

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PEDRO FERREIRA ALVES
Técnico Em Logística

Beatriz Cristina Baptista de Campos

Bruno Campos Nesto

Heloísa Costa Dantas

Maryanne Vitória Theodoro Pereira

**OPERAÇÕES E CRESCIMENTO DA AZUL LINHAS AÉREAS NO
AEROPORTO DE VIRACOPOS/CAMPINAS**

Mogi Mirim

2026

Beatriz Cristina Baptista de Campos

Bruno Campos Nesto

Heloísa Costa Dantas

Maryanne Vitória Theodoro Pereira

**OPERAÇÕES E CRESCIMENTO DA AZUL LINHAS AÉREAS NO
AEROPORTO DE VIRACOPOS/CAMPINAS**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso Técnico em Logística da Etec Pedro
Ferreira Alves, orientado pela Prof. Camila
Candido Ribeiro Mota, como requisito parcial
para obtenção do título de técnico em
Logística**

Mogi Mirim

2026

Dedicamos este projeto de pesquisa aos nossos professores, que ao lecionarem de suas próprias maneiras e métodos, foram capazes de influenciar nossos caminhos positivamente durante toda a duração do curso. Dedicamos uma atenção especial aos nossos professores e orientadores das disciplinas de Planejamento e Desenvolvimento de TCC, Edson Itamar Dutra e Camila C. Ribeiro Mota, respectivamente, que nortearam e guiaram o desenvolvimento dos projetos de todos os grupos com paciência, dedicação e respeito.

Estendemos nossa gratidão aos nossos familiares, aos colegas, amigos, professores, coordenadores e funcionários da ETEC Pedro Ferreira Alves, que caminharam ao nosso lado em múltiplas etapas de nossas vidas, concedendo inestimável apoio durante todo o período letivo e de realização desta pesquisa.

"Nada é tão difícil e, portanto, tão precioso, do que ser capaz de decidir."

- Napoleão Bonaparte

RESUMO

Este trabalho analisa como os processos operacionais e as estratégias adotadas pela Azul Linhas Aéreas Brasileiras no Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas contribuíram para sua eficiência logística e crescimento no mercado aéreo nacional. A metodologia possui natureza aplicada com abordagem mista (quali-quantitativa) e objetivos exploratórios e explicativos, estruturando-se por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Os resultados demonstram que a consolidação de Viracopos como o principal centro de conexões (*hub*) da companhia permitiu a implementação eficiente do modelo *hub-and-spoke*, otimizando a taxa de ocupação da frota diversificada e expandindo a conectividade regional. Conclui-se que o planejamento integrado entre o Plano Diretor Aeroportuário (PDIR) e as decisões estratégicas da empresa resultou em expressiva vantagem competitiva, evidenciada pelo alcance de 31,3% de participação no mercado doméstico e faturamento líquido de R\$ 19,5 bilhões em 2024. Assim, o sucesso operacional da Azul valida a descentralização aeroportuária como alternativa altamente viável e lucrativa frente aos terminais saturados da capital paulista.

Palavras-chave: Logística Aeroportuária; Estratégia Competitiva; Hub-and-spoke; Azul Linhas Aéreas Brasileiras; Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas.

ABSTRACT

This study analyzes how the operational processes and strategies adopted by Azul Linhas Aéreas Brasileiras at the Viracopos/Campinas International Airport contributed to its logistical efficiency and growth in the Brazilian airline market. The methodology is applied in nature, utilizing a mixed-method approach (qualitative and quantitative) with exploratory and explanatory goals, structured through a literature review and case study. The results demonstrate that consolidating Viracopos as the airline's primary hub enabled the efficient implementation of the hub-and-spoke model, optimizing the occupancy rate of its diversified fleet and expanding regional connectivity. The study concludes that the integrated planning between the Airport Master Plan (PDIR) and the company's growth strategies resulted in a significant competitive advantage, evidenced by achieving a 31.3% domestic market share and net revenue of R\$ 19.5 billion in 2024. Thus, Azul's operational success validates airport decentralization as a highly viable and profitable alternative to the saturated terminals of the São Paulo metropolitan area.

Keywords: Airport Logistics; Competitive Strategy; Hub-and-spoke; Azul Linhas Aéreas Brasileiras; Viracopos/Campinas International Airport.

Lista de Ilustrações

Figura 1 – Cadeia de valor do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), Força Aérea Brasileira, pag. 22.

Figura 2 – Organograma da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), pag. 24.

Figura 3 – Lista de Unidades do Organograma da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), pag. 25.

Figura 4 – Aviadores da Caça Constitucionalista, c1932, pag. 43.

Figuras 5, 6, 7, 8 –. Decreto N° 111, de 10 de janeiro de 1946, promulgado no exercício da Prefeitura Municipal de Campinas do ano de 1946, presente no Arquivo Municipal de Campinas, pag.45 a 48.

Figuras 9, 10, 11 – Vista Aérea e de solo do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas, c1960, pag. 49 a 51.

Figura 12 – Fotografia de uma aeronave Boeing 747 da empresa alemã Lufthansa em solo após o pouso no Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas, década de 1970, pag. 52.

Figura 13 – Executivos fundadores da companhia Azul Linhas Aéreas em imagem utilizada como propaganda para a seleção do nome adotado pela companhia por votos populares, realizados via internet no ano de 2008.

Figura 14 – Fotografia da aeronave Embraer E-190, de matrícula PR-AZL, o primeiro avião utilizado pela companhia aérea Azul Linhas Aéreas, código de série 19000147.

Autoria do fotógrafo suíço Claude Davet, tirada em 04 de maio de 2019.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Delimitação do Tema e Problema	11
1.2	Justificativas	11
1.3	Objetivo Geral	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Metodologia.....	12
1.6	Hipóteses	13
1.7	Introdução e Revisão teórica.....	13
2	Aeroportos do Brasil.....	15
2.1	História e Evolução	15
2.2	Órgãos e Agências	17
2.2.1	DECEA – Departamento de Controle do Espaço Aéreo	17
2.2.2	ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil.....	22
2.3	Classificação de Aeroportos.....	26
2.3.1	Privado ou Particular.....	26
2.3.2	Militar	26
2.3.3	Nacional ou Regional	27
2.3.4	Internacional.....	27
2.4	Concessões de Aeroportos	27
2.4.1	Objetivos.....	28
2.4.2	Procedimentos de Licitação.....	29
2.5	Transporte Aéreo	29

2.5.1	Transporte Aéreo de Cargas	30
2.5.2	Transporte Aéreo de Passageiros.....	30
2.6	Companhias Aéreas	30
2.6.1	Voos Fretados	31
2.6.2	Voos Regulares.....	31
2.7	Estratégias e Evolução: Militar, Empresarial e na Aviação Civil	32
2.7.1	Classificação de Estratégias.....	34
2.7.2	Motivações Estratégicas na Aviação Civil.....	35
2.8	Planejamentos	36
2.8.1	Estratégico.....	37
2.8.2	Tático	37
2.8.3	Operacional	38
2.8.4	Aeroportuário.....	39
2.9	Processos de Operação	40
2.10	Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas.....	40
2.10.1	História e Evolução.....	40
2.10.2	Concessão de Operação.....	54
2.10.3	Modelo de Planejamento e Estratégias	54
2.10.4	Processo de Operação.....	54
2.10.5	Transportes em Viracopos	55
2.10.6	Companhias Aéreas Operantes em Viracopos	55
3	ESTUDO DE CASO: AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS	59
3.1	Histórico da Organização	59
3.2	Ramo de Atividade.....	59
3.3	Estrutura da Organização.....	60
3.3.1	Departamentos.....	61

3.4	Principais Fornecedores da Companhia	63
3.5	Principais Concorrentes.....	65
3.6	Participação no Mercado	66
3.7	Faturamento	67
4	Síntese e análise dos resultados.....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		70

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do Tema e Problema

Tema: Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas: Azul Linhas Aéreas Brasileiras

Problema: Como os processos operacionais e as estratégias adotadas pela Azul Linhas Aéreas no Aeroporto Internacional de Viracopos contribuíram para sua eficiência logística e crescimento no mercado aéreo brasileiro?

1.2 Justificativas

O Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas possui crucial importância no transporte de cargas e passageiros no Brasil, e entender o processo de operação da Azul Linhas Aéreas Brasileiras tendo o Aeroporto como seu “hub”, um centro de distribuição de voos, possibilita entender as estratégias utilizadas pela companhia em seu crescimento.

1.3 Objetivo Geral

Analisar como os processos operacionais e as estratégias adotadas pela Azul Linhas Aéreas no Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas contribuíram para sua eficiência logística e crescimento no mercado aéreo brasileiro.

1.4 Objetivos Específicos

Apresentar tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional);

Definir tipos de estratégias;

Apresentar Aeroportos do Brasil;

Apresentar o Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas e sua evolução;

Conceituar processo de operação;

Apresentar o processo de operação do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas;

Conceituar companhias aéreas;

Conceituar transporte de cargas;

Conceituar transporte de passageiros;

Apresentar modelo de planejamento e estratégias de Viracopos;

Conceituar Hub de companhia aérea;

Apresentar a Azul Linhas Aéreas Brasileiras e sua evolução;

Apresentar modelo de planejamento e estratégias da Azul Linhas Aéreas Brasileiras;

Apresentar o processo de operação da Azul Linhas Aéreas Brasileiras.

1.5 Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi escolhido o tipo de pesquisa de natureza aplicada, visto que sua finalidade é reunir informações específicas relevantes ao funcionamento e processos dos aeroportos brasileiros, com ênfase no Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas e na empresa protagonista do estudo de caso desenvolvido nesta pesquisa, a Azul Linhas Aéreas Brasileiras.

O estudo possui métodos de análise e abordagem do problema mistos em quali-quantitativo, promovendo a apresentação e análise de conceitos e ideias obtidos em conjunto com dados estatísticos técnicos, com finalidade exploratória e explicativa quanto aos objetivos, partindo da exploração de informações e dados, sua exposição, explicação e proposições de sua análise e compreensão relevantes aos objetivos do trabalho.

Diante desta proposta, foram selecionados os procedimentos técnicos bibliográfico, para a exploração e obtenção de informações teóricas limitadas ao tema de pesquisa, realizada em fontes como livros, artigos, documentos monográficos, e estudo de caso, investigando e colhendo informações técnicas específicas do caso da empresa em análise.

1.6 Hipóteses

01: A adoção do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas como local de instalação do hub da companhia foi crucial para o êxito do modelo e de suas operações.

02: O modelo “*hub-and-spoke*” adotado pela companhia Azul Linhas Aéreas Brasileiras foi um Motor Logístico de Ocupação e Mercado.

1.7 Introdução e Revisão teórica

Este trabalho de pesquisa busca explorar os aspectos motivacionais econômicos e estratégicos, pautados pelo levantamento e análise de dados específicos no período histórico anterior ao estabelecimento, inserção e início das atividades, e o subsequente crescimento da participação empresarial da companhia aérea Azul Linhas Aéreas Brasileiras no cenário de transportes aéreos brasileiro, em conjunto com artigos e projetos de pesquisa relevantes aos temas desenvolvidos, que culminaram na escolha do Aeroporto Internacional de Viracopos como um “hub” – um sistema de “plataforma giratória de voos” e “centro de conexões” capaz de proporcionar larga abrangência na distribuição das rotas aéreas partindo de um único aeródromo, essencialmente conectando destinos adjacentes por capilaridade.

Para Soutelino (2006), “Na prática, a rota “*hub-and-spoke*” significa um aumento da malha de destinos (“*network*”) de uma companhia aérea.”. A origem destes termos origina-se muito longe dos hangares, aeroportos e centros acadêmicos, derivando da visualização dos aros de um pneu de bicicleta, que aponta seus raios partindo de suas respectivas extremidades até o ponto central. No contexto aeronáutico, cada um dos raios representa uma rota aérea que compõe uma malha ampla, responsável por direcionar o fluxo de carga e passageiros a partir de diferentes localidades até um aeroporto central – seu “hub”, integrando e distribuindo seus variados fluxos entre os demais destinos.

O estudo e análise das decisões estratégicas da companhia aérea, que antecedem a adoção do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas como seu centro de operações e conexões, mostram-se efetivamente importantes para a

compreensão de alguns dos elementos que tiveram papel chave na indução das robustas integrações operacionais logísticas e do desenvolvimento regional exponencial observados quantitativamente no período de anos sucessivos ao início das operações da companhia Azul.

A primeira parte deste trabalho reúne conceitos, análises e a contextualização dos órgãos, das legislações e das teorias de pensamento científico que norteiam, controlam e determinam as diretrizes do desenvolvimento de quaisquer operações aeronáuticas no Brasil, complementados por abordagens históricas que detalham a evolução do setor de transportes aéreos e seus instrumentos no país.

A segunda parte refere-se ao estudo do caso da companhia aérea Azul Linhas Aéreas Brasileiras, direcionado pela coleta de dados institucionais de transparência, responsabilidade fiscal, históricos de crescimento e desenvolvimento do mercado aéreo nacional.

2 AEROPORTOS DO BRASIL

2.1 História e Evolução

Compreender o estabelecimento dos primeiros aeroportos no Brasil torna necessário analisar detalhadamente o contexto histórico da formação econômica e geopolítica brasileira em escala global. O desenvolvimento inicial das estruturas de transporte no território nacional esteve atrelado ao comércio internacional, que conferia grande destaque comercial para as importações e exportações de bens, produtos e serviços. Esse cenário logístico incidiu diretamente no papel do Brasil como uma grande nação produtora e exportadora de commodities e outras matérias-primas, primariamente provenientes dos setores da agropecuária e do extrativismo. Essa dinâmica econômica voltada ao atendimento dos mais diversos mercados globais é uma característica estrutural que perdura em níveis variados até a contemporaneidade, exigindo a evolução constante dos modais de transporte para suportar os fluxos de distribuição.

Embora as relações econômicas e diplomáticas tenham firmado laços sólidos entre o Brasil, as nações europeias, nações asiáticas e as norte-americanas, foram os grandes conflitos bélicos mundiais os responsáveis por moldar e alterar profundamente as estruturas de poder, os sistemas políticos, as definições de fronteiras e a expansão tecnológica. O século XX foi palco para os dois maiores conflitos armados considerados globais da história, a Primeira Guerra Mundial e a Segunda Guerra Mundial, que provocaram alterações profundas na geopolítica do planeta. Na altura da eclosão do primeiro desses conflitos, os conceitos mais básicos de aeronáutica e manufatura de veículos aéreos já passavam por desenvolvimento acadêmico e prático. Esse avanço inicial, fruto dos estudos e trabalhos de inventores independentes em ateliês privados, desdobrou-se posteriormente na fabricação e comercialização formal de aviões pelas primeiras indústrias aeronáuticas da história, tendo os Estados nacionais como seus principais compradores.

Foi a partir da adoção dessas aeronaves como mecanismos estratégicos de observação, monitoramento e transporte de correio aéreo que as lideranças das nações identificaram os primeiros benefícios notáveis do investimento em tecnologia aeronáutica. No contexto brasileiro, a transição dessa atividade postal e militar para o transporte comercial regular demandou a criação de uma infraestrutura em solo que garantisse a operacionalidade do setor. O crescimento geográfico e a necessidade de interconexão de mercados impulsionaram a implantação de aeródromos, tornando fundamental a caracterização e classificação dos aeroportos nacionais e regionais para organizar a malha aérea e promover a integração territorial (TORRES; PORTUGAL, 2013). Paralelamente, o desenvolvimento de operações de carga aérea nesses complexos consolidou o modal como peça-chave para o escoamento de mercadorias e suporte logístico ao desenvolvimento econômico do país (FREITAS, 2016).

A compreensão do estabelecimento da infraestrutura de transportes aeroportuários exige o destaque ao surgimento dos primeiros aeródromos e das companhias aéreas pioneiras que desbravaram o espaço aéreo nacional. Inicialmente, a atividade aeronáutica no Brasil ocorria de forma rudimentar, utilizando campos de pouso improvisados e pistas de terra batida para atividades de experimentação e missões militares. O Campo dos Afonsos, no Rio de Janeiro (fundado na década de 1910), e o Campo de Marte, em São Paulo (estabelecido em 1920), configuraram-se como os berços pioneiros da infraestrutura aeronáutica do país, servindo como bases estratégicas de apoio para o Correio Aéreo Nacional antes da consolidação do transporte comercial regular.

A transição para o transporte regular e comercial de passageiros e cargas ganhou ímpeto no final da década de 1920 com a fundação das primeiras empresas aéreas comerciais brasileiras. Em 1927, foi criada a Viação Aérea Rio-Grandense (VARIG), considerada a pioneira na aviação comercial regular do país. Paralelamente, companhias de capital estrangeiro ou misto, como o Sindicato Condor (de origem alemã) e a NYRBA do Brasil (New York, Rio, and Buenos Aires Line, posteriormente nacionalizada como Panair do Brasil em 1930), iniciaram linhas regulares operadas por hidroaviões. Essas aeronaves utilizavam a

infraestrutura de portos, rampas e baías litorâneas para conectar as principais capitais e cidades da costa brasileira, aproveitando a geografia para suprir a falta de pistas terrestres adequadas.

Com a substituição progressiva dos hidroaviões por aeronaves terrestres de maior porte e capacidade na década de 1930, o Estado brasileiro passou a planejar e construir aeroportos dotados de terminais de passageiros complexos e pistas pavimentadas. Sob essa nova perspectiva de engenharia e logística, surgiram os primeiros grandes aeroportos civis planejados do país: o Aeroporto Santos Dumont, inaugurado no Rio de Janeiro como o primeiro terminal civil estruturado do Brasil, e o Aeroporto de Congonhas, em São Paulo, aberto em 1936 para atender ao forte crescimento econômico e urbano da capital paulista. No mesmo período, em 1933, foi fundada a Viação Aérea São Paulo (VASP), com o objetivo estratégico de integrar o interior do estado à capital e expandir a malha de conexões domésticas.

Esse panorama inicial estabeleceu as diretrizes estruturais para a formação da malha aeronáutica brasileira, exigindo posteriormente estudos formais de caracterização e classificação para gerenciar a integração de aeroportos nacionais e regionais de forma ordenada (TORRES; PORTUGAL, 2013). Da mesma forma, o amadurecimento operacional dessas primeiras infraestruturas e frotas pavimentou o caminho para a posterior expansão técnica e consolidação das operações de movimentação de carga aérea em solo nacional (FREITAS, 2016).

2.2 Órgãos e Agências

2.2.1 DECEA – Departamento de Controle do Espaço Aéreo

O Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) é a organização encarregada do controle do espaço aéreo brasileiro. Sua função é prover os serviços

de navegação aérea essenciais para viabilizar os voos e ordenar os fluxos de tráfego aéreo em todo o País.

Criado pelo Decreto nº 3.954, de 5 de outubro de 2001, sua finalidade é planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas com o controle do espaço aéreo, com a proteção ao voo, com o serviço de busca e salvamento e com as telecomunicações do Comando da Aeronáutica.

2.2.1.1 Atribuições e Competências

Subordinado ao Comando da Aeronáutica, o DECEA atua como órgão gestor do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB). Este sistema abrange o próprio Departamento e outras 13 organizações responsáveis pela execução operacional das atividades que concretizam as metas e atribuições do DECEA.

Para o planejamento, gestão e execução de suas atividades, que cobrem uma área de cerca de 22 milhões de Km² de espaço aéreo sob responsabilidade nacional, o DECEA conta com:

- Recursos humanos altamente especializados, além de expertise e tecnologias imprescindíveis para a execução dos complexos procedimentos estratégicos do SISCEAB.
- Uma estrutura física robusta e instalações espalhadas por mais de uma centena de municípios nas 27 unidades federativas do Brasil.

- Em capitais, cidades de médio porte ou regiões mais remotas, aproximadamente 12 mil profissionais operam 24 horas por dia, 365 dias por ano, dentro de uma complexa rede operacional interconectada.

Esta rede, que inclui o DECEA e suas 13 organizações subordinadas, é composta por:

- 5 Centros de Controle de Área
- 42 Controles de Aproximação
- 59 Torres de Controle de Aeródromo
- 79 Destacamentos de Controle do Espaço Aéreo
- 90 Estações de Telecomunicações Aeronáuticas
- 75 Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo
- 170 Radares
- 50 Sistemas de Pouso por Instrumentos

Ao DECEA compete:

I - Gerenciar as atividades relacionadas com o controle do espaço aéreo, com a proteção ao voo, com o serviço de busca e salvamento e com as telecomunicações do COMAER, proporcionando, também, o apoio logístico e a segurança de sistemas de informação necessários à realização dessas atividades;

II - Estabelecer a ligação com órgãos externos ao COMAER, nos assuntos relativos à sua área de atuação;

III - Propor a política, elaborar programas e planos, bem como estabelecer normas, princípios e critérios pertinentes à sua área de atuação;

IV - Conceber, planejar, projetar, executar e fiscalizar a implantação de sistemas, equipamentos e infraestrutura específicos para as atividades de gerenciamento e controle do espaço aéreo brasileiro e de telecomunicações aeronáuticas do COMAER;

V - Propor as necessidades de pesquisa e desenvolvimento, visando à racionalização do material necessário às suas atividades;

VI - Procurar, selecionar e cadastrar as fontes logísticas, visando à mobilização, na sua área de atuação;

VII - apurar e julgar, por intermédio da Junta de Julgamento da Aeronáutica, as infrações das regras de tráfego aéreo cometidas por agente civil ou militar, previstas no Código Brasileiro de Aeronáutica (CBA) e na legislação complementar, bem como adotar as providências administrativas que incluam o processamento, a cobrança de multas, a aplicação de penalidades e o reconhecimento dos respectivos recursos;

VIII - processar a cobrança das Tarifas de Uso das Comunicações e dos Auxílios à Navegação Aérea e do Adicional Tarifário correspondente;

IX - Homologar empresas para execução e/ou prestação de serviços relativos às suas atividades;

X - Certificar produtos de interesse do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB) para aplicação no controle do espaço aéreo brasileiro;

XI - gerenciar o SISCEAB, o Sistema de Telecomunicações do COMAER (STCA), o Sistema de Busca e Salvamento Aeronáutico (SISSAR) e o Sistema de Proteção ao Voo (SPV).

CADEIA DE VALOR (DECEA)

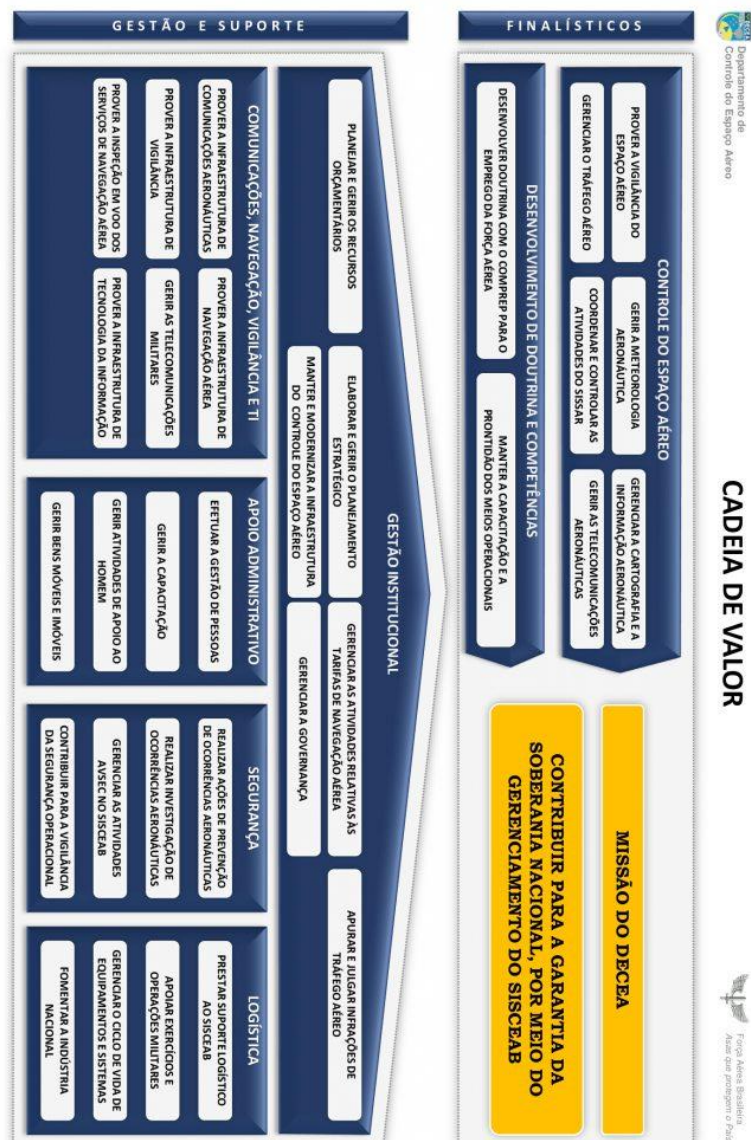


Figura 1

2.2.2 ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil

Conforme presente nos canais de comunicação oficiais, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) atua para promover a segurança da aviação civil e para estimular a concorrência e a melhoria da prestação dos serviços no setor. O trabalho da Agência consiste em elaborar normas, certificar empresas, oficinas, escolas,

profissionais da aviação civil, aeródromos e aeroportos e fiscalizar as operações de aeronaves, de empresas aéreas, de aeroportos e de profissionais do setor e de aeroportos, com foco na segurança e na qualidade do transporte aéreo.

A Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005 - Lei de Criação da ANAC estabelece que cabe à Agência regular e fiscalizar as atividades de aviação civil e da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária, observadas as orientações, políticas e diretrizes do Governo federal.

2.2.2.1 Atribuições e Competências

Compõem suas atribuições, conforme a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005 - Lei de Criação da ANAC, a regulação e fiscalização das atividades de aviação civil e da infraestrutura aeronáutica e aeroportuária, observadas as orientações, políticas e diretrizes vigentes do Governo federal.

Dentre as mais importantes competências, destacam-se:

- Representar o Brasil junto a organismos internacionais de aviação e negociar acordos e tratados sobre transporte aéreo internacional.
- Emitir regras sobre segurança em área aeroportuária e a bordo de aeronaves civis.
- Conceder, permitir ou autorizar a exploração de serviços aéreos e de infraestrutura aeroportuária.
- Estabelecer o regime tarifário da exploração da infraestrutura aeroportuária.
- Administrar o Registro Aeronáutico Brasileiro (RAB).
- Homologar, registrar e cadastrar os aeródromos.
- Emitir certificados de aptidão para voo atestando aeronaves, produtos e processos aeronáuticos e oficinas de manutenção.
- Fiscalizar serviços aéreos e aeronaves civis.
- Certificar licenças e habilitações dos profissionais de aviação civil.

- Autorizar, regular e fiscalizar atividades de aeroclubes e escolas e cursos de aviação civil.
- Reprimir infrações às normas do setor, inclusive quanto aos direitos dos usuários, aplicando as sanções cabíveis.

ORGANOGRAMAS (ANAC)

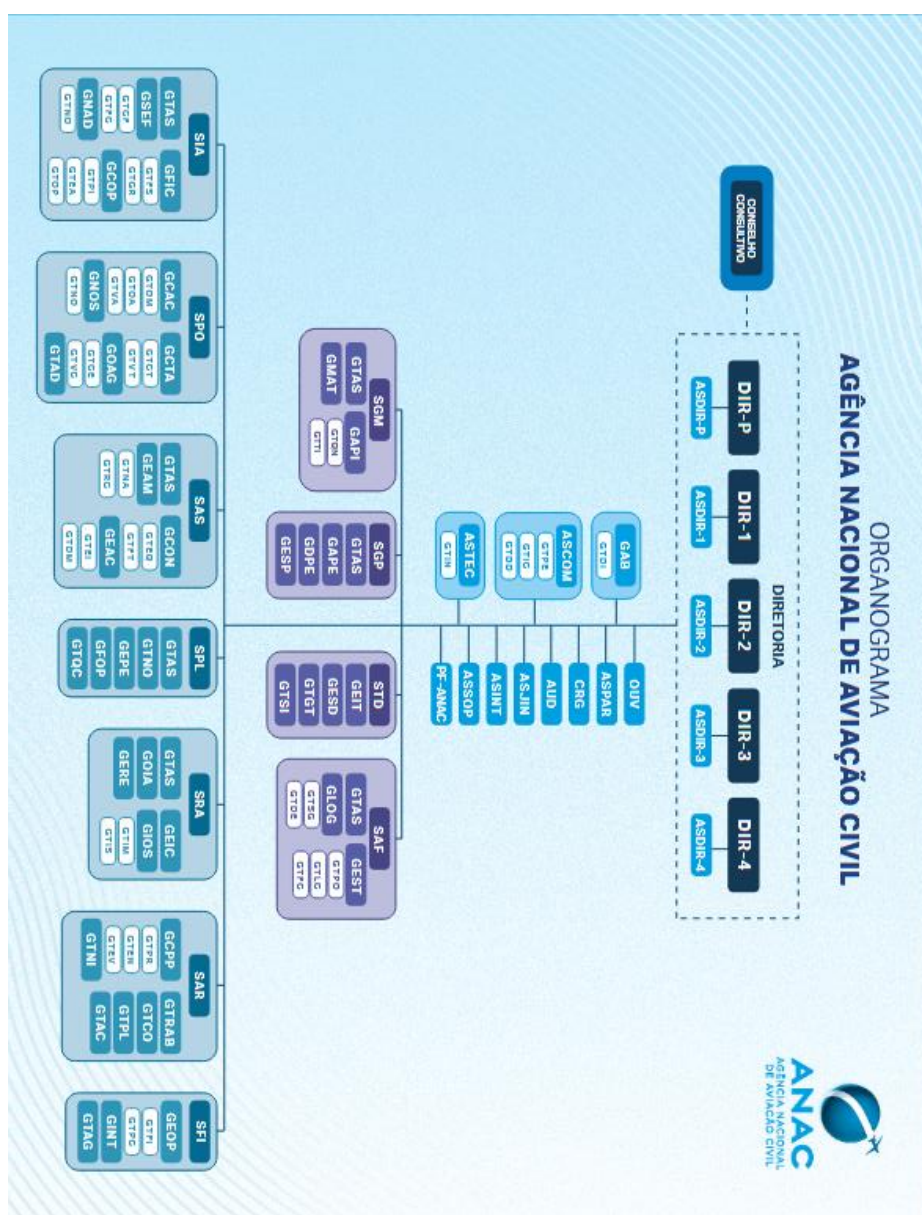


Figura 2

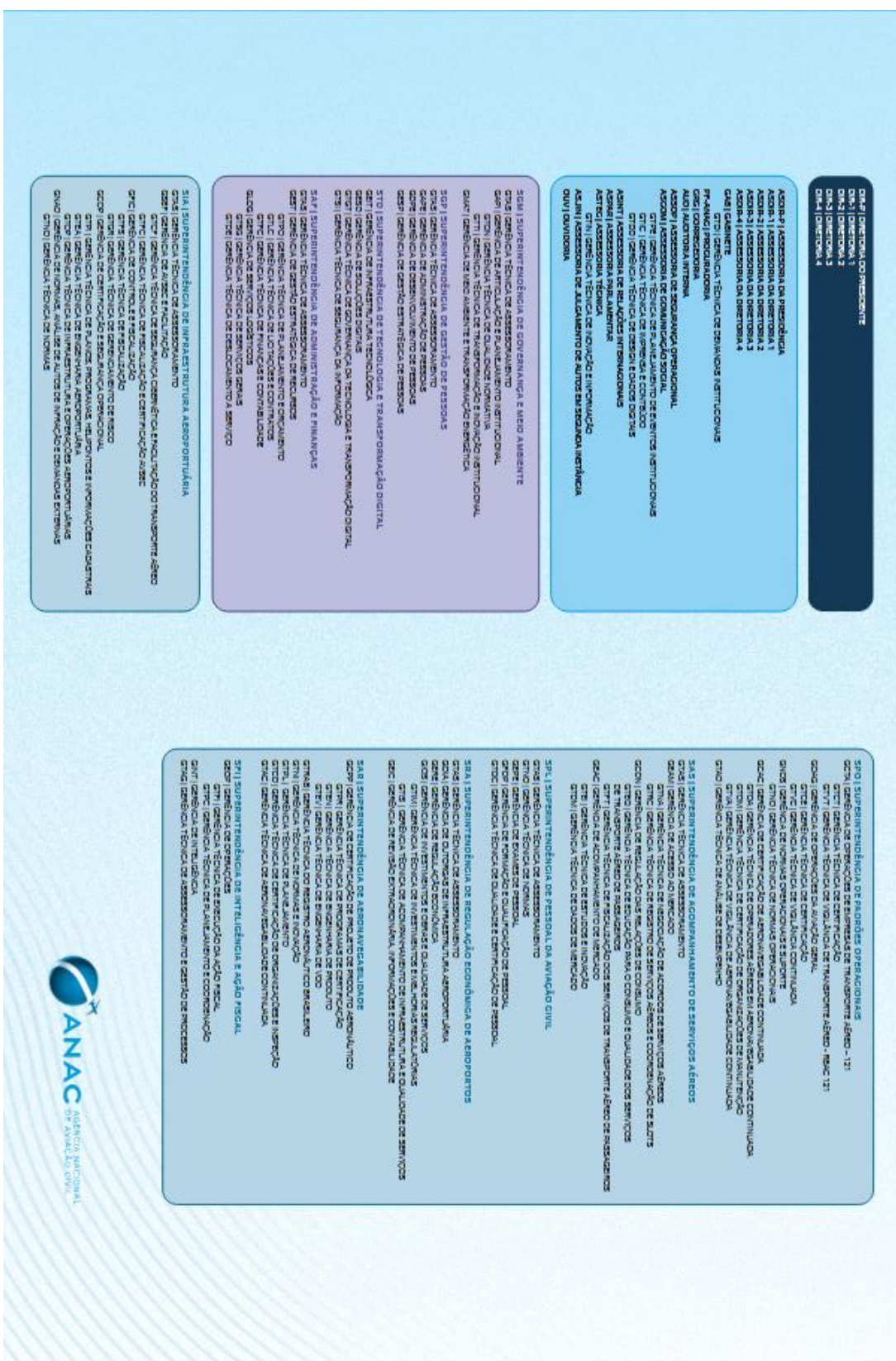


Figura 3

2.3 Classificação de Aeroportos

Os aeroportos são compostos por uma variedade de instalações, sistemas, trabalhadores, regras e regulamentações. Além disso, precisam operar de forma eficiente como parte integrante do sistema nacional de aviação, garantindo segurança, organização e fluidez no transporte aéreo.

2.3.1 Privado ou Particular

Um aeroporto privado ou particular no Brasil é um aeródromo de uso privativo, onde o operador pode realizar operações aéreas para uso próprio ou autorizar terceiros a utilizá-lo. No entanto, não é permitido realizar transporte aéreo regular de passageiros ou cargas. Apenas as operações previstas na Resolução nº 576/2020 da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) são permitidas nesses aeródromos. Para que o aeródromo possa ser utilizado, é necessário atender às exigências legais estabelecidas pelos órgãos reguladores competentes.

2.3.2 Militar

Os aeroportos militares são destinados exclusivamente ao uso das Forças Armadas, como Exército, Marinha e Aeronáutica. Esses aeródromos são utilizados para operações de defesa nacional, treinamentos, transporte de tropas, equipamentos e missões estratégicas. Em alguns casos, podem operar em conjunto com aeroportos civis, sendo classificados como aeroportos compartilhados, desde que haja autorização e coordenação entre as autoridades militares e civis.

2.3.3 Nacional ou Regional

Os aeroportos nacionais ou regionais são aqueles destinados a voos domésticos, ou seja, dentro do território do próprio país. Eles têm como principal função conectar cidades e regiões, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social. Geralmente, possuem uma estrutura menor em comparação aos aeroportos internacionais, mas são essenciais para a integração do transporte aéreo nacional.

2.3.4 Internacional

Os aeroportos internacionais são aqueles autorizados a operar voos entre diferentes países. Eles possuem infraestrutura adequada para atender exigências específicas, como controle de imigração, alfândega e vigilância sanitária. Esses aeroportos desempenham um papel fundamental no comércio exterior, turismo e conexões globais, sendo pontos estratégicos para a entrada e saída de pessoas e mercadorias.

2.4 Concessões de Aeroportos

O modelo de concessões aeroportuárias no Brasil representa um marco regulatório e econômico fundamental para a infraestrutura nacional. Historicamente, a gestão dos aeródromos públicos estava centralizada na Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), empresa pública federal brasileira de administração indireta, vinculada ao Ministério dos Portos e Aeroportos. Contudo, o crescimento acelerado da demanda por transporte aéreo nas primeiras décadas do século XXI evidenciou a necessidade de investimentos massivos que o Estado não conseguia suprir com agilidade. Diante desse cenário, as políticas públicas federais passaram a adotar parcerias estratégico-privadas para transferir a operação, manutenção e expansão dos principais aeroportos do país para a iniciativa privada,

fundamentadas por diretrizes que visam o desenvolvimento econômico de longo prazo (LINHARES, 2012).

A transição da gestão pública para a privada permitiu que os investimentos em infraestrutura aeroportuária fossem desvinculados do orçamento da União, garantindo maior dinamismo e capacidade de resposta frente às flutuações do mercado global de aviação. Esse processo de descentralização e privatização operacional alinha-se às perspectivas de modernização logística, transformando os terminais aeroportuários em complexos de negócios e serviços eficientes (YOUNG; WELLS, 2014).

2.4.1 Objetivos

Os objetivos principais do programa de concessões aeroportuárias giram em torno da elevação dos padrões de qualidade, eficiência e segurança das operações aéreas e de solo. Busca-se a modernização tecnológica dos terminais de passageiros e de cargas, a ampliação da capacidade das pistas de pouso e decolagem, a otimização dos pátios de aeronaves e a redução dos gargalos logísticos que encarecem o custo Brasil, termo empregado para definir o conjunto de dificuldades estruturais, burocráticas e econômicas que tornam o ato de produzir e fazer negócios no Brasil mais caro do que na maioria dos outros países. A inserção do capital privado visa promover uma gestão focada em resultados, garantindo níveis elevados de serviço mensurados por indicadores internacionais de desempenho (ANAC, 2026).

Além disso, as concessões têm como meta impulsionar o desenvolvimento regional e a integração de mercados por meio do fortalecimento do transporte multimodal. Sob a ótica da logística empresarial, um aeroporto concedido deve operar como um facilitador de cadeias de suprimentos integradas, otimizando o fluxo de mercadorias de alto valor agregado e perecíveis, reduzindo os tempos de trânsito (lead times) e oferecendo custos operacionais competitivos para as companhias aéreas e operadores de carga (BALLOU, 2006; FREITAS, 2016).

2.4.2 Procedimentos de Licitação

Os procedimentos de licitação para as concessões aeroportuárias são planejados, executados e fiscalizados pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), seguindo diretrizes rígidas estabelecidas pelo Governo Federal. O processo inicia-se com a elaboração dos Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental (EVTEA), que determinam o potencial de mercado do aeródromo, os investimentos mínimos obrigatórios e o valor estimado da concessão. Posteriormente, os editais são publicados e os leilões são realizados na bolsa de valores, estruturados em rodadas que agrupam aeroportos em blocos regionais ou de forma individualizada para equilibrar ativos mais e menos rentáveis (ANAC, 2026).

As empresas ou consórcios concorrentes apresentam suas propostas econômicas baseadas no valor de outorga fixa (pago na assinatura do contrato) e outorga variável (uma porcentagem da receita bruta auferida ao longo do período de concessão). O vencedor do certame assume a concessão por prazos determinados, geralmente de 30 anos, tornando-se o operador aeroportuário responsável pelo cumprimento de um Plano de Exploração Aeroportuária (PEA), sob estrita vigilância regulatória e técnica do Estado (ANAC, 2025; LINHARES, 2012).

2.5 Transporte Aéreo

O transporte aéreo constitui um dos principais modais logísticos da atualidade, sendo caracterizado pela elevada velocidade, confiabilidade e alcance global. Esse modal é amplamente utilizado tanto para o deslocamento de passageiros quanto para o transporte de cargas de alto valor agregado, perecíveis ou urgentes.

De acordo com Ballou (2006), o transporte representa uma das atividades logísticas de maior impacto nos custos empresariais, sendo o modal aéreo estratégico quando a variável tempo é determinante. Embora apresente custos mais elevados em comparação aos modais rodoviário e ferroviário, sua eficiência em termos de prazo de entrega e segurança operacional justifica sua aplicação em cadeias de suprimentos que exigem agilidade.

2.5.1 Transporte Aéreo de Cargas

O transporte aéreo de cargas refere-se à movimentação de mercadorias por meio de aeronaves específicas (cargueiras) ou compartimentos adaptados em aeronaves de passageiros. Esse tipo de operação é indicado para produtos que demandam rapidez, controle rigoroso e redução do tempo de trânsito.

Segundo Novaes (2015), o modal aéreo é especialmente adequado para cargas de pequeno volume e alto valor unitário, como equipamentos eletrônicos, medicamentos e documentos urgentes. Além disso, sua utilização contribui para a implementação de sistemas logísticos como o just-in-time, reduzindo estoques e aumentando a eficiência operacional.

2.5.2 Transporte Aéreo de Passageiros

O transporte aéreo de passageiros desempenha papel fundamental na mobilidade nacional e internacional, promovendo integração econômica, social e turística. Além disso, Bowersox, Closs e Cooper (2007) destacam que a eficiência do transporte influencia diretamente na competitividade das organizações e o desenvolvimento regional.

Conforme a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2023), as operações de transporte de passageiros no Brasil envolvem procedimentos padronizados de segurança, controle operacional e regulamentação técnica, garantindo a confiabilidade do sistema aéreo.

2.6 Companhias Aéreas

Companhias aéreas são organizações responsáveis pela operação de voos comerciais destinados ao transporte de passageiros e/ou cargas, atuando sob rigorosa regulamentação da aviação civil.

De acordo com a IATA (2023), essas empresas estruturam suas operações com base em planejamento estratégico de rotas, gestão de frota, controle de custos operacionais e análise de demanda, visando sustentabilidade financeira e vantagem competitiva no mercado.

2.6.1 Voos Fretados

Voos fretados caracterizam-se pela contratação exclusiva de uma aeronave por determinado grupo ou organização, sem comercialização individual de assentos ao público em geral.

Segundo a ANAC (2023), esse tipo de operação oferece maior flexibilidade de horários e destinos, sendo frequentemente utilizado para transporte corporativo, eventos, turismo em grupo e operações especiais.

2.6.2 Voos Regulares

Voos regulares são aqueles disponibilizados ao público em geral, com frequência e horários previamente estabelecidos, compondo a malha aérea estruturada das companhias.

Essas operações seguem planejamento comercial e logístico baseado em análise de mercado, sazonalidade e demanda, conforme apontado por Bowersox, Closs e Cooper (2007).

2.6.2.1 Voos Regionais

Voos regionais conectam cidades de menor porte a centros urbanos maiores, promovendo integração territorial e desenvolvimento econômico local. Geralmente utilizam aeronaves de menor capacidade e operam em distâncias curtas ou médias.

2.6.2.2 Voos Nacionais

Voos nacionais são realizados dentro do território de um mesmo país, conectando diferentes estados e regiões. São essenciais para a circulação de pessoas, negócios e mercadorias no mercado interno.

2.6.2.3 Voos Internacionais

Voos internacionais conectam dois ou mais países e estão sujeitos a acordos bilaterais, normas de segurança internacional e controles migratórios e aduaneiros. Segundo a IATA (2023), essas operações desempenham papel central na globalização econômica e na expansão do comércio internacional.

2.7 Estratégias e Evolução: Militar, Empresarial e na Aviação Civil

O conceito de estratégia empresarial evoluiu significativamente ao longo das últimas décadas. Inicialmente atrelado ao planejamento rígido de longo prazo dos anos 1960 e 1970, o pensamento estratégico moderno transformou-se em um processo contínuo, flexível e adaptativo. Essa mudança foi impulsionada pela globalização e pela velocidade das inovações tecnológicas, exigindo que as empresas integrassem o planejamento formal a um pensamento estratégico ágil, capaz de responder de forma proativa às rupturas de mercado e às oscilações de demanda (SOUSA; DIAS, 2017). Para compreender o estabelecimento de tais modelos de planejamento e procedimentos operacionais rígidos de longo prazo,

contudo, é necessário analisar as origens históricas do termo estratégia e sua transformação.

A origem dos primeiros conceitos de estratégia está historicamente vinculada à atividade militar, originando-se do termo grego *strategos*, que se refere estritamente à "arte do general" em liderar tropas no campo de batalha. Desde Sun Tzu, comandante militar chinês e seu tratado militar "A arte da Guerra", ou ao analisar-se a expansão e as conquistas de Alexandre III da Macedônia, conhecido como Alexandre, o Grande, as campanhas militares na Gália, Egito e Itália protagonizadas por Gaius Julius Caesar, ou Júlio César, cônsul e comandante militar romano, ou até os acontecimentos históricos durante a Revolução Francesa, de 1789, que culminaram na ascensão de Napoleão Bonaparte ao trono imperial francês, e a eclosão das Guerras Napoleônicas, as noções de estratégia para fins militares se fazem presentes.

O principal marco teórico e filosófico dessa visão clássica consolidou-se com a publicação póstuma da obra "Da Guerra" (Vom Kriege no alemão), escrita no século XIX pelo general prussiano Carl von Clausewitz que se tornou leitura obrigatória em cursos de formações militares nas academias e instituições militares pelo mundo. Para Clausewitz (1832), a estratégia constitui o emprego dos combates isolados para atingir o objetivo geral da guerra. O trabalho do autor immortalizou a tese de que a guerra não é um ato puramente mecânico ou isolado, mas sim a "continuação da política por outros meios", ou seja, pelos meios bélicos, o que exige do comandante militar um planejamento rigoroso, centralizado e focado na alocação eficiente de recursos (soldados, armamentos e logística) para aniquilar as forças e a vontade, ou seja, a determinação mental, de seus oponentes.

Contudo, ao longo do século XX, especialmente no cenário de reconstrução econômica pós-Segunda Guerra Mundial, o ambiente corporativo apropriou-se dessa fundamentação teórica. Com a expansão da industrialização, a globalização dos mercados e o aumento severo da rivalidade comercial, as organizações civis identificaram a necessidade de transcender a mera eficiência interna e operacional. O conceito de estratégia evoluiu, assim, de uma abordagem puramente militar e

combativa para se consolidar como uma ciência administrativa complexa e vital para a sobrevivência das empresas (SOUSA; DIAS, 2017).

Nessa transição da esfera bélica para a corporativa, os elementos de Clausewitz foram metaforicamente ressignificados: as forças armadas deram lugar às corporações; os exércitos inimigos passaram a ser representados pelos concorrentes de mercado; e o campo de batalha físico transformou-se no ambiente de mercado e nos segmentos de consumidores. A essência da estratégia descrita por Clausewitz — a concentração de forças no ponto focal e a tomada de decisões sob condições de incerteza — tornou-se a base para a formulação de estratégias competitivas modernas, nas quais o objetivo final já não é a destruição física do rival, mas sim a conquista de vantagens competitivas sustentáveis, a otimização da cadeia de valor e a captura de participação de mercado (*market share*) (CHIAVENATO, 2014; PORTER, 1986).

Ainda conforme Porter (1986), a formulação e a implementação de estratégias corporativas e empresariais constituem o alicerce para a sobrevivência e o crescimento das organizações em ambientes dinâmicos e competitivos. No setor de aviação civil, caracterizado por alta sensibilidade a fatores macroeconômicos e forte concorrência, a escolha do posicionamento estratégico define a capacidade da empresa em mitigar riscos e capitalizar oportunidades. De acordo com o pensamento clássico da administração, a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que moldam a concorrência na indústria.

2.7.1 Classificação de Estratégias

As estratégias podem ser classificadas hierarquicamente dentro de uma organização em três níveis distintos: corporativo, de negócios (competitivo) e funcional (operacional). Cada nível possui escopos e horizontes temporais específicos, que devem atuar de forma harmônica para garantir que os esforços de

todos os departamentos convirjam para os objetivos globais estipulados pela alta liderança (CHIAVENATO, 2014; MENDES; RAISER, 2010).

2.7.1.1 Estratégias de Crescimento

As estratégias de crescimento, consideradas um desdobramento das estratégias de negócios ou competitivas, são adotadas quando a empresa busca expandir suas operações, aumentar o faturamento, conquistar novos clientes ou adentrar novos mercados. Elas exigem alto planejamento logístico e financeiro para suportar o aumento da demanda sem perder a qualidade do serviço. No ambiente de transportes e logística, o crescimento estratégico exige investimentos de capital substanciais e uma rigorosa análise de viabilidade para dimensionar frotas, infraestrutura de atendimento e redes de distribuição, evitando o colapso operacional por excesso de demanda (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

2.7.1.2 Tipos de Estratégia de Crescimento

Dentre os tipos clássicos de estratégias de crescimento, destacam-se a penetração de mercado, o desenvolvimento de produtos/serviços, o desenvolvimento de novos mercados e a diversificação. No transporte de passageiros e cargas aéreas, o desenvolvimento de mercados ocorre de forma proeminente através da abertura de novas rotas aéreas e da inserção em regiões geograficamente isoladas ou subatendidas pela concorrência tradicional, expandindo a capilaridade da rede (PORTER, 1986; TORRES; PORTUGAL, 2013).

2.7.2 Motivações Estratégicas na Aviação Civil

As motivações que levam uma empresa a traçar novas estratégias giram em torno da busca por vantagens competitivas sustentáveis, aumento da lucratividade, diluição de riscos operacionais e o aproveitamento de oportunidades de mercado não exploradas pela concorrência (como rotas regionais desatendidas).

Dentro de companhias aéreas, a adoção de novos modelos estratégicos concentra-se na busca por economias de escala, ganhos de eficiência operacional, fidelização de clientes e mitigação de vulnerabilidades financeiras. Em um setor com margens de lucro tradicionalmente apertadas e altos custos fixos (como combustível de aviação e arrendamento de aeronaves), as decisões estratégicas devem visar a otimização da cadeia de valor e a construção de diferenciais competitivos que blindem a empresa contra as flutuações do mercado (IATA, 2023; PORTER, 1986).

2.8 Planejamentos

Chiavenato (2014), diz que o planejamento lida com a perspectiva do futuro, iniciando-se na determinação dos objetivos, e seguindo pelo detalhamento das ações necessários para alcançá-los com eficiência e eficácia.

Seguindo uma linha similar de pensamento, Lima (2016) diz que o planejamento são as ações implementadas no presente, a fim de obter um resultado no futuro, ou seja, são todas as atitudes determinadas a serem executadas até o alcance do esperado.

Conclui-se que “o planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito para tanto, quando, como e em que sequência” (CHIAVENATO, 2014).

Os três níveis distintos de planejamento podem ser descritos como: Estratégico, Tático e Operacional.

2.8.1 Estratégico

Segundo Chiavenato (2014), o planejamento estratégico é um tipo de planejamento amplo, idealizado a longo prazo, obtendo seus resultados ao longo dos anos, abrangendo a organização como única e unindo todos os recursos e áreas a fim de atingir objetivos globais da organização.

Em suma, este refere-se ao planejamento para metas gerais, envolvendo toda o sistema e suas áreas, são os objetivos em que toda a corporação concentrará seus esforços para atingir, independente do setor.

Para Figueiredo (2000), vivemos em um macroambiente econômico, social e político de muita agitação, possibilitando muitas ameaças e muitas oportunidades, necessitando do planejamento estratégico para maximizar os benefícios e minimizar os desagradados encontrados com o passar do tempo.

Assim, o planejamento estratégico possibilita que a empresa preveja as oportunidades possíveis de aproveitamento, traçando metas mensuráveis a partir das previsões oportunas, e abrange ao reconhecimento de contingências, podendo assim adotar ações preventivas ou até mesmo corretivas para os possíveis problemas ou obstáculos que possam surgir.

2.8.2 Tático

O planejamento tático, para Chiavenato (2014), diferentemente do planejamento estratégico, é determinado em cada departamento da organização, onde cada unidade departamental elabora seu planejamento tático subordinado ao planejamento estratégico, suas metas são projetadas a médio prazo, abrangendo seus recursos específicos para atingir objetivos departamentais.

Assim, refere-se às metas estabelecidas no nível intermediário da empresa, especificamente em cada departamento, voltada para organização das atividades internas coordenadas a fim de atingir o objetivo geral.

Para Mendes (2009), este nível de planejamento é desenvolvido com a finalidade de utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis para assim alcançar todos os objetivos.

Portanto, concluímos que o planejamento tático é um complemento do planejamento estratégico, onde desmembra o objetivo geral em metas específicas para que cada fração da organização contribua para atingir os objetivos estipulados junto ao objetivo geral.

2.8.3 Operacional

De acordo com Chiavenato (2014), o planejamento operacional lida com as atividades de cada setor especificamente, com metas projetadas a curto prazo, sendo assim, está presente no dia a dia e no cotidiano da empresa, aborda cada tarefa ou operação isoladamente, e é voltado para a eficiência, preocupando-se com o cumprimento de metas específicas e curtas.

O planejamento operacional, se dá no nível em que as atividades são executadas, e foca na otimização e maximização dos resultados necessários para que as demais metas sejam atingidas. Também é responsável pela rotina, garantindo que todas as tarefas sejam feitas conforme procedimentos estabelecidos pela empresa, a fim de alcançar os objetivos.

Em suma, o planejamento operacional corresponde a um conjunto de partes do planejamento tático, desta forma, os três níveis de planejamento estabelecem metodologias conjuntas capaz de desenvolver seus processos de forma organizada e eficiente em busca dos resultados esperados (MENDES e RAISER).

2.8.4 Aeroportuário

Para Linhares (2012), o planejamento aeroportuário deve estar integrado com as necessidades da sociedade, um dos tópicos em que podemos constatar essa realidade, é no planejamento da oferta de serviços que deve estar alinhada com a demanda da atualidade.

O planejamento aeroportuário é conduzido por vários órgãos supracitados, sendo assim, cabem a essas entidades a definição dos requisitos técnicos que promovem a regulamentação, supervisão e direcionamento de resoluções acerca dos objetivos estipulados.

Tendo em vista o vasto impacto que um aeródromo pode causar com o planejamento de suas estruturas, para garantir um desenvolvimento harmônico do aeroporto com o planejamento urbanístico das cidades, é necessário o desenvolvimento de um chamado Plano Diretor Aeroportuário (PDIR), documento elaborado pelo operador de aeródromo que estabelece o planejamento e orienta a implantação, o desenvolvimento e a expansão da infraestrutura aeroportuária, de maneira ordenada e ajustada à evolução do transporte aéreo, e de acordo com a regulamentação de segurança operacional da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

Este documento é analisado e aprovado pela própria ANAC, em alguns casos, junto ao Comando da Aeronáutica (COMAER), a fim de compatibilizá-los aos aspectos de segurança operacional da navegação aérea.

A aprovação do PDIR é requisito obrigatório para aeródromos que processem operações regulares regidas pelo RBAC nº 121 ou pelo RBAC nº 129, em aeronaves com mais de 19 assentos ou com capacidade de carga paga acima de 3.400kg.

Contudo, entende-se que o planejamento aeroportuário é um objeto de políticas públicas e de interesse estratégico, bem como político, técnico e econômico, para o desenvolvimento do ambiente e cenário em que se encontra (YOUNG, 2014).

2.9 Processos de Operação

Segundo Slack et al. (2013), um processo é a transformação organizada de insumos em produtos ou serviços que irão satisfazer as necessidades dos clientes (internos ou externos), já as operações são compostas de processos individuais.

A função de operações é o conjunto de atividades de organização que produz bens e serviços (SLACK, Nigel et al. 2013). Apesar de receber várias nomenclaturas, operação está sempre relacionada com o gerenciamento da principal atividade do negócio – produzir produtos ou serviços. Processos também produzem, porém em menor escala.

Todos os processos transformam entrada em saída, onde as entradas seriam as informações, clientes ou materiais, e as saídas seus resultados, existem dois tipos de recursos de transformação: instalações (edifício, equipamentos, planta) e pessoas (que operam, mantem, planejam), e apesar das condições serem diferentes para cada tipo de produto ou serviço, os resultados gerados por cada um impactam diretamente no produto ofertado, podendo gerar bons ou ruins resultados.

2.10 Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas

2.10.1 História e Evolução

Nascido como um pequeno aeródromo, apelidado de campo de aviação, e empregado para atividades aéreas informais em uma área afastada da zona urbana da cidade de Campinas/SP, o Aeroporto Internacional de Viracopos-Campinas foi palco de importantes eventos históricos brasileiros durante todo o século XX, desde a utilização do campo de pouso improvisado como hub de direcionamento de operações militares pela aviação de caça paulista, a partir da eclosão da Revolução Constitucionalista de 1932, até a desapropriação de terrenos adjacentes em 1946, por decreto municipal, em virtude dos planos de estruturação da área em um aeroporto moderno, e a fundação de um aeroporto com caráter internacional, no ano de 1960, para servir como destino alternativo às modernas aeronaves com motorização “à jato”, dos tipos conhecidos como turbojato ou turbofan, visto que que até aquele momento o estado de São Paulo não possuía aeroportos com a infraestrutura necessária para recebê-las e o Aeroporto de Congonhas era pequeno demais e incapaz de receber expansões, no contexto de expansão urbana que a região central da cidade de São Paulo havia enfrentado. A região Sudeste como um todo dispunha apenas do Aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro, com estrutura aeroportuária e comprimento de pistas suficientes para aterragem e decolagem de aeronaves com motores à jato de grande porte, como os Boeing 707 e Douglas DC-8.

Destacam-se os seguintes trechos, extraídos da obra “Gaviões de Penacho: Epopeia da Aviação Constitucionalista na Revolução de 1932”, de autoria do Major-Brigadeiro do Ar *Lysias Augusto Cerqueira Rodrigues*, um dos pioneiros do Correio Aéreo Nacional e participante ativo dos combates e atividades aeronáuticas da revolução, que fazem menção às experiências pessoais do aviador e mencionam brevemente o estabelecimento do aeródromo improvisado conhecido como Campo de Aviação de Campinas, além de campos em outros setores de combate no estado de São Paulo:

“Em julho de 1932, após a deflagração da Revolução de 1932 arriscou-se em viagem do Rio de Janeiro a São Paulo, chegando a capital paulista em 18 de julho, quando então se apresentou às autoridades revolucionárias paulistas. Como aviador revolucionário comandou o 1º Grupo de Aviação de Caça Constitucionalista

sediado no então aeródromo Campo de Marte, denominado “Gaviões de Penacho”, sob chefia do major-aviador Lysias Rodrigues Leal. Nesse Grupo de Aviação, a despeito dos escassos recursos, realizou dezenas de missões ao longo do conflito, como as de reconhecimento, propaganda, bombardeio e combate às esquadrilhas da Aviação do Exército. Nos combates aéreos, entre os Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e o então Mato Grosso, rechaçou o adversário por diversas vezes, a despeito da inferioridade do número de aviões do Grupo Gaviões de Penacho”.

“Como forma de compensar as limitações, em frota e tripulação, os Gaviões de Penacho Paulistas empregavam "hubs" estratégicos para reabastecimento e remuniamento das aeronaves, com aeródromos instalados em Campinas, Mogi Mirim, Itapetininga, Lorena, Campo Grande, entre outras cidades, como forma de garantir o alcance das missões. Com isso as esquadrilhas paulistas conseguiram um grande número de sortidas e cobriram múltiplas frentes de combate utilizando os mesmos aviões, equiparando-se com o poder de fogo dos Grupos de Aviação do Exército que durante a maior parte do conflito tiveram grande dificuldade em cobrir todas as frentes de combate, apesar de possuírem maior número de aeronaves, dada a limitação de sua autonomia. ”

“A operação de uma aviação de combate requer bases adequadas que possibilitem a dispersão dos aviões, a manutenção, o reabastecimento e o remuniamento, além de possuir instalações para o pessoal e condições de segurança contra-ataques inimigos. Acima de tudo, as bases da aviação precisam estar a uma distância da zona de combate que permita a melhor utilização do poder de combate das aeronaves. ”

“Um dos fatores que contribuiu para o sucesso da pequena força aérea paulista foi a existência de numerosos campos de aviação em todo o estado de São Paulo que puderam ser utilizados como base de operações. Durante a campanha contra a coluna revoltosa do General Miguel Costa, em 1926, a FPSP participou ativamente com sua aviação no eixo São Paulo–Goiás. Na oportunidade, para apoiar as operações aéreas, diversos campos de aviação auxiliares foram

construídos no interior do estado, os quais seriam empregados intensamente em 1932: Itapetininga, Sorocaba, Lorena, Campinas, Mogi Mirim, dentre outros. ”



Figura 4 - Aviadores da Caça Constitucionalista, c1932.

Após a rendição militar das forças paulistas ao Governo Provisório do Presidente Getúlio Vargas, no dia 2 de outubro de 1932, o campo de aviação de Campinas voltou a ser empregado para atividades informais esporadicamente, permanecendo em condições relativamente seguras de operação para aeronaves apenas de passagem pela região, pois não apresentava mais infraestrutura para armazenagem, manutenção, reparos e reabastecimento de aeronaves como durante o conflito revolucionário paulista.

Este período de atividade irregular permaneceu durante cerca de 13 anos, de 2 outubro de 1932 até 10 de janeiro de 1946, quando foi assinado um decreto

municipal pelo prefeito Joaquim de Castro Tibiriçá, em pleno exercício na Prefeitura de Campinas (Em mandato de outubro/1945 até dezembro/1946), que “declara, de utilidade pública, diversos imóveis destinados ao "Aeroporto Campinas", neste município”.

Conforme localizado no arquivo municipal virtual do município, seguem abaixo algumas fotografias do diário oficial que detalham as determinações do decreto, os imóveis afetados pelas desapropriações e demais resoluções do ato:

de Cr\$ 142.150,00 (cento e quarenta e dois mil, cento e cinquenta cruzeiros), suplementar as seguintes verbas do orçamento:

2-5-1/8-63-1-1	Pessoal Variável	50.000,00
2-6-1/8-81-1-1	Pessoal Variável	54.000,00
3-2-1/8-82-1-1	Pessoal Variável	9.000,00
3-2-3/8-82-1-1	Pessoal Variável	1.500,00
3-2-4/8-82-1-1	Pessoal Variável	2.400,00
3-2-5/8-82-1-1	Pessoal Variável	1.600,00
3-2-6/8-82-1-1	Pessoal Variável	2.800,00
3-3-1/8-81-1-1	Pessoal Variável	12.000,00
3-3-1/8-80-1-1	Pessoal Variável	6.000,00
7-2-1/8-91-4-1	Despesas Diversas	23.150,00

Art. 2.º — O valor do presente crédito será coberto com os recursos provenientes do produto de operações de crédito, que o Prefeito Municipal fica autorizado a realizar.

Art. 3.º — Este decreto-lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Payo Municipal de Campinas, aos 31 de dezembro de 1946.

JOAQUIM DE CASTRO TIBIRICÁ

Prefeito Municipal

Publicado na Diretoria do Expediente da Prefeitura Municipal, em 31 de dezembro de 1946.

O Diretor,

ADMAR MALA

DECRETO N. 111, de 1946

Declara, de utilidade pública, diversos imóveis destinados ao "Aeroporto Campinas", neste município

O Prefeito Municipal de Campinas, usando da atribuição que lhe confere o art. 12, n. III, do decreto-lei federal n. 1.302, de 8 de abril de 1939,

DECRETA:

Artigo 1.º — Ficam declarados de utilidade pública, para serem desapropriados, amigável ou judicialmente, os imóveis situados neste município, na terceira circunscrição, no Bairro de "Viracopos", designados no "Aeroporto Campinas", de conformidade com a planta e laudos de avaliação constantes do processo n. 1.003, de 1945, a seguir descrito:

a) — um terreno, sob a denominação de gleba "A", pertencente à herança do Dr. Silvío de Moraes Sales, com a área de 2.049,350 m²

(dois milhões, quarenta e nove mil e quatrocentos e cinquenta metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa no ponto de interesse do eixo do mabuburo com o alinhamento à direita da Estrada de Campinas a Viracopos; segue por uma cerca, no rumo N 53º 00' W, em 11,00 m, confrontando com a estrada acima referida; deflete à direita, seguindo por uma cerca, com o rumo N 40º 00' W, em 75,00 m; deflete à direita, seguindo pela mesma cerca, com o rumo N 8º 30' E, em 165,00 m; deflete à esquerda, seguindo pela cerca, com rumo N 24º W, em 405,00 m; deflete à esquerda, seguindo pela cerca, com o rumo N 39º 00' W, em 555,00 m, confrontando sempre com a Chácara Guaninha, de Alfredo, Arnaldo e José Jacobber; deflete à direita, tomando um rumo N 69º 00' E, em 71,00 m, até o canto de um valo; confrontando com a herança de Batista Amgarten, deflete à esquerda, seguindo pelo eixo de um valo, com o rumo N 2º 15' E, em 453,00 m, confrontando com a herança de Batista Amgarten e Pio Amgarten; deflete à direita, seguindo no rumo N 32º 30' E, por um valo, na extensão de 225,00 m, confrontando com Pio Amgarten, Lécio Amgarten e João Amgarten; deflete à direita, seguindo o rumo N 46º E, pelo valo, na extensão de 433,00 m, confrontando com João Amgarten, Carlo Borroni e Paulo Ambiel; deflete à direita, seguindo o rumo N 59º E, ainda pelo mesmo valo, na extensão de 390,00 m, confrontando com Paulo Ambiel; deflete à direita, seguindo por uma cerca, com o rumo S 55º 00' E, em 1.455,00 m, confrontando com Arnaldo Durer, José Durer e Antônio Gonvel, até encontrar a cerca, à margem esquerda da Estrada de Campinas rumo é S 34º 00' W, em 135,00 m, confrontando por uma cerca, cujo Palmeiras, da Vinva Von Zuben & Filhos; deflete à direita, seguindo por uma cerca, cujo rumo é N 58º 30' W, em 57,00 m, até a margem direita da Estrada de Campinas a Viracopos, confrontando com José Amgarten e a estrada referida; deflete à esquerda, seguindo pela margem direita dessa estrada, em 2.042,00 m, até o ponto de partida, confrontando com a referida estrada;

b) — um terreno, sob a denominação de gleba "B", pertencente a José Bonwarth e outros, com a área de 517,100 m² (quinhentos e dezessete mil e com muitos quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa no canto de um valo, junto à margem esquerda da Estrada de Campinas; segue, pela cerca dessa estrada, com o rumo N 28º 00' E, em 1.085,00 m, confrontando com a estrada acima referida; deflete à direita, seguindo por uma cerca de rumo S 17º 30' E, em 285,00 m, confrontando com José Amgarten, deflete à direita, seguindo por um rumo S 0º E, em 875,00 m, e daí, fazendo uma deflexão de 90º à direita, segue em 265,00 m; deflete à esquerda, seguindo pelo rumo S 23º 30' W, em 180,00 m, até o canto de um valo; confrontando, nessas três rumos, com José Bonwarth; deflete à direita, seguindo pelo eixo de um valo de rumo N 60º 00' W, em 357,00 m, e daí, pelo mesmo valo, com o rumo N 68º 30' W,

Figura 5 — Decreto N° 111 / 1946 — Arquivo Municipal de Campinas — Parte 01

em 134,00 m, até o ponto de partida, confrontando, em toda a extensão do valo, com Benedito Amstadten;

c) — um terreno, sob a denominação de gleba "G", pertencente a José Amgarten, com a área de 38.700 m² (trinta e oito mil e setecentos metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa num canto da cerca, à margem esquerda da Estrada de Campinas, segue pela cerca, margeando a estrada no rumo N 29° 00' E, em 45,00 m, onde faz uma deflexão à direita, segundo, ainda pelo mesmo rumo N 60° 00' E, em 220,00 m, pela mesma cerca, confrontando com a Estrada de Campinas; deflete à direita, seguindo por um rumo S 0° E, em 340,00 m, confrontando com José Amgarten; deflete à direita, seguindo por uma cerca de rumo N 47° 30' E, em 285,00 m, até o ponto de partida, confrontando com José Bonwarth;

d) — um terreno, sob a denominação de gleba "C-1", pertencente a José Amgarten, com a área de 45.300 m² (quarenta e cinco mil e duzentos metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa num canto da cerca, à margem esquerda da Estrada de Campinas, segue por uma cerca de rumo S 38° 30' E, em 37,00 m, confrontando com a herança do Dr. Silveiro de Moraes Sales; deflete à direita, seguindo por uma cerca de rumo S 23° 00' W, em 355,00 m, confrontando com a Fazenda Palmeiras da Vitoria Von Zuben & Filhos; deflete à direita, seguindo por um rumo N 56° 30' W, em 265,00 m, até a margem esquerda da estrada acima referida, confrontando com José Amgarten, pela qual continua, até o ponto de partida, na extensão de 400,00 m;

e) — um terreno, sob a denominação de gleba "D", pertencente a Vitoria Von Zuben & Filhos, com a área de 942.980 m² (novecentos e quarenta e dois mil, novecentos e oitenta metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa na intersecção do eixo de um valo e a cerca que margina a face esquerda da Estrada de Campinas; segue, pelo eixo de um valo de rumo S 58° 00' E, em 405,00 m, onde faz um canto, confrontando com João José Pereira; deflete à direita, seguindo pelo eixo de um outro valo de rumo S 49° 00' W, em 430,00 m, confrontando com a Fazenda Palmeiras da Vitoria Von Zuben & Filhos; deflete à esquerda, seguindo pelo rumo S 0° W, em 75,00 m, confrontando com a Fazenda Palmeiras da Vitoria Von Zuben & Filhos; deflete à esquerda, seguindo por um rumo S 63° 29' E, em 970,00 m, confrontando com a Fazenda Palmeiras da Vitoria Von Zuben & Filhos; faz uma deflexão de 90° à direita, seguindo com o rumo S 37° 31' W, em 589,00 m, até atingir uma cerca, confrontando com a Fazenda Palmeiras da Vitoria Von Zuben & Filhos; confrontando com uma cerca de rumo N 64° 00' W, em 1.355,00 m, confrontando com José Amgarten; deflete à direita, seguindo por uma cerca de rumo N 23° 00' E, em 355,00 m, confrontando com José

Amgarten; deflete à direita, seguindo, ainda pela mesma cerca, com rumo N 34° 00' E, em 135,00 m, confrontando com a herança do Dr. Silveiro de Moraes Sales; faz uma pequena deflexão à direita, seguindo por uma cerca, à margem esquerda da Estrada de Campinas, em 445,00 m, até o ponto de partida, confrontando com a estrada acima referida;

f) — um terreno, sob a denominação de gleba "E", pertencente a João José Pereira, com a área de 6.160 m² (seis mil, cento e sessenta metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa num ponto no eixo de um valo, segue pelo eixo desse valo, cujo rumo é S 38° 00' E, em 160,00 m, confrontando com a Fazenda Palmeiras da Vitoria Von Zuben & Filhos; deflete à esquerda, seguindo pelo rumo N 0° E, em 125,00 m, confrontando com João José Pereira; faz uma deflexão à esquerda de 90°, tomando o rumo N 90° E, em 98,00 m, até o ponto de partida, confrontando com João José Pereira;

g) — um terreno, sob a denominação de gleba "F", pertencente à herança de Sebastião da Silva, com a área de 49.080 m² (dezanove mil e oitocentos metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa na intersecção de dois valos, à margem direita da Estrada de Campinas, segue pelo eixo de um desses valos, cujo rumo é N 42° 30' W, em 60,00 m, até uma cerca, confrontando com João José Pereira; deflete à direita, seguindo por essa mesma cerca, em curva, em 305,00 m, até encontrar com nova cerca, confrontando com Antônio Gouveia; deflete à direita, seguindo por uma cerca, cujo rumo é S 30° 30' E, em 95,00 m, até atingir a cerca que margina a face direita da Estrada de Campinas, confrontando com José da Silva; deflete à direita, seguindo pela cerca marginal da Estrada de Campinas, até o ponto de partida, confrontando com a estrada acima referida, em 285,00 m;

h) — um terreno, sob a denominação de gleba "G", pertencente a João José Pereira, com a área de 42.750 m² (doze mil, setecentos e cinquenta metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa num ângulo formado pelas cercas que fazem divisa com a herança do Dr. Silveiro de Moraes Sales e Antônio Gouveia, segue pela segunda dessas cercas, com o rumo N 47° 00' E, em 230,00 m, deflete à direita, seguindo pelo eixo de um valo de rumo S 43° 30' E, em 60,00 m, até a margem da Estrada de Campinas, confrontando com a herança de Sebastião da Silva; deflete à direita, margeando a face direita da estrada acima referida, em 245,00 m, confrontando com a mesma estrada; deflete à direita, seguindo pelo rumo N 60° 30' W, em 45,00 m, até o ponto de partida, confrontando com a herança do Dr. Silveiro de Moraes Sales;

i) — um terreno, sob a denominação de gleba "H", pertencente a Antônio Gouveia, com a área de 72.750 m² (setenta e dois

Figura 6 – Decreto N° 111 / 1946 – Arquivo Municipal de Campinas – Parte 02

mil, seicentos e cinquenta metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa no ângulo formado pelas cercas que fazem divisas com herança do Dr. Silvio de Moraes Sales e João José Pereira; segue pela primeira, com o rumo N 52° 00' W, em 245,00 m, até o canto de um valo, confrontando com os herdeiros do Dr. Silvio de Moraes Sales; deflete à direita, seguindo pelo eixo de um valo de rumo N 51° 00' E, em 155,00 m, confrontando com José Durer; deflete à direita, seguindo pelo rumo S 52° 29' E, em 240,00 m, confrontando com Antônio Gonçalves; deflete à esquerda, tomando o rumo S 90° E, em 220,00 m, até atingir uma cerca, confrontando com Antônio Gonçalves; deflete à direita, seguindo por essa cerca, cujo rumo é S 47° 00' W, em 295,00 m, até o ponto de partida, confrontando, até aí, com João José Pereira e herança de Sebastião da Silva;

j) — um terreno, sob a denominação de gleba "J", pertencente a José Durer, com a área de 102,100 m² (cento e dois mil e cem metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa num canto formado pelo valo que faz divisa com Antônio Gonçalves e a cerca divisória da herança do Dr. Silvio de Moraes Sales, e segue pela cerca, que tem o rumo N 64° 00' W, em 580,00 m, deflete à direita, tomando o rumo N 64° 00' E, em 230,00 m, confrontando com Arnaldo Durer; deflete à direita, seguindo pelo rumo S 52° 29' E, em 455,00 m, até atingir o eixo de um valo, confrontando com José Durer; deflete à direita, seguindo pelo eixo desse valo, cujo rumo é S 31° 00' W, a distância de 155,00 m, até o ponto de partida, confrontando com Antônio Gonçalves;

k) — um terreno, sob a denominação de gleba "J", pertencente a Arnaldo Durer, com a área de 98,400 m² (noventa e oito mil e quatrocentos metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa no ângulo formado pelas cercas que fazem divisas com a herança do Dr. Silvio de Moraes Sales e Cesar Miari, seguindo pela última cerca, no rumo N 64° 00' E, em 210,00 m, confrontando, nessa extensão, também, com Sebastião Justino e Frederico Rutschmann; deflete à esquerda, seguindo por um rumo N 5° 30' W, em 60,00 m, até o canto de um valo, confrontando novamente com Frederico Rutschmann; deflete à direita, seguindo pelo eixo de um valo e rumo N 82° 00' E, em 30,00 m, confrontando com José Wolf; deflete à direita, tomando um rumo S 0° E, em 25,00 m, confrontando com Arnaldo Durer; deflete à esquerda, seguindo o rumo S 52° 29' E, em 455,00 m, confrontando com Arnaldo Durer; deflete à direita, seguindo o rumo S 64° 00' W, em 230,00 m, até encontrar uma cerca, confrontando com José Durer; deflete à direita, seguindo pela cerca, de rumo N 52° 00' W, em 455,00 m, até o ponto de partida, confrontando com os herdeiros do Dr. Silvio de Moraes Sales;

l) — um terreno, sob a denominação de gleba "K", pertencente a José Wolf, com a área de 24,400 m² (vinte e quatro mil e quatrocentos metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa na intersecção dos eixos dos valos que fazem divisas com Arnaldo Durer e Frederico Rutschmann, segue pelo eixo de um valo, cujo rumo é N 5° 30' W, em 80,00 m; faz uma deflexão à esquerda, tomando o rumo N 37° 30' W, em 245,00 m, confrontando com Frederico Rutschmann; deflete à direita, seguindo por uma linha de rumo S 90° E, em 185,00 m, confrontando com José Wolf; faz uma deflexão à direita, de 90°, seguindo no novo rumo 270,00 m, até atingir o eixo de um valo, confrontando com José Wolf; deflete à direita, seguindo pelo eixo desse valo, de rumo S 82° 00' W, em 30,00 m, até o ponto de partida, confrontando com Arnaldo Durer;

m) — um terreno, sob a denominação de gleba "L", pertencente a Frederico Rutschmann, com a área de 39,600 m² (trinta e nove mil e seiscentos metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa no ângulo formado pelo valo que faz divisa com José Wolf; segue pelo valo, com o rumo S 5° 30' E, em 140,00 m, até atingir uma cerca, confrontando com José Wolf; segue pelo valo, com o rumo S 5° 30' E, em 140,00 m, até atingir uma cerca, confrontando com José Wolf e Arnaldo Durer; deflete à direita, seguindo por uma cerca, de rumo N 64° 00' E, em 90,00 m, confrontando com Arnaldo Durer; deflete à direita, seguindo por uma linha de rumo N 24° 00' W, em 405,00 m, confrontando com Sebastião Justino e outros; deflete à direita, seguindo pelo rumo S 90° E, em 80,00 m, até atingir o eixo de um valo, confrontando com Frederico Rutschmann; deflete à direita, seguindo pelo eixo desse valo, de rumo S 37° 30' E, em 245,00 m, até atingir o ponto de partida, confrontando com José Wolf;

n) — um terreno, sob a denominação de gleba "M", pertencente a Sebastião Justino e outros, com a área de 20,000 m² (vinte mil metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa na intersecção das cercas que fazem divisas com Cesar Miari e Arnaldo Durer, segue pela primeira, de rumo N 33° 00' W, em 450,00 m, deflete à direita, seguindo pelo rumo N 90° E, em 95,00 m, confrontando com Sebastião Justino e outros; deflete à direita, seguindo por uma linha de rumo S 24° 00' E, em 405,00 m, confrontando com Frederico Rutschmann; deflete à direita, seguindo por uma cerca de rumo S 64° 00' W, em 10,00 m, até o ponto de partida, confrontando com Arnaldo Durer;

o) — um terreno, sob a denominação de gleba "N", pertencente a Cesar Miari, com a área de 65,600 m² (sessenta e cinco mil e seiscentos metros quadrados) dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa no ângulo formado pelas cercas que fazem divisas com Paulo Ambiel e herança do Dr. Silvio de Moraes Sales; segue,

Figura 7 – Decreto N° 111 / 1946 – Arquivo Municipal de Campinas – Parte 03

pela primeira, com o rumo N 41° 30' W, em 425,00 m; deflete à direita, seguindo pelo rumo N 37° 00' E, em 123,00 m, confrontando com Cesar Mirari; deflete à direita, seguindo com o rumo N 90° 00' E, em 70,00 m, confrontando com Cesar Mirari; deflete à direita, seguindo por uma cerca de rumo S 33° 00' E, em 430,00 m, confrontando com Sebastião Justino e outros; deflete à direita, seguindo por uma cerca de rumo S 64° 00' W, em 110,00 m, confrontando com Arnaldo Durer; deflete à direita, seguindo por uma cerca de rumo N 55° 00' W, em 12,00 m, até o ponto de partida, confrontando com a herança do Dr. Silvio de Moraes Sales;

p) — um terreno, sob a denominação de gleba "Q", pertencente a Paulo Ambiel, com a área de 153,350 m² (cento e cinquenta e três mil, trezentos e cinquenta metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa na intersecção do eixo de valo que divide com herdeiros do Dr. Silvio de Moraes Sales, e cerca que divide com Carlos Borsoni, segue pela segunda, de rumo N 43° 30' W, em 265,00 m; deflete à direita, seguindo pelo rumo N 57° 00' E, em 470,00 m, até atingir uma cerca, confrontando com Paulo Ambiel; deflete à direita, seguindo pela cerca, de rumo S 41° 30' E, em 425,00 m, confrontando com Cesar Mirari; deflete à direita, seguindo pelo eixo de um valo, de rumo S 59° 00' W, em 330,00 m, onde faz uma deflexão à esquerda, tomando o rumo S 46° 00' E, em 70,00 m, até o ponto de partida, confrontando com a herança do Dr. Silvio de Moraes Sales;"

q) — um terreno, sob a denominação de gleba "P", pertencente a João Amgarten, com a área de 32 m² (trinta e dois metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa na intersecção dos eixos de dois valos, segue pelo eixo de um deles, de rumo N 17° 30' W, em 8,00 m, confrontando com Lúcio Amgarten; deflete à direita, seguindo por uma linha, de rumo N 90° E, em 8,00 m, até atingir o eixo de um valo, confrontando com João Amgarten; deflete à direita, seguindo pelo eixo do valo, de rumo S 32° 30' W, em 8,00 m, até o ponto de partida, confrontando com a herança do Dr. Silvio de Moraes Sales;"

r) — um terreno, sob a denominação de gleba "Q", pertencente a Lúcio Amgarten, com a área de 650 m² (seiscentos e noventa metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa na intersecção dos eixos de dois valos que fazem divisa com João Amgarten e herança do Dr. Silvio de Moraes Sales, segue pelo segundo, de rumo S 32° 30' W, em 20,00 m; deflete à direita, seguindo pelo rumo N 60° 30' W, em 50,00 m, confrontando com Pio Amgarten; deflete à direita, seguindo pelo rumo N 90° 00' E, em 60,00 m, confrontando com Lúcio Amgarten; deflete à direita, seguindo pelo eixo de um valo, de rumo N 17° 30' W, em 8,00 m, até o ponto de partida, confrontando com João Amgarten;"

s) — um terreno, sob a denominação de gleba "R", pertencente a Pio Amgarten, com a área de 165,600 m² (cento e sessenta e cinco mil e sessentos metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa na intersecção dos eixos dos valos que dividem com a herança do Dr. Silvio de Moraes Sales, segue pelo valo de rumo S 2° 15' W, em 370,00 m, deflete à direita, seguindo por uma linha de rumo N 81° 30' W, em 335,00 m, confrontando com a herança de Batista Amgarten; deflete à direita, seguindo por uma linha de rumo N 0° W, em 435,00 m, confrontando com Pio Amgarten; deflete à direita, seguindo por uma linha de rumo N 90° E, em 315,00 m, confrontando com Pio Amgarten; deflete à direita, seguindo por uma linha de rumo S 60° 30' E, em 50,00 m, até o eixo de um valo, confrontando com Lúcio Amgarten; deflete à direita, seguindo pelo eixo de um valo, de rumo S 32° 30' W, em 115,00 m, até o ponto de partida, confrontando com a herança do Dr. Silvio de Moraes Sales;"

t) — um terreno, sob a denominação de gleba "S", pertencente a herança de Batista Amgarten, com a área de 2,070 m² (dois mil e setenta metros quadrados), dentro das divisas e confrontações seguintes:

— "começa num ponto junto à cerca que confronta com Pio Amgarten, segue por essa cerca de rumo S 81° 30' E, em 125,00 m, confrontando com Pio Amgarten; deflete à direita, seguindo por uma linha de rumo S 90° 00' W, em 125,00 m, confrontando com a herança de Batista Amgarten; deflete à direita, seguindo por uma linha de rumo N 0° 00' W, em 20,00 m, até o ponto de partida, confrontando com a herança de Batista Amgarten;"

Artigo 2.º — Havendo concordância quanto ao preço e a forma de pagamento, far-se-á a expropriação por acordo, uma vez satisfeitas as seguintes condições:

a) — que o preço não ultrapasse o valor fixado no laudo de avaliação;

b) — que o proprietário ofereça título de domínio, com filiação trinitária, bem como certidões negativas que provenham de quaisquer outras sobre o imóvel expropriando.

Artigo 3.º — As despesas decorrentes da execução deste decreto, corretas por conta da venda — Execução de Obras e Melhoramentos Públicos —, previstas no empréstimo já autorizado pelo decreto-lei n. 290, de 1945.

Artigo 4.º — Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Payo Municipal de Campinas, aos 10 de janeiro de 1946.

JOAQUIM DE CASTRO TIBIRÇA
Prefeito Municipal

Figura 8 – Decreto N° 111 / 1946 – Arquivo Municipal de Campinas – Parte 04

Seguem abaixo imagens que remontam à fundação do Aeroporto Internacional de Viracopos-Campinas, em 1960:

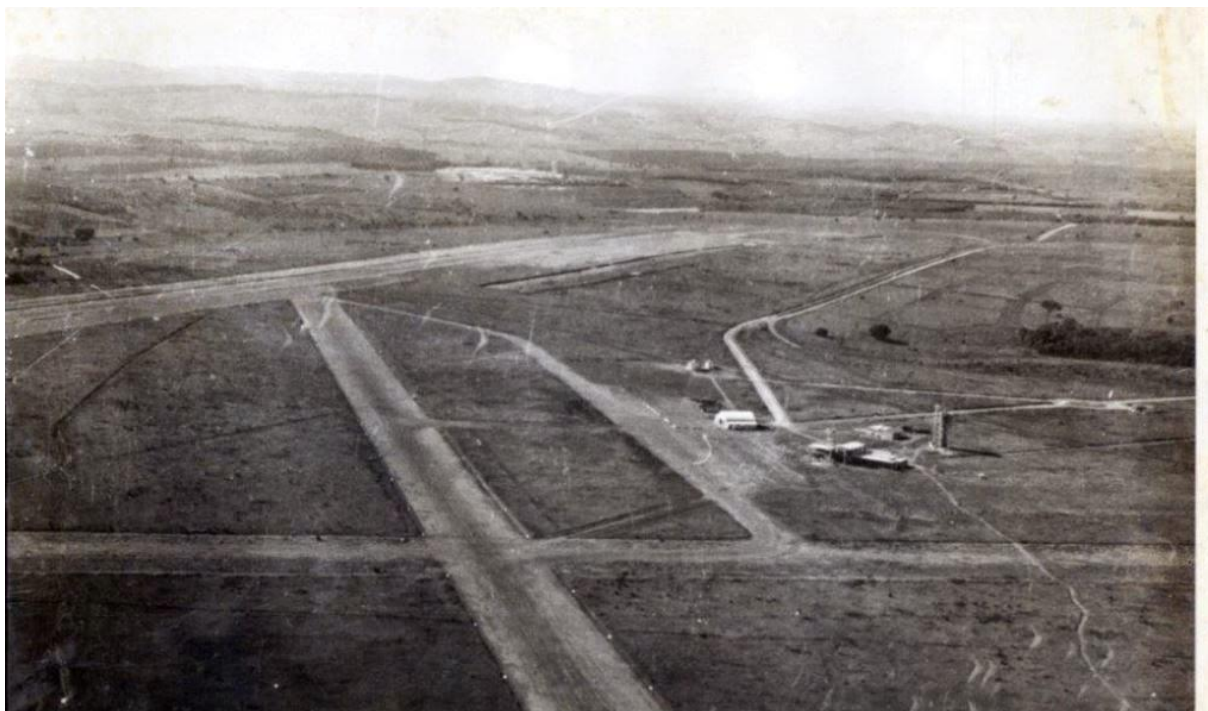


Figura 9 – Fotografia aérea do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas, c1960.



Figura 10 - Fotografia em solo do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas, c1960.



Figura 11 - Fotografia aérea do Aeroporto Internacional de Viracopos/Campinas, c1960.

O estabelecimento do caráter internacional, e a subsequente evolução do Aeroporto Internacional de Viracopos-Campinas, encontram-se diretamente associados às transformações logísticas e à necessidade de descentralização da infraestrutura aeroportuária no Estado de São Paulo. Estrategicamente, o complexo foi posicionado como a principal alternativa operacional e de transporte fora da Região Metropolitana de São Paulo, onde encontrava-se o Aeroporto de São Paulo/Congonhas, surgindo como uma resposta técnica indispensável encontrada para mitigar a progressiva saturação verificada nos aeródromos de Congonhas e Guarulhos (YOUNG; WELLS, 2014). Esse posicionamento geográfico estratégico permitiu ao aeroporto capitalizar diretamente sobre o elevado Produto Interno Bruto (PIB) industrial e tecnológico característico da Região Metropolitana de Campinas

(RMC), convertendo o terminal em um polo dinâmico de atração de investimentos e de desenvolvimento regional (ANAC, 2026).



Figura 12 - Aeronave Boeing 747-100 da empresa alemã Lufthansa em solo de Viracopos, década de 1970.

A trajetória evolutiva de Viracopos alcançou um marco histórico e regulatório determinante no ano de 2012, quando o aeródromo foi integrado à primeira rodada de concessões de grandes aeroportos comerciais promovida pelo Governo Federal brasileiro. Naquele período, o direito de gerenciar, explorar comercialmente e expandir a infraestrutura do complexo por um prazo contratual de 30 anos foi arrematado pelo consórcio Aeroportos Brasil Viracopos (ABV) (ALVES, 2019). A transição da gestão pública para a iniciativa privada impôs o cumprimento imediato de metas de modernização estrutural robustas, com destaque para a construção e abertura de um novo e moderno terminal de passageiros (T1) e para a ampliação

substancial da capacidade operacional do seu Terminal de Carga Logística (TECA) (ALVES, 2019).

Amparada pelas diretrizes técnicas estabelecidas em seu Plano Diretor Aeroportuário (PDIR), aprovado e fiscalizado pela ANAC, a evolução física de Viracopos passou a orientar o crescimento das atividades de Lado Ar (Airside) e Lado Terra (Landside) de maneira coordenada e integrada (ANAC, 2026). No Lado Ar, o desenvolvimento concentrou-se na otimização da gestão de pistas, pátios de manobra e coordenação de janelas de horários (slots) para suportar fluxos intensos de aeronaves (ASHFORD et al., 2015). No Lado Terra, a evolução priorizou a automação do processamento de passageiros e o gerenciamento do fluxo de mercadorias (SLACK et al., 2013). Adicionalmente, a acessibilidade geográfica do sítio aeroportuário propiciou uma conectividade multimodal de alta eficiência, interligando o modal aéreo diretamente a eixos rodoviários fundamentais do país, como as rodovias Bandeirantes, Anhanguera e Santos Dumont, convertendo o aeroporto em um elo estratégico para a agilização de cadeias de suprimentos físicas (BALLOU, 2006; NOVAES, 2015).

A consolidação definitiva de Viracopos como um dos maiores complexos logísticos do país ocorreu em paralelo à evolução comercial da Azul Linhas Aéreas Brasileiras. Especialmente após o processo de fusão com a TRIP Linhas Aéreas em 2012, a Azul estabeleceu o terminal de Campinas como o núcleo central do seu sistema de distribuição de voos (“hub-and-spoke”) (ALVES, 2019). Essa escolha estratégica resultou na formação de ondas contínuas de pousos e decolagens simultâneas — conhecidas como bancos de conexões —, permitindo a captação de passageiros e cargas expressas em aeroportos regionais e sua rápida redistribuição para rotas de alta densidade nacional e internacional (SOUTELINO, 2006). Essa dinâmica maximizou a produtividade das operações em solo e conferiu a Viracopos a capacidade de atender a exigentes modelos de distribuição *just-in-time*, servindo de suporte direto para os segmentos de e-commerce e para as indústrias farmacêuticas e tecnológicas instaladas em sua zona de influência (SLACK et al., 2013; NOVAES, 2015).

2.10.2 Concessão de Operação

A concessão de operação do Aeroporto Internacional de Viracopos ocorreu em 2012, integrando a primeira rodada de concessões de grandes aeroportos comerciais realizada pelo Governo Federal brasileiro. O consórcio Aeroportos Brasil Viracopos (ABV) arrematou o direito de gerenciar e explorar o complexo aeroportuário por um período de 30 anos. A transferência operacional exigiu o cumprimento imediato de metas contratuais robustas, com destaque para a construção de um novo e moderno terminal de passageiros (T1) e a ampliação da capacidade do terminal de carga logística (TECA), consolidando o aeródromo como referência em infraestrutura no continente (ALVES, 2019).

2.10.3 Modelo de Planejamento e Estratégias

O modelo de planejamento estratégico do Aeroporto de Viracopos está estruturado em seu Plano Diretor Aeroportuário (PDIR), aprovado pela ANAC. O plano orienta a expansão física e operacional do aeródromo de maneira ordenada, alinhando-se ao crescimento do transporte aéreo global. Estrategicamente, Viracopos posicionou-se como a principal alternativa logística fora da Região Metropolitana de São Paulo, capitalizando sobre o saturamento de Congonhas e Guarulhos e explorando o alto PIB industrial e tecnológico da Região Metropolitana de Campinas (RMC) (ANAC, 2026; YOUNG; WELLS, 2014).

2.10.4 Processo de Operação

O processo operacional de Viracopos subdivide-se em fluxos complexos e interdependentes de *Airside* (Lado Ar) e *Landside* (Lado Terra). No Lado Ar, a

operação envolve o gerenciamento de pistas, pátios de manobra, balizamento, controle de tráfego em solo, abastecimento de aeronaves e cumprimento rigoroso das janelas de horários (*slots*). No Lado Terra, o foco recai sobre o processamento de passageiros (check-in, inspeção de segurança, embarque) e a movimentação de mercadorias no terminal de cargas, utilizando automação e sistemas integrados de informação para maximizar a produtividade e reduzir o tempo de ciclo das operações (ASHFORD et al., 2015; SLACK et al., 2013).

2.10.5 Transportes em Viracopos

Viracopos destaca-se por sua localização e conectividade multimodal de alta eficiência, integrando de forma direta o modal aéreo às principais malhas rodoviárias do país, como as rodovias Bandeirantes, Anhanguera e Santos Dumont. Essa característica confere ao aeroporto uma vantagem logística singular para a consolidação e o escoamento de cargas expressas, permitindo que mercadorias provenientes de polos industriais distantes sejam recebidas por via rodoviária e rapidamente embarcadas em aeronaves cargueiras ou de passageiros, otimizando as cadeias de suprimentos de distribuição física nacional e internacional (BALLOU, 2006; NOVAES, 2015).

2.10.6 Companhias Aéreas Operantes em Viracopos

A dinâmica operacional e comercial de Viracopos é profundamente influenciada e moldada pela operação da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, que detém a hegemonia de tráfego no terminal. Embora o aeroporto atenda a múltiplos operadores domésticos e uma rede expressiva de companhias puramente cargueiras internacionais, a Azul utiliza a infraestrutura de Campinas como o núcleo de seu sistema de distribuição de voos (*hub*). Esse fator gera ondas contínuas de pousos e decolagens simultâneas (bancos de conexões), movimentando

diariamente milhares de passageiros e toneladas de carga que alimentam a receita do aeroporto (ALVES, 2019; SOUTELINO, 2006).

Além da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, o Aeroporto de Viracopos-Campinas recebe e direciona voos de passageiros em menor número das companhias nacionais Gol Linhas Aéreas Inteligentes e LATAM Airlines Brasil. Considerando-se que o transporte de cargas é uma das modalidades de peso no aeroporto, a quantidade de companhias aéreas nacionais e internacionais que nele operam é muito maior. Deve-se destaque para:

Nacionais:

- Modern Logistics (Pioneira no Brasil ao integrar uma frota própria de aviões cargueiros a serviços internos de armazenagem e transporte rodoviário porta a porta).
- Levu Air Cargo (Companhia nacional focada na conectividade rápida de polos industriais, otimizando o fluxo de cadeias de suprimentos domésticas).
- Braspress Air Cargo (Divisão aérea da gigante do transporte rodoviário de cargas fracionadas, criada para consolidar a integração multimodal rodoviário-aérea no país).
- LATAM Cargo Brasil (Líder do mercado doméstico de carga, utiliza aeronaves cargueiras dedicadas e o porão dos voos de passageiros para distribuir encomendas em larga escala).

Internacionais:

- Atlas Air (EUA): Uma das maiores operadoras globais de fretamento de grande porte, fundamental para conectar o interior paulista aos grandes centros industriais americanos.
- Avianca Cargo (Colômbia): Especializada no transporte de cargas perecíveis e eletrônicos, integrando o fluxo de mercadorias na América Latina e Estados Unidos.

- Cargolux (Luxemburgo): Maior companhia exclusivamente cargueira da Europa; opera os gigantes Boeing 747 em rotas de alta capacidade para Campinas.
- DHL Aviation (Alemanha / EUA): Braço aéreo da gigante alemã de logística de remessas expressas, essencial para o abastecimento do e-commerce internacional.
- Emirates SkyCargo (Emirados Árabes Unidos): Conecta Viracopos ao Oriente Médio e Ásia, com forte atuação no transporte de cargas de alto valor e tecnologia.
- Ethiopian Airlines Cargo (Etiópia): Principal ponte aérea cargueira regular entre a América do Sul e o continente africano, estendendo rotas até o Oriente Médio.
- FedEx Express (EUA): Líder mundial em logística expressa integrada, operando voos que sustentam cadeias de suprimentos globais no modelo just-in-time.
- Kalitta Air (EUA): Especializada em voos cargueiros intercontinentais de grande porte sob demanda e contratos logísticos de alta complexidade.
- Korean Air Cargo (Coreia do Sul): Garante a conectividade direta de Viracopos com o mercado asiático, transportando principalmente componentes eletrônicos e automotivos.
- LATAM Cargo (Chile / Colômbia): Divisões internacionais do grupo que complementam a malha de importação e exportação de insumos em toda a América do Sul.

- Lufthansa Cargo (Alemanha): Referência global em logística de alta precisão, conecta Campinas ao hub de Frankfurt para o transporte de insumos farmacêuticos e químicos.
- Martinair (Países Baixos): Parte do grupo Air France-KLM, com forte atuação no transporte de cargas pesadas e produtos perecíveis voltados ao mercado europeu.
- Mas Air (México): Companhia focada no comércio intra-Américas, interligando a indústria de São Paulo aos mercados mexicano e norte-americano.
- Qatar Airways Cargo (Catar): Uma das maiores frotas cargueiras globais, oferecendo soluções logísticas de ponta e alta capacidade de tonelage.
- Turkish Airlines Cargo (Turquia): Aproveita a localização estratégica de Istambul para conectar o Brasil a mais de 120 países da Europa, Ásia e África.
- UPS Airlines (EUA): Gigante da logística expressa e gestão de cadeia de suprimentos, operando frotas focadas em automação e entregas corporativas globais.

3 ESTUDO DE CASO: AZUL LINHAS AÉREAS BRASILEIRAS

3.1 Histórico da Organização

A Azul Linhas Aéreas Brasileiras foi fundada em 2008 pelo empresário David Neeleman, iniciando suas operações no mercado nacional em dezembro do mesmo ano. Desde a sua criação, a empresa adotou uma proposta de negócio diferenciada, focando na utilização de aeronaves de tamanhos variados para atender a mercados que não eram contemplados pelas grandes companhias da época. Em 2012, a Azul consolidou ainda mais sua presença de mercado ao anunciar a fusão com a TRIP Linhas Aéreas, expandindo consideravelmente sua malha de voos regionais e unificando as operações sob a marca Azul.



Figura 13 – Executivos Fundadores da Azul Linhas Aéreas Brasileiras, c2008.

3.2 Ramo de Atividade

A Azul atua no ramo de transporte aéreo comercial, subdividido fundamentalmente em duas frentes logísticas: o transporte regular de passageiros

(doméstico, regional e internacional) e o transporte de cargas expressas e encomendas por meio da sua unidade de negócios, a Azul Cargo Express. A companhia destaca-se por integrar a aviação comercial de alta capacidade a uma forte rede de aviação regional, conectando pequenas e médias cidades aos grandes centros econômicos do país.



Figura 14 – Fotografia da aeronave Embraer E-190, de matrícula PR-AZL, o primeiro avião utilizado pela companhia aérea, c2019.

3.3 Estrutura da Organização

A estrutura organizacional da Azul é baseada em planejamento estratégico, tático e operacional através de múltiplos setores essenciais ao seu funcionamento, permitindo maior eficiência no gerenciamento de suas operações aéreas e logísticas. O Aeroporto Internacional de Viracopos, localizado em Campinas, atua como principal hub da companhia, concentrando grande parte das operações de

transporte de passageiros e cargas da empresa, divididos entre voos regionais, domésticos e internacionais.

Além dele, a empresa também desenvolve conexões importantes a partir do Aeroporto de Confins, em Belo Horizonte/MG, que conecta importantes rotas de tráfego regional e doméstico da empresa e conecta uma fração dos voos provenientes do Sudeste com o restante do Brasil, e o Aeroporto Internacional de Guararapes, em Recife/PE, um centro de conexão de voos da Azul no Nordeste brasileiro, e expansão e direcionamento de determinados voos internacionais, como para Orlando e Fort Lauderdale, na Flórida/EUA, por exemplo.

3.3.1 Departamentos

A Azul Linhas Aéreas Brasileiras possui uma estrutura organizacional dividida em diversos departamentos responsáveis pelo funcionamento operacional, administrativo e estratégico da companhia. Esses setores atuam de forma integrada para garantir a segurança, eficiência e qualidade dos serviços prestados aos passageiros e ao transporte de cargas.

Segundo dados institucionais da companhia, a Azul possui mais de 15 mil colaboradores, chamados internamente de “crew members”, termo da língua inglesa cujo significado é “membros da tripulação”, ou mesmo “tripulantes”, distribuídos em áreas operacionais, administrativas e técnicas. As informações referentes ao número de funcionários em cada um dos departamentos foram obtidas a partir de estimativas baseadas em dados institucionais e relatórios corporativos da companhia.

Principais departamentos da Azul Linhas Aéreas Brasileiras:

Departamento Operacional: Responsável pela coordenação dos voos, controle operacional das aeronaves, monitoramento das rotas e horários e gerenciamento das tripulações e operações aéreas da companhia.

Quantidade aproximada de funcionários: Cerca de 4 mil colaboradores, entre pilotos, copilotos, despachantes e operadores.

Departamento de Manutenção Aeronáutica (Azul TecOps): A Azul TecOps é a unidade de negócios responsável pela revisão, reparo e manutenção das aeronaves da companhia. Constituem-se como suas principais atividades: inspeções técnicas, manutenção de motores, reparos estruturais, testes de segurança, revisão de componentes aeronáuticos.

Quantidade aproximada de funcionários: Aproximadamente 3 mil técnicos, mecânicos e engenheiros especializados.

Departamento de Atendimento ao Cliente: Responsável pelo suporte de comunicação e atendimento direto aos passageiros antes, durante e após os voos.

Desempenham serviços de check-in, atendimento em guichês, agências e escritórios da companhia em aeroportos, SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), suporte digital nas plataformas da companhia, ações de embarque e desembarque de passageiros.

Quantidade aproximada de funcionários: Cerca de 2 mil colaboradores desempenham funções variadas neste departamento.

Departamento de Azul Cargo Express: Setor responsável pelo transporte logístico de cargas e encomendas, desenvolvendo ações e operações de logística integrada, armazenamento, distribuição nacional, rastreamento de encomendas.

Quantidade aproximada de funcionários: Em torno de 1.500 colaboradores integram este departamento.

Departamento Financeiro e Administrativo: Responsável pela gestão financeira e administrativa da empresa, realizando o controle financeiro, planejamentos orçamentários, gestão de recursos humanos, gestão de contratos, contabilidade e gestão estratégica.

Quantidade aproximada de funcionários: A companhia emprega cerca de 1 mil colaboradores neste departamento.

Departamento Comercial e Marketing: Responsável pela análise de mercado e desenvolvimento de estratégias de crescimento, vendas e divulgação da companhia aérea, gestão da venda de passagens, realização de campanhas publicitárias, estabelecimento de programas de fidelidade dos consumidores.

Quantidade aproximada de funcionários: Em torno de 800 colaboradores integram este departamento.

Departamento de Tecnologia da Informação (TI): Responsável pela gestão da integração de informações nos sistemas digitais e tecnológicos utilizados pela companhia, operando, instalando e desenvolvendo sistemas de reserva, mecanismos de segurança digital, manutenção da infraestrutura tecnológica, atendimento em suporte técnico e plataformas on-line.

Quantidade aproximada de funcionários: Aproximadamente 500 colaboradores integram este departamento.

3.4 Principais Fornecedores da Companhia

Os fornecedores da Azul Linhas Aéreas Brasileiras possuem grande importância para o funcionamento das operações da companhia aérea, sendo responsáveis pelo fornecimento de aeronaves, manutenção, alimentação de bordo, combustível e serviços aeroportuários. Essas parcerias estratégicas contribuem

diretamente para a segurança operacional, eficiência logística e qualidade dos serviços prestados aos passageiros e clientes de cargas.

Entre os principais fornecedores da companhia, destacam-se:

Airbus, fabricante das aeronaves Airbus A320neo, A321neo e A330neo utilizadas pela Azul em voos nacionais e internacionais. O valor de mercado dessas aeronaves pode variar entre aproximadamente US\$ 110 milhões e US\$ 320 milhões, dependendo do modelo e da configuração escolhida pela companhia.

Embraer, empresa brasileira responsável pela fabricação e fornecimento das aeronaves Embraer E195 e E195-E2. Esses aviões são amplamente utilizados nas rotas domésticas da Azul devido à eficiência operacional e ao menor consumo de combustível. Os valores dessas aeronaves variam entre aproximadamente US\$ 60 milhões e US\$ 85 milhões por unidade.

ATR Aircraft (Avions de Transport Régional), empresa franco-italiana que possui forte parceria com a Azul, fornecendo aeronaves ATR 72-600 utilizadas principalmente em rotas regionais e cidades de menor porte. O valor aproximado de cada aeronave ATR gira em torno de US\$ 26 milhões.

GE Aerospace, fornece motores aeronáuticos e serviços de manutenção especializada para parte da frota da companhia. Os contratos realizados entre as empresas envolvem valores milionários e suporte técnico contínuo para garantir a segurança das operações aéreas.

Lufthansa Technik, atua como fornecedora de peças aeronáuticas, manutenção técnica e revisão de componentes utilizados nas aeronaves da Azul. Os valores específicos dos contratos não são divulgados publicamente, porém representam investimentos significativos para a manutenção da frota.

Swissport, empresa responsável pelos serviços aeroportuários, movimentação de cargas, limpeza de aeronaves e atendimento operacional em aeroportos brasileiros, especialmente no Aeroporto Internacional de Viracopos-Campinas.

LSG Sky Chefs, fornece os serviços de catering aéreo utilizados nos voos da companhia. Os custos variam de acordo com a quantidade de passageiros, rotas e tipos de serviço oferecidos.

Petrobras, atua no fornecimento de combustível de aviação (QAV), essencial para as operações da Azul. O preço do combustível sofre variações conforme a cotação internacional do petróleo e o mercado cambial.

3.5 Principais Concorrentes

A Azul Linhas Aéreas Brasileiras atua em um mercado altamente competitivo, tendo como principais concorrentes as companhias aéreas LATAM Airlines Brasil e GOL Linhas Aéreas. Ambas disputam o mercado nacional e internacional de transporte de passageiros, oferecendo serviços semelhantes aos da Azul.

A LATAM Airlines Brasil possui forte presença nos principais aeroportos do país, especialmente nos aeroportos de Aeroporto Internacional de São Paulo-Guarulhos e Aeroporto de Congonhas, além de ampla atuação em rotas internacionais. A empresa oferece transporte de passageiros, transporte de cargas, programas de fidelidade e serviços corporativos. Em 2024, a companhia liderou o mercado doméstico brasileiro com aproximadamente 37,5% de participação entre os passageiros transportados.

A GOL Linhas Aéreas possui operações concentradas principalmente nos aeroportos de Aeroporto Internacional de Brasília, Aeroporto Internacional de Guarulhos e Aeroporto Santos Dumont. Seus serviços são voltados ao transporte de passageiros e cargas, destacando-se pela estratégia de baixo custo operacional e ampla malha doméstica. Em 2024, a empresa apresentou participação de aproximadamente 30,1% do mercado doméstico brasileiro.

A Azul diferencia-se dos concorrentes pela forte presença em cidades de médio e pequeno porte, operando em destinos pouco explorados pelas demais companhias. Seu principal centro de conexões (hub) está localizado no Aeroporto Internacional de Viracopos, permitindo ampla integração da malha aérea nacional.

Quanto aos preços das passagens, estes variam conforme a antecedência da compra, período do ano, demanda e rota escolhida. Dessa forma, não é possível estabelecer valores fixos para comparação, porém as três companhias atuam em faixas de preços semelhantes no mercado brasileiro.

3.6 Participação no Mercado

A Azul Linhas Aéreas Brasileiras ocupa posição de destaque no setor de aviação comercial nacional. De acordo com dados da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), compilados em 2024, a companhia transportou aproximadamente 29,2 milhões de passageiros em voos domésticos, alcançando participação de mercado de 31,3%.

Os dados demonstram que a empresa mantém posição entre as três maiores companhias aéreas do país, disputando diretamente a liderança com a LATAM Airlines Brasil e a GOL Linhas Aéreas. Além disso, a Azul apresentou o maior crescimento de demanda entre as grandes companhias brasileiras durante o ano de 2024, registrando aumento superior a 10% em relação ao ano anterior.

O público atendido pela empresa é composto por passageiros de viagens corporativas, turismo, lazer e usuários do transporte regional. A estratégia de atuação em aeroportos regionais permite que a companhia alcance mercados menos explorados pelos concorrentes, ampliando sua base de clientes e fortalecendo sua presença nacional.

3.7 Faturamento

A Azul Linhas Aéreas Brasileiras apresentou resultados financeiros expressivos em 2024. Segundo informações divulgadas pela companhia, a receita operacional líquida atingiu aproximadamente R\$ 19,5 bilhões no ano, representando crescimento em relação ao exercício anterior.

Além disso, a empresa registrou EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) recorde de aproximadamente R\$ 6 bilhões em 2024, demonstrando a recuperação e o fortalecimento de suas operações após os impactos sofridos pelo setor aéreo nos anos anteriores.

Considerando a receita anual divulgada, o faturamento médio mensal da companhia foi de aproximadamente R\$ 1,63 bilhão durante o ano de 2024. Esse resultado evidencia a relevância da Azul no mercado brasileiro de transporte aéreo e sua capacidade de geração de receita por meio do transporte de passageiros, cargas e serviços complementares.

4 SÍNTESE E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise conjunta dos aspectos teóricos abordados no primeiro capítulo e dos dados práticos coletados no estudo de caso da Azul Linhas Aéreas Brasileiras permite compreender como a escolha de um aeroporto estratégico influencia diretamente a eficiência logística e o sucesso comercial de uma companhia aérea.

O conceito de sistema "hub-and-spoke", defendido por Soutelino (2006), encontra sua aplicação prática perfeita na relação entre a Azul e o Aeroporto Internacional de Viracopos-Campinas. Ao estabelecer Viracopos como seu principal centro de conexões ("hub"), a Azul conseguiu criar uma malha altamente capilarizada. As aeronaves de menor porte (como os modelos ATR 72-600 e Embraer E195) trazem passageiros e cargas de cidades regionais menores (os "spokes" ou raios) para Campinas, onde são rapidamente distribuídos para voos de maior densidade nacional ou rotas internacionais de longo curso, operadas pelos modelos Airbus A320 e A330.

Essa estratégia logística de frota diversificada e descentralização da capital paulista gerou resultados operacionais expressivos. Conforme demonstrado nos dados de mercado de 2024, a Azul alcançou uma participação de 31,3% no mercado doméstico, transportando 29,2 milhões de passageiros e registrando um faturamento anual de R\$ 19,5 bilhões. A eficiência desse modelo operacional se reflete também no indicador financeiro do EBITDA, que atingiu R\$ 6 bilhões no mesmo período, evidenciando uma operação lucrativa e bem estruturada.

Do ponto de vista dos processos de operação detalhados por Slack et al. (2013), a eficiência da Azul em Viracopos reside na otimização do tempo de solo e no gerenciamento integrado de recursos. O aeroporto oferece a infraestrutura necessária para suportar a alta frequência de pousos e decolagens simultâneas da empresa, além de propiciar o crescimento das operações da Azul Cargo Express, que aproveita os porões das aeronaves de passageiros para rentabilizar rotas logísticas e garantir entregas rápidas.

De maneira geral, os resultados apontam que a eficiência logística da Azul não decorre de um fator isolado, mas sim da convergência bem-sucedida entre o planejamento aeroportuário de Viracopos (PDIR) e o planejamento estratégico de longo prazo da companhia aérea. Afastando-se da concorrência direta nos saturados aeroportos de Guarulhos e Congonhas, a Azul utilizou Campinas para monopolizar a conectividade regional, transformando a logística de distribuição em sua principal vantagem competitiva no mercado aéreo brasileiro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Ana Carolina Pereira. **O gerenciamento das atividades aeroportuárias: um estudo de caso do Aeroporto Internacional de Viracopos**. Anápolis: IFG, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ifg.edu.br/bitstream/prefix/390/1/TCC%20-%20Ana%20Carolina.pdf> . Acesso em: 05/12/2025.
- ANAC. **Planejamento Aeroportuário**. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/assuntos/regulados/aeroportos-e-aerodromos/planejamento-aeroportuario> . Acesso em: 02/01/2026.
- ASHFORD, Norman J. et al. **Operações Aeroportuárias**. Bookman Editora, 2015. Disponível em: <https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=sZC4CAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=conceito+opera%C3%A7%C3%A3o+aeroporto%C3%A1rio&ots=WKm6bG5YJV&sig=0Ejm8JZ8KOJeVwCDJq8hCoHCHRQ> . Acesso em: 17/02/2026.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5ª edição, 2014. Scribd, pg. 155-202. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/789353973/Administracao-Teoria-Processo-e-Pratica-Idalberto-Chiavenato-compressed> . Acesso em: 05/12/2025.
- CLAUSEWITZ, Carl von. **Da Guerra**. Tradução de Maria Teresa de Albuquerque. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- FIGUEIREDO, Débora Ferreira. **Uma reflexão sobre o planejamento estratégico**. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 2, n. 1, 2000. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/download/1697/1090Peter> . Acesso em: 05/12/2025.

Figura 1 – **Cadeia de valor do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA)**, Força Aérea Brasileira, pag. 18, formulada em 08/09/2022. Disponível em: <https://www.decea.mil.br/?i=quem-somos&p=o-decea> . Acesso em: 08/06/2026.

Figura 2 – **Organograma da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)**. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/anac.pdf> . Acesso em: 08/06/2026.

Figura 3 – **Lista de Unidades do Organograma da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC)**. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/anac.pdf> . Acesso em: 08/06/2026.

Figura 4 – **Aviadores da Caça Constitucionalista, c1932. Gaviões de Penacho [Livro eletrônico]: Edição digital rememorativa da epopeia da aviação constitucionalista na Revolução de 1932.** Disponível em: <https://rc32.itapetininga.com.br/pdf/gdp.pdf> . Acesso em: 08/06/2026.

Figuras 5, 6, 7, 8 – Imagens fornecidas pelo site institucional do Portal Arq-Camp, consulta da coletânea de decretos e leis da Prefeitura Municipal de Campinas promulgados no exercício do ano de 1946, presente no Arquivo Municipal de Campinas. **DECRETO Nº 111, DE 10 DE JANEIRO DE 1946.** Disponível em: <https://arq-camp.campinas.sp.gov.br/uploads/r/arquivo-municipal-de-campinas/a/3/e/a3e0f849e8e38990db21433e8b0c76efe8e285392be6fd69a1456c24d8cbd650/1946.PDF> . Acesso em: 08/06/2026.

Figuras 9, 10, 11 – **Vista Aérea e de solo do Aeroporto Internacional de Viracopos-Campinas**, c1960. Site institucional da empresa Arghi. Disponível em: <https://www.arghi.com.br/inicio-do-aeroporto-internacional-de-viracopos> . Acesso em: 08/06/2026.

Figura 12 – DA SILVA, Aristides Pedro. **Negativo preto e branco com vista parcial de um avião da Lufthansa no Aeroporto Internacional de Viracopos, Campinas**, entre 1970-1979. Código de Referência: BR SPCMU APS-1-1-890. Acervo do Centro de Memórias da Universidade de Campinas-UNICAMP. Disponível em: <https://atom.cmu.unicamp.br/index.php/aviao-da-lufthansa-no-aeroporto-internacional-de-viracopos> . Acesso em: 08/06/2026.

Figura 13 – **Fotografia dos executivos fundadores da companhia Azul Linhas Aéreas utilizada como propaganda para a seleção do nome adotado pela companhia por votos populares, realizados via internet no ano de 2008.** Da esquerda para a direita: Gianfranco Zioni "Panda" Beting, Gerald Blake Lee, David Gary Neeleman, Trey Urbahn. Disponível em: <https://aerojr.com/blog/historia-da-azul-linhas-aereas/> . Acesso em: 03/07/2026.

Figura 14 – **Fotografia publicada no fórum digital de registros fotográficos aeronáuticos PlaneSpotters.com da aeronave Embraer E-190, de matrícula PR-AZL, o primeiro avião utilizado pela companhia aérea Azul Linhas Aéreas, código de série 19000147.** Autoria do fotógrafo suíço Claude Davet, tirada em 04 de maio de 2019 no Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos–Governador André Franco Montoro. Disponível em: <https://www.planespotters.net/photo/974142/pr-azl-azul-embraer-erj-190ar-erj-190-100-igw> . Acesso em: 03/07/2026.

FREITAS, Joel Moreira. **Estudo sobre o Desenvolvimento De Operações De Carga Aérea Em Aeroportos Regionais Brasileiros.** São José dos Campos: ITA, 2016. Disponível em: https://www.academia.edu/28105018/Estudo_sobre_o_desenvolvimento_de_operac%C3%B5es_de_carga_a%C3%A9rea_em_aeroportos_reginais_brasileiros#referenc es . Acesso em: 05/12/2025.

IATA – INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION. **Air Transport Annual Review.** Montreal: IATA, 2023. Disponível em: <https://www.iata.org/contentassets/c81222d96c9a4e0bb4ff6ced0126f0bb/annual-review-2023.pdf> . Acesso em: 24/03/2026.

LIMA, Juliana. **Planejamento: conceito e tipos,** 2016. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/planejamento-conceito-e-tipos> . Acesso em: 05/12/2025.

LINHARES, G. C. **Planejamento aeroportuário no Brasil: discussão sobre contribuições da prospectiva estratégica.** Journal of Transport Literature, v. 6, n. 4, p. 147–163, out. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jtl/a/KQCkyD7NsbK5dwMtSTrVbkj/?lang=pt> . Acesso em: 05/12/2025.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 3, n. 4, p. 230-240, 2010. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17633> .

Acesso em: 06/01/2026.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. Acesso em: 05/12/2025.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RODRIGUES, Lysias Augusto Cerqueira, 1896-1957. **Gaviões de Penacho [Livro eletrônico]: Edição digital rememorativa da epopeia da aviação constitucionalista na Revolução de 1932** / Organização Alex Mena Barreto... [et al.]. - Itapetininga, SP: Gráfica Regional, 2024. 1 recurso online. Disponível em: <https://rc32.itapetininga.com.br/pdf/gdp.pdf> . Acesso em: 08/06/2026.

Site institucional da agência ANAC. Consulta de Regimentos e Informações Institucionais. Disponível em: <https://www.gov.br/anac/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/competencias> . Acesso em: 05/12/2025.

Site institucional do órgão DECEA, sob jurisdição da Força Aérea Brasileira. Disponível em: <https://www.decea.mil.br/> . Acesso em: 05/12/2025.

Site institucional do Palácio do Planalto. Consulta de Decretos e Portarias da Presidência da República, **DECRETO Nº 3.954, DE 5 DE OUTUBRO DE 2001**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3954.htm . Acesso em: 05/12/2025.

Site institucional do Portal Arq-Camp. Consulta da coletânea de decretos e leis da Prefeitura Municipal de Campinas promulgados no exercício do ano de 1946, presente no Arquivo Municipal de Campinas. **DECRETO Nº 111, DE 10 DE JANEIRO DE 1946**. Disponível em: <https://arq-camp.campinas.sp.gov.br/uploads/r/arquivo-municipal-de-campinas/a/3/e/a3e0f849e8e38990db21433e8b0c76efe8e285392be6fd69a1456c24d8cbd650/1946.PDF> . Acesso em: 20/06/2026.

SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e práticas de impacto estratégico**. Bookman Editora, 2013. Disponível em:

https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=wLo3AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=processo+de+opera%C3%A7%C3%A3o&ots=dBSHrXHYa5&sig=0jqGsRQFfWCnHymx2LRx_0r00E . Acesso em: 17/02/2026.

SOUSA, Jonilto Costa; DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. **Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 19, n. 47, p. 29–44, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n47p29> . Acesso em: 05/12/2025.

SOUTELINO, André Luís. **Desmistificando o sistema hub-and-spoke**, 2006. Disponível em: <https://volneygouveia.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/07/o-sistema-hubspoke.pdf> . Acesso em: 05/12/2025.

TORRES, Roberta de Roode; PORTUGAL, Licínio da Silva. **CARACTERIZAÇÃO DE AEROPORTOS REGIONAIS: CONTRIBUIÇÃO PARA UMA CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <https://www.anpet.org.br/ssat/interface/content/autor/trabalhos/publicacao/2013/331AC.pdf> . Acesso em: 03/03/2026.

YOUNG, Seth B.; WELLS, Alexander T. **Aeroportos: Planejamento e Gestão**, pág. 365-367. Bookman Editora, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=JmDiAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=planejamento+aeroporto%C3%A1rio&ots=7SHI_AWdXy&sig=WTOCBLkcRLpJoy19XFudKDPF1oA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false . Acesso em: 02/01/2026.