repactuação em um momento futuro.

Para atingir um grau de incompletude que não comprometa a execução do contrato, recorre-se a regulação para alinhar as ações antes do início efetivo da prestação do serviço. A regulação atua como proteção para comportamentos oportunistas, os quais derivam dos erros ou omissões contratuais não previstas no contrato original, que passam a ser exploradas pelos agentes econômicos envolvidos e resultam em dificuldades para os gestores (MELLO; PAULILLO, 2009, ROSA, 2024).

Williamson (2002) aponta três tipos de custos de transação: (1) custos de informação, que são os custos sobre os produtos e serviços e com a busca por parceiros e preços, (2) os

custos de negociação, que tratam do processo de barganha e elaboração dos instrumentos contratuais e ainda os (3) custos de observação, que são os custos de monitoramento para garantir que todas as condições negociadas e contratadas aconteçam de acordo com os termos do contrato, sendo os dois primeiros tipos de custos percebidos *ex-ante* e o último percebido *ex-post* (WILLIAMSON, 2002).

Nesta linha de raciocínio, a complexidade do ambiente de negociações e os atributos das transações, como a incerteza, a frequência e a especificidade dos ativos são fatores relevantes para determinar a assimetria de informações que tendem a impulsionar o comportamento oportunista (MELLO; PAULILLO, 2009).

Diante deste cenário de construção contratual com incompletude, enxerga-se uma construção com a finalidade de representar a percepção da realidade e uma ideia dos fatores que afetarão o contrato durante o seu cumprimento, tendo em vista que as partes signatárias pactuam o contrato sob o existente conhecimento ou percepção da realidade, muito embora inconscientes de todas as repercussões do contrato.

Nóbrega (2009) aponta para uma impossibilidade absoluta de completude contratual pela incapacidade de escrever todas as contingências relevantes por conta da dificuldade em traduzir em linguagem escrita todas essas hipóteses, sendo este cenário sentido durante toda a execução contratual, determinando os custos da repactuação e do inadimplemento, caso ocorram.

A evolução do ambiente econômico, as incertezas que permeiam todas as relações contratuais firmadas e o comportamento das partes são os pilares para a compreensão da noção dos custos de transação. Este cenário de incertezas reflete a superação do modelo clássico, trazendo abordagens mais complexas considerando cenários e ativos complexos, além dos riscos inerentes que passam a ser repartidos.

Logo, à luz da literatura abordada, entende-se que a elaboração de um contrato incompleto, diante das imperfeições econômicas e jurídicas, dos cenários incertos e da inviabilidade financeira para levantamento de dados futuros, se mostra algo plausível. Cabe ainda destacar que, sob a ótica do neoinstitucionalismo, esta incompletude contratual abre espaço para regras supletivas avançadas, como contratos relacionais e arbitramento (NÓBREGA, 2009).

Neste contexto, cabe apresentar o Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste, a fim de subsidiar a apresentação dos resultados.



(conclusão)

Aeroportos	Aracaju	Maceió	Recife	João Pessoa	Campina Grande	Juazeiro do Norte
Investimentos						
Adequação da infraestrutura para voos Regras de Voo por Instrumento (IFR) não-precisão sem restrição, noturno e diurno, aeronaves código 3C						
Implantação de Áreas de Segurança de fim de Pista (RESA)						
Sistema automatizado de gerenciamento e inspeção de segurança de bagagem						

Fonte: Elaboração própria usando dados da ANAC (2019).

Seguindo o caminho contrário a similaridade de investimentos, os aeroportos do bloco apresentam números relativos ao movimento de passageiros e aeronaves bem destoantes. Desta forma o contrato de concessão, através do Plano de Exploração Aeroportuária (PEA), enquadra a partir da média aritmética do número de passageiros processados em voos regulares nos últimos 3 (três) anos, os aeroportos em faixas, conforme Tabela 4:

Tabela 4 - Enquadramento dos aeroportos do Bloco Nordeste

<b>Faixa 1</b>	<b>Faixa 2</b>	<b>Faixa 3</b>
Número de passageiros processados $\leq 1$ milhão	Número de passageiros processados $> 1$ milhão e $\leq 5$ milhões	Número de passageiros processados $> 5$ milhões
Campina Grande	Aracaju	Recife
	Maceió	
Juazeiro do Norte	João Pessoa	

Fonte: Elaboração própria usando dados da ANAC (2019).

Vale destacar a previsão de reenquadramento dos aeroportos listados nas faixas 1 e 2 para faixas acima daquelas que foram enquadrados no momento da formulação do contrato, a partir da análise anual do número de passageiros processados. Para que haja o reenquadramento, são analisados os dados de movimentação de passageiros e havendo incidência por dois anos consecutivos movimentação compatível a faixa acima, o reenquadramento será processado e a concessionária deverá realizar as adequações necessárias para atender aos requisitos contratuais exigidos no novo patamar.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo utiliza uma metodologia exploratória qualitativa para verificar o contrato de concessão do Bloco Nordeste de aeroportos a partir da premissa da incompletude contratual e dos custos de transação, visto o caráter subjetivo e sem rigidez estrutural da temática abordada, permitindo ainda uma reflexão dos fatos através da “exploração da criatividade do pesquisador para proposição de novos pontos de vista”, atrelado a dificuldade para formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis, considerando que a aproximação com o objeto será atingida a partir de fontes bibliográficas (GODOY, 1995; LIMA; MIOTO, 2007).

A partir da análise do Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste e das informações disponibilizadas pela ANAC, através do site oficial daquela Agência Reguladora, utiliza-se a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) para realizar a pré-análise do conteúdo, a exploração do material e o tratamento dos resultados (BARDIN, 2011).

Na pré-análise realiza-se a leitura do contrato de concessão para familiarização com o conteúdo e definição dos objetivos e hipóteses da pesquisa. As hipóteses verificadas foram (1) a existência de lacunas contratuais que impactam a eficiência da concessão; (2) a regulação estatal pode minimizar comportamentos oportunistas e garantir o cumprimento das condições negociadas; e (3) os investimentos mandatórios previstos no contrato são adequados para o desenvolvimento dos aeroportos concedidos.

Em seguida, na exploração do material ocorre a categorização e codificação das informações do texto, consistindo no desmembramento do texto em unidades de registro e agrupamento em categorias temáticas. Os dados estão categorizados em três grupos: (1) as lacunas contratuais, (2) a regulação estatal e os (3) investimentos mandatórios. As unidades de registro para as lacunas contratuais são os textos relacionados a incompletude dos contratos, a revisão contratual, a racionalidade limitada e a assimetria de informação; para a regulação



estatal, buscou-se as informações relacionadas ao papel regulador do Estado, ao monitoramento, a adaptação e a renegociação previstos para o Bloco Nordeste; e, por fim, para a categoria de investimentos mandatórios, analisou-se no texto as informações relacionadas a infraestrutura, a melhorias mandatórias e a capacidade física de cada aeroporto.

No próximo passo, tratamento dos resultados, debate-se os dados coletados através de inferência e interpretação, utilizando a intuição, reflexão e crítica como apoio para identificar as lacunas existentes no documento e analisar as informações acerca da regulação e dos investimentos contidos no acordo formal firmado entre o Concessionário e o Estado

Diante deste arcabouço metodológico aponta-se que os objetivos deste estudo são: (1) identificar as lacunas contratuais existentes no contrato de concessão, (2) analisar como a regulação pode atuar para minimizar comportamentos oportunistas e monitorar as ações do Concessionário, a fim de garantir que todas as condições negociadas sejam cumpridas e, por fim, (3) analisar os investimentos mandatórios previstos para o Concessionário.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após a descrição da metodologia utilizada neste estudo, faz-se necessário examinar o Bloco Nordeste, considerando que este conjunto de ativos foi o primeiro a utilizar a modelagem de concessão através do agrupamento de aeroportos rentáveis e não rentáveis, possibilitando ganhos de escala através de uma política de subsídios cruzados, pois um aeroporto superavitário subsidia os deficitários.

### **4.1 Lacunas do contrato de concessão**

Silveira (2018) considerou que a modalidade de concessão em bloco poderia acarretar a diminuição dos valores ofertados pelos licitantes, impactando, conseqüentemente, nos valores a serem pagos ao longo do período de concessão, contudo o cenário se mostrou contrário diante dos lances vencedores apresentados para as concessões realizadas na quinta e sexta rodada, conforme Tabela 5 – Ágio obtido pelo Estado brasileiro nas concessões aeroportuárias:

Tabela 5 - Ágio obtido pelo Estado brasileiro nas concessões aeroportuárias

<b>Rodada</b>	<b>Ano</b>	<b>Aeroportos Concedidos</b>	<b>Ágio em relação ao lance mínimo (%)</b>
1 <sup>a</sup>	2011	São Gonçalo do Amarante	228,82%
2 <sup>a</sup>	2012	Guarulhos	373,51%
		Brasília	673,39%
		Viracopos	159,75%
3 <sup>a</sup>	2014	Galeão	294,00%
		Confins	66,00%
4 <sup>a</sup>	2017	Salvador	113,00%
		Porto Alegre	852,00%
		Fortaleza	18,00%
		Florianópolis	58,00%
5 <sup>a</sup>	2019	Bloco Nordeste	1010,00%
		Bloco Sudeste	830,00%
		Bloco Centro-Oeste	4739,00%
6 <sup>a</sup>	2021	Bloco Sul	1534,36%
		Bloco Norte I	777,47%
		Bloco Central	9156,01%
7 <sup>a</sup>	2022	Bloco Norte II	119,78%
		Bloco SP/MS/PA/MG	231,02%
		Bloco Aviação Geral	0,01%
	2023	São Gonçalo do Amarante (Relicitação)	41,00%

Fonte: Elaboração própria usando dados da ANAC (2023).

Tratando do ágio verificado na quinta rodada de concessões, verifica-se que os valores destoaram daqueles verificados nas concessões individuais de aeroportos. A empresa Aena Desarrollo Internacional apresentou proposta de R\$ 1,9 bilhão para arrematar os aeroportos do Bloco Nordeste, logo, considerando que o lance mínimo proposto para o bloco era de R\$ 171 milhões, o ágio obtido foi de 1010%.

Deste modo verifica-se que o Bloco Nordeste foi o quarto maior ágio obtido pelo Estado brasileiro dentro do processo de concessão aeroportuária, atrás do Bloco Central (9156,01%), do Bloco Centro-Oeste (4739,00%) e do Bloco Sul (1534,36%), contrariando a perspectiva apontada por Silveira (2018).

O valor ofertado pela Aena Desarrollo Internacional é um marco importante para a análise desta discussão, pois reflete na expectativa da empresa espanhola sobre o potencial dos terminais aeroportuários, principalmente se levarmos em consideração as informações contidas

no Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental (EVTEA) para o bloco. Contudo, a ANAC descreveu que as ações mandatárias:

“resguardam melhorias importantes para estes aeroportos, pela sua importância em nível regional e nacional, conferindo maior flexibilidade nas decisões acerca dos investimentos a serem realizados, estabelecendo diretrizes gerais, mais associadas à demanda real atendida e às previsões de demanda do EVTEA, evitando a prescrição de investimentos que poderiam, eventualmente, dar margem ao superdimensionamento da infraestrutura” (ANAC, 2018).

O contrato de concessão visa um único Plano de Exploração Aeroportuária (PEA) para atender todos os aeroportos do bloco, de forma a “englobar todas as situações existentes”, diferenciando os aspectos regulatórios de cada aeroporto a partir do seu porte, porém as Especificações Mínimas dos Terminais de Passageiros dispostas no PEA apontam para diretrizes menos reguladas, deixando a cargo da concessionária quais ações serão realizadas para atingir níveis operacionais e de infraestrutura adequadas a realizada do aeroporto.

Do ponto de vista do contrato de concessão, a Concessionária deve focar nos investimentos mandatárias pois, conforme exposto por Pereira Neto *et al* (2016), o compartilhamento de gestão privada por mais de um aeroporto, atrelado a proximidade geográfica, acarreta redução de incentivos para competição. Considerando que os aeroportos do Bloco Nordeste distam, em média, 250 quilômetros e que as companhias aéreas em atuação nos aeroportos que compõem o bloco são, praticamente, idênticas, conclui-se que as melhorias mandatárias listadas visam a padronização para a prestação do serviço, sem garantias de concorrência em benefício do passageiro.

Os investimentos obrigatórios focaram na infraestrutura e nas previsões de demanda apontadas nos estudos preliminares a concessão, considerando, também, a classificação de cada aeroportos em regional e internacional, por exemplo (ANAC, 2018). Contudo as ações propostas pelo contrato de concessão e monitoradas pela ANAC partilham de cenários complexos e mutantes, destacando que os investimentos focam em ampliação de espaços e instalação de equipamentos que garantirão qualidade e conforto para os passageiros, sem garantir a prospecção de novos voos ou parcerias, ficando a cargo do poder público estadual e municipal, que não participaram ativamente dos estudos preliminares, a alavancagem da região influenciada por cada aeroporto e a prospecção de novas voos para cada aeroporto.

Neste cenário de incertezas em relação as demandas projetadas, a perspectiva apresentada no contrato de concessão não abarcou todo contexto socioeconômicos das regiões onde os aeroportos estão inseridos, visualizando-se um maior holofote para as renúncias fiscais

e os incentivos diretos e indiretos captados pelo gestor privado, a partir de intervenções dos governos estadual e municipal.

Com intuito de fomentar o objeto arremato e desenvolver as infraestruturas concedidas, os governos estaduais e federal utilizam a renúncia fiscal como mecanismo de apoio ao desenvolvimento das infraestruturas aeroportuárias e como incentivo para a atração de companhias aéreas, com foco no aumento das receitas aeronáuticas e, indiretamente, das receitas não-aeronáuticas, considerando a possibilidade de aumento de conexões e da ligação das cidades com os principais centros econômicos do país.

Considerando que todos os aeroportos do bloco concedido estão contemplados com investimentos, analisa-se que o aumento da malha aérea depende de incentivos dos governos estaduais e municipais, considerando que todos possuem capacidade ociosa para atendimento de passageiros e aeronaves, demonstrando a distorção entre o projetado e a realidade.

#### **4.2 O papel regulador do Estado**

Diante de incertezas sobre os números futuros da concessão, destacando que o Estado espera que as concessões “garantam a expansão com qualidade da infraestrutura pública, com tarifas adequadas” (BRASIL, 2016), vislumbramos que a leitura de Oum *et al* (2003) permanece válida, pois não é conclusivo que a gestão de aeroportos operados por uma empresa majoritariamente privada alcance uma eficiência maior do que aqueles operados por uma empresa majoritariamente pública.

Destaca-se que um aeroporto eficiente pode desempenhar um papel decisivo para o desenvolvimento econômico local e regional, conseqüentemente, melhorando a qualidade de vida da população residente naquele espaço, a partir da geração de empregos e atração de novas empresas, por exemplo.

Bertussi e Oliveira (2021) apontam que os investimentos privados nos aeroportos concedidos foram traduzidos em melhorias na eficiência do serviço prestado, corroborado a leitura de Castro *et al.* (2019) que indicaram como um o conjunto de ferramentas regulatórias contratuais, como as exigências de níveis de serviço mínimos e as punições tarifárias por queda na qualidade percebida pelos passageiros, atuaram para balizar a prestação adequada dos serviços aeroportuários para os usuários.

Contrapondo-se aos pensamentos apresentados acima, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) verificou que, após uma década desde o início do processo de concessão dos aeroportos brasileiros, as taxas de eficiência não são traduzidas em qualidade

para o passageiro, propondo a realização de estudos junto ao Estado para avaliar nova modalidade de regulação com foco na atração de mais companhias aéreas e, conseqüentemente, mais voos, além de passagens mais baratas e aeroportos mais eficientes (ONU, 2022).

A conquista de eficiência está atrelada a análise contínua do processo de concessão, conforme exposto por Albuquerque (2019), porém há um distanciamento entre os órgãos formuladores de política pública e o órgão regulador, gerando conseqüências indesejáveis para o acompanhamento das ações do gestor privado, devido a percepção que a implementação da política por agências qualificadas dispensa análises técnicas profundadas ou projeções que poderiam se valer de consagrados instrumentos de boas práticas regulatórias (ALBUQUERQUE, 2019).

A regulação do Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste considera o porte de cada aeroporto integrante do bloco, agindo a partir de critérios específicos que apontam para o quantitativo de passageiros processados e a análise das áreas que compõem o terminal de passageiros. Destaca-se que os critérios apresentados se baseiam na demanda projetada, logo a ausência de interação entre os formuladores de política pública e o órgão regulador tende a negligenciar ações de promoção que ocorrem em paralelo ao desenvolvimento do contrato de concessão.

A partir desse cenário, as melhorias na infraestrutura e o incremento no número de passageiros podem sofrer um acréscimo que foge as expectativas previstas no EVTEA, considerando os recorrentes investimentos em promoção turística e renúncias fiscais dos governos estaduais e municipais, acarretando necessidade de medições extras dos números de passageiros processados pelo órgão regulador para atestar a solidez do aumento, para, em seguida iniciar ações de melhorias que podem levar até 24 meses para conclusão. Como resultado, a eficiência e a qualidade do serviço tendem a ser comprometidos durante os períodos de estudo e desenvolvimento de melhorias.

Havendo o cruzamento das ações previstas no contrato de concessão e municiado pelas informações apresentadas pelo concessionário, o órgão regulador analisa o desenvolvimento da concessão do bem público (ANAC, 2018). Desta constatação, verifica-se a ideia de que os modelos regulatórios devem não apenas aprimorar-se ao longo do tempo, mas também adaptar-se ao porte da infraestrutura em que ocorre a intervenção regulatória.

A regulação do contrato de concessão buscou:

“a flexibilidade nas decisões acerca dos investimentos a serem realizados, estabelecendo diretrizes gerais, mais associadas à demanda real atendida e às previsões de demanda do EVTEA, evitando a prescrição de investimentos que poderiam, eventualmente, dar margem ao superdimensionamento da infraestrutura” (ANAC, 2018).

Segundo Pinto Junior e Pires (2000), o regulador necessita de uma boa base de informações para exercer uma regulação eficiente, com foco na manutenção da qualidade do serviço a ser prestado, logo o órgão regulador buscou estipular prazos para entrega de informações econômico-financeiras com tempestividade adequada para análise e tomada de decisão adequada, visando minimizar a assimetria de informações entre o regulador e o regulado.

Diante dessas amarras, as condições que podem acarretar riscos para o Estado ficam visíveis com antecedência e tem no instrumento contratual descrição clara da divisão dos riscos com a finalidade de esclarecer as possíveis revisões extraordinárias que tragam alterações relevantes de custos ou receitas da Concessionária

A dinâmica de regulação das concessões aeroportuárias visa a manutenção da prestação do serviço com qualidade e preço razoável, sustentando as condições de operação em ambiente competitivo e baseadas em uma boa base de informações. Entretanto, a obtenção das informações, segundo exposto por Williamson (2002), ocorre mediante custos, que se intensificam à medida que a assimetria de informações aumenta, logo as amarras do contrato impostas pelo órgão regulador tendem a reduzir os custos deste processo a partir da prevenção do poder de mercado, da minimização das distorções e da rigidez das ações previstas no contrato. Sendo assim, o órgão regulador decidiu que os aeroportos de Recife, Maceió, João Pessoa, Aracaju possuem regulação direta de tarifas e os aeroportos de Juazeiro do Norte e Campina Grande possuem flexibilização das tarifas.

Esta distinção de atuação focou no porte dos aeroportos e na capacidade de exercício de poder de mercado, contudo o órgão regulador mantém a análise das boas práticas de precificação dos serviços e da infraestrutura, a partir de critérios objetivos, com disseminação prévia das informações, visando a redução da assimetria de informações entre os agentes.

### **4.3 Investimentos**

Os aeroportos enquadrados nas faixas 1 e 2 da tabela 5 são considerados deficitários e a flexibilização do crescimento, estruturado em mecanismos de subsídio cruzado, auxiliaram a

possibilidade de investimentos que se fossem realizados de modo isolado seriam inviáveis do ponto de vista econômico, considerando seu retorno incerto.

Fonseca (2019) alerta que, embora os recursos para financiamento dos investimentos realizados nos aeroportos concedidos no Bloco Nordeste sejam públicos, provenientes do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e do Banco do Nordeste (BNB), os instrumentos de gestão, de contratação e de prestação de serviços são essencialmente privados, ancorando esta prática em tradições e culturas organizacionais empresariais e gerenciais distintas e pouco controláveis.

Para auxiliar os investimentos, o órgão regulador adotou mecanismos que focaram em melhorias pontuais e de cunho normativo, sem adentrar em possibilidades de investimentos que causassem superdimensionamento das infraestruturas, blindando a Concessionária de investimentos que necessitam de demanda consolidada e comprovada. Desta forma nos deparamos com o Concessionário realizando investimentos a partir da mensuração da eficiência e eficácia necessárias a operação do terminal aeroportuário, contudo sem desviar das melhorias previstas no Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste.

Deste cenário, visualiza-se que o EVTEA abordou cenários que estão além daqueles previstos no contrato, porém a falta de solidez e perspectivas concretas direcionam os investimentos para caminhos que evitam o superdimensionamento e não deixam margem para um aumento imediato do fluxo de passageiros e aeronaves.

Caso haja aumento no fluxo de passageiros e aeronaves de forma sólida, o Concessionário deve apresentar um Plano de Gestão da Infraestrutura (PGI) que se comporta como um mecanismo para assegurar a previsibilidade dos aumentos de demanda, garantindo a flexibilidade e a adaptabilidade do contrato diante do desequilíbrio que pode ser causado pelo aumento da demanda (ROSA, 2024).

O PGI alterou sua vigência, deixando de vigorar por todo o período de concessão para ser um documento com revisões ordinárias, extraordinárias ou voluntárias. A revisão extraordinária do PGI, chamada no contrato de revisão antecipada, ocorrerá quando for verificado um aumento superior a 30% (trinta por cento) em relação a demanda real prevista pela Concessionária na Hora Pico<sup>1</sup>, já a revisão ordinária será realizada a cada 5 (cinco) anos, contados a partir da primeira apresentação do PGI, ou a partir da última revisão ordinária ou

---

<sup>1</sup> Hora Pico significa a 30ª (trigésima) hora rodada mais movimentada dentro de um ano civil.

antecipada do PGI. A revisão voluntária do PGI ocorrerá de maneira espontânea e em período menor que aquele estipulado na revisão ordinária, 5 (cinco) anos.

Desta alteração do período de acompanhamento dos cenários que compõem a concessão, visualiza-se que a Concessionária passa a ditar o ritmo de investimentos necessários para manutenção da eficiência e qualidade do aeroporto, cabendo ao órgão regulador mensurar as avaliações de qualidade realizadas periodicamente, mediante consultas aos passageiros no momento do embarque ou desembarque.

Logo se percebe que a Concessionária não foca nas necessidades da região onde estão inseridos os aeroportos, sendo permitido pelo contrato de concessão a análise *ex-post* das ações corretivas ou complementares, as quais são frutos da tomada de decisão com foco nos resultados positivos e nos investimentos (LYONS *et al*, 2021).

Todo este cenário gera uma percepção reativa em relação as ações que realmente causariam impactos na gestão do bem concedido, pois vale destacar que o órgão regulador disponibilizou o projeto de concessão dos aeroportos do Bloco Nordeste para debate através de audiência pública (ANAC, 2018), cujo convite permitiu a apresentação de contribuições fundamentadas sobre os referidos documentos com o objetivo de aprimorar sua abordagem regulatória.

O debate ocorreu em Recife e Brasília, em momentos que foram possíveis apresentar sugestões para posterior avaliação do órgão regulador, sem gerar debates locais com os Governos Estaduais e Municipais, a fim de alinhar investimentos prévios e melhorias que permitissem a partilha de riscos e o compartilhamento das vantagens advindas de um parceria entre o ente público e o ente privado, considerando que todos possuem como balizador o contrato de concessão, gerando uma redução da assimetria de informações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo verificar o processo de concessão dos aeroportos listados no Bloco Nordeste e seu desenvolvimento a partir de perspectivas que ultrapassem a visão estritamente financeira, adentrando na esfera contratual e dos custos de transação envolvidos no processo.

Percebeu-se que o valor do ágio pago pela Concessionária e as taxas a serem pagas durante a vigência do contrato tendem a ser incompatíveis com as possíveis receitas



aeronáuticas, baseado no Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental (EVTEA), contudo espera-se que as receitas não-aeronáuticas supram parte do montante estimado pela concessionária, afastando possíveis dificuldades em cumprir seus compromissos financeiros de negócios.

De igual maneira, faz-se necessário acompanhar a atuação do órgão regulador durante a vigência do contrato de concessão, analisando como eventuais ações na esteira das normas implantadas podem ser limitadores do potencial das infraestruturas concedidas, cabendo diálogo para identificar se as ações mandatórias condizem com a realidade econômica e operacional do aeroporto, tendo em vista que não há ações concretas do Governo Federal para aumento do número de empresas aéreas para operação nacional e regional, recaindo sobre os Governos Estaduais e Municipais a promoção das cidades e regiões que sofrem influência dos aeroportos concedidos, buscando em paralelo o aumento no fluxo de aeronaves e passageiros.

Diante disso, a política de concessão aeroportuária implantada atravessou diferentes governos e suas ideologias, porém não retrocedeu, se mantendo em expansão, destacando a necessidade de pesquisas recorrentes com os clientes que fazem e farão a infraestrutura de aeroportos do Bloco Nordeste movimentar (passageiros e empresas aéreas), pois a simples análise das intervenções propostas pelo Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste e dos mecanismos regulatórios do Governo Federal diante do processo de concessão não traduzirão o cenário futuro das cidades onde os aeroportos estão instalados, bem como não garantem uma análise aprofundada das melhorias socioeconômicas esperadas durante a vigência do contrato.

Por este motivo faz-se necessário analisar individualmente cada aeroporto e o cenário socioeconômico ao qual estar inserido para avaliarmos de forma mais minuciosa as perspectivas futuras, sob a ótica daqueles que fazem parte diretamente do processo.

Por fim, este trabalho conectou a literatura nacional e internacional acerca da temática da concessão aeroportuária as normas vigentes no território brasileiro sobre o tema, bem como pode esmiuçar as previsões e entendimentos do órgão regulador sobre seu papel dentro do processo construído pelo núcleo estratégico do Estado, apresentando um cenário mais afunilado, que demonstra uma provável desconexão entre o legislado e o regulado.

#### 4. CAPÍTULO 3: ARTIGO 3

##### **A alocação de riscos para a concessão de aeroportos regionais: um estudo sobre o Aeroporto de Campina Grande.**

##### **RESUMO**

A crise político-econômica de 2014 levou o Brasil a revisar seu modelo de concessão aeroportuária, resultando na primeira licitação do Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) em 2017, sem a participação da Infraero e com os aeroportos reunidos em bloco. Este novo modelo permitiu maior participação de empresas estrangeiras. O estudo utilizou uma análise documental dos Estudos de Engenharia e Afins e o Estudo de Mercado e do Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste, correlacionando os documentos com teorias de alocação de riscos, baseando-se em autores como Nóbrega (2010), Farias (2019), Silva Filho, Domingos e Falcão (2020) e Rosa (2024) e com os dados reais extraídos do Sistema Hórus para avaliar a alocação de riscos de demanda e políticos. A análise revelou que a concessão do Aeroporto de Campina Grande, classificado como regional, enfrentou desafios devido à sua infraestrutura e movimentação de passageiros inferiores aos aeroportos vizinhos e identificou uma lacuna investigativa na literatura sobre concessões aeroportuárias regionais no Brasil. Os resultados indicam que as melhorias na infraestrutura previstas foram cumpridas pela concessionária, mas a demanda de passageiros e a influência política local impactaram o desenvolvimento do contrato. Conclui-se que a alocação de riscos é essencial para a sustentabilidade das concessões aeroportuárias regionais, mas há necessidade de continuidade de estudos para explorar o cenário pós-concessão e as ações de promoção e desenvolvimento realizadas pelos governos estadual e municipal frente as concessões de aeroportos deficitários e regionais.

**Palavras-chave:** Aeroporto Regional. Alocação de Riscos. Concessão.

## **1 INTRODUÇÃO**

A crise político-econômica de 2014 forçou o Estado brasileiro a rever o modelo de concessão aeroportuária, realizando em 2017 a primeira licitação dentro do Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) sem a participação da Infraero como acionária, gerando um benefício para a participação massiva de empresas estrangeiras que buscavam ampliar sua área de atuação em mercados emergentes e com forte potencial de crescimento (MACHADO *et al*, 2019, BERTUSSI; OLIVEIRA, 2021, ANAC, 2023).

Após a quarta rodada de concessão aeroportuária ocorrida em 2017, verificou-se a existência de poucos aeroportos superavitários e dezenas de outros deficitários que permaneciam sob a gestão da Infraero e necessitavam de investimentos contínuos para manutenção do nível de segurança e eficiência (MACHADO *et al*, 2019).

Diante deste cenário, a partir da 5ª rodada de concessões aeroportuárias o Estado passou a adotar o modelo de oferta de aeroportos em blocos, mesclando unidades superavitárias com unidades deficitárias, visando a reunião de ativos que gerassem em conjunto balanço financeiro positivo. A partir da mudança do modo de oferta dos ativos, foram apresentados critérios para a junção dos aeroportos tomando com norte a localização geográfica e a característica econômica da região, bem como o potencial dos aeroportos para o desenvolvimento econômico e social da região onde estão inseridos (BRASIL, 2018).

Os critérios apresentados acima norteiam o novo caminho do processo de concessão, mas trazem no seu bojo a manutenção de um sistema de subsídios cruzados para o arrematante do bloco e a dificuldade de sustentação financeira da Infraero após a concessão dos principais aeroportos brasileiros (MACHADO *et al*, 2019).

Para garantir que o cenário das concessões se mantivesse adequado aos anseios do Estado e do arrematante é fundamental o estabelecimento de um instrumento contratual que apresente as contingências e interesses dos envolvidos, bem como as salvaguardas para minimizar os riscos inerentes à relação contratual (NÓBREGA, 2009). Diante desta constatação, ainda baseado no pensamento de Nóbrega (2009), avalia-se que o contrato de concessão foi formatado pelo Estado e anuído pela Concessionária, gerando uma economia para as partes de custos de transação *ex-ante*, colocando para um momento *ex-post* os possíveis conflitos.

Considerando que Aeroporto de Campina Grande é classificado como regional, seguindo a classificação apresentada pela Lei nº 13.097, de 19 de janeiro de 2015, a qual estabelece como critério para a citada classificação a movimentação anual de passageiros (embarcados e desembarcados) inferior a 600.000 (seiscentos mil) e que está localizado a 120 km do Aeroporto de João Pessoa e 210km do Aeroporto de Recife, que apresentam fluxo de passageiros acima de 1 milhão de passageiros/ano e 5 milhões de passageiros/ano, respectivamente, faz-se necessário discorrer como os Estudos de Engenharia e Afins e o Estudo de Mercado apresentam dados que auxiliaram o Estado e o Concessionário na partilha dos riscos inerentes ao Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste, que delegou a gestão de um ativo (Aeroporto de Campina Grande) com infraestrutura e movimentação de passageiros bem abaixo dos terminais aeroportuários que estão no seu entorno.

Em seguida, ponderando que o cenário pós-concessão dos aeroportos brasileiros está pouco explorado e que as melhorias na infraestrutura previstas para o Aeroporto de Campina Grande foram cumpridas pela Concessionária, é necessário verificar à luz da teoria da alocação

de riscos os eventos atrelados a demanda de passageiros e aeronaves e a influência política dos governos municipal e estadual como fatores de impacto para o desenvolvimento do contrato de concessão.

O estudo é bastante relevante, considerando o contexto das concessões aeroportuárias no Brasil e a necessidade de viabilizar aeroportos regionais que, isoladamente, não despertariam interesse comercial. A escolha do Aeroporto de Campina Grande como objeto de estudo permite uma análise detalhada de um caso específico, ilustrando as complexidades envolvidas nas concessões de aeroportos menores.

Diante deste fato, este trabalho se propõe a responder às seguintes questões de pesquisa: (1) Qual o cenário atual da demanda de passageiros e aeronaves no Aeroporto de Campina Grande? (2) Qual o impacto do Programa Aeroportuário de Incremento ao Turismo e ao Desenvolvimento Econômico da Paraíba (AEROTUR-PB) no Aeroporto de Campina Grande? e (3) Qual a perspectiva da Concessionária perante as ações de promoção e desenvolvimento realizadas pelo Governo do Estado da Paraíba e o Governo Municipal de Campina Grande?

Para responder as questões acima utiliza-se a técnica de análise de conteúdo nos documentos que serviram de base para o desenvolvimento da concessão, os Estudos de Engenharia e Afins e o Estudo de Mercado, finalizando no Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste, correlacionando os dados obtidos com o pensamento de Nóbrega (2010), de Farias (2019), de Silva Filho, Domingos e Falcão (2020) e de Rosa (2024), além da comparação com os dados extraídos do Sistema Hórus, a fim de verificar a alocação de riscos de demanda e políticos perante as ações inerentes a gestão privada do Aeroporto de Campina Grande.

Após a análise é possível identificar uma lacuna investigativa, dado que não foi localizado artigo tratando da temática com tal abrangência (MEDEIROS *et al.*, 2015), esta pesquisa tem a capacidade de assistir a academia na identificação de pontos convergentes em nível mundial para este assunto.

Com intuito de atingir o objetivo proposto, a estrutura deste artigo é composta por esta introdução e mais três seções. A primeira aprecia uma discussão teórica sobre a alocação de riscos; a segunda é voltada para a descrição dos procedimentos metodológicos adotados; e a última seção apresenta os resultados alcançados com a análise dos dados. Por fim, são apresentadas as considerações finais, as principais limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Areosa (2011) diz que estamos diante de cenários de incerteza quando falamos de risco, pois os resultados nunca podem estar garantidos. Sendo assim, o conceito de risco trata de probabilidades ou possibilidades sobre a ocorrência de eventos futuros, decorrente das diversas dinâmicas do mundo social (AREOSA, 2011).

O risco pode ser mensurado através de duas dimensões distintas, uma quantificável, que traduz a probabilidade de ocorrência de um determinado evento futuro, e uma não quantificável, que expõe um elevado nível de incerteza sobre a eventual ocorrência de um evento futuro. A dimensão quantificável está associada a cálculos matemáticos e estatísticos, utilizados por exemplo em áreas como a engenharia ou as ciências exatas, enquanto a dimensão não quantificável está associada às ciências sociais e humana (AREOSA, 2011).

Ao analisar os contratos de concessão abordamos a dimensão não quantificável e verifica-se que as partes signatárias possuem um comportamento racional com capacidade limitada para a previsão de cenários futuros e de suas consequências, considerando que é custoso e, muitas vezes, inviável para ambos levantar informações que abarquem cenários em um contexto de contrato com longa duração e contextos econômicos mutantes.

Diante da impossibilidade de se mensurar todos os riscos inerentes ao contrato de concessão, Nóbrega (2010) apresenta que a essência do risco é caracterizada por três aspectos fundamentais:

“(1) o evento que significa a possível ocorrência de algo que poderia impactar o investimento; (2) a probabilidade que significa a chance de o evento de risco ocorrer em determinado período de tempo e, por fim, (3) o impacto que corresponde ao valor financeiro resultante da incidência do risco” (NÓBREGA, 2010).

Coase (1960) e Williamson (1985) demonstram que os custos de previsão de cenários futuros envolvem a coleta de informações, a execução da negociação e a celebração de um contrato, além dos custos de monitoramento e de fiscalização do contrato, contudo o custo pode ser *ex-ante* e *ex-post* à efetivação da transação. Os custos de transação *ex-ante* relacionam-se com os custos necessários para redigir, negociar e definir previamente salvaguardas contratuais. Os custos *ex-post*, por sua vez, relacionam-se com os custos de monitorar, adaptar e renegociar o contrato ao longo de sua execução.

Diante dos custos e incertezas verificadas nos contratos de concessão, em destaque para aqueles firmados nos setores de infraestrutura, percebe-se características de flexibilidade e

permissividade para renegociação com a finalidade de se adaptarem às mudanças, considerando que os riscos que afetam um projeto específico geralmente são controlados por uma das partes.

Diante da impossibilidade de antever todos os riscos que podem afetar a execução de um contrato, Pinto Junior e Pires (2000) demonstram que os contratos de concessão de serviços públicos são essencialmente incompletos, necessitando de ações para divisão dos riscos inerentes ao processo e de informações para desenvolvimento do contrato.

Sendo assim, o risco pode ser uma oportunidade de alavancar os retornos ou de ocorrer perdas, sendo interpretado como potencialmente negativo no momento que afeta as metas e a performance econômica, cabendo as partes signatárias do contrato a adoção de mecanismos para a redução da probabilidade de ocorrências desta natureza.

Rosa (2024) aponta que a natural incompletude dos contratos de concessão acarreta postergações de determinadas obrigações contratuais, logo a atribuição de determinado risco ou contingência devem ser adequadamente analisadas para se evitar futuras renegociações indesejáveis, as quais podem gerar excessivos custos de transação *ex-post* e estimular comportamentos oportunistas entre as partes.

Farias (2019) aponta que os riscos associados a um projeto devem ser alocados à parte que melhor consegue gerenciá-los. Este raciocínio parte da ideia que se uma parte consegue lidar melhor com a ocorrência de determinados eventos, então haverá uma redução no custo total do projeto, seja em termos financeiros ou em termos de cronograma, para resolução desses eventos pela parte que aceitou esses riscos.

Como exemplo da divisão de riscos, Nóbrega (2010) aponta que os preços de determinados serviços geralmente são controlados pelo governo, quando eles puderem ser regulados, caso contrário, deverão ser alocados para a firma. Nesses casos, o autor expõe que “a atenção deve ser dada a controlar o risco, sendo de menor importância o aspecto de antecipá-lo, reagir a ele ou mesmo absorvê-lo”. Para casos de riscos gerais, os quais podem sofrer influência de vários fatores e atores, o cenário é modificado e a melhor opção passa a ser a antecipação ou absorção o risco.

De forma cronológica, o Estado brasileiro legislou sobre o risco e apresentou através da Lei nº 11.079/2004 a noção da repartição do risco entre as partes de um contrato de parcerias público-privadas e instituiu a redação desta partilha como uma cláusula essencial para os contratos firmados entre o ente público e o ente privado. Em seguida a Lei nº 12.462/2011 expôs a possibilidade de instituição de matriz de risco nas contratações sujeitas ao Regime

Diferenciado de Contratação (RDC) e, por fim, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/21), tratou da alocação dos riscos como uma cláusula essencial (embora não obrigatória, em todos os casos) dos contratos administrativos.

No Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste estão dispostas as alocações de risco para o poder Concedente (Estado) e para a Concessionária e há as seguintes definições:

1) “constituem riscos suportados pelo Poder Concedente aqueles que poderão ensejar Revisão Extraordinária, desde que impliquem alteração relevante de custos ou receitas da Concessionária”; 2) a redução ou flexibilização de requisitos de segurança decorrentes de alterações normativas da ANAC não ensejam o reequilíbrio econômico-financeiro do Contrato; e 3) salvo os riscos expressamente alocados ao Poder Concedente no Contrato, a Concessionária é exclusiva e integralmente responsável por todos os demais riscos relacionados a presente Concessão” (ANAC, 2019).

Entre os riscos alocados à Concessionária, a ANAC (2024) destaca aqueles associados à frustração da demanda projetada/esperada, inclusive quando decorrente da concorrência com outras infraestruturas aeroportuárias. Do mesmo modo, a Concessionária assume os riscos relativos às variações dos custos operacionais e de investimentos.

Neste sentido, a Concessionária se responsabiliza:

“pelos desembolsos necessários para adequação da infraestrutura à regulamentação vigente, inclusive aquela que vigorava anteriormente à assinatura do Contrato, e que porventura não tenha sido cumprida pelo operador anterior” ANAC (2024).

A Concessionária assumiu o risco de demanda em virtude da possibilidade de competição com outras modalidades de transporte ou mesmo pela possibilidade de implantação de novas infraestruturas aeroportuárias dentro ou fora da área de influência do Aeroporto de Campina Grande, as quais podem acarretar a não efetivação da demanda projetada ou sua redução. Ainda se destaca que a Concessionária consentiu em arcar com os custos necessários para a reforma, melhoria e manutenção de ativos recebidos, mantendo-os em condições adequadas para a atendimentos dos passageiros e aeronaves.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho adota uma metodologia exploratória qualitativa para analisar os riscos inerentes a concessão do Aeroporto de Campina Grande, utilizando como referencial teórico a alocação de riscos e considerando a classificação do objeto de estudo como aeroporto regional e deficitário. Logo, é essencial a análise da alocação de riscos para a sustentabilidade das

concessões aeroportuárias que contém aeroportos regionais, considerando que o pesquisador terá dificuldade para formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis, onde a aproximação com o objeto será atingida a partir de fontes bibliográficas e da vivência do pesquisador com o objeto pesquisado (LIMA; MIOTO, 2007).

Godoy (1995) aponta que:

“os trabalhos qualitativos possuem um conjunto de características essenciais, onde o campo de pesquisa é o ambiente do sujeito e o pesquisador é o instrumento fundamental para a obtenção de dados a serem coletados da forma mais imparcial possível” (GODOY, 1995, p.62).

A partir da análise dos Estudos de Engenharia e Afins, do Estudo de Mercado e do Contrato nº 001/ANAC/2019 – Nordeste, dos dados projetados por Silva Filho, Domingos e Falcão (2020) e dos dados referentes a movimentação de passageiros disponíveis no Sistema Hórus, utiliza-se a técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) para realizar a pré-análise do conteúdo, a exploração do material e o tratamento dos resultados (BARDIN, 2011).

Na pré-análise realiza-se a leitura dos documentos citados acima para familiarização com o conteúdo e definição dos objetivos e hipóteses da pesquisa. As hipóteses formuladas apontam que (1) a alocação de riscos é essencial para a sustentabilidade das concessões aeroportuárias regionais, e que (2) as ações de promoção e desenvolvimento originadas nos governos estadual e municipal podem impactar o contrato de concessão.

Em seguida, durante a exploração do material ocorre a categorização das informações, consistindo no desmembramento do texto em unidades de registro e agrupamento em categorias temáticas. As quatro categorias formuladas são a (1) Infraestrutura e Movimentação, que trazem dados sobre a infraestrutura e sobre a movimentação de passageiros e aeronaves no Aeroporto de Campina Grande; a (2) Alocação de Riscos, que trazem as teorias e práticas de alocação de riscos, incluindo aspectos contratuais e impactos econômicos; a (3) Influência Política que aponta para as ações dos governos estadual e municipal e seu impacto na concessão do Aeroporto de Campina Grande; e (4) Cenário Pós-Concessão, que tratou da análise dos dados pós-concessão e a comparação.

As codificações geradas a partir da exploração dos materiais apontou para a (1) formulação de tabelas a partir dos dados extraídos do Sistema Hórus, a fim de balizar a categoria infraestrutura e movimentação; seguindo, foram extraídos os conceitos sobre alocação de risco contidos nos trabalhos propostos por Nóbrega (2010), Farias (2019), Silva Filho, Domingos e



Falcão (2020) e Rosa (2024). Após as etapas acima, analisa-se as ações promocionais turísticas, o programa AEROTUR-PB, a fim de verificar a influência política dos poderes públicos municipal e estadual sobre a concessão do Aeroporto de Campina Grande, bem como são realizadas comparações dos dados pré e pós-concessão, considerando o impacto da pandemia de COVID-19 para a movimentação de passageiros e aeronaves no Aeroporto de Campina Grande.

Diante desta metodologia foi possível 1) identificar dados que demonstram o cenário pré-concessão que nortearam a Concessionária na formulação da proposta para arremate do bloco e, conseqüentemente, do Aeroporto de Campina Grande; 2) identificar a relação entre o cenário previsto e o cenário real até o mês de julho de 2024 e 3) os impactos do Programa Aeroportuário de Incremento ao Turismo e ao Desenvolvimento Econômico da Paraíba (AEROTUR-PB) para o Aeroporto de Campina Grande.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 A demanda do Aeroporto de Campina Grande

A concessão do Aeroporto de Campina Grande está amparada na proposta de subsídio cruzado, a partir de suporte exercido pelos aeroportos de maior movimento do bloco diante daqueles que possuem menor movimento.

A partir dos Estudos de Engenharia e Afins e do Estudo de Mercado é possível avaliar dados pré-concessão e as projeções de futuro, demonstrando a exequibilidade da concessão à iniciativa privada do ativo, considerando que de forma isolada este aeroporto não despertaria interesse comercial (SILVA FILHO; DOMINGOS; FALCÃO, 2020).

Com base no Estudo de Mercado desenvolvido pelo Consórcio GCA (2018), as projeções de passageiros e de operações de aeronaves para o período da concessão (2019-2048) são (Tabela 5):

Tabela 6 - Projeções de demanda de passageiros e aeronaves no Aeroporto de Campina Grande

	2019	2020	2021	2022	2023	2028	2038	2048
<b>Passageiros (mil)</b>	198.189	213.426	229.138	244.444	259.857	352.172	642.686	1.080.690
<b>Aeronaves (mil)</b>	3.175	3.443	3.723	3.903	4.087	5.153	8.233	12.585

Fonte: Elaboração própria usando dados apresentados por Consórcio GCA (2018).

Vale destacar que nos dados expostos acima a consultoria considerou o fluxo de passageiros domésticos movimentados a partir de voos comerciais (aviação regular) e através de voos privados (aviação geral), sendo o quantitativo de passageiros oriundos de voos privados relativamente pequeno, frente o quantitativo de passageiros operados a partir de voos comerciais. Contudo, para o número de operações de aeronaves, é importante considerar o somatório entre a aviação regular e a aviação geral, considerando que a número de operações privadas quase se iguala ao número de operações comerciais na projeção para os primeiros 10 anos de concessão, elevando, consideravelmente, as projeções apresentadas para os interessados no arremate do bloco (CONSÓRCIO GCA, 2018).

Dentro do Estudo de Mercado previsto para o Aeroporto de Campina Grande é apresentado os cenários de influências dos aeroportos a partir do conceito de Região de Influência (RI) elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) denominado “Regiões de Influência das Cidades”.

Sendo assim, a RI de um aeroporto pode ser definida como:

“a área para as quais se destinam (ou nas quais se originam) a maior parte dos passageiros e cargas que utilizam este aeroporto como destino final (ou origem inicial) da viagem, não acolhendo os passageiros em conexão, que tem origem e destino em outras localidades” (CONSÓRCIO GCA, 2018).

A RI da Capital Regional Campina Grande sofre influência da Região de Influência da Metrópole de Recife e da Capital Regional de João Pessoa, cobrindo mais de 160 municípios, uma área total de 4 mil km<sup>2</sup> e cerca de dois milhões de habitantes. Partindo desses dados, a capacidade do Aeroporto de Campina Grande de absorver a demanda de passageiros domésticos era de aproximadamente 30%, permitindo que os Aeroportos de João Pessoa, Recife e outros situados nas proximidades absorvessem 70% dos passageiros domésticos da região (CONSÓRCIO GCA, 2018).

Diante dos dados e fatores apresentados acima, visualizou-se a projeção de aumento da movimentação de passageiros e aeronaves para o período de concessão do Aeroporto de Campina Grande com taxas de crescimento anual, respectivamente, de 6,0% e 4,7%. O Estudo de Mercado utilizou dados apurados entre os anos de 1998 e 2016 para formular, através de métodos quantitativos, a projeção esperada para o Aeroporto de Campina Grande, contudo não era possível prever cenários como a pandemia de COVID-19 que paralisou as operações aéreas entre os anos de 2020 e 2021, permanecendo com forte impacto para as operações até o ano de 2022. Seguindo neste fluxo, a Concessionária realizou as obras de infraestrutura mandatórias

para o Aeroporto de Campina Grande entre os anos de 2021 e 2023, acarretando restrições a movimentação de passageiros e aeronaves (CONSÓRCIO GCA, 2018).

Mesmo com este cenário caótico, a retomada das operações ocorreu de forma robusta (Tabela 6) e denota o crescimento do fluxo de passageiros acima das previsões pré-concessão, culminando na possibilidade de acionamento de gatilhos de investimento neste ano de 2024, considerando a movimentação de aeronaves e/ou de passageiros na Hora Pico, que extrapolarão os valores previstos nos Parâmetros Mínimos de Dimensionamento - Nível de Serviço Estabelecido no Contrato n° 001/ANAC/2019 – Nordeste.

Tabela 7 - Passageiros movimentados no Aeroporto de Campina Grande por ano

	2019	2020	2021	2022	2023	2024 <sup>2</sup>
<b>Passageiros (mil)</b>	138.521	79.468	103.657	130.672	222.557	192.740

Fonte: Elaboração própria usando dados do Sistema Hórus (2024).

O Plano Aeroviário Nacional (PAN) corroborou os dados apresentados nos Estudos pré-concessão e demonstrou através do estudo Unidades Territoriais de Planejamento – UTPs<sup>3</sup> da Secretaria de Aviação Civil a dispersão dos passageiros domésticos que estão nas proximidades do Aeroporto de Campina Grande, em comparação com aeroportos de grande porte. O plano demonstrou que cerca de 73% da demanda do Aeroporto de Campina Grande advém da sua aglomeração urbana, enquanto os aeroportos de maior porte superam 90% de passageiros advindos da aglomeração urbana que está ao seu redor (BRASIL, 2018).

Diante deste cenário, estando o Concessionário ciente dos riscos inerentes a gestão de um ativo com características regionais e com demanda aquém dos demais aeroportos do bloco, surgiu através dos investimentos mandatórios em infraestrutura, os quais remodelaram a estrutura e o conforto para os passageiros e aumentaram a área de estacionamento de aeronaves, um panorama promissor com perspectivas acima daquelas projetadas. Cabe destacar e analisar em seguida, que parte deste sucesso deve-se a ações do Governo Estadual e Municipal que promoveram o município de Campina Grande através de eventos como a tradicional festividade de São João e de isenções fiscais para atração de novas empresas e destinos.

<sup>2</sup> Entre os meses de janeiro e julho de 2024.

<sup>3</sup> Estudo que iniciou através da pesquisa Origem/Destino realizada pela Secretaria de Aviação Civil para caracterizar as regiões onde se concentram as populações e, conseqüentemente, a maior parte da demanda por transporte aéreo.

## 4.2 A relação entre as promoções do Governo Estadual e Municipal e o Aeroporto de Campina Grande

Segundo Vaz *et al* (2012) quanto maior for a gama de destinos ofertados por um aeroporto e mais ampla for a sua infraestrutura, maior será o seu impacto para a região onde está inserido. Contudo, Marazzo, Scherre e Fernandes (2010) apontam que a previsão da demanda é essencial para o planejamento eficiente de um terminal aéreo, uma vez que está diretamente correlacionada com a capacidade de infraestrutura necessária para comportar os usuários. Na interseção destes pensamentos está alocado o Aeroporto de Campina Grande que detém uma infraestrutura com suporte para atendimento de novas rotas e recepção de um aumento no fluxo de passageiros e aeronaves:-

Corroborando o pensamento de Pereira Neto *et al* (2016), constata-se que a Concessionária focou nos investimentos mandatórios, sem adentrar em ações concretas para o aumento do número de empresas aéreas que pudessem operar no aeroporto, bem como não promoveu ações que atraíssem mais passageiros para o terminal aeroportuário. Tais constatações tem como plano de fundo um cenário desafiador para Concessionário, considerando a gestão de “concorrentes” diretos do Aeroporto de Campina Grande (terminais aeroportuários como João Pessoa e Recife) e a necessidade de cobertura do valor pago a título de outorga e a Contribuição Variável a ser paga partir do quinto ano de concessão (ANAC, 2019).

Neste contexto de aparente inércia para ampliação dos números de passageiros e aeronaves se sobressai o Programa Aeroportuário de Incremento ao Turismo e ao Desenvolvimento Econômico da Paraíba (AEROTUR-PB), da Secretária Estadual do Turismo e do Desenvolvimento Econômico (SETDE) e as ações promovidas pela Empresa Paraibana de Turismo (PBTUR) do Governo do Estado da Paraíba e pela Prefeitura de Campina Grande para promoção do município com propagandas voltadas para apresentar as riquezas naturais e culturais (PARAÍBA, 2019; PARAÍBA, 2024).

Desde 2019 o AEROTUR-PB incentiva, através de renúncias fiscais, a atração de empresas aéreas e aumento de frequências e destinos para os aeroportos da Paraíba e como resultado, entre os meses de maior movimento no Aeroporto de Campina Grande (Férias escolares - janeiro, julho e dezembro - e as festividades do São João - junho) foram verificados voos para nove destinos diferentes, superando o número do Aeroporto de João Pessoa, por exemplo.

Como consequência desta ampla malha aérea, visualiza-se um fluxo crescente de passageiros (Tabela 7), considerando a atratividade do aeroporto dentro da sua RI e, inclusive, atraindo passageiros oriundos da capital que buscam rotas diretas (BRASILTURIS, 2024).

Tabela 8 - Passageiros movimentados no Aeroporto de Campina Grande por mês e por ano

	<b>JANEIRO</b>	<b>JUNHO</b>	<b>JULHO</b>	<b>DEZEMBRO</b>
<b>2019</b>	16.137	12.836	12.682	12.682
<b>2020</b>	16.316	0	0	11.753
<b>2021</b>	11.799	7.370	8.847	12.785
<b>2022</b>	10.898	15.742	16.469	8.619
<b>2023</b>	11.967	22.200	22.851	25.941
<b>2024</b>	33.720	35.309	34.744	-

Fonte: Elaboração própria usando dados do Sistema Hórus (2024).

Destaca-se que o incentivo oferecido através do AEROTUR-PB, com objetivo de incrementar o turismo e o desenvolvimento econômico do Estado da Paraíba focou na redução da base de cálculo do imposto que incide sobre o combustível utilizado pelas aeronaves, não focando na estrutura existente no Aeroporto de Campina Grande, considerando ainda que tal incentivo deve acontecer por meio de adesão por parte da companhia aérea baseado no número de operações mensais. Em paralelo, as ações da SETDE e da PBTur através de reuniões com as empresas aéreas viabilizou a adesão aos incentivos propostos pelo Governo Estadual.

Desta constatação depreende-se que a Concessionária manterá os investimentos obrigatórios pelo contrato de concessão, baseados na melhoria da infraestrutura existente, assim como focará nas previsões de demanda futura, sem atuar diretamente na captação de novas rotas e em melhorias que estejam além daquelas propostas no Contrato de Concessão.

Como parte da constatação exposta acima, as demandas requeridas pelas companhias aéreas serão atendidas se a infraestrutura permitir, estando a Concessionária amparada contratualmente e focada em manter os Indicadores de Qualidade de Serviço (IQS) estipulados. Por sua vez, a ação da Concessionária pode gerar empecilho para a absorção permanente de rotas, considerando que o incentivo fiscal do AEROTUR-PB cessará em 31 de dezembro de

2025, logo não há garantia que após esta data, sem a apresentação de novo incentivo fiscal, as companhias aéreas manterão a frequência de voos ofertadas atualmente (PARAÍBA, 2019).

Percebe-se que as ações propostas pelo Estado e monitoradas pela ANAC partilharão de cenários complexos e mutantes, onde o poder público estadual e municipal, que não participaram ativamente dos estudos preliminares, exercerão pressão sobre a gestão privada, a fim de alavancar a região influenciada por cada aeroporto.

De acordo com os dados apresentados pela Consórcio GCA (2018) o Aeroporto de Campina Grande despontava com expectativa de dobrar o número de passageiros movimentados entre os anos de 2019 e 2020, mantendo um aumento constante até atingir mais de 350.000 mil passageiros movimentados em 2028, contudo esta projeção foi alterada pela pandemia de COVID-19, resultando em uma redução de 56,85% no número de passageiros movimentados em 2020, em relação ao número atingido em 2019 (SILVA FILHO; DOMINGOS; FALCÃO, 2020).

Silva Filho, Domingos e Falcão (2020) complementam a visão acima indicando que a pandemia de COVID-19 afetaria a projeção de demanda para o Aeroporto de Campina Grande ao ponto que, tomando como base as projeções dos estudos pré-concessão, apenas em 2044 seriam atingidos os números relativos à movimentação de passageiros previstos para o ano de 2020, em torno de 208.877 passageiros domésticos movimentados. Os autores complementam que, tomando como norte um cenário pessimista, até o final da concessão este quantitativo de passageiros movimentados não seria atingido (SILVA FILHO; DOMINGOS; FALCÃO, 2020).

Comparando o cenário apresentado acima e confrontando com os dados disponíveis no Sistema Hórus, listados na tabela 2, verifica-se que a retomada do fluxo de passageiros foi imediata, onde em 2023 já era possível contemplar um número superior àquele previsto para o ano de 2020, com a movimentação de 222.557 passageiros e vale destacar que se a projeção for mantida, para o ano de 2024 o aeroporto deve superar a marca de 300.000 passageiros movimentados.

As ações dos Governos Estadual e Municipal, bem como o apoio do Governo Federal tendem a incentivar o crescimento no número de passageiros movimentados no Aeroporto de Campina Grande. Observa-se que entre os anos de 2022 e 2023 houve um crescimento de 70,31% no número de passageiros movimentados.

Entre os anos de 2022 e 2023 ocorreram ações promocionais da Prefeitura de Campina Grande em parceria com a PBTUR e com o Governo Federal, dentre elas destacamos a

campanha promocional do Ministério do Turismo “Vai ter São João Sim!” e a divulgação d’O Maior São João do Mundo através de viagens de familiarização, onde os agentes de viagens são convidados a conhecer os produtos e serviços turísticos de um destino, denominados de Famtour (CAMPINA GRANDE, 2022, BRASIL, 2023).

Em relação a estimativa de redução proposta por Silva Filho, Domingos e Falcão (2020) para o número de passageiros movimentados em 2020, em relação ao número de passageiros movimentados em 2019, verificou-se que a retração do número de passageiros movimentados em 2020 pelo Aeroporto de Campina Grande foi de 42,63%. A diferença de 14,21% entre os valores estimados pelos autores e aquele medido pelo órgão regulador auxiliou o caixa da Concessionária nas demandas obrigatórias impostas pelo Contrato de Concessão, contudo houve apresentação de pedidos de revisão extraordinária para manutenção do equilíbrio econômico-financeiro (ANAC, 2024).

Os pleitos de pedido de revisão envolviam a operação do bloco de aeroportos, não sendo possível mensurar o impacto de forma individual para o Aeroporto de Campina Grande, mas é possível entender que o cenário previsto pela Consórcio GCA (2018) a partir do confronto dos dados listados nas tabelas 1 e 3 que o Aeroporto de Campina Grande apresenta potencial para um crescimento, que deverá desencadear gatilhos para novas ampliações em breve.

Por fim, o risco enfrentado pela Concessionária no Aeroporto de Campina Grande tem sido minimizado por intervenções dos Governos Estadual e Municipal, onde através de renúncia de receitas, promoções institucionais juntando ações que culminaram com aumento da oferta de voos. A Concessionária cumpriu o cronograma de ampliação do terminal aeroportuária e a instalação de equipamentos obrigatórios, segundo o normativo vigente, estando quitadas as obrigações de investimento no ativo público, passando neste momento para a fase de manutenção da infraestrutura e captação de receitas não-aeronáuticas, tendo em vista que o aeroporto tem se consolidado na região e os aumentos citados têm despertado interesse de empresa para ocupar áreas comuns do terminal.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo avaliar a alocação de riscos no processo de concessão do Aeroporto de Campina Grande, a partir da perspectiva da movimentação de passageiros e do número de aeronaves, demonstrando como a evolução da demanda suportada pelo terminal aeroportuário refletirá na Região de Influência de Campina Grande.

Avalia-se que o risco tomado pelo Concessionário ao receber um aeroporto deficitário, que estava sustentado através dos subsídios cruzados e foi atingido no início da operação pela pandemia de COVID-19, não alterou o cronograma de ações mandatórias previstas no contrato de concessão. As obras de requalificação foram entregues em outubro de 2023 e tem auxiliado o aeroporto a aumentar de forma exponencial o fluxo de passageiros e aeronaves.

O fluxo de passageiros está ligeiramente abaixo daquele previsto nos estudos pré-concessão, contudo o aumento da demanda sustentada por renúncias de receitas do Governo Estadual tem surtido efeito positivo, captando passageiros e transformando o aeroporto em um *hub* regional da Azul Linha Aéreas e fechando o ano de 2023 com o maior índice de crescimento em número de passageiros movimentados (70,31%) entre os aeroportos geridos pela Concessionária Aena Brasil (PARAÍBA, 2024).

É necessário acompanhar o processo de crescimento do fluxo de passageiros e aeronaves atrelado aos incentivos fiscais e de marketing dos Governos Estadual e Municipal, considerando ainda a data de encerramento do programa AEROTUR-PB e as eleições municipais previstas para o mês de outubro de 2024, a fim de mensurar a consolidação do Aeroporto de Campina Grande no cenário regional como a porta de entrada de passageiros para conexão com *hubs* nacionais como Recife e Confins (PARAÍBA, 2024).

De maneira idêntica, faz-se necessário avaliar se as ações dos Governos Estadual e Municipal podem gerar uma demanda artificial que incremente os números do Aeroporto de Campina Grande e em um segundo momento gere gatilhos que acarretarão obras de requalificação, mas que no desenvolver da concessão não se solidifiquem e onerem o caixa da Concessionária pela não efetivação da demanda projetada ou sua redução.

Como limitações deste estudo, destaca-se que não foram encontrados artigos que tratassem da concessão de aeroportos com características regionais, bem como as análises pós-pandemia COVID-19 não deixam um cenário claro sobre a real intervenção estatal nos contratos firmados, nem apontam para uma real competição entre os terminais aeroportuários. Em seguida, o cenário aéreo brasileiro carece de uma análise aprofundada para apreciar os cenários destoantes dos aeroportos nordestinos que, apesar de apelo turístico, sofrem com as tarifas praticadas pelas companhias aéreas, as quais se debruçam em incentivos estatais para permanecer atuando em destinos deficitários.

Por fim, não obstante as limitações citadas acima, esta pesquisa oferece um mapeamento inovador da concessão de um aeroporto deficitário e regional que deve servir de base para novos estudos de impacto regional a partir da análise contínuas dos cenários mutantes do processo de captação de passageiros e empresas aéreas.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os artigos apresentados neste trabalho percorreram a trajetória da concessão aeroportuária em nível mundial, demonstrando que o Brasil seguiu premissas já utilizadas por outros países para desenvolver seu modelo de concessão e como consequência percebeu a entrada de diferentes gestores privados para os aeroportos alvo do processo de concessão, contudo a dimensão geográfica do nosso país atrelado as peculiaridades geográficas e socioeconômicas tem sido um desafio para a padronização de ações regulatórias e da formulação de contratos de concessão que abarquem as reais necessidades dos ativos públicos geridos pelo ente privado, bem como da região onde estão inseridos.

A Teoria do Contrato Incompleto e a Teoria dos Custos de Transação despontam para apoiar o debate sobre o contrato de concessão, o qual necessita de acompanhamento contínuo e forte regulação para apoiar o desenvolvimento das ações mandatórias previstas no acordo firmado entre o Estado e o ente privado, considerando ainda a premissa de que, salvo disposição contratual expressa em contrário, cada parte, independentemente de qualquer circunstância exógena, não está dispensada de cumprir as obrigações a ela atribuídas e deve arcar definitivamente com todos os impactos econômico-financeiros relativos ao cumprimento contratual (MARTINS; VIANA, 2019).

O primeiro artigo deste trabalho focou no mapeamento da produção científica sobre concessão e gestão privada de aeroportos a nível mundial, trazendo o cenário atual das concessões, os problemas verificados através daquela análise bibliográfica e os rumos futuros deste processo global e demonstrou a sensibilidade da gestão privada aeroportuária as dinâmicas políticas e econômicas, destacando a recorrência de renegociações contratuais, evidenciando que a fragilidade do processo não está atrelada ao bem, mas ao estudo de perspectivas futuras apresentadas no momento da oferta, que não consegue mensurar os fatores incontroláveis que permeiam o processo, acarretando discussões sobre compartilhamento de responsabilidades.

O segundo artigo analisou a quinta rodada de concessão de aeroportos brasileiros sob a ótica da Teoria do Contrato Incompleto e da Teoria dos Custos de Transação, a fim de identificar as lacunas existentes no contrato e analisar a regulação e os investimentos mandatórios colocados pelo Estado, concluindo que as lacunas permitiram o foco da Concessionária na obtenção de receitas não-aeronáuticas, diante da incerteza no fluxo de passageiros e aeronaves, sendo necessária avaliação recorrente das ações do Estado, considerando que a simples análise dos investimentos mandatórios previstos para os aeroportos

não serão garantia de aumento na demanda e na alavancagem socioeconômica das regiões onde estão instalados ao aeroportos concedidos.

O terceiro artigo investigou a alocação de riscos na concessão do Aeroporto de Campina Grande e verificou as ações mandatórias previstas no contrato de concessão foram cumpridas, contudo fatores exógenos como a pandemia de COVID-19 alteraram o cenário inicial da concessão e requereu intervenções estatais para suprir a diminuição substancial do número de passageiros e aeronaves atendidos no aeroporto. Com as ações realizadas pelos governos estadual e municipal, a demanda foi retomada rapidamente e elevada a níveis próximos aqueles esperados antes da concessão, contudo este cenário está amparado em renúncias fiscais e promoções de destinos turísticos que podem utilizar o Aeroporto de Campina Grande como porte de entrada da região, porém não vislumbrou-se um cenário de crescimento sólido, podendo o Concessionário se deparar com uma demanda sazonal que dispare gatilhos para novos investimentos que não se justificarão sem o contínuo apoio do Estado.

A análise conjunta desses artigos revela uma interconexão significativa entre os tópicos abordados. O primeiro artigo forneceu uma base teórica sólida sobre a concessão e gestão privada de aeroportos, que foi expandida pelo segundo artigo através de uma análise detalhada do contrato de concessão dos aeroportos que compõem o Bloco Nordeste. O terceiro artigo complementou os dois primeiros ao aplicar os conceitos discutidos em um estudo de caso prático, analisando a alocação de riscos específicos para o Aeroporto de Campina Grande. Juntos, esses artigos oferecem uma visão abrangente e integrada do tema de pesquisa, demonstrando como as diferentes abordagens se complementam e enriquecem a compreensão do assunto.

A principal contribuição desta dissertação reside na integração de diferentes perspectivas teóricas e metodológicas para abordar o tema de pesquisa. Ao combinar uma revisão teórica detalhada, uma análise empírica robusta e um estudo de caso prático, este trabalho oferece uma compreensão mais completa e multifacetada do problema em questão. Além disso, os resultados obtidos têm implicações práticas significativas para a gestão aeroportuária e a formulação de políticas públicas, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de concessões de infraestrutura.

Apesar das contribuições significativas, esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, a análise foi limitada aos dados disponíveis até o momento da pesquisa, o que pode não refletir todas as nuances do processo de concessão. Em segundo lugar, a pesquisa focou-se em um estudo de caso específico, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros contextos. Essas limitações sugerem que os resultados

devem ser interpretados com cautela e que mais pesquisas são necessárias para confirmar e expandir os achados apresentados.

Com base nas limitações identificadas, futuras pesquisas podem explorar uma amostra maior de aeroportos regionais para verificar se os achados desta dissertação são aplicáveis a outros contextos. Além disso, seria interessante investigar de forma mais abrangente outras variáveis que possam influenciar o sucesso das concessões aeroportuárias, como fatores socioeconômicos e políticos. Outra direção promissora para futuras pesquisas é a aplicação de diferentes metodologias ou abordagens teóricas para analisar a eficiência e a eficácia das concessões de aeroportos regionais.

## REFERÊNCIAS

AGUIRRE, Julio; MATEU, Pedro; PANTOJA, Chrissie. Granting airport concessions for regional development: evidence from Peru. **Transport Policy** v. 74, p. 138 – 152, 2019.

ALBUQUERQUE, Gustavo Carneiro. **Análises técnicas por Agências Reguladoras sobre Diretrizes Políticas de Ministérios: uma proposta de revisão do alcance do Parecer Vinculante AGU AC 51 à luz do estudo de caso dos Aeroportos Brasileiros**. Brasília: ENAP, 2019.

ANAC. **Aeroportos concedidos**. Brasília – DF. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/concessoes/aeroportos-concedidos>>.

ANAC. **Contrato de Concessão nº 001/ANAC/2019 - Bloco Nordeste**. Brasília, 2019. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/aeroportos-concedidos/bloco-nordeste/documentos-relacionados/contrato-assinado/contrato-001-anac-2019.pdf/view>>.

ANAC. **Decisão nº 659, de 07 de março de 2024**. 2024. Disponível em: <<https://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/decisooes>>.

ANAC. **Justificativa**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/concessoes/processo-licitatorio-5-rodada/02-audiencia-publica/5r-exp-motivos.pdf>

ANAC. **Publicados tetos tarifários e receitas teto para aeroportos da 5ª, 6ª e 7ª rodadas**. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/noticias/2023/publicados-tetos-tarifarios-e-receitas-teto-para-aeroportos-da-5a-6a-e-7a-rodadas>

ANAC. **Taxa de crescimento anual da movimentação de passageiro via voos domésticos e internacionais, embarque e desembarque, regular e não regular, aeródromos das capitais e regionais, de 2004 a 2023**. Disponível em: <https://horus.labtrans.ufsc.br/gerencial/?auth=s#Movimentacao/Evolucao>.

AREOSA, João. O risco nas ciências sociais: uma visão crítica ao paradigma dominante. **Revista Angolana de Sociologia**. Minho, 2010. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16117>.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEL, Germà; FAGEDA, Xavier. Privatization, regulation and airport pricing: An empirical analysis for Europe. **Journal of Regulatory Economics**, v. 37, n. 2, p. 142 – 161, 2010.

BERTUSSI, Geovana Lorena; OLIVEIRA, Júlia Queiroz Maranhão. Concessões no setor aeroportuário brasileiro: uma análise sobre concentração de mercado. **Direito. UnB - Revista de Direito da Universidade de Brasília, [S. l.]**, v. 5, n. 1, p. 15–42, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistadedireitounb/article/view/34258>.

BRASIL. **Dario Rais Lopes diz como a concessão em blocos impulsionará o desenvolvimento do País**. 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/noticias/artigos/as-concessoes-aeroportuarias-e-o-desenvolvimento-regional-do-brasil>>.

BRASIL. **Lei nº 13.097, de 19 de janeiro de 2015**. Brasília. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113097.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113097.htm)>.

BRASIL. **Lei nº 13.334, de 13 de setembro de 2016**. Cria o Programa de Parcerias de Investimentos - PPI; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, e dá outras providências.

Brasília. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13334.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13334.htm)>.

BRASIL. **Plano aeroviário nacional: objetivos, necessidades e investimentos - 2018-2038.** Brasília, 2018. Disponível em: <[https://www.gov.br/portos-e-aeroportos/pt-br/centrais-de-conteudo/pan2018\\_ebook.pdf](https://www.gov.br/portos-e-aeroportos/pt-br/centrais-de-conteudo/pan2018_ebook.pdf)>.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, 2021. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm)>.

BRASIL. MINISTÉRIO DE PORTOS E AEROPORTOS. **Hórus Módulo de Informações Gerenciais.** Santa Catarina, 2024. Disponível em: <https://horus.labtrans.ufsc.br/gerencial/?auth=s#Movimentacao/Desempenho>.

BRASIL. MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES, PORTOS E AVIAÇÃO CIVIL. **Portaria nº 537, de 21 de novembro de 2018.** Brasília, 2018. Disponível em: [https://www.gov.br/portos-e-aeroportos/pt-br/centrais-de-conteudo/pan2018\\_ebook.pdf](https://www.gov.br/portos-e-aeroportos/pt-br/centrais-de-conteudo/pan2018_ebook.pdf).

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Ministro do Turismo, Carlos Brito, destaca avanços na promoção turística e desburocratização do setor em 2022.** 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/ministro-do-turismo-carlos-brito-destaca-avancos-na-promocao-turistica-e-desburocratizacao-do-setor-em-2022>>.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Ministro do Turismo, Carlos Brito, destaca avanços na promoção turística e desburocratização do setor em 2022.** 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/ministro-do-turismo-carlos-brito-destaca-avancos-na-promocao-turistica-e-desburocratizacao-do-setor-em-2022>>.

CAMPINA GRANDE. **Retrospectiva: Primeiro ano pós pandemia SEDE foca na geração de empregos e faz turismo ser destaque internacional.** 2022. Disponível em: <<https://sede.campinagrande.pb.gov.br/?p=1495>>.

BRASILTURIS. **Aeroporto de Campina Grande oferece maior malha aérea da sua história.** São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://brasilturis.com.br/2024/04/26/aeroporto-de-campina-grande-oferece-maior-malha-aerea-da-sua-historia/>>.

BUGALIA, Nikhil; MAEMURA, Yu; OZAWA, Kazumasa. Demand risk management of private High-Speed Rail operators: A review of experiences in Japan and Taiwan. **Transport Policy**, v. 113, p. 67-76, 2021

CAMINHA, Unie; LIMA, Juliana Cardoso. Contrato incompleto: uma perspectiva entre direito e economia para contratos de longo termo. **Revista Direito GV**, v. 10, n. 1, p. 155–200, jan. 2014.

CARVALHO, Angelo Gamba Prata de. A função regulatória dos contratos: regulação e autonomia privada na organização do poder econômico. **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 5, n. 1, p. 91-114, maio 2019. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/24508/21701>>.

CARVALHO, Laura. **A valsa brasileira: do boom ao caos econômico.** São Paulo: Todavia, 1ª ed., 2018.

CASTRO, Matheus Braga; CUNHA, Daniel Alves; BERTUSSI, Geovana Lorena; ANDRADE, Michelle. **A efetividade das concessões de aeroportos no Brasil.** In: First International Conference of the Third Sector: Managment and Accounting Issues, Brasília, UnB, 2019.

- CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COASE, Ronald. Problem of Social Cost. **The journal of Law & Economics**, vol. 3, out. 1960.
- CONSÓRCIO GCA. **Estudos de Engenharia e Afins do Aeroporto de Campina Grande – Presidente João Suassuna**. Brasília, 2018.
- CONSÓRCIO GCA. **Estudos de Mercado do Aeroporto de Campina Grande – Presidente João Suassuna**. Brasília, 2018.
- COSENTINO, Eduardo T. **Aspectos de Derecho Público en la Privatización de Aeropuertos**. Disponível em: <<https://cedaeonline.com.ar/2013/03/11/aspectos-de-derecho-publico-en-la-privatizacion-de-aeropuertos/>>.
- CRUZ, Carlos Oliveira; MARQUES, Rui Cunha. Contribution to the study of PPP arrangements in airport development, management and operation. **Transport Policy**, v. 18, n. 2, p. 392-400, mar. 2011.
- CRUZ, Carlos Oliveira; SARMENTO, Joaquim Miranda. Airport privatization with public finances under stress: An analysis of government and investor's motivations. **Journal of Air Transport Management**, v. 62, p. 197 – 2031, jul. 2017.
- CURI, Claudia; GITTO, Simone; MANCUSO, Paolo. The Italian airport industry in transition: A performance analysis. **Journal of Air Transport Management**, v. 16, n. 4, p. 218–221, jul. 2010.
- D'ALFONSO, Tiziana; JIANG, Changmin; WAN, Yulai. Airport Pricing, Concession Revenues and Passenger Types. **Journal of Transport Economics and Policy**, v. 47, n. 1, p. 71-89, 2013.
- D'ALFONSO, Tiziana; NASTASI, Alberto. Airport-Airline interaction: some food for thought. **Transport Reviews**, v. 34, n. 6, p. 730-748, out. 2014.
- DANCHEV, Svetoslav; PARATSIOKAS, Nikos; VETTAS, Nikolaos. The Impact of the Concession of 14 Regional Greek Airports on Passenger Traffic. **Journal of Industry, Competition and Trade**, v. 22, n. 1, p. 51 – 67, mar. 2022.
- FARINA, Elizabeth M. M. Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria S. Macchione. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- FERNANDES, Elton; PACHECO, Ricardo Rodrigues. Managerial performance of airports in Brazil before and after concessions. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 118, p. 245 – 257, dez. 2018.
- FONSECA, Francisco César Pinto. A “governança empresarial” das metrópoles sob o domínio neoliberal: o papel da gestão pública gerencial e da privatização do sistema político. **Cadernos Metrópole**, v. 21, n.45, p. 393–415, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2236-9996.2019-4502>>.
- GALEANA, O. A. R. The privatisation of Mexican airports. **Journal of Air Transport Management**, v. 14, n. 6, p. 320-323, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GILLEN, David. The evolution of airport ownership and governance. **Journal of Air Transport Management**, v. 17, n. 1, p. 3 - 13, jan. 2011.

- GILLEN, David; MANTIN, Benny. The importance of concession revenues in the privatization of airports. **Transportation Research Part E-logistics and Transportation Review**, v. 68, p. 164-177, 2014.
- GITTO, Simone; MANCUSO, Paolo. Two faces of airport business: A non-parametric analysis of the Italian airport industry. **Journal of Air Transport Management**, v. 20, n. 2, p. 39-42, 2012.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>.
- GONZÁLEZ-RUIZ, Juan David; DUQUE, Eduardo; RESTREPO, Juan. Green airport infrastructure in Colombia: opportunities for public-private partnerships schemes. **Pertanika Journal of Science and Technology**, v. 25, n. S5, p. 37 – 46, 2017.
- GRILO, Leonardo Melhorato. **Modelo de análise da qualidade do investimento em projetos de parceria público-privada (PPP)**. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-30092008-154321/>. Acesso em: 23 maio 2023.
- HART, Oliver; HOLMSTRÖM, Bengt. **The Theory of Contracts**. Cambridge University Press; 1987. p. 71–156. Disponível em: [https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/19C16ACE4A35CB03AA5B4C89E69C20FE/9781139052054c03\\_p71-156\\_CBO.pdf/the-theory-of-contracts.pdf](https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/19C16ACE4A35CB03AA5B4C89E69C20FE/9781139052054c03_p71-156_CBO.pdf/the-theory-of-contracts.pdf).
- HASAN, N., BRAAKSMA, J.P. Planning of concessions in airport terminals. **Journal of Transportation Engineering**, v.112, n. 2, p. 145 – 162, 1986.
- KARANKI, Fecri; LIM, Siew Hoon; CHOI, Bong Jin. The determinants of aeronautical charges of US airports: a spatial analysis. **Journal of Air Transport Management**, v.86, 2020.
- KIM, H.; SHIN, J.H. A contextual investigation of the operation and management of airport concessions. **Tourism Management**, v.22, p.149-155, 2001.
- LIMA, Telma C. Sasso de; MIOTO, Regina C. Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 10. p. 37-45, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>.
- LIPOVICH, Gustavo Andres. The privatization of Argentine airports. **Journal of Air Transport Management**, v. 14, n. 1, p. 8-15, 2008.
- LYONS, Glenn *et al.* Scenario planning for transport practitioners. **Transportation Research Interdisciplinary Perspectives**, v. 11, p. 100438, set. 2021.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; VIZEU, Fábio. **Análise institucional de práticas formais de estratégia**. v. 47, n. 4, p. 1–12, dez. 2007.
- MACHADO, Bernardo V. Zurli *et al.* A evolução Recente do Modelo de Concessão Aeroportuária sob Ótica da Financiabilidade. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro. v.25, n.50, p. 7-65, set. 2019.
- MARAZZO, Marcial; SCHERRE, Rafael; FERNANDES, Elton. Air transport demand and economic growth in Brazil: A time series analysis. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 46, n. 2, p. 261–269, mar. 2010.

MARTINS, Antônio Fernando da Fonseca; VIANA, Felipe Benedito. Alocação de riscos em contratos de parceria público-privada: a (expressiva) distância entre teoria e prática. **Revista do BNDDES**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 51, p. 53-100, jun. 2019.

MEDEIROS, Ivan Luiz *et al.* Revisão Sistemática e Bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação. **InfoDesign - Revista Brasileira de Design da Informação**, v. 12, n. 1, p. 93–110, 24 ago. 2015.

MELLO, Fabiana Ortiz Tanoue de; PAULILLO, Luiz Fernando. Análise do alinhamento entre os atributos das transações e as formas de governanças empregadas na citricultura. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 4, p. 679–690, out. 2009.

NATAL, Tatiana Esteves. **A teoria dos contratos incompletos e a natural incompletude do contrato de concessão**. Rio de Janeiro, 2009.

NÓBREGA, Marcos. Contratos incompletos e infraestrutura: contratos administrativos, concessões de serviço público e PPPs. **Revista brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte. v. 7, n. 25, abr. 2009.

NÓBREGA, Marcos. Riscos em projetos de infraestrutura: incompletude contratual; concessões de serviço público e PPPs. **Revista brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte. v. 8, n. 28, jan. 2010.

OLIVARES, Javier Vidal. Airport privatizations in Latin America: the cases of Argentina and Mexico. **Revista de Gestión Pública**, v. 10, n. 1, p. 33–50, 30 jun. 2021.

OLIVEIRA, Márcio Pacelli de. **Concessão de aeroportos no Brasil**: análise dos critérios para a formação de blocos. Dissertação (mestrado) – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, p. 79. 2021.

ONU. **PNUD participa de estudo para aumentar eficiência de aeroportos no Brasil**. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/news/projeto-do-ministerio-da-economia-com-pnud-pode-mudar-vida-de-quem-viaja-de-aviao-no-brasil>

OUM, Tae Hoon; YU, Chunyan.; FU, Xiaowen. A comparative analysis of productivity performance of the world's major airports: summary report of the ATRS global airport benchmarking research report – 2002. **Journal of Air Transport Management**, v. 9, n. 5, p. 285–297, set. 2003.

PARAÍBA. **Decreto nº 38.035 de 22 de janeiro de 2018**. João Pessoa, 2018. Disponível em: <<https://www.sefaz.pb.gov.br/legislacao/240-decretos-estaduais/icms/icms-2018/5305-decreto-n-38-035-de-22-de-janeiro-de-2018>>.

PARAÍBA. **Fluxo de passageiros no aeroporto de Campina Grande cresce 70% em um ano**. João Pessoa, 2024. Disponível em: <<https://paraiba.pb.gov.br/noticias/fluxo-de-passageiros-no-aeroporto-de-campina-grande-cresce-70-em-um-ano>>.

PARAÍBA. **João Azevêdo anuncia chegada de novos voos da companhia Azul na Paraíba**. João Pessoa, 2019. Disponível em: <<https://paraiba.pb.gov.br/noticias/joao-azevedo-anuncia-chegada-de-novos-voos-da-companhia-azul-na-paraiba>>

PEREIRA NETO, Caio Mario da Silva *et al.* Pro-competition rules in airport privatization: International experience and the Brazilian case. **Journal of Air Transport Management**, v. 54, p. 9–16, jul. 2016.

PINTO JUNIOR, Helder Q.; PIRES, Melissa Cristina Pinto. **Assimetria de Informações e Problemas Regulatórios**. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<https://www.gov.br/anp/pt->



br/centrais-de-conteudo/notas-e-estudos-tecnicos/notas-tecnicas/arquivos/2000/nota-tecnica-9-2000.pdf 2000>.

ROSA, Luís Fernando de Freitas. Contratos incompletos e infraestrutura: Uma perspectiva entre direito e economia na análise de contratos complexos e de longo prazo. **Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, [S. l.], v. 1, n. 10, p. 188–217, 2022.

ROSA, Luís Fernando de Freitas. O regime econômico-financeiro dos contratos de concessão: The Economic and Financial Balance of the Concession Agreements. **Revista Simetria do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, [S. l.], v. 1, n. 13, p. 108–139, 2024.

SEFRUS, Tri *et al.* Kualanamu international airport: current development toward aerotropolis. **International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology**, v. 10, n.2, p. 866 – 872, 2020.

SILVEIRA, Paulo Burnier da. Hybrid governance structure between public company and private partners: the case of Infraero in the Brazilian airline sector. **Revista Direito GV**, v. 14, n. 2, p. 537–556, ago. 2018.

SUGIMURA, Yoshihisa; KATO, Azuma. Airport concession in Japan: current status, problems, and future directions. **Research in transportation business and management**, v.43, n. 100738, 2022.

ÜLKÜ, Tolga. A comparative efficiency analysis of Spanish and Turkish airports. **Journal of Air Transport Management**, v. 46, p. 56 – 68, 2015.

VAZ, Margarida; SILVA, Jorge; BALTAZAR, Maria; MARQUES, Tiago. Regional airports, tourism and development: Two portuguese case studies. **Tourismos**, v.9, p.239-251, 2014.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. 1985. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=1496720>>.

WILLIAMSON, Oliver E. The lens of contract: private ordering. **The American economic review**. v. 92, n. 2, p.438-443, maio 2002.

ZHANG, Anming; FU, Xiaowen; YANG, Hangjun. Revenue sharing with multiple airlines and airports. **Transportation Research Part B: Methodological**, v. 44, n. 8, p. 944–959, set. 2010.