

# AEROPORTO DE SANTARÉM

ANÁLISE DE GESTÃO AEROPORTUÁRIA  
CATEGORIA IV





UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC  
LABORATÓRIO DE TRANSPORTES E LOGÍSTICA - LABTRANS  
SECRETARIA DE AVIAÇÃO CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA - SAC/PR

**PESQUISAS E ESTUDOS PARA APOIO TÉCNICO À  
SECRETARIA DE AVIAÇÃO CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA  
REPÚBLICA (SAC/PR) NO PLANEJAMENTO DO SETOR  
AEROPORTUÁRIO BRASILEIRO**

**OBJETO 1 - APOIO AO PLANEJAMENTO DO SISTEMA  
AEROPORTUÁRIO DO PAÍS**

**FASE 4 - ANÁLISE DE GESTÃO AEROPORTUÁRIA**

**Aeroporto de Santarém (SBSN)**

FLORIANÓPOLIS, JUNHO/2016  
Versão 1.0

### HISTÓRICO DE VERSÕES

<b>Data</b>	<b>Versão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
<b>24/06/2016</b>	1.0	Entrega da primeira versão do Relatório de Análise de Gestão do Aeroporto de Santarém (SBSN)	LabTrans

# Apresentação

O presente trabalho é resultado da cooperação entre a Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR) e o Laboratório de Transportes e Logística da Universidade Federal de Santa Catarina (LabTrans/UFSC), que atua no desenvolvimento do projeto “Pesquisas e Estudos para Apoio Técnico à Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República – SAC/PR no Planejamento do Setor Aeroportuário Brasileiro”.

Nesse sentido, o objetivo da cooperação é a realização de estudos e pesquisas para apoiar a SAC/PR no planejamento do sistema aeroportuário do país, com vistas a promover a ordenação e a racionalização dos investimentos públicos federais, garantindo a observância dos princípios da eficiência e da economicidade que regem a administração pública.

As análises aqui apresentadas contemplam a Fase 4 (intitulada Análise de Gestão Aeroportuária) do Objeto 1 (intitulado Apoio ao Planejamento do Sistema Aeroportuário do País). Essa fase tem como finalidade o diagnóstico da atual gestão dos aeroportos regionais brasileiros.

Dessa forma, este documento compreende as análises do Aeroporto de Santarém, as quais abordam os seguintes temas: descrição do aeroporto, análise de níveis de serviços oferecidos, análise financeira, estrutura organizacional aeroportuária, análise ambiental e análise SWOT (do inglês – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)<sup>1</sup>. As informações e os resultados são sistematizados em um Sumário Executivo, no qual os principais estudos realizados são apresentados de forma sintética.

---

<sup>1</sup> Em português – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada na gestão e no planejamento estratégico de uma organização.





# SUMÁRIO EXECUTIVO

---

**AEROPORTO DE SANTARÉM**  
ANÁLISE DE GESTÃO AEROPORTUÁRIA





## Descrição do aeroporto

O Aeroporto de Santarém (SBSN) está localizado no estado do Pará, a 15 quilômetros do centro da cidade. Sua gestão é realizada por meio de uma empresa pública denominada Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero).

O sítio aeroportuário possui 1.074 hectares (INFRAERO, [2016]), onde está instalado o terminal de passageiros (TPS), com área de 1.607 mil metros quadrados. Nesse terminal, entre os anos de 2009 e 2014, foi registrado um crescimento médio de 10,8% a.a. na movimentação de passageiros. No período, aproximadamente 96% dos passageiros que utilizaram o aeroporto foram oriundos de voos regulares. Esse comportamento é ilustrado no Gráfico 1.

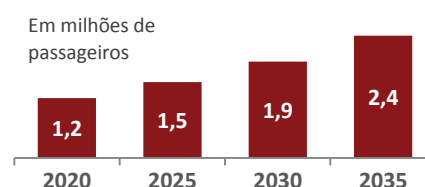


**Gráfico 1 – Características da movimentação de passageiros no Aeroporto de Santarém**  
Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus<sup>2</sup>. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Com relação à carga aérea doméstica, no ano de 2014, foram transportadas 7.426 toneladas, o que representa um crescimento de 306,9% em relação ao ano de 2009. No ano de 2014 houve, também, o registro de carga internacional, totalizando 44 toneladas. Ainda, para o mesmo período, em média, 99,98% da movimentação de aeronaves foram de voos domésticos.

Nesse sentido, considerando a projeção de demanda de passageiros para o aeroporto, delineada pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR), foi identificada uma tendência de crescimento para as próximas décadas (Gráfico 2). Além disso, de acordo com o operador, existe a previsão de investimentos na região, compreendendo o asfaltamento da BR-163, investimentos no setor portuário, que poderão ocasionar impactos positivos na movimentação de passageiros, assim como no transporte aéreo de cargas.

### PROJEÇÃO DE PASSAGEIROS (2020-2035)



**Gráfico 2 – Projeção de passageiros**  
Fonte: Dados fornecidos pela SAC/PR.  
Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Para facilitar a análise da gestão aeroportuária, foi elaborada uma categorização de aeroportos regionais no Brasil, que teve como critério principal a movimentação de WLU<sup>3</sup> (do inglês – *Work Load Unit*). Essa caracterização está disponível no relatório de metodologia, desenvolvido pelo Laboratório de Transportes e Logística da Universidade Federal de Santa Catarina (LabTrans/UFSC) e entregue à SAC/PR no ano de 2015. De acordo com essa categorização, o Aeroporto de Santarém está inserido na Categoria IV.

<sup>2</sup> Os dados foram retirados do Sistema Hórus (BRASIL, 2015a), em consulta realizada no dia 9 de setembro de 2015, e estão sujeitos a atualização pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC).

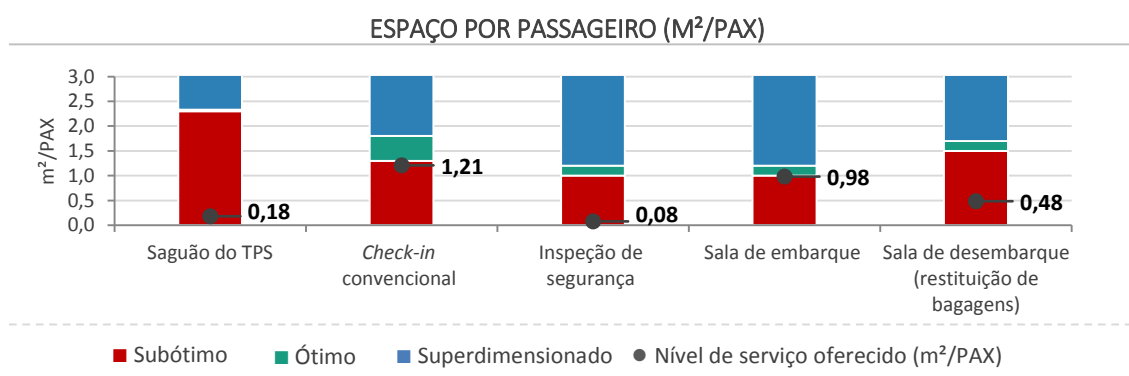
<sup>3</sup> Unidade de medida que unifica a movimentação de passageiros e de cargas, isto é, um passageiro equivale a 100 quilos de carga e vice-versa.

## Análise do nível de serviço oferecido

Nesta análise, utiliza-se o conceito de nível de serviço oferecido para a avaliação dos componentes operacionais localizados no terminal aeroportuário, com base na metodologia e nos padrões de nível de serviço oferecido, estipulados pela International Air Transport Association (IATA) no ano de 2014.

Cabe destacar que a metodologia da IATA (2014) diz respeito às práticas internacionais. Dessa forma, considerando o contexto dos aeroportos regionais brasileiros, foram selecionados os componentes e os padrões aplicáveis a esses aeroportos<sup>4</sup>. A escala de avaliação do nível de serviço nos aeroportos apresenta três níveis de classificação: superdimensionado, caracterizado por excesso de espaço e/ou de provisão de recursos; ótimo, cujo nível de recursos oferecidos é considerado adequado; e subótimo<sup>5</sup>, caracterizado pela escassez de recursos ao processamento de passageiros (PAX<sup>6</sup>), o que pode levar o aeroporto a oferecer um nível de serviço insatisfatório.

Os dados para avaliação do nível de serviço oferecido (áreas de componentes operacionais, movimentação de passageiros na hora-pico (HP) e tempos médios de espera em filas na HP) foram fornecidos pelo próprio operador, por meio de um questionário *on-line*. Assim, para uma maior compreensão do nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém, o Gráfico 3 apresenta o quão distante do nível ótimo estão os indicadores de espaço ( $m^2/PAX$ ), e o Gráfico 4, por sua vez, analisa os tempos de espera em filas durante a HP, em minutos.



**Gráfico 3 – Nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém: espaço por passageiro ( $m^2/PAX$ )**  
Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

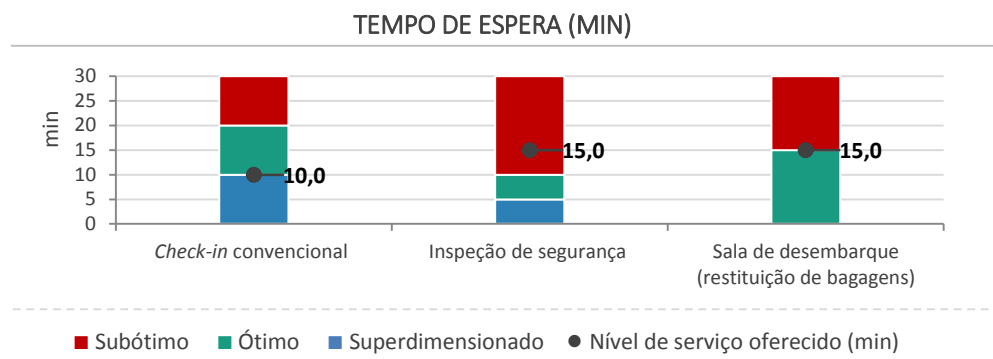
O aeroporto possui um saguão com área de  $71,73 m^2$  e, nessa área, uma movimentação de 390 PAX/HP. Nessa condição, é oferecida uma quantidade de  $0,18 m^2/PAX$ , registrando um nível de serviço abaixo do espaço proposto pela IATA (2014), estimado em  $2,3 m^2/PAX$ . As áreas do *check-in* convencional, da sala de embarque e da restituição de bagagens apresentam-se subótimas. O espaço considerado ótimo para restituição é de  $1,5$  a  $1,7 m^2/PAX$ , enquanto para a sala de embarque é de  $1,0$  a  $1,2 m^2/PAX$  para os passageiros em pé e para o *check-in* convencional é de  $1,3$  a  $1,8 m^2/PAX$ .

<sup>4</sup> A partir da metodologia da IATA (2014), foram selecionados os seguintes componentes: saguão de embarque (saguão do TPS), *check-in* de autoatendimento, *check-in* de despacho de bagagens, *check-in* convencional, inspeção de segurança, emigração, imigração, sala de embarque e restituição de bagagens.

<sup>5</sup> Palavra adotada neste documento mediante livre tradução de *suboptimum*, termo presente no manual da IATA (2014), originalmente escrito em inglês.

<sup>6</sup> Código internacional utilizado na aviação para designar passageiros.

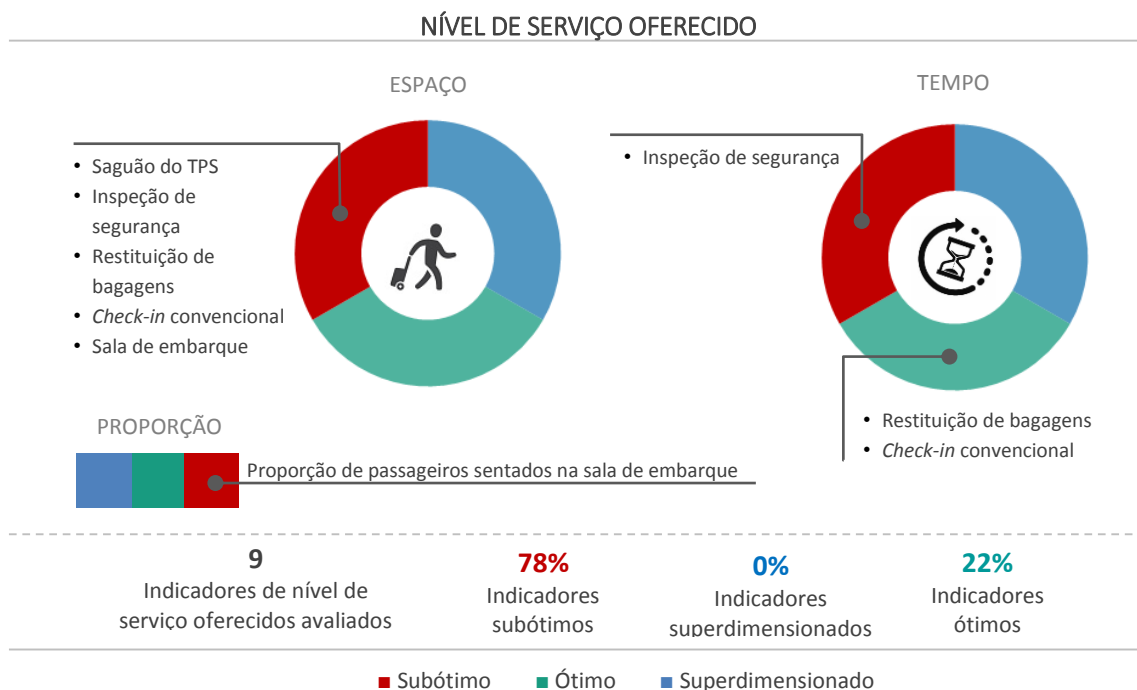
Os usuários dependem, em média, 10 minutos em fila do *check-in* convencional, o que classifica o componente como ótimo, uma vez que o tempo de espera ótimo é de 10 a 20 minutos. Para inspeção de segurança, para a qual o tempo de espera recomendado é de 5 a 10 minutos, o nível de serviço é subótimo. Por fim, o tempo de espera na restituição de bagagens foi classificado como ótimo, pois está no intervalo ótimo de 0 a 15 minutos.



**Gráfico 4 – Nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém: tempo de espera (min)**  
 Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Além desses indicadores avaliados, foi analisada a quantidade de assentos disponível na sala de embarque, considerando a movimentação de passageiros na HP. O resultado obtido foi uma proporção de 48% passageiros sentados, o que a classifica como nível subótimo, uma vez que a IATA (2014) recomenda uma proporção entre 50% e 70% de passageiros sentados.

O diagnóstico completo do nível de serviço oferecido está resumido na Figura 1.



**Figura 1 – Nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém**  
 Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Cabe destacar, ainda, que a avaliação do nível de serviço oferecido consiste em um diagnóstico da atual infraestrutura e da movimentação de passageiros no aeroporto. Sugere-se, portanto, que esse procedimento seja realizado permanentemente pelo operador para monitorar as oscilações de nível de serviço ocasionadas pelas variações na demanda por transporte aéreo.

## Análise financeira

A análise financeira<sup>7</sup> do Aeroporto de Santarém é fundamentada na literatura de economia e finanças, que é amplamente aplicada na avaliação financeira de organizações e análise de negócios. Os principais itens avaliados são: indicadores de composição de custo e de receita, parâmetros comparativos de eficiência e estimativa do ponto de equilíbrio (*break-even point*). Desse modo, os resultados dos indicadores são comparados ao longo do período estudado (de 2011 a 2014) com os resultados de outras unidades aeroportuárias da mesma categoria.

Em relação aos indicadores de eficiência de custos, representados no Gráfico 5, o aeroporto apresenta um dos melhores indicadores de custo operacional por WLU movimentado e de custo operacional pela movimentação de aeronaves. Tratando-se dos indicadores de eficiência de receitas, o aeroporto apresenta um dos maiores resultados da categoria no indicador de receita total pelo total de funcionários (orgânicos<sup>8</sup> e terceirizados). No entanto, dos cinco indicadores, três apresentaram resultados abaixo da média da categoria.

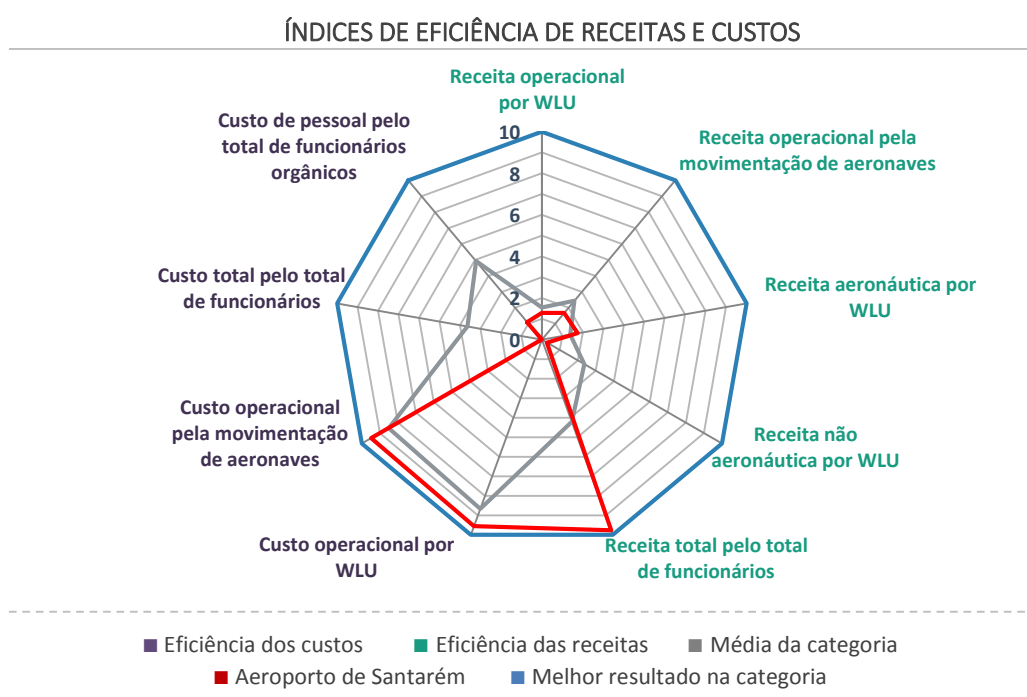


Gráfico 5 – Diagnóstico financeiro do Aeroporto de Santarém: indicadores normalizados<sup>9</sup> (2014)

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

No ano de 2014, o aeroporto teve sua receita total comprometida com o custo operacional em níveis inferiores à média da Categoria IV, registrando um indicador custo operacional por receita total equivalente a 112,3%, ao passo que a média da categoria foi de 172,5%.

O custo operacional pode ser decomposto em três principais categorias: custos com serviços de terceiros, custos com pessoal e outros custos operacionais. O Gráfico 6 ilustra essa composição para o Aeroporto de Santarém.

<sup>7</sup> De acordo com o relatório de Metodologia de Análise de Gestão Aeroportuária elaborado pelo LabTrans/UFSC e entregue à SAC/PR no ano de 2015.

<sup>8</sup> *Funcionário orgânico* é um termo comumente utilizado na gestão aeroportuária, que significa colaborador contratado diretamente pelo operador, ou seja, não terceirizado.

<sup>9</sup> A normalização é o processo de transformação dos resultados obtidos em um valor proporcional compreendido em um intervalo entre 0 e 10, sendo 0 o menor resultado e 10 o maior resultado apresentado pelos aeroportos dentro da categoria em que estão classificados.

### COMPOSIÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS

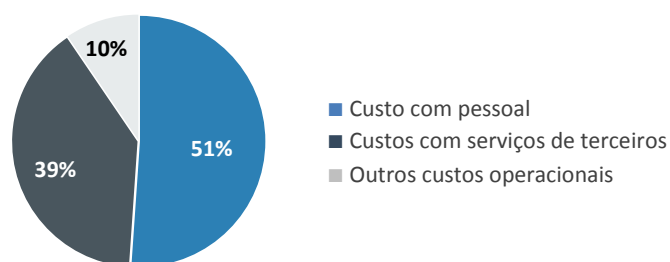


Gráfico 6 – Composição dos custos operacionais (%) do Aeroporto de Santarém (2014)

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O custo operacional mais relevante no Aeroporto de Santarém é o custo com pessoal, o qual representa uma proporção de 51% em relação aos custos operacionais totais. O custo com pessoal e os custos com serviços de terceiros em aeroportos representam, em geral, o maior valor na composição dos custos totais. Durante o período de 2011 a 2014, em média, esses custos apresentaram os patamares de 66,4% e 27,5%, respectivamente. Os outros custos operacionais são referentes a dispêndios com utilidades, manutenção, formação profissional, material de consumo etc.

A receita total do aeroporto apresentou uma queda acumulada de 39,3% entre 2011 e 2014. A movimentação de passageiros apresentou aumento acumulado de 36,0%. No que se refere ao custo total acumulado, houve uma queda de 48,0%. A maior queda dos custos em relação às receitas permitiu ao aeroporto chegar o mais perto de seu *break-even point* no final do período estudado.

Simultaneamente ao baixo desempenho na eficiência das receitas, apresentando, em geral, valores inferiores à média da categoria, o Aeroporto de Santarém esteve abaixo de seu *break-even point* ao longo de todo o período estudado (2011 a 2014), conforme mostra o Gráfico 7. Seu melhor desempenho foi registrado no ano de 2014, quando apresentou uma diferença em relação ao *break-even point* de aproximadamente 141 mil WLU.

### BREAK-EVEN POINT

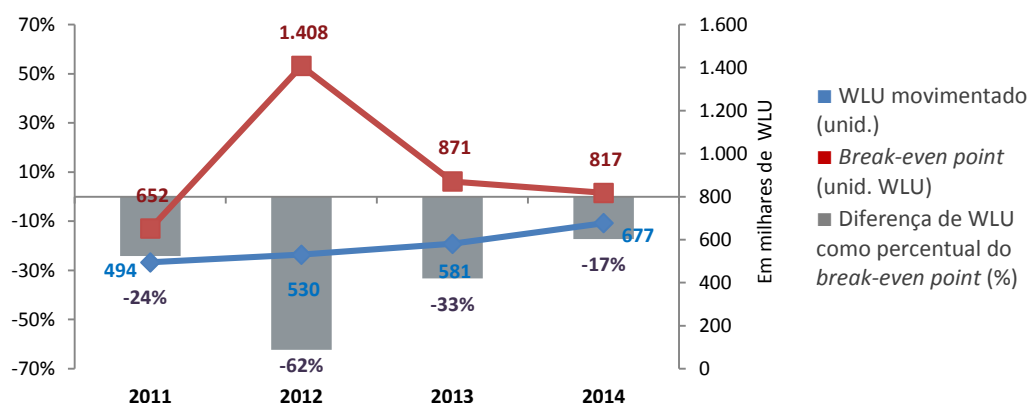


Gráfico 7 – Break-even point para o Aeroporto de Santarém (2011-2014)

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

## Análise organizacional

Este item apresenta a análise da estrutura organizacional do Aeroporto de Santarém e uma avaliação de seu desempenho por meio da aplicação de indicadores que relacionam a quantidade de colaboradores da organização a aspectos operacionais e de gestão, como movimentação de passageiros e cargas e receitas geradas.

A estrutura organizacional do aeroporto, representada na Figura 2, conta com duas gerências e uma coordenação abaixo da superintendência.



Figura 2 – Organograma do aeroporto

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Esse arranjo compreende 110 funcionários, sendo 38 orgânicos e 72 terceirizados. Atualmente, os serviços terceirizados compreendem as atividades de limpeza, vigilância, segurança patrimonial, jardinagem, entre outras.

O Aeroporto de Santarém é classificado como Classe III pelo Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC) n.º 153 – Emenda n.º 00. Tal regulamento normatiza cinco atividades aeroportuárias, para as quais o aeroporto deve designar, por ato próprio, um profissional responsável, exclusivo ou não, a depender da classe do aeroporto. Para os aeroportos da Classe III, como o aeroporto em questão, é proibido o acúmulo de funções para essas cinco atividades (ANAC, 2012a). Assim, há um profissional exclusivo para a gestão de cada uma dessas atividades no aeroporto, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Atividades operacionais do aeroporto

Funções - RBAC n.º 153 – Emenda n.º 00	Aeroporto de Santarém	Classe III da ANAC
Gestão do aeródromo	✓	✓
Gerenciamento da segurança operacional	✓	✓
Operações aeroportuárias	✓	✓
Manutenção do aeródromo	✓	✓
Resposta à emergência aeroportuária	✓	✓
✓ Responsável exclusivo	✓ Acúmulo de funções	

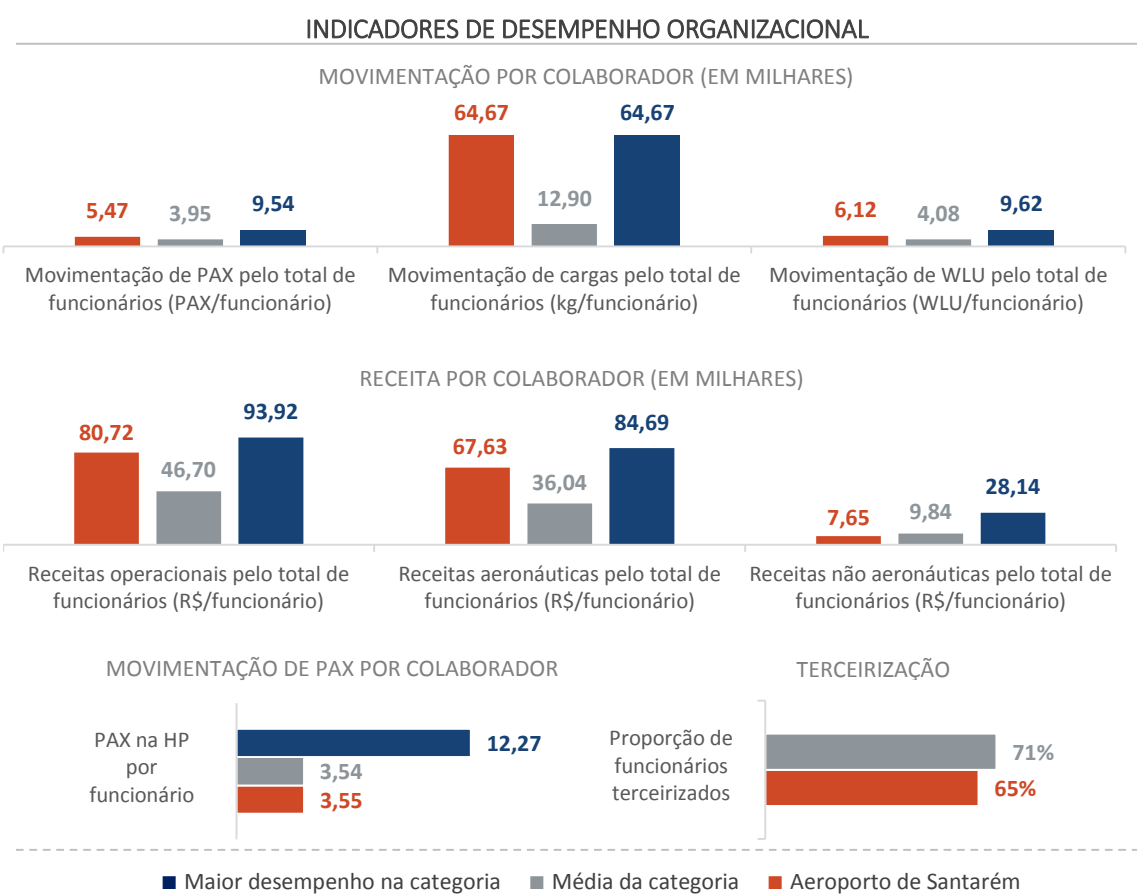
Fonte: ANAC (2012a) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O operador aeroportuário informou, com base na Resolução n.º 279 da ANAC (2013), que o Serviço de Prevenção, Salvamento e Combate a Incêndios em Aeródromos Cíveis (SESCINC) do Aeroporto de Santarém é classificado como Categoria 6. Além disso, o SESCINC possui um efetivo total de 34 bombeiros, que trabalham em quatro turnos de 24 horas. Já para a atividade de Segurança de Aviação Civil, AVSEC (do inglês – *Aviation Security*), responsável pela proteção e segurança das zonas de segurança do aeroporto, há seis colaboradores para cada um dos quatro

turnos de 6 horas, totalizando 23 funcionários, se considerados todos os turnos e o contingente de reservas e/ou folguistas.

A Estação Prestadora de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo (EPTA) do aeroporto é de Categoria Especial (CAT-ESP), isto é, controla o movimento de aeronaves no aeródromo a partir de uma torre de controle. Para esse tipo de serviço, segundo a Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) 63-10 (2016), são necessários, no mínimo, seis profissionais por turno. Na EPTA do aeroporto, há de oito a 12 funcionários por turno, que trabalham, também, em turnos de 6 horas. Considerando-se todos os turnos e o contingente de reserva e/ou folguistas, há um total de 45 funcionários na EPTA.

Os indicadores de desempenho organizacional relacionam o número total de funcionários no aeroporto com dados operacionais e financeiros. Esses indicadores são definidos como valores quantitativos que permitem adquirir informações sobre as características e os resultados de um aeroporto, bem como a comparação com a média e o melhor resultado da Categoria IV, como representa o Gráfico 8.



**Gráfico 8 – Indicadores de desempenho organizacional de 2014**

Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus e do questionário aplicado aos operadores aeroportuários.  
Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Foram analisados o grau de terceirização e sete indicadores de desempenho organizacional para o Aeroporto de Santarém, dos quais seis apresentaram-se acima da média da Categoria IV. Além disso, o aeroporto está na segunda colocação entre os aeroportos da categoria no desempenho de produtividade organizacional, em termos de WLU por funcionário, com um resultado de aproximadamente 9,62 mil WLU por funcionário.

## Análise ambiental

A análise ambiental é realizada com base na avaliação das informações referentes ao licenciamento, à gestão ambiental, assim como aos principais aspectos ambientais que estão presentes na atividade aeroportuária ou são oriundos dela: água, efluente sanitário, drenagem pluvial, resíduos sólidos, emissão de gases e energia renovável.

Consideram-se na análise 27 itens ambientais associados às temáticas apresentadas – licenciamento, gestão ambiental e aspectos ambientais – e fundamentados em bases legais que norteiam a legislação ambiental em empreendimentos aeroportuários. Na Figura 3 destacam-se os itens analisados e o diagnóstico do Aeroporto de Santarém.

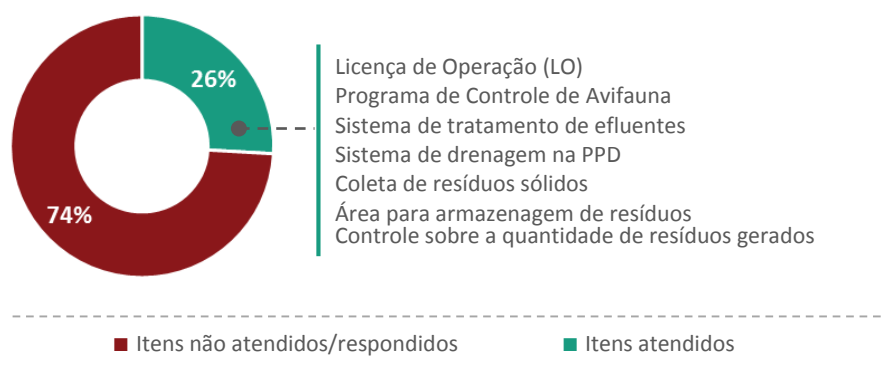
<b>LICENCIAMENTO AMBIENTAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licença de Operação (LO)</li> <li>✗ Licenciamento ambiental em andamento</li> <li>✗ Programa de natureza socioambiental em execução não previsto na LO</li> </ul>
<b>GESTÃO AMBIENTAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Estrutura organizacional de meio ambiente</li> <li>✗ Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR)</li> <li>✓ Programa de Controle de Avifauna (ou similar)</li> <li>✗ Programa de Monitoramento de Ruídos</li> <li>✗ Registro de procedimentos e divulgação de informações ambientais</li> <li>✗ Sistema informatizado de armazenamento de dados ambientais</li> <li>✗ Certificação ISO 14000</li> </ul>
<b>ASPECTOS AMBIENTAIS</b>	Água	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Abastecimento público de água</li> <li>✗ Aproveitamento da água da chuva</li> <li>✗ Reúso de águas servidas</li> </ul>
	Efluente sanitário	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de tratamento de efluentes</li> </ul>
	Drenagem pluvial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Sistema de drenagem pluvial nas instalações aeroportuárias</li> <li>✓ Sistema de drenagem na pista de pouso e decolagem (PPD)</li> <li>✗ Sistemas de contenção de vazamentos</li> </ul>
	Resíduos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS)</li> <li>✓ Coleta pública de resíduos sólidos</li> <li>✓ Área para armazenagem de resíduos</li> <li>✗ Ações para reduzir geração de resíduos</li> <li>✓ Controle sobre a quantidade de resíduos gerados</li> <li>✗ Tratamento próprio de resíduos</li> </ul>
	Emissão de gases	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Controle de emissões de fumaça preta na frota de apoio a aeronaves</li> <li>✗ Controle da emissão de carbono</li> <li>✗ Programa de Monitoramento de Emissões Atmosféricas (PMEA)</li> </ul>
	Energia renovável	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Utilização de energias renováveis</li> </ul>
<b>Aeroporto de Santarém</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Itens atendidos</li> <li style="margin-left: 20px;">✗ Itens não atendidos</li> </ul>

Figura 3 – Itens avaliados na análise ambiental do Aeroporto de Santarém

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Levando em consideração o total de 27 itens ambientais analisados, constatou-se que sete deles (26%) são atendidos pelo aeroporto, como apresentado em detalhes na Figura 4.





**Figura 4 – Análise ambiental do Aeroporto de Santarém**

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

No que concerne ao processo de licenciamento, o Aeroporto de Santarém possui Licença de Operação (LO) em vigor, colocando-o na condição de aeroporto ambientalmente regularizado, tendo em vista que a LO é uma exigência da legislação ambiental. O aeroporto não possui nenhum programa de natureza socioambiental em execução, além daqueles previstos nas condicionantes da LO.

Em relação aos itens ambientais não atendidos relativos à gestão ambiental destacam-se o Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR) e, também, o registro e a divulgação dos procedimentos ambientais. Ressalta-se que, em especial, o registro de procedimentos e o sistema informatizado de armazenamento de dados ambientais, bem como a divulgação das informações, são importantes ferramentas para o esclarecimento dos funcionários sobre as práticas a serem seguidas e o estabelecimento de metas.

A análise dos aeroportos da Categoria IV indicou que poucos aeroportos possuem um núcleo ambiental, pois somente 25% apresentam estrutura organizacional de meio ambiente com um ou mais profissionais especializados na área. Os aeroportos que possuem esses profissionais apontaram maior aderência às boas práticas ambientais e ao cumprimento das exigências legais. No Aeroporto de Santarém, o operador informou que não possui profissionais especializados nessa área.

*Nenhum aeroporto de Categoria IV possui certificação ISO 14000, utiliza fontes de energia renováveis, apresenta Programa de Monitoramento de Ruídos, controla a emissão de gases ou faz reúso de águas servidas.*

Levando-se em consideração o diagnóstico exposto, destaca-se a importância de ações relacionadas à gestão ambiental, associada a metas graduais de qualidade ambiental, com o objetivo de capacitar os recursos humanos necessários para essa gestão, de modo a agregar boas práticas ambientais à atividade aeroportuária.

# Análise SWOT

Após as análises relacionadas às características gerais do Aeroporto de Santarém, bem como ao nível de serviço oferecido e aos aspectos financeiros, organizacionais e ambientais, foi possível desenvolver a Matriz SWOT para o aeroporto, representada na Tabela 2.

Tabela 2 – Matriz SWOT do Aeroporto de Santarém

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Operação de voos regulares</li><li>• Nível de serviço para os indicadores de tempo, em geral, adequado, segundo IATA (2014)</li><li>• No período analisado (2011 a 2014), a redução dos custos foi maior que a redução da receita</li><li>• Indicadores de eficiência de custos melhores que a média da categoria</li><li>• Indicadores de desempenho organizacional, em sua maioria, acima da média da categoria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores de níveis de serviços para o quesito espaço, em geral, abaixo do recomendado pela IATA (2014)</li><li>• Indicadores de eficiência das receitas, em geral, abaixo da média da categoria</li><li>• Baixo resultado financeiro operacional</li><li>• Carência de práticas ambientais no aeroporto</li></ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliação da movimentação aérea nacional observada nos últimos anos</li><li>• Localização econômica favorável do aeroporto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução da atividade econômica brasileira</li><li>• Ampliação do preço do querosene de aviação</li></ul>

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

## Considerações finais

As informações e análises apresentadas refletem a situação atual do Aeroporto de Santarém no que diz respeito às suas características gerais, ao nível de serviço oferecido, à situação financeira e aos aspectos organizacionais e ambientais.

As análises deste documento foram realizadas sob a ótica da gestão aeroportuária, portanto, aspectos relacionados à infraestrutura, à capacidade, ao contexto socioeconômico da região, entre outros, devem ser aprofundados para que se obtenha uma análise mais detalhada.

O diagnóstico deste aeroporto, em conjunto com os dos demais aeroportos regionais que constituem o escopo do estudo, tem como objetivo colaborar para o desenvolvimento do sistema de transporte aéreo brasileiro e agregar conhecimento ao planejamento estratégico do setor, sobretudo em relação à aviação regional brasileira.



# RELATÓRIO DETALHADO

---

**AEROPORTO DE SANTARÉM**  
ANÁLISE DE GESTÃO AEROPORTUÁRIA



# Sumário

<b>Introdução</b> .....	<b>23</b>
<b>Estrutura do relatório</b> .....	<b>25</b>
<b>1. Descrição do aeroporto</b> .....	<b>27</b>
<b>2. Análise do nível de serviço oferecido</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1. Descrição dos componentes operacionais</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2. Padrões de referência para análise do nível de serviço oferecido</b> .....	<b>35</b>
<b>2.3. Indicadores e análise do nível de serviço oferecido</b> .....	<b>38</b>
<b>2.4. Considerações sobre o nível de serviço oferecido</b> .....	<b>42</b>
<b>3. Análise financeira</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1. Diagnóstico financeiro</b> .....	<b>44</b>
3.1.1. Análise da origem dos custos e receitas .....	<b>44</b>
3.1.2. Nível de eficiência .....	<b>46</b>
3.1.3. Análise do ponto de equilíbrio financeiro .....	<b>52</b>
<b>3.2. Considerações sobre a análise financeira</b> .....	<b>54</b>
<b>4. Análise organizacional</b> .....	<b>55</b>
<b>4.1. Modalidade de exploração do aeródromo</b> .....	<b>55</b>
<b>4.2. Estrutura organizacional</b> .....	<b>55</b>
4.2.1. Gestão do aeroporto .....	<b>56</b>
4.2.2. Estrutura de proteção e emergência.....	<b>57</b>
4.2.3. Estrutura de telecomunicação e de tráfego aéreo.....	<b>59</b>
<b>4.3. Avaliação do desempenho organizacional</b> .....	<b>60</b>
<b>4.4. Considerações sobre a estrutura organizacional</b> .....	<b>64</b>
<b>5. Análise ambiental</b> .....	<b>66</b>
<b>5.1. Descrição dos itens analisados</b> .....	<b>66</b>
<b>5.2. Licenciamento ambiental</b> .....	<b>67</b>
<b>5.3. Gestão ambiental</b> .....	<b>67</b>
5.3.1. Estrutura organizacional de meio ambiente .....	<b>68</b>
5.3.2. Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR) .....	<b>69</b>
5.3.3. Programa de Controle de Avifauna (ou similar) .....	<b>69</b>
5.3.4. Programa de Monitoramento de Ruídos .....	<b>70</b>
5.3.5. Registro e divulgação de procedimentos relativos à gestão ambiental .....	<b>70</b>
5.3.6. Sistema de armazenamento, divulgação e atualização de dados ambientais .....	<b>71</b>
5.3.7. Certificação Ambiental – Série ISO 14000 .....	<b>71</b>

<b>5.4. Aspectos ambientais .....</b>	<b>71</b>
5.4.1. Água .....	71
5.4.2. Efluente sanitário .....	72
5.4.3. Drenagem pluvial .....	73
5.4.4. Resíduos sólidos .....	73
5.4.5. Emissão de gases .....	75
5.4.6. Energia renovável .....	75
<b>5.5. Considerações sobre a análise ambiental .....</b>	<b>75</b>
<b>6. Análise SWOT .....</b>	<b>77</b>
<b>6.1. Diagnóstico para a Matriz SWOT .....</b>	<b>77</b>
6.1.1. Forças .....	77
6.1.2. Fraquezas .....	78
6.1.3. Oportunidades .....	79
6.1.4. Ameaças .....	79
<b>6.2. Matriz SWOT .....</b>	<b>80</b>
<b>Considerações finais .....</b>	<b>81</b>
<b>Referências .....</b>	<b>83</b>
<b>Lista de abreviaturas e siglas .....</b>	<b>87</b>
<b>Lista de figuras .....</b>	<b>89</b>
<b>Lista de gráficos .....</b>	<b>91</b>
<b>Lista de tabelas .....</b>	<b>93</b>

# Introdução

O sistema brasileiro de transporte aéreo exerce um papel fundamental para o desenvolvimento e a integração do Brasil, uma vez que possibilita conectar, de modo ágil, diferentes regiões geográficas. Além de desempenhar importante função quanto ao transporte de pessoas, insumos e produtos, também viabiliza a logística internacional de passageiros e de cargas em menor tempo se comparado a outros modais de transportes.

A procura por transporte aéreo intensificou-se ao longo dos últimos anos no país, entre outros fatores, acompanhando a continuidade de um movimento de maior integração mundial e o aumento da renda *per capita* no Brasil na última década. Assim, a fim de atender plenamente a essa crescente demanda, são necessários esforços para o planejamento e a adaptação do setor à nova realidade, com vistas a evitar gargalos e a ofertar serviços adequados.

Com o propósito de coordenar e supervisionar as ações voltadas ao desenvolvimento estratégico do setor e da infraestrutura da aviação, a Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR) foi instituída pela Lei n.º 12.462, em 2011. Entre suas competências estão a elaboração de estudos e projeções relativos à aviação civil e infraestrutura aeroportuária e à aeronáutica civil. Ademais, cabe à SAC/PR a formulação e a implementação do plano estratégico promovendo a concorrência, de modo que assegure a prestação adequada dos serviços, a modicidade tarifária e a agregação de novos usuários ao modal de transporte aéreo (BRASIL, 2011b).

Para democratizar e desenvolver o transporte aéreo no país, o Governo Federal lançou, em 2012, o Programa de Aviação Regional. Entre os objetivos desse programa estão a maior conectividade aérea e o desenvolvimento da economia no interior do país por meio da aproximação dos municípios de cadeias produtivas nacionais e globais e do estímulo ao turismo. Para isso, a SAC/PR visa ampliar, reformar e/ou construir 270 aeroportos em todo o território nacional, idealizando que 96% da população nacional esteja, no máximo, a 100 quilômetros de distância de um aeroporto que apresente condições de operar voos regulares (BRASIL, 2015b).

Com a finalidade de auxiliar no processo de desenvolvimento do transporte aéreo nacional, a SAC/PR realizou, em cooperação com o Laboratório de Transportes e Logística da Universidade Federal de Santa Catarina (LabTrans/UFSC), estudos e pesquisas para apoio ao planejamento desse setor, tendo como objeto de estudo 270 aeroportos regionais.

Nesse contexto, entendeu-se a necessidade de se categorizar os aeroportos regionais anteriormente às análises que irão subsidiar o planejamento do setor aéreo, permitindo, assim, obter diferentes perspectivas para aeroportos de tamanhos e características distintas, bem como examinar o desempenho de aeroportos similares dentro de uma mesma categoria. O resultado dessa categorização é apresentado na Tabela 3. Cabe ressaltar que 19 aeroportos estão em fase de estudo para futura implantação e, portanto, foram alocados em uma categoria própria: aeroportos novos.

Tabela 3 – Distribuição dos 270 aeroportos regionais em categorias

Categorias	Quantidade
Categoria V	9
Categoria IV	12
Categoria III	22
Categoria II	39
Categoria I	169
Aeroportos novos	19
<b>Total de aeroportos regionais</b>	<b>270</b>

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Com base nas categorias definidas, a análise individual de cada aeroporto regional é delineada considerando suas características específicas, as particularidades de sua categoria e a realidade do setor. Para isso utilizaram-se como *inputs* informações levantadas por meio de um questionário *on-line* aplicado aos operadores aeroportuários. Na Figura 5 podem ser visualizadas as principais etapas realizadas até a elaboração do relatório de análise de gestão de cada aeroporto.

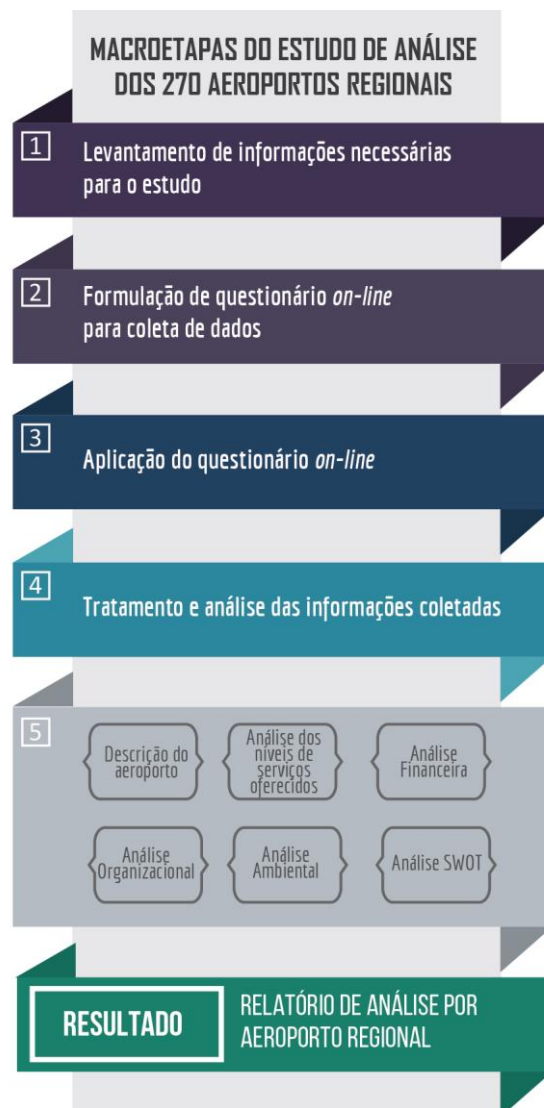


Figura 5 – Macroetapas do estudo de análise dos 270 aeroportos regionais  
Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)



Este relatório objetiva colaborar para o desenvolvimento do sistema de transporte aéreo brasileiro e agregar conhecimento ao planejamento estratégico do setor, sobretudo em relação à aviação regional.

Com o intuito de abordar de maneira mais específica as temáticas aqui apresentadas, este relatório descreve os resultados das análises realizadas sobre o Aeroporto de Santarém (SBSN).

## Estrutura do relatório

Este relatório é composto por seis capítulos de análises, os quais abordam os seguintes temas: descrição do aeroporto, análise do nível de serviço oferecido, análise financeira, análise organizacional, análise ambiental e Análise SWOT (do inglês – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)<sup>10</sup>.

No capítulo de descrição do aeroporto são apresentadas informações referentes à localização, à administração e à estrutura do aeroporto. Além disso, o capítulo consiste em uma análise das séries históricas de movimentação de passageiros, cargas aéreas e aeronaves, incluindo, também, a projeção de demanda de passageiros até o ano de 2035, entre outras informações pertinentes ao planejamento do aeroporto em análise.

Por conseguinte, o capítulo de análise do nível de serviço oferecido apresenta as características quantitativas de componentes operacionais do aeroporto, em especial componentes localizados em áreas aeroportuárias denominadas lado terra (local de uso público e sem controle de acesso) e lado ar (local de uso exclusivo a passageiros após a verificação de controle de acesso). Para tanto, indicadores de níveis de serviço oferecidos são calculados e, posteriormente, avaliados em relação aos padrões de referência estabelecidos pela International Air Transport Association (IATA, 2014).

O capítulo de análise financeira apresenta o diagnóstico da situação financeira do aeroporto, por meio da composição de custo e de receita e parâmetros comparativos de eficiência. Ademais, é realizada a estimativa do ponto de equilíbrio (*break-even point*) no período de 2011 a 2014.

O capítulo de análise organizacional expõe a composição e as características da gestão e operacionalização do aeroporto, além de apresentar a estrutura mínima exigida por regulamentos do setor aeroportuário. Além disso, é realizada uma avaliação do desempenho organizacional do aeroporto por meio de indicadores que visam medir a eficiência e a produtividade dos processos organizacionais.

O capítulo de análise ambiental contempla o diagnóstico do aeroporto em relação às ações ambientais do operador aeroportuário. Nesse sentido, são analisados dados referentes ao licenciamento, à gestão e aos aspectos ambientais relacionados às atividades aeroportuárias.

Após todas as análises apresentadas (descrição do aeroporto, nível de serviço oferecido, financeira, organizacional e ambiental), uma Matriz SWOT é desenvolvida. Nessa análise, os pontos mais críticos do aeroporto são identificados, e os aspectos positivos são destacados, possibilitando minimizar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo.

---

<sup>10</sup> Em português – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada na gestão e no planejamento estratégico de uma organização.



# 1. Descrição do aeroporto

O Aeroporto de Santarém (SBSN), também denominado Aeroporto Maestro Wilson Fonseca, está localizado a aproximadamente 15 quilômetros do centro da cidade, como representado na Figura 6.



**Figura 6 – Localização geográfica do Aeroporto de Santarém**  
Fonte: Google Earth (2016). Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Para ligação da cidade ao aeroporto, são oferecidos serviços de transporte público, como: táxi comum e ônibus comum (de linha). Esse acesso é realizado por meio de rodovia pavimentada – Rodovia Eng. Fernando Guilhon. Além disso, o aeroporto opera 24 horas por dia, oferta voos regulares e pontos de venda de passagens das companhias aéreas Azul, Gol, MAP e TAM.

A gestão do Aeroporto de Santarém é realizada por meio de uma empresa pública denominada Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero). A Infraero foi estabelecida nos termos da Lei n.º 5.862, de 12 de dezembro de 1972, sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio (BRASIL, 1972). Além disso, apresenta autonomia administrativa e financeira e é vinculada à SAC/PR (INFRAERO, 2015).

O sítio aeroportuário possui área de 1.074 hectares (INFRAERO, [2016]), onde está instalado o terminal de passageiros (TPS) com área de 1.607 metros quadrados. Há também no sítio, localizado a menos de 300 metros do TPS, um estacionamento gratuito com capacidade para 250 veículos.

A pista de pouso e decolagem (PPD) tem 2.400 m de comprimento e 45 m de largura, com pavimentação asfáltica (PCN – 43) e que, com base no Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC) n.º 154 – Emenda n.º 01 da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2012b), é classificada como 4C. A Figura 7 apresenta uma imagem via satélite do Aeroporto de Santarém.



**Figura 7 – Imagem via satélite do Aeroporto de Santarém**  
**Fonte: Google Earth (2016). Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)**

No ano de 2013, registrou-se no aeroporto uma movimentação de 516 mil passageiros, um aumento de 10,2% em comparação ao ano de 2012. Já em 2014 o fluxo aumentou para 602 mil passageiros. Esse desempenho classifica o aeroporto, de acordo com o Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC) n.º 153 – Emenda n.º 00, como Classe II, atribuída a aeroportos que apresentam processamento de passageiros entre 400 mil e 999 mil.

A Tabela 4 apresenta o volume de passageiros de voos domésticos registrado no aeroporto, entre os anos de 2009 e 2014.

**Tabela 4 – Movimentação de passageiros no Aeroporto de Santarém (2009-2014)**

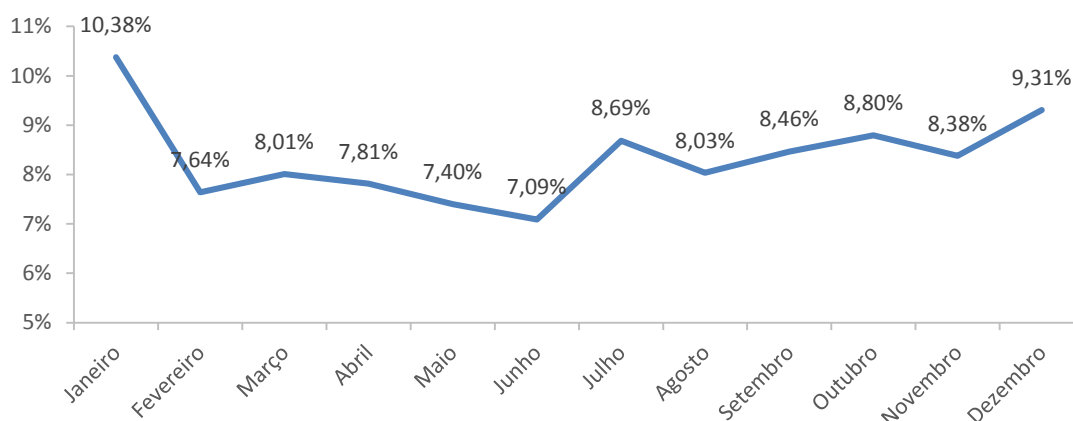
Descrição		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Doméstico	Aviação regular – embarcados	189.758	190.455	206.902	235.433	253.762	290.644
	Aviação regular – desembarcados	170.966	182.101	201.462	228.123	246.571	279.862
	Aviação não regular – embarcados	253	8.559	19.065	2.666	9.283	16.123
	Aviação não regular – desembarcados	301	9.527	15.507	2.288	6.785	15.707
	<b>Total doméstico</b>	<b>361.278</b>	<b>390.642</b>	<b>442.936</b>	<b>468.510</b>	<b>516.401</b>	<b>602.336</b>
<b>Total de movimentação</b>		<b>361.278</b>	<b>390.642</b>	<b>442.936</b>	<b>468.510</b>	<b>516.401</b>	<b>602.336</b>

**Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus<sup>11</sup>. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)**

Durante o período observado, o aeroporto registrou um crescimento médio de 10,8% a.a. na sua movimentação. Além disso, o número de passageiros em voos regulares correspondeu a 96,2% do fluxo analisado.

No Gráfico 9, é apresentada a contribuição média mensal na movimentação total anual de passageiros no Aeroporto de Santarém durante o período analisado (2009-2014).

<sup>11</sup> Os dados foram retirados do Sistema Hórus (BRASIL, 2015a), em consulta realizada no dia 9 de setembro de 2015, e estão sujeitos a atualização pela ANAC.

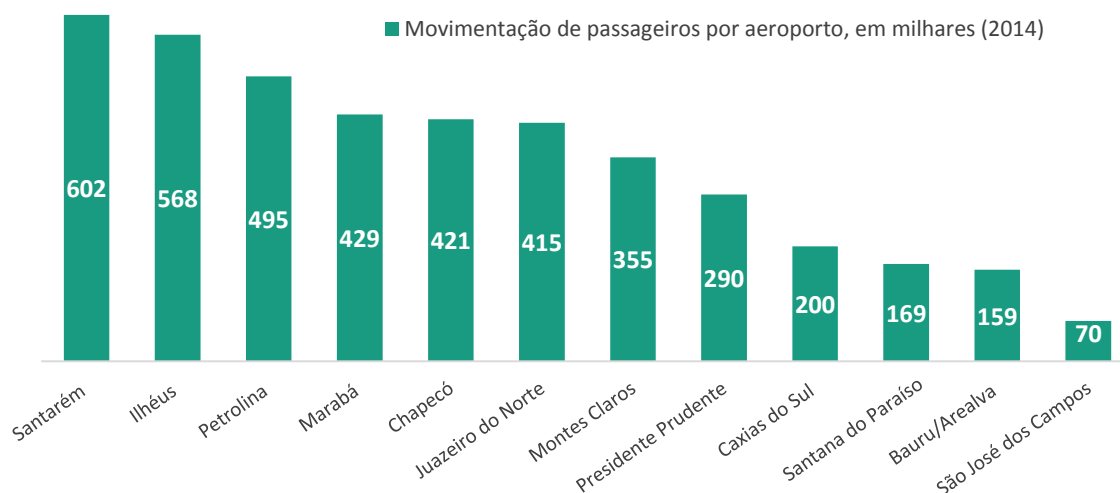


**Gráfico 9 – Proporção média mensal na movimentação de passageiros (2009-2014)**

Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

No Aeroporto de Santarém, conforme demonstrado no Gráfico 9, considerando-se o período compreendido entre os anos de 2009 e 2014 e seus respectivos registros mensais de passageiros, os três meses que apresentaram maior proporção foram julho, outubro e setembro. Já os três meses que apresentaram a menor representatividade foram fevereiro, março e abril.

Quanto ao desempenho no transporte de passageiros, como pode ser observado no Gráfico 10, o Aeroporto de Santarém apresentou-se na primeira colocação do *ranking* de movimentação dos aeroportos da Categoria IV, com 602 mil passageiros no ano de 2014, um registro aproximadamente 6% superior à movimentação observada no Aeroporto de Ilhéus, de 568 mil passageiros.

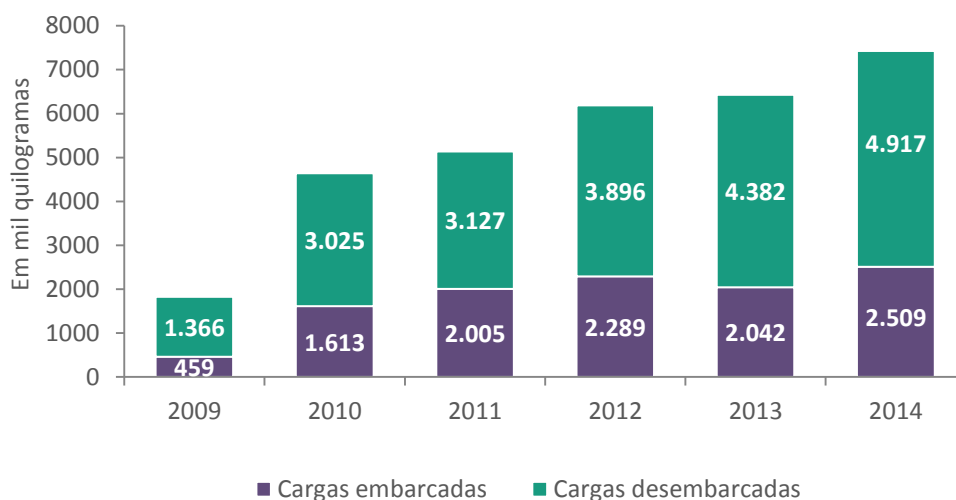


**Gráfico 10 – Movimentação de passageiros por aeroporto da Categoria IV (2014)**

Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

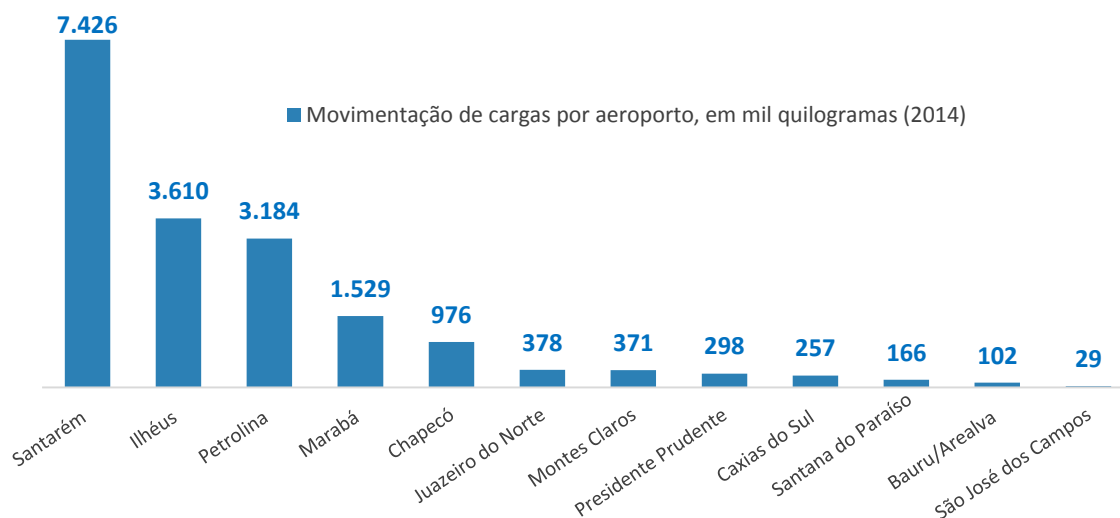
Em 2014, considerando o transporte de carga aérea, o Aeroporto de Santarém transportou 7.426 toneladas, representando um aumento de 306,9% em relação ao ano de 2009. No ano de 2014 houve também o registro de carga aérea internacional no sentido de embarque, em menor proporção se comparada às cargas domésticas, totalizando aproximadamente 44 toneladas.

Na Gráfico 11, observa-se a série histórica da movimentação de carga aérea doméstica entre os anos de 2009 e 2014.



**Gráfico 11 – Movimentação de carga doméstica, em mil kg, no Aeroporto de Santarém (2009-2014)**  
 Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Esse desempenho, como ilustra o Gráfico 12, situa o Aeroporto de Santarém igualmente na primeira colocação no *ranking* de movimentação de cargas dos aeroportos da Categoria IV, entre as 12 possíveis colocações.



**Gráfico 12 – Transporte de cargas por aeroporto da Categoria IV (2014)**  
 Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Em termos de configuração e dimensionamento da infraestrutura aeroportuária no Aeroporto de Santarém, o comprimento e o tipo de pavimento da PPD foram dimensionados considerando como aeronave crítica de projeto o Boeing 737-800. Entre as aeronaves que operam de forma regular no aeroporto estão os modelos: B 737-800, B 737-700, A320, A319, ATR72. Nesse contexto, a Tabela 5 apresenta o registro de aeronaves no aeroporto entre os anos de 2009 e 2014.

Tabela 5 – Movimentação de aeronaves no Aeroporto de Santarém (2009-2014)

Descrição		2009	2010	2011	2012	2013	2014
Doméstico	Aviação regular – decolagem	3.680	3.479	4.052	4.097	4.203	4.861
	Aviação regular – pouso	3.684	3.487	4.078	4.098	4.248	4.890
	Aviação não regular – decolagem	29	266	271	38	179	553
	Aviação não regular – pouso	31	259	254	37	141	532
	<b>Total doméstico</b>	<b>7.424</b>	<b>7.491</b>	<b>8.655</b>	<b>8.270</b>	<b>8.771</b>	<b>10.836</b>
Internacional	Aviação regular – decolagem	-	-	-	1	1	1
	Aviação regular – pouso	-	1	-	3	1	1
	Aviação não regular – decolagem	-	-	-	-	-	-
	Aviação não regular – pouso	-	1	-	-	-	-
	<b>Total internacional</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Total de movimentação</b>		<b>7.424</b>	<b>7.493</b>	<b>8.655</b>	<b>8.274</b>	<b>8.773</b>	<b>10.838</b>

Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

No aeroporto, considerando-se o período de 2009 a 2014, em média 99,98% do registro correspondeu às aeronaves domésticas. Em 2014, constatou-se o maior número, totalizando 10.838 movimentações – aproximadamente 46% maior que as registradas em 2009.

Ao considerar-se o faturamento anual dos aeroportos da Categoria IV, como pode ser observado no Gráfico 13, o Aeroporto de Santarém possui a maior soma de receitas. Em 2014, auferiu uma receita bruta de R\$ 9,1 milhões (valores ajustados pelo Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M)<sup>12</sup> para o ano-base 2013).



Gráfico 13 – Faturamento anual dos aeroportos da Categoria IV (2014)

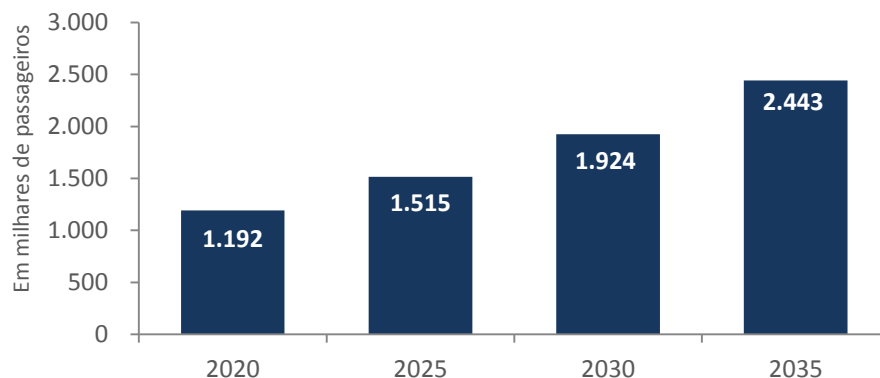
Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Ressalta-se que o faturamento é o somatório das receitas totais auferidas pelo aeroporto nos anos de estudo, ou seja, a soma das receitas operacionais, provenientes das atividades ligadas diretamente à operação do aeroporto, e receitas não operacionais, oriundas de atividades

<sup>12</sup> “O IGP-M tem como base metodológica a estrutura do Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI), resultando da média ponderada de três índices de preços: o Índice de Preços ao Produtor Amplo (IPA-M), o Índice de Preços ao Consumidor (IPC-M) e o Índice Nacional de Custo da Construção (INCC-M). É comumente utilizado para balizar os preços de energia e aluguéis, e correções de títulos do Tesouro Nacional”. (FGV, 2014, p. 3).

complementares como resultados financeiros.

Nesse sentido, a projeção de demanda por transporte aéreo de passageiros para o Aeroporto de Santarém, delineada pela SAC/PR, aponta a tendência de crescimento para as próximas décadas, como pode ser observado no Gráfico 14.



**Gráfico 14 – Projeção de passageiros para o Aeroporto de Santarém (2020-2035)**

Fonte: Dados fornecidos pela SAC/PR. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Como observado no Gráfico 14, estima-se uma demanda de aproximadamente 2,4 milhões de passageiros no aeroporto para o ano de 2035. Além disso, de acordo com informações retiradas do *site* do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2013), os fatores socioeconômicos dessa cidade são favoráveis ao crescimento da demanda para o aeroporto, a renda *per capita* do município cresceu 100,10% nas últimas duas décadas, passando de R\$ 204,43, em 1991, para R\$ 279, em 2000, e para R\$ 409,07, em 2010 (a preços de agosto de 2010).



## 2. Análise do nível de serviço oferecido

Neste capítulo são apresentadas as características quantitativas de componentes operacionais, resultando na avaliação do nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém.

Diversas definições são encontradas na literatura para o termo "nível de serviço", cujos significados remetem a conceitos relativos a indicadores quantitativos (serviço oferecido pelo aeroporto) e qualitativos de desempenho (percepção do passageiro quanto às atividades e às instalações aeroportuárias).

Cabe destacar que o nível de serviço percebido pelo passageiro não é avaliado neste capítulo, uma vez que se faz necessária uma pesquisa de campo para identificar como os serviços são avaliados por parte dos usuários. No entanto, a metodologia utilizada neste estudo, estabelecida pela IATA (2014), institui padrões para o nível de serviço dos componentes de um terminal aeroportuário, considerando os fatores de espaço e de tempo, visando avaliar se as instalações oferecidas estão adequadas às necessidades dos passageiros.

### 2.1. Descrição dos componentes operacionais

Os componentes operacionais correspondem às áreas do aeroporto compreendidas pelos espaços destinados a acomodar passageiros, veículos e cargas em terra, incluindo os ambientes dedicados às atividades de processamento de passageiros, bagagens e cargas. Segundo Young e Wells (2014), tais componentes se dividem em dois grupos: componentes do terminal aeroportuário e componentes de acesso terrestre ao terminal.

Na presente análise, utiliza-se o conceito de nível de serviço oferecido para a avaliação dos componentes operacionais localizados na área aeroportuária denominada lado terra (local de uso público e sem controle de acesso) e lado ar (local de uso exclusivo a passageiros após a verificação de controle de acesso). Por meio do uso da metodologia e dos padrões de nível de serviço oferecido estipulados pela IATA no ano de 2014, foram avaliados os diferentes componentes dos terminais aeroportuários.

Cabe destacar que a metodologia da IATA (2014) diz respeito às práticas internacionais. Dessa forma, considerando o contexto dos aeroportos regionais brasileiros, foram selecionados os componentes e os padrões aplicáveis a esses aeroportos. Os componentes selecionados e avaliados de acordo com essa metodologia são apresentados na Figura 8.



**Figura 8 – Componentes operacionais dos terminais aeroportuários de passageiros**  
 Fonte: IATA (2014). Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Segundo a IATA (2014), para avaliar as áreas destinadas ao *check-in*, à inspeção de segurança, à restituição de bagagens, à emigração, à imigração e outras áreas que desempenhem a função de processamento de passageiros, é preciso considerar três classes de dados: tempo de espera (min), número de passageiros (PAX)<sup>13</sup> e área (m<sup>2</sup>) por componente. Em contrapartida, para avaliar o nível de serviço dos espaços identificados como saguão de embarque de passageiros e sala de embarque, faz-se necessária a análise de dois parâmetros de dimensionamento: número de passageiros e área por componente.

As informações referentes aos componentes operacionais do Aeroporto de Santarém podem ser observadas na Tabela 6.

<sup>13</sup> Código internacional utilizado na aviação para designar passageiros.

Tabela 6 – Informações sobre os componentes do terminal de passageiros do Aeroporto de Santarém

Informações sobre os componentes do terminal de passageiros			
Componentes	Indicadores	Dados solicitados ao operador aeroportuário	Dados do aeroporto
Saguão de embarque de passageiros	Área por passageiro	Área total do saguão do TPS	71,43 m <sup>2</sup>
		Número de passageiros no saguão de embarque na hora-pico (HP)	390 PAX
Check-in convencional	Área por passageiro em fila	Área total destinada a filas do <i>check-in</i> convencional	89,38 m <sup>2</sup>
		Número de passageiros do <i>check-in</i> convencional na HP	253 PAX
	Tempo em fila	Tempo médio em fila do <i>check-in</i> convencional na HP	10,00 min
Inspeção de segurança	Área por passageiro em fila	Área total destinada a filas na inspeção de segurança	7,00 m <sup>2</sup>
		Número de passageiros na inspeção de segurança na HP	240 PAX
	Tempo em fila	Tempo médio em fila de inspeção de segurança na HP	15,00 min
Sala de embarque	Área por passageiro acomodado em pé	Área total da sala de embarque	246,00 m <sup>2</sup>
		Número de passageiros na sala de embarque na HP	250 PAX
Sala de embarque (número de passageiros sentados)	Proporção de assentos disponíveis em relação ao número de passageiros	Número de assentos disponíveis na sala de embarque	120 assentos
		Número de passageiros na sala de embarque na HP	250 PAX
Sala de desembarque (restituição de bagagens)	Área por passageiro	Área total da sala de desembarque	147,96 m <sup>2</sup>
		Número de passageiros na sala de desembarque na HP	307 PAX
	Tempo de espera	Tempo médio de espera para restituição de bagagens na HP	15,00 min

Fonte: IATA (2014) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário.

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Serão analisados nove indicadores de nível de serviço oferecido, distribuídos em cinco componentes no terminal de passageiros do Aeroporto de Santarém. Cabe destacar que, conforme informações disponibilizadas pelo operador aeroportuário, não são operados de forma regular voos internacionais e não são disponibilizados totens de autoatendimento nesse aeroporto. Sendo assim, os componentes de emigração, imigração e *check-in* de autoatendimento não são analisados neste estudo.

## 2.2. Padrões de referência para análise do nível de serviço oferecido

Entre a literatura técnica sobre análise do nível de serviço, encontram-se as publicações da IATA, uma associação que tem realizado uma série de estudos na área de planejamento aeroportuário, em especial no que se refere aos TPS. Dessas publicações, ressalta-se o Airport Development Reference Manual (ADRM), que já está na décima edição, utilizado como referência nesta análise de qualidade do serviço oferecido.

A metodologia de análise do nível de serviço proposta pela IATA (2014) estabelece três formas de classificação para cada componente: superdimensionado, ótimo e subótimo<sup>14</sup>. A Tabela 7 apresenta de maneira simplificada essa escala e seus respectivos significados.

**Tabela 7 – Avaliação do nível de serviço oferecido**

Nível de serviço	Indicadores	
	Parâmetro Espaço	Parâmetro Tempo
<b>Superdimensionado</b>	Excessivo ou espaços vazios	Excesso de provisão de recursos
<b>Ótimo</b>	Espaço suficiente para acomodar as funções necessárias em ambiente confortável	Tempo de processamento e de espera aceitável
<b>Subótimo</b>	Lotado ou desconfortável	Tempo de processamento e de espera inaceitável

Fonte: IATA (2014). Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

As instalações são projetadas para um horizonte de planejamento em que a movimentação é maior que a situação atual, assim o nível de serviço tende a ser maior no curto prazo. Dessa forma, a interpretação das definições em relação à tabela anterior deve considerar o horizonte de planejamento e o momento em que a avaliação é realizada (IATA, 2014). Ao levar em conta esses aspectos, a presente análise do nível de serviço no Aeroporto de Santarém é fundamentada na situação atual, que inclui a análise do espaço oferecido por passageiro, do número de assentos na sala de embarque e do tempo de espera em filas de componentes do TPS.

Os parâmetros mínimos de nível de serviço correspondem a um conjunto de premissas utilizadas para dimensionar ou avaliar os espaços de componentes operacionais do TPS e, também, os tempos de espera por serviços de processamento de passageiros. Essas áreas devem ser suficientes para garantir que o passageiro desfrute do espaço apropriado, e os tempos de espera devem ter limites aceitáveis. Assim, na Tabela 8 encontram-se os parâmetros internacionais que balizam o nível de serviço oferecido nos terminais aeroportuários.

<sup>14</sup> Palavra adotada neste documento mediante livre tradução de *suboptimum*, termo presente no manual da IATA (2014), originalmente escrito em inglês.

Tabela 8 – Padrões e indicadores para análise do serviço oferecido em um terminal aeroportuário

Componentes		Unidades dos indicadores	Nível de serviço		
			Superdimensionado	Ótimo	Subótimo
Saguão de embarque de passageiros (saguão do TPS)		Espaço (m <sup>2</sup> /PAX)	>2,3	2,3	<2,3
Check-in	Autoatendimento	Espaço (m <sup>2</sup> /PAX)	>1,8	1,3 – 1,8	<1,3
		Tempo (min)	0	0 - 2	>2
	Despacho de bagagens do autoatendimento	Espaço (m <sup>2</sup> /PAX)	>1,8	1,3 – 1,8	<1,3
		Tempo (min)	0	0 – 5	>5
	Convencional	Espaço (m <sup>2</sup> /PAX)	>1,8	1,3 - 1,8	<1,3
		Tempo (min)	<10	10 - 20	>20
Inspeção de segurança		Espaço (m <sup>2</sup> /PAX)	>1,2	1,0 - 1,2	<1
		Tempo (min)	<5	5 - 10	>10
Emigração		Espaço (m <sup>2</sup> /PAX)	>1,2	1,0 - 1,2	<1
		Tempo (min)	<5	5 - 10	>10
Sala de embarque	Área por passageiro	Espaço (m <sup>2</sup> /PAX)	>1,2	1,0 - 1,2	<1
	Assentos por passageiros	Proporção (%)	>70%	50% - 70%	<50%
Imigração		Espaço (m <sup>2</sup> /PAX)	>1,2	1,0 - 1,2	<1
		Tempo (min)	<10	10	>10
Sala de desembarque (restituição de bagagens )		Espaço (m <sup>2</sup> /PAX)	>1,7	1,5 - 1,7	<1,5
		Tempo (min)	<0	0 - 15	>15

Fonte: IATA (2014). Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Por meio do questionário *on-line*, como descrito anteriormente, foi realizado o levantamento da movimentação de passageiros por componente na hora-pico (HP), bem como das informações referentes aos tempos de espera de passageiros em filas. Cabe destacar que a HP é utilizada para identificar os parâmetros para o dimensionamento e, ainda, a avaliação dos componentes de terminais aeroportuários.

Para fins de análise do nível de serviço, considera-se a HP de movimentação nos componentes operacionais, posto que o nível de serviço está diretamente relacionado à imagem do aeroporto em todos os cenários de movimentação. Além disso, a manutenção de um padrão de serviço adequado poderá atrair novos negócios e usuários ao aeroporto.

Como o TPS tem uma natureza dinâmica, ou seja, seus usuários movimentam-se em suas instalações, passando de um componente a outro, é necessário estipular, para a análise dos serviços oferecidos, o número médio de passageiros em filas de componentes com função de processamento de passageiros, que abrangem: *check-in* de autoatendimento; *check-in* convencional; *check-in* para despacho de bagagens do autoatendimento; inspeção de segurança; emigração; e imigração. Para isso, utilizam-se os fatores de correção apresentados na Tabela 9, que correspondem aos diferentes tempos de espera. Esses fatores são multiplicados pela movimentação dos componentes, resultando em um número médio de passageiros em fila de espera.

Tabela 9 – Fatores de correção para o cálculo de número de passageiros em fila

Tempo de espera (min)	Fator de correção
3	0,12
4	0,151
5	0,183
10	0,289
15	0,364
20	0,416
25	0,453
30	0,495

Fonte: IATA (2014). Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Como pode ser observado na Tabela 9, quanto maior o tempo de espera em fila, maior será o fator de correção a ser aplicado sobre a movimentação do componente, ou seja, quanto maior o tempo de espera em fila, maior será o número de passageiros à espera de processamento.

Após o levantamento das informações necessárias para a análise, parte-se para o cálculo e para a avaliação dos indicadores de tempo e espaço. Portanto, a próxima subseção apresenta os indicadores para o Aeroporto de Santarém e a classificação do nível de serviço por componente operacional.

## 2.3. Indicadores e análise do nível de serviço oferecido

Nesta subseção são apresentados os indicadores de desempenho calculados para diferentes componentes operacionais do terminal do Aeroporto de Santarém, incluindo a classificação do nível de serviço, segundo a metodologia da IATA (2014).

Dessa forma, primeiramente, na Tabela 10 são apresentadas as movimentações de passageiros nos componentes durante a HP, assim como os tempos de espera em filas e seus respectivos valores ajustados para o número médio de passageiros em filas.

Tabela 10 – Movimentação, tempo de espera e passageiros em fila na HP por componentes operacionais

Componentes	Movimentação (PAX na HP) ●	Tempo de espera (Min na HP) ●	Fator de correção ●	Passageiros em fila/área (HP) ●
Saguão do TPS	390	●	1	390
Check-in convencional	253	10	0,289	74
Inspeção de segurança	240	15	0,364	88
Sala de embarque	250	●	1	250
Sala de desembarque (restituição de bagagens)	307	15 ●	1	307

Nota: ● Fatores de correção para o cálculo de número de passageiros em fila, IATA (2014).

- Informação disponibilizada pelo operador aeroportuário.
- Número médio de passageiros em fila/área do componente, durante a HP.
- Considera-se que, nesse componente, não há formação de filas.

Fonte: IATA (2014) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário.  
Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Ao considerar a relação entre a área disponível por componente e sua respectiva

movimentação, calculam-se os indicadores de espaço por passageiro (m<sup>2</sup>/PAX). Esses indicadores de espaço, assim como os indicadores de tempo de espera e a proporção de assentos por passageiro na sala de embarque, compõem a análise do nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém. O resultado dos indicadores é apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 – Componentes operacionais e indicadores de nível de serviço oferecido no Aeroporto

Componentes	Indicadores		
	Espaço	Tempo	Proporção
Saguão do TPS	0,18 m <sup>2</sup> /PAX	-	-
Check-in convencional	1,21 m <sup>2</sup> /PAX	10,0 min	-
Inspeção de segurança	0,08 m <sup>2</sup> /PAX	15,0 min	-
Sala de embarque	0,98 m <sup>2</sup> /PAX	-	-
Sala de embarque (assentos por passageiro)	-	-	48%
Sala de desembarque (restituição de bagagens)	0,48 m <sup>2</sup> /PAX	15,0 min	-

Fonte: IATA (2014) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário.

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

A Tabela 12 apresenta a classificação dos indicadores obtidos, confrontados com os padrões da IATA (2014).

Tabela 12 – Componentes operacionais e classificação do nível de serviço oferecido no Aeroporto

Componentes	Nível de serviço oferecido		
	Espaço	Tempo	Proporção
Saguão do TPS	subótimo	-	-
Check-in convencional	subótimo	ótimo	-
Inspeção de segurança	subótimo	subótimo	-
Sala de embarque	subótimo	-	-
Sala de embarque (assentos por passageiro)	-	-	subótimo
Sala de desembarque (restituição de bagagens)	subótimo	ótimo	-

Fonte: IATA (2014) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário.

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Nesse contexto, o nível de serviço oferecido pelos componentes na análise do Aeroporto de Santarém em relação ao parâmetro “Espaço por passageiro” é apresentado no Gráfico 15.

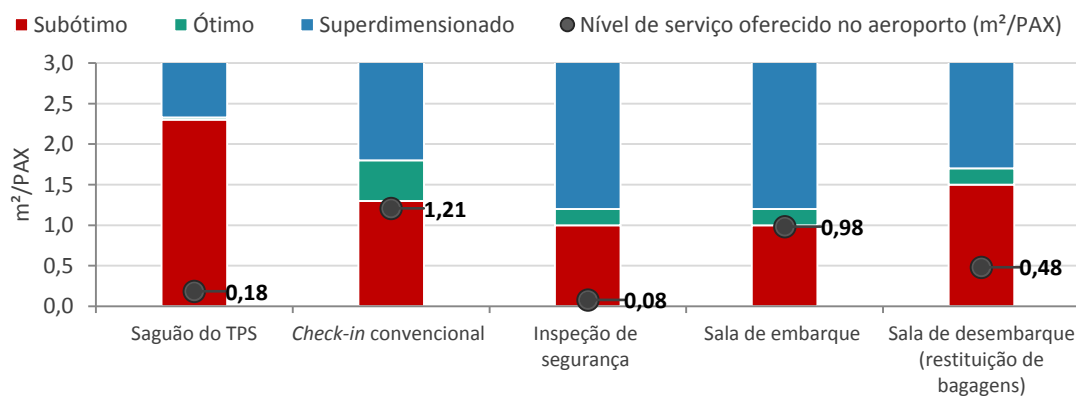
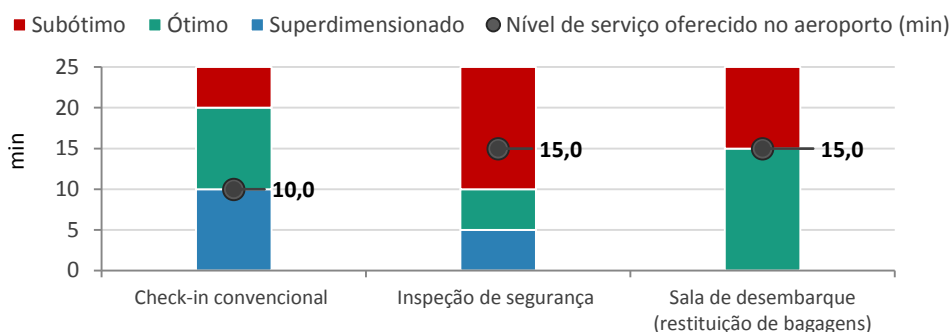


Gráfico 15 – Nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém pelos componentes em relação ao parâmetro “Espaço por passageiro”

Fonte: IATA (2014) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário.

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Além disso, o nível de serviço oferecido pelos componentes em relação ao parâmetro “Tempo de espera nas filas” é apresentado no Gráfico 16.



**Gráfico 16 – Nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém pelos componentes em relação ao parâmetro “Tempo de espera nas filas”**

Fonte: IATA (2014) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário.

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

No saguão do TPS, o aeroporto possui uma movimentação de 390 passageiros na HP e oferece uma área de 71,43 m<sup>2</sup>, o que representa uma disponibilidade de aproximadamente 0,18 m<sup>2</sup> por pessoa. Esse resultado revela um nível de serviço subótimo, uma vez que o espaço calculado por passageiro apresenta-se abaixo que o intervalo ótimo recomendado pela IATA (2014).

Para o *check-in* convencional durante a HP, estima-se que aproximadamente 74 passageiros esperam por atendimento em fila. Segundo o operador aeroportuário, os passageiros despendem 10 minutos nas filas desse componente, e as filas ocupam uma área total de 89,38 m<sup>2</sup>. Assim, calcula-se uma área de 1,21 m<sup>2</sup> por pessoa. De acordo com a IATA (2014), essas informações revelam um desempenho do nível de serviço caracterizado como subótimo ao espaço das filas e como ótimo para tempo de espera.

O Aeroporto de Santarém possui uma área de 7 m<sup>2</sup> destinada às filas de inspeção de segurança e calcula-se que, durante a HP, 88 passageiros esperam por atendimento em fila. Dessa forma, com uma área identificada para a inspeção de segurança de 0,08 m<sup>2</sup> por usuário e tempo de espera de 15 minutos, considerando os padrões estabelecidos pela IATA (2014), ambos os parâmetros de espaço e tempo apresentam nível de serviço classificado como subótimo.

Segundo o manual da IATA (2014), para que o espaço oferecido aos passageiros na sala de embarque esteja no nível ótimo, a área destinada para cada pessoa deve estar no intervalo de 1 a 1,2 m<sup>2</sup>. Desse modo, a área destinada aos usuários é de 0,99 m<sup>2</sup> por pessoa, qualificando-se, assim, como nível de serviço subótimo. Além disso, a proporção encontrada de passageiros sentados em relação ao total de passageiros que transitam na sala de embarque é de 48%. Esse resultado classifica a quantidade de assentos como subótimo; posto que está abaixo do intervalo recomendado, de 50 a 70%.

O aeroporto possui uma área de desembarque equivalente a 147,96 m<sup>2</sup> e um número de passageiros na sala de desembarque de 307 pessoas na HP. Dessa forma, de acordo com os padrões estabelecidos pela IATA (2014), o indicador de nível de serviço do espaço é de 0,48 m<sup>2</sup> por passageiro, revelando um desempenho equivalente ao subótimo. Além disso, foi identificado um tempo de aproximadamente 15 minutos para restituição de bagagens, correspondendo a um nível de serviço considerado ótimo.



Por fim, a Figura 9 apresenta o diagrama de espaço-tempo, com base nos componentes avaliados de acordo com os parâmetros de espaço e tempo.

## DIAGRAMA DE ESPAÇO-TEMPO

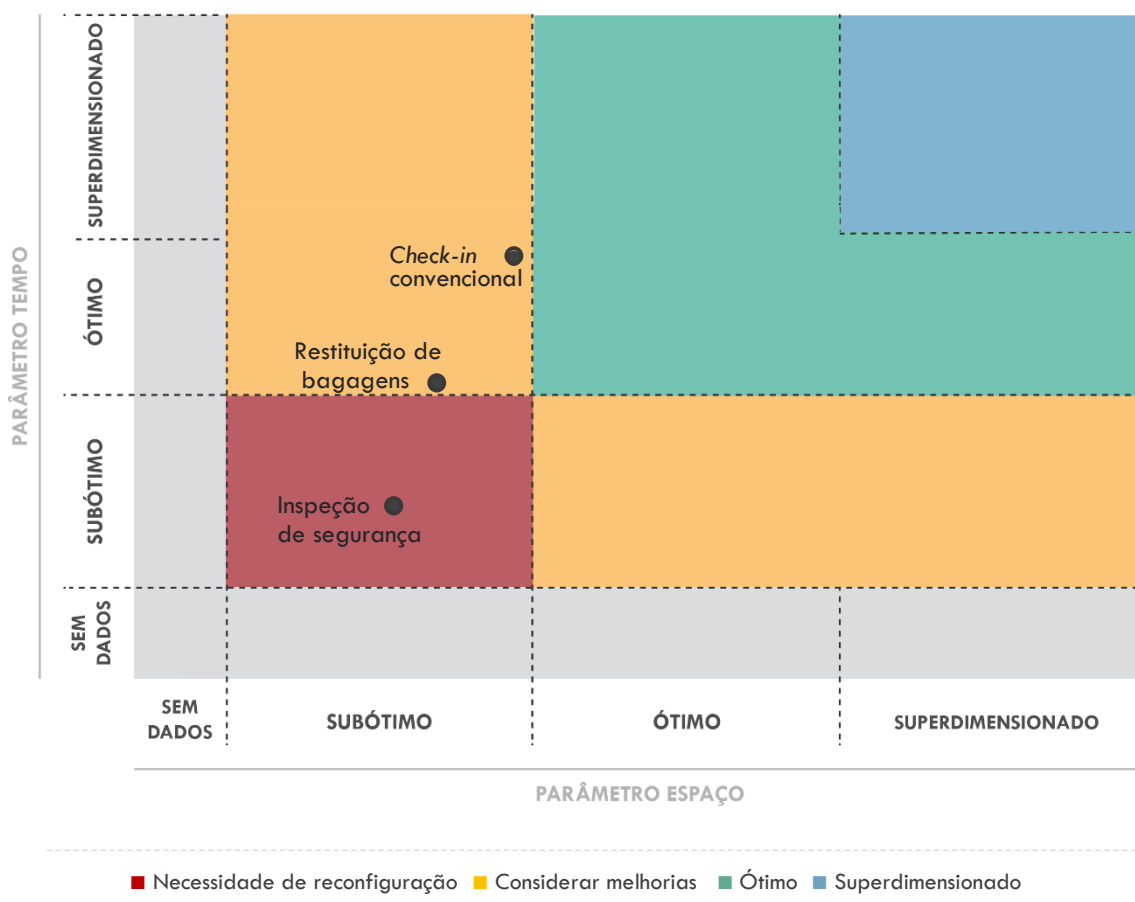


Figura 9 – Diagrama de espaço-tempo para o nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém

Fonte: IATA (2014) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário.

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Aplicando-se o diagrama, fundamentado na IATA (2014), pode-se analisar que o Aeroporto de Santarém necessita considerar melhorias, em especial, nos componentes de restituição de bagagens (sala de desembarque) e *check-in* convencional. Isso ocorre porque, embora haja tempos de espera dentro dos limites recomendados, os espaços são classificados como subóticos.

Além disso, como pode ser observado no diagrama, sugere-se a reconfiguração do componente de inspeção de segurança, que abrange os parâmetros de tempo de espera e espaço por passageiro, visto que apresentam-se abaixo dos limites considerados como ótimos.

A Figura 10 apresenta dois componentes avaliados na análise do nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém.



Figura 10 – Áreas destinadas à restituição de bagagens (à esquerda) e à sala de embarque (à direita) do Aeroporto  
Fonte: Imagens obtidas do questionário aplicado ao operador aeroportuário.

Ressalta-se que, para a análise do nível de serviço oferecido, foram utilizadas informações disponibilizadas pelo operador do Aeroporto de Santarém e padrões de nível de serviço recomendados pela metodologia da IATA (2014), com base na movimentação de passageiros e tempos médios de espera em fila durante a HP. Além disso, foi considerado o atual cenário de dimensionamento dos componentes, isto é, o atual espaço disponibilizado para cada componente no terminal de passageiros.

## 2.4. Considerações sobre o nível de serviço oferecido

Conforme foi mencionado anteriormente, foram selecionados e apresentados nove indicadores de nível de serviço oferecido para o Aeroporto de Santarém, dos quais dois (ou seja, 22% da amostra) foram classificados com nível de serviço ótimo e os outros sete como subótimos.

Os indicadores de espaço, caracterizados pela análise das áreas destinadas ao processamento de passageiros, registraram um nível de serviço subótimo, conforme os padrões internacionais estabelecidos pela IATA (2014). Acrescenta-se, ainda, que a proporção de assentos disponíveis para passageiros na HP na sala de embarque foi também classificada como subótima.

Em relação aos indicadores de tempo, caracterizados pelo tempo despendido em fila dos componentes na HP, registraram, em sua maioria, um nível de serviço adequado, no qual receberam a classificação ótimo. Os componentes que registraram esse tipo de análise correspondem ao *check-in* convencional e à restituição de bagagens, de acordo com os padrões estabelecidos pela IATA (2014). Enquanto isso, o componente de inspeção de segurança como subótimo.

Por meio do diagrama de espaço-tempo, constatou-se a necessidade de melhoria na área destinada ao processamento de passageiros, em especial aos componentes de sala de desembarque (restituição de bagagens) e *check-in* convencional. Além disso, sugeriu-se através do diagrama de espaço-tempo a reconfiguração do componente de inspeção de segurança, que abrange os parâmetros de tempo de espera e espaço por passageiro, visto que apresentam-se abaixo dos limites considerados como ótimos. Isso ocorre uma vez que um baixo nível de serviço caracteriza-se por gerar transtornos aos usuários, enquanto um nível acima do adequado pode causar um desperdício de recursos.

Cabe destacar, ainda, que a avaliação do nível de serviço oferecido consiste em um diagnóstico da atual infraestrutura do aeroporto, de modo que seja possível identificar possíveis excessos ou escassez de recursos. Dessa forma, a metodologia se limita a analisar um ponto específico no tempo, não levando em consideração as eventuais oscilações na demanda. Sugere-se, portanto, que esse procedimento seja realizado permanentemente pelo operador do aeroporto, de modo a monitorar as oscilações de nível de serviço ocasionadas pelas variações na demanda observada.

## 3. Análise financeira

Neste capítulo é apresentada a análise financeira do Aeroporto de Santarém, fundamentada em demonstrativos financeiros observados entre os anos de 2011 e 2014. Os principais itens avaliados foram: indicadores de composição de custo e de receita, parâmetros comparativos de eficiência e estimativa do ponto de equilíbrio (*break-even point*).

### 3.1. Diagnóstico financeiro

O diagnóstico financeiro envolve a análise e a interpretação de indicadores, permitindo monitorar e compreender o desempenho dos aeroportos regionais. Este diagnóstico contempla três níveis de análise: da origem dos custos e das receitas, dos níveis de eficiência de receita e custo, e do *break-even point*. Os resultados dos indicadores são comparados ao longo do período estudado (de 2011 a 2014), bem como o são com os resultados dos indicadores de outras unidades aeroportuárias da mesma categoria.

#### 3.1.1. Análise da origem dos custos e receitas

Nesta subseção são analisadas as fontes de receitas e de custos que compõem os resultados financeiros do aeroporto. Primeiramente, identifica-se o montante da receita que está comprometido com o custo operacional. Quanto menor o comprometimento, maior a capacidade de gerar lucro a partir das atividades operacionais. O Gráfico 17 ilustra a composição do custo operacional em três principais categorias: custos com serviços de terceiros, custo com pessoal e outros custos operacionais.

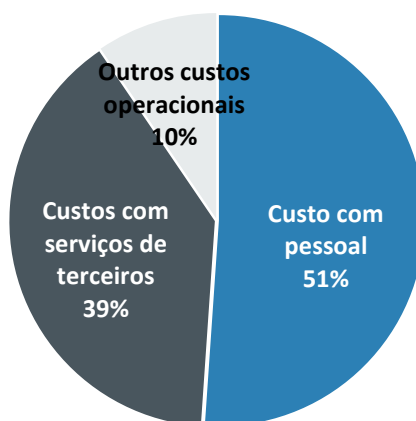


Gráfico 17 – Composição dos custos operacionais do Aeroporto de Santarém (2014)

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O custo com pessoal e os custos com serviços de terceiros em aeroportos representam, em geral, o maior valor na composição dos custos totais. Durante o período de 2011 a 2014, esses custos apresentaram-se, em média, nos patamares de 66,4% e 27,5%, respectivamente. Entre as atividades que são terceirizadas no aeroporto em análise, pode-se citar as atividades de limpeza, vigilância, segurança patrimonial, jardinagem, entre outras (ver Tabela 22, no Tópico 4.3). Os outros custos operacionais são referentes a dispêndios com utilidades, manutenção, formação profissional, material de consumo etc.

Verificou-se que os custos operacionais do Aeroporto de Santarém apresentaram um aumento de 7,7% entre 2011 e 2012, o que, somado à diminuição de 45,4% na receita total, fez com que o indicador custo operacional por receita total aumentasse para 252,4% em 2012. Uma diminuição nos custos operacionais em 50,5% de 2012 para 2014 permitiu que o resultado do indicador diminuísse para 112,3%, conforme o Gráfico 18.

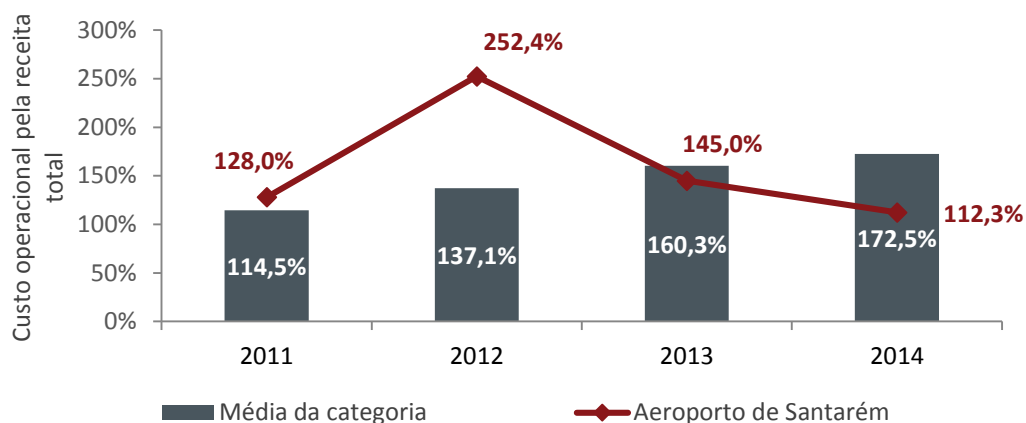


Gráfico 18 – Custo operacional pela receita total (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Ao se avaliar a composição das receitas operacionais de um aeroporto, a principal análise que se faz é a diferenciação das receitas aeronáuticas das receitas não aeronáuticas. A distribuição das receitas no Aeroporto de Santarém em 2014, comparada aos demais aeroportos da sua categoria, apresenta-se no Gráfico 19.

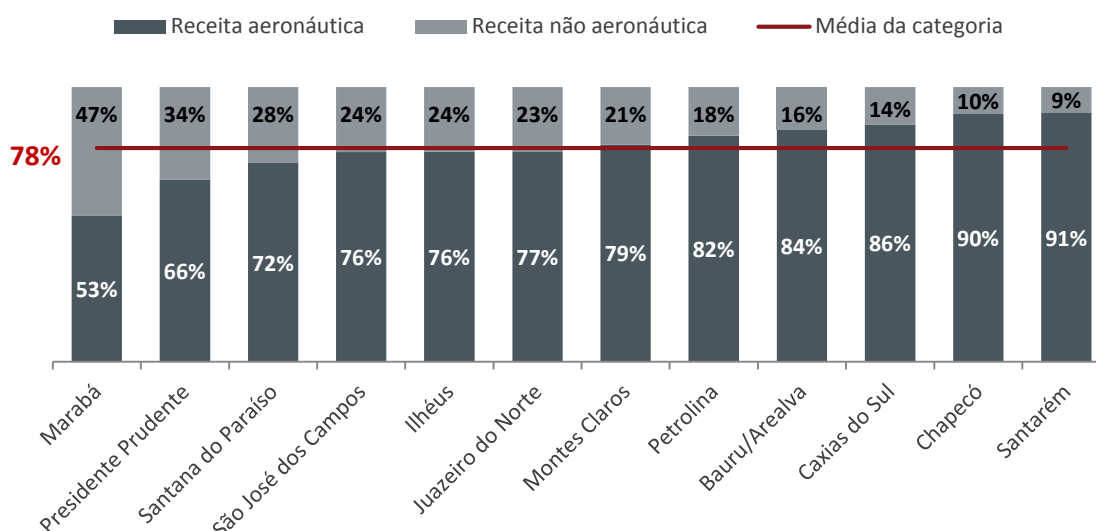


Gráfico 19 – Disposição das receitas aeronáuticas e não aeronáuticas pela receita operacional: Categoria IV (2014)

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Atualmente, aeroportos tendem a buscar, cada vez mais, receitas não aeronáuticas em relação às aeronáuticas. Esse movimento consiste em agregar mais serviços àqueles já oferecidos aos passageiros, diversificando e ampliando as fontes de receitas.

Nesse sentido, o Aeroporto de Santarém apresentou uma queda acumulada de 46,7% nas receitas aeronáuticas entre os anos de 2011 e 2014, enquanto as receitas não aeronáuticas tiveram crescimento acumulado de 16,2% no mesmo período. No final de 2014, o aeroporto em análise apresentou uma proporção de receitas não aeronáuticas sobre a receita operacional de 9,5%.

### 3.1.2. Nível de eficiência

Os indicadores analisados nesta seção permitem identificar o nível de eficiência do aeroporto, que pode ser medido como uma relação de produtividade em que se avaliam os recursos utilizados para produzir certo volume de atividade (produto/serviço). O método a ser utilizado para esta análise envolve o cálculo de indicadores que relacionam custos e receitas a componentes físico-operacionais do aeroporto, conforme evidenciado na literatura. Os indicadores utilizados nesta sessão estão resumidos na Figura 11.



Figura 11 – Componentes analisados para avaliar o nível de eficiência do aeroporto  
Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

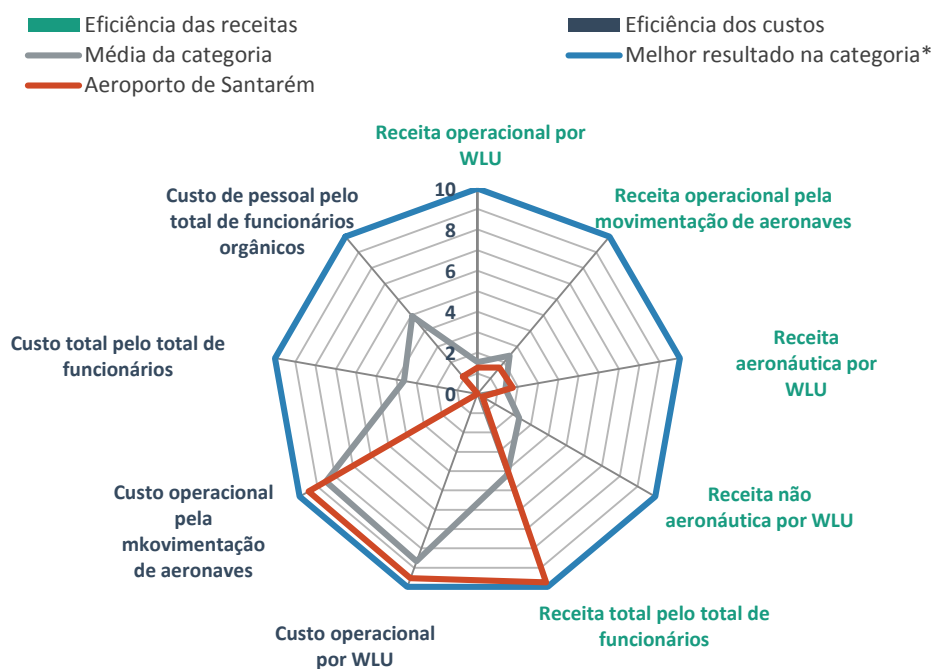
Na Tabela 13, são apresentados os indicadores de eficiência do Aeroporto de Santarém, bem como a média, o melhor e o pior resultado da Categoria IV.

Tabela 13 – Nível de eficiência do Aeroporto de Santarém: indicadores selecionados (2014)

Índices de eficiência de custos e receitas					
Indicador	Unidade	Aeroporto de Santarém	Média da categoria	Maior desempenho na categoria	Menor desempenho na categoria
Receita operacional por WLU	R\$/WLU	12,7	13,6	44,6	8,0
Receita operacional pela movimentação de aeronaves	R\$/movimento	790,1	940,1	2.437,6	459,9
Receita aeronáutica por WLU	R\$/WLU	11,5	10,4	34,0	6,7
Receita não aeronáutica por WLU	R\$/WLU	1,2	3,2	10,6	0,9
Receita total pelo total de funcionários (orgânicos e terceirizados)	R\$/funcionário	79.710,5	42.308,5	81.336,9	13.941,4
Custo operacional por WLU	R\$/WLU	14,6	41,0	1,0	299,3
Custo operacional pela movimentação de aeronaves	R\$/movimento	908,9	2.498,8	85,0	16.343,1
Custo total pelo total de funcionários (orgânicos e terceirizados)	R\$/funcionário	92.574,1	62.324,4	9.316,9	92.574,1
Custo de pessoal pelo total de funcionários orgânicos	R\$/funcionário	132.441,3	91.477,6	37.239,3	144.192,8

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

No Gráfico 20, são apresentados os indicadores normalizados do Aeroporto de Santarém, assim como a média e o melhor resultado da Categoria IV.



\*Trata-se do maior resultado aferido nos indicadores de receitas ou do menor resultado aferido nos indicadores de custos, entre os aeroportos pertencentes à Categoria IV. Esse resultado será sempre igual a 10, devido à normalização, que utiliza a escala de 0 a 10.

Gráfico 20 – Nível de eficiência do Aeroporto de Santarém: indicadores normalizados (2014)

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Dois dos quatro indicadores de eficiência de custos registraram desempenho melhor que o obtido na média da Categoria IV; são eles: custo operacional pela movimentação de aeronaves e

custo operacional por WLU<sup>15</sup> (do inglês – *Work Load Unit*). Ressalta-se que para os indicadores de eficiência de custos, diferentemente dos indicadores de eficiência de receitas, quanto menor o valor do indicador melhor é o desempenho do aeroporto.

No que se refere aos indicadores de eficiência de receitas, também dois deles apresentaram desempenho abaixo da média da categoria. Os indicadores que apresentaram resultados acima da média da categoria foram: receita total pelo total de funcionários, com resultado normalizado de 9,76 na escala de 0 a 10; e, receita aeronáutica por WLU, com resultado normalizado de 1,75.

O indicador de receita operacional por WLU, representado no Gráfico 21, apresentou uma redução acumulada de aproximadamente 56,6% no período de 2011 a 2014, apresentando-se no patamar de R\$ 12,66 em 2014, aproximadamente 71,6% abaixo do melhor resultado da Categoria IV.

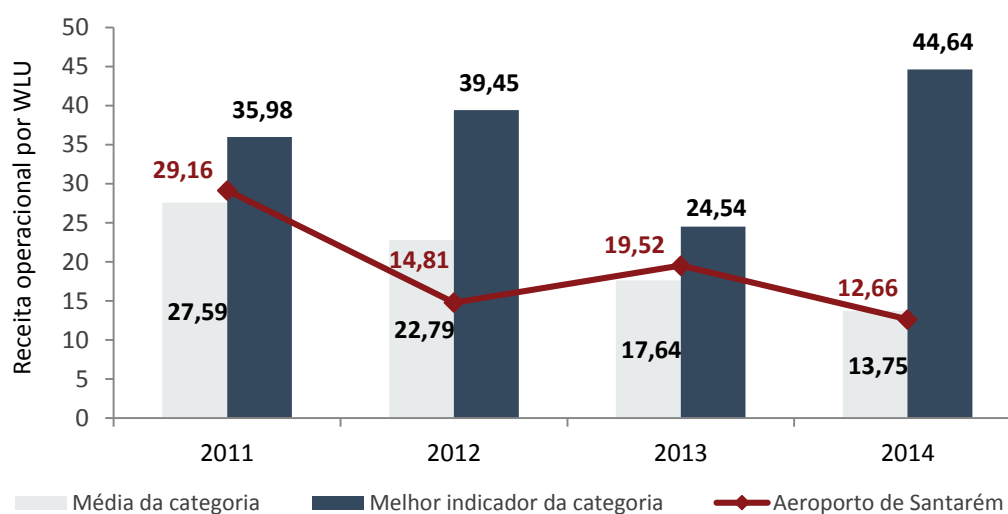


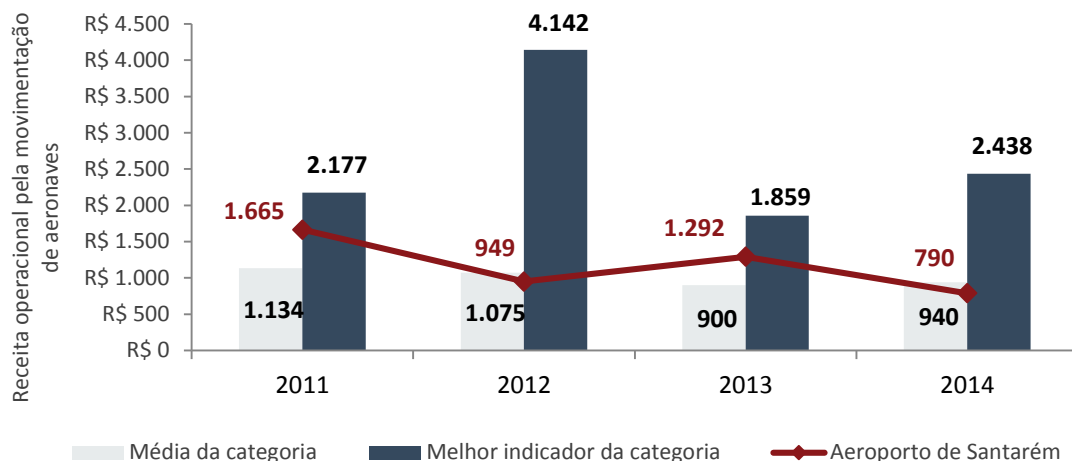
Gráfico 21 – Receita operacional por WLU, em R\$/WLU (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Em relação ao indicador de receita operacional pela movimentação de aeronaves, cujo comportamento pode ser observado no Gráfico 22, verificou-se uma queda no seu resultado em 2012, bem como na média da Categoria IV. De 2012 a 2013, porém, apresentou um crescimento de aproximadamente 36,1%, chegando ao valor de R\$ 1.292. Em 2014, o indicador teve uma nova redução, de 38,9%, chegando ao final do período com R\$ 790 por movimento de aeronave.

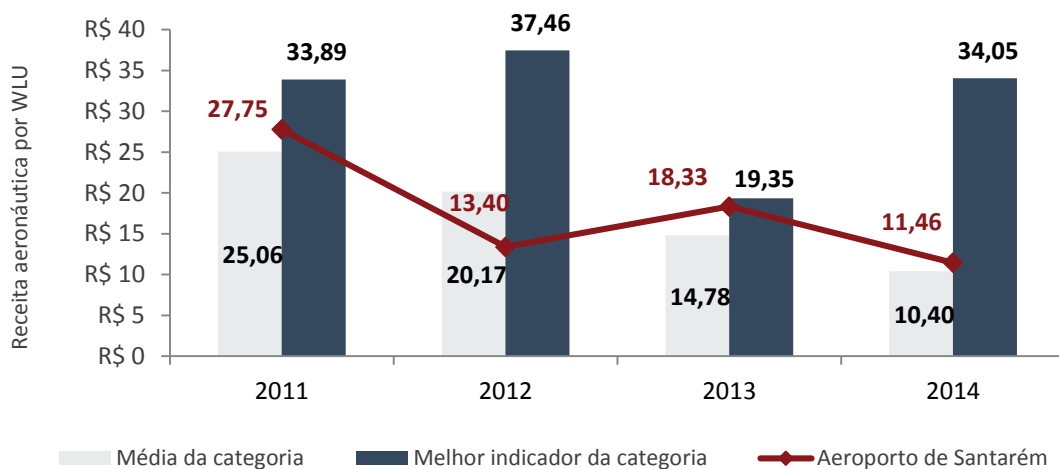
<sup>15</sup> Unidade de medida que unifica a movimentação de passageiros e de cargas, isto é, um passageiro equivale a 100 quilos de carga e vice-versa.





**Gráfico 22 – Receita operacional pela movimentação de aeronaves, em R\$/movimento (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV**  
 Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O indicador receita aeronáutica por WLU, representado no Gráfico 23, apresentou uma redução acumulada de 58,7% no período de 2011 a 2014, atingindo o valor de R\$ 11,46 em 2014. Apesar dessa redução, o resultado do indicador para o aeroporto esteve acima da média no ano de 2014.



**Gráfico 23 – Receita aeronáutica por WLU, em R\$/WLU (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV**  
 Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O indicador de receita não aeronáutica por WLU, por sua vez, representado no Gráfico 24, apresentou uma redução acumulada de 15,1% no período de 2011 a 2014, atingindo o valor de R\$ 1,20 no final do período. Esse resultado está 88,7% abaixo do melhor resultado da Categoria IV.

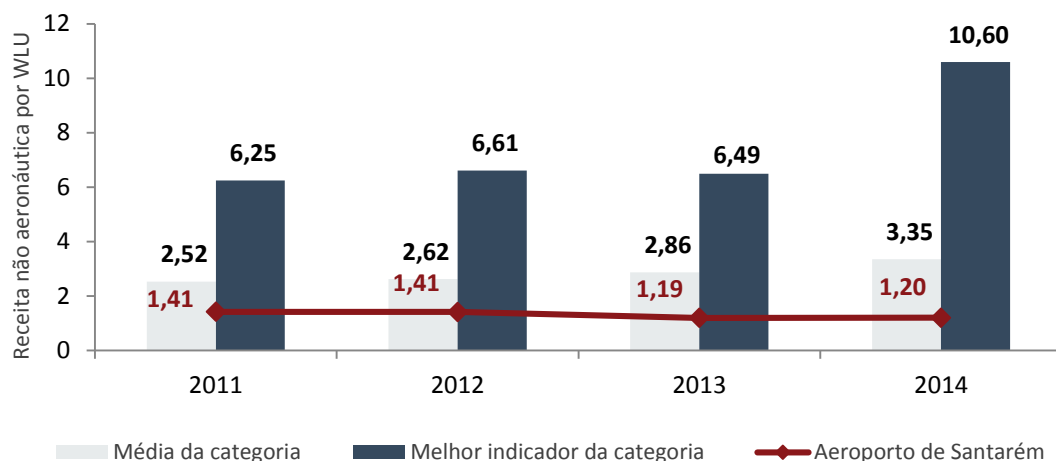


Gráfico 24 – Receita não aeronáutica por WLU, em R\$/WLU (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

A receita total em relação ao total de funcionários (orgânicos<sup>16</sup> e terceirizados) do aeroporto, conforme representado no Gráfico 25, apresentou um resultado aproximadamente 64% maior do que a média da Categoria IV em 2014 e inferior ao melhor resultado da categoria.

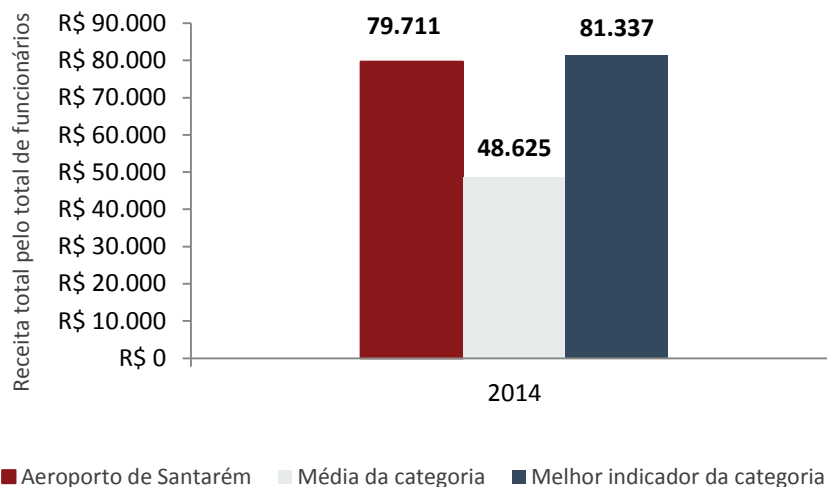


Gráfico 25 – Receita total pelo total de funcionários, em R\$/funcionário (2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

No Gráfico 26, são apresentados detalhamentos do indicador custo operacional por WLU para o período de 2011 a 2014. Como observado, de 2011 a 2012, houve um crescimento de 0,4% no resultado desse indicador, alcançando R\$ 37,53 por WLU movimentado no final de 2012. No entanto, observou-se uma queda no resultado do indicador nos anos de 2013 e 2014, atingindo o valor de R\$ 14,56 no final do período.

<sup>16</sup> *Funcionário orgânico* é um termo comumente utilizado na gestão aeroportuária, que significa colaborador contratado diretamente pelo operador, ou seja, não terceirizado.

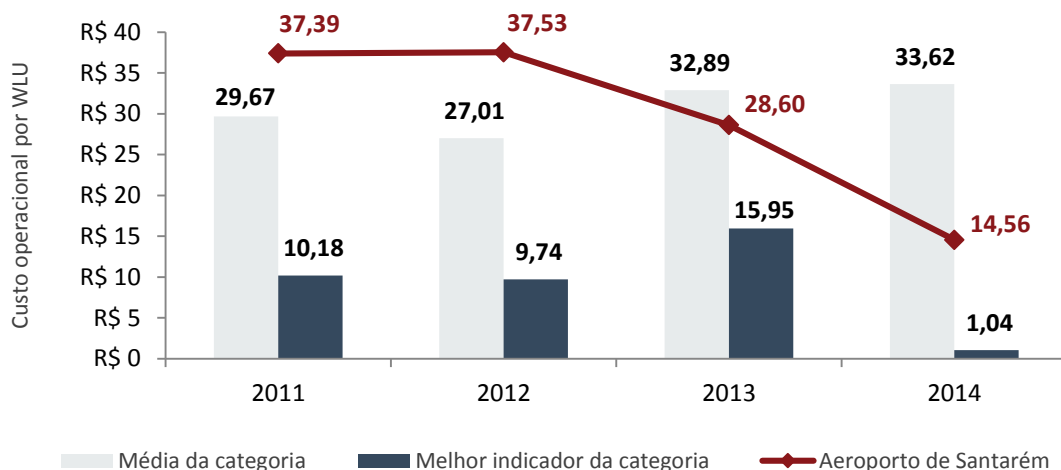


Gráfico 26 – Custo operacional por WLU, em R\$/WLU (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O indicador de custo operacional pela movimentação de aeronaves, representado no Gráfico 27, apresentou uma redução de 57,4% no ano de 2014 em relação a 2011. O resultado do indicador esteve acima da média da Categoria IV nos dois primeiros anos do período em análise. Ressalta-se que, em 2014, a diferença desse resultado para a média foi de R\$ 1.246,00.

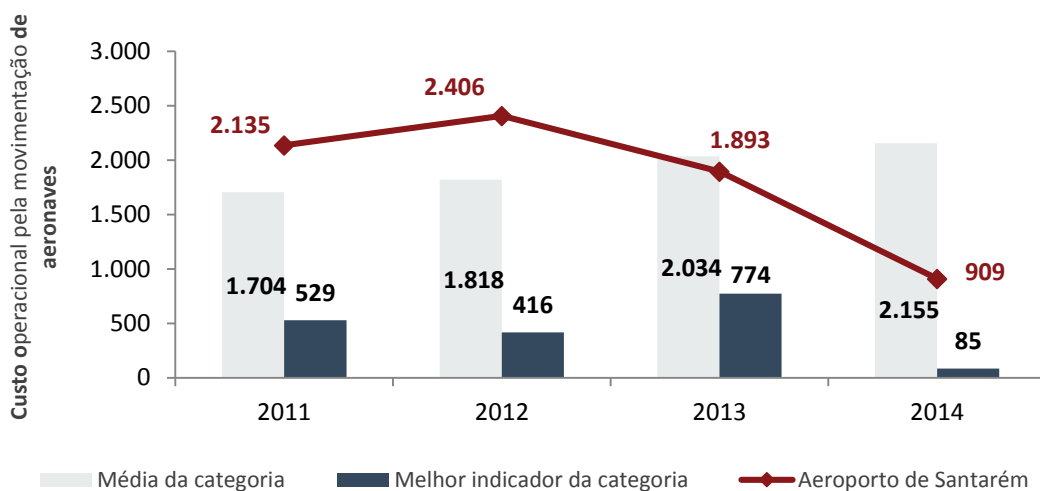
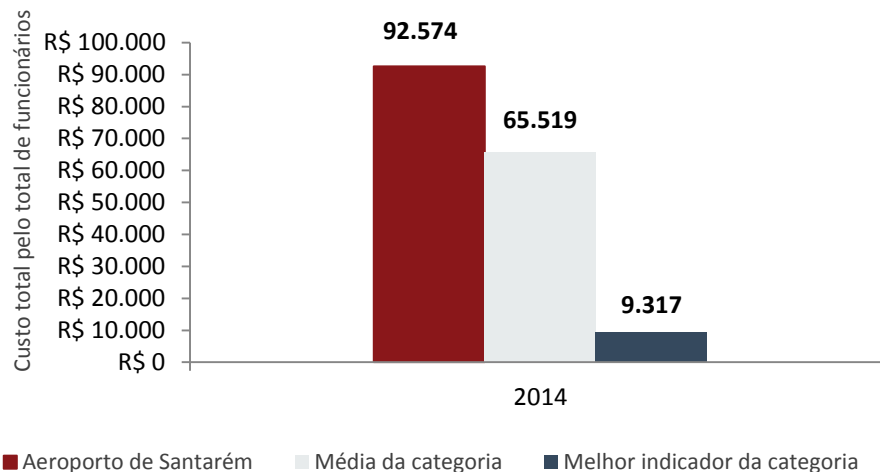


Gráfico 27 – Custo operacional pela movimentação de aeronaves, em R\$/movimento (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

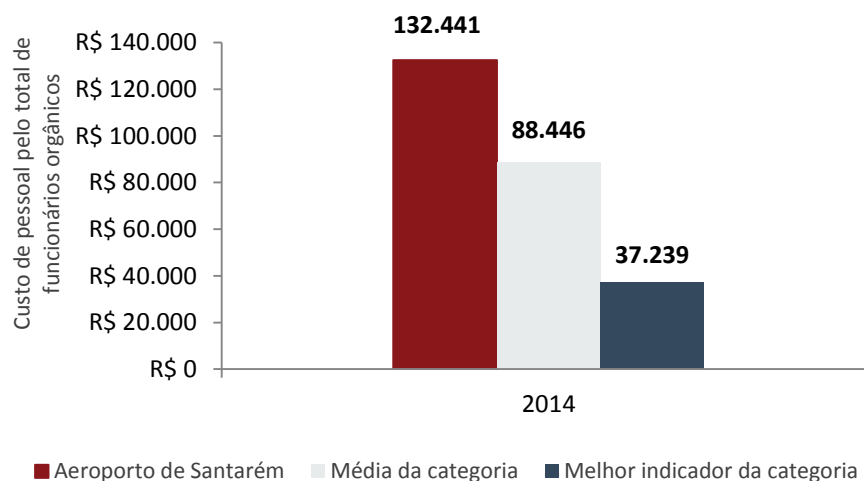
O indicador de custo total pelo total de funcionários (orgânicos e terceirizados), ilustrado pelo Gráfico 28, registrou-se acima da média da Categoria IV em 2014, com o resultado de R\$ 92,5 mil por funcionário, aproximadamente 893,6% superior ao melhor resultado da categoria.



**Gráfico 28 – Custo total pelo total de funcionários, em R\$/funcionário (2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV**

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Por fim, o indicador custo de pessoal pelo total de funcionários orgânicos, conforme o Gráfico 29, apresentou-se 49,7% acima da média da Categoria IV em 2014, com o resultado em torno de R\$ 132,4 mil por funcionário.



**Gráfico 29 – Custo de pessoal pelo total de funcionários orgânicos, em R\$/funcionário (2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV**

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

### 3.1.3. Análise do ponto de equilíbrio financeiro

Com o intuito de determinar a quantidade necessária de produtos a serem vendidos, que não resulte em lucro ou prejuízo, utiliza-se a técnica do ponto de equilíbrio financeiro, também conhecida como ponto de ruptura ou *break-even point*.

A análise do ponto de equilíbrio financeiro de um aeroporto indica a movimentação anual, expressa em WLU, necessária para que os custos e as receitas da operação igualem-se, isto é, indica o ponto que torna o aeroporto sustentável financeiramente. Como os aeroportos da Infraero

podem sofrer influência de contas com teor mais contábil inseridas no contexto de resultados não operacionais, optou-se por não utilizá-las na composição dos custos no cálculo do *break-even point*.

Cabe destacar que os aeroportos apresentam poucos custos variáveis, sendo majoritariamente constituídos de custos fixos. Portanto, para o cálculo do *break-even point* foram considerados como custos variáveis os que se referem aos custos com utilidades e com material de consumo, normalmente relacionados ao consumo de água e de materiais provenientes do atendimento ao passageiro e/ou da limpeza do aeroporto, impactados por um maior nível de atividade operacional.

A Tabela 14 apresenta as variáveis envolvidas na meta de *break-even point* por WLU para o aeroporto em análise.

Tabela 14 – Cálculo do *break-even point* (ponto de equilíbrio financeiro) para o Aeroporto de Santarém – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013)

Break-even point (ponto de equilíbrio financeiro)					
Ano	WLU movimentado	Break-even point (unid. WLU)	Diferença de WLU movimentado em relação ao break-even point	Diferença de WLU como percentual do break-even point (%)	Resultado líquido do exercício (R\$)
2011	494.261	651.691	-157.430	-24%	-5.566.304
2012	530.362	1.407.777	-877.415	-62%	-12.766.637
2013	580.646	870.679	-290.033	-33%	-8.552.187
2014	676.598	817.367	-140.769	-17%	-5.856.651

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Ao longo do período analisado, evidenciou-se uma redução acumulada de 55,8% na margem de contribuição por WLU. De 2011 para 2012, a margem de contribuição por WLU apresentou uma queda de 50,6%, enquanto o custo fixo aumentou 6,7%. Isso fez com que, em 2012, a diferença de WLU como percentual do *break-even point* se apresentasse no patamar de -62% em relação ao seu ponto de equilíbrio.

O Gráfico 30 apresenta a evolução do nível de operação do aeroporto em relação ao seu ponto de equilíbrio.

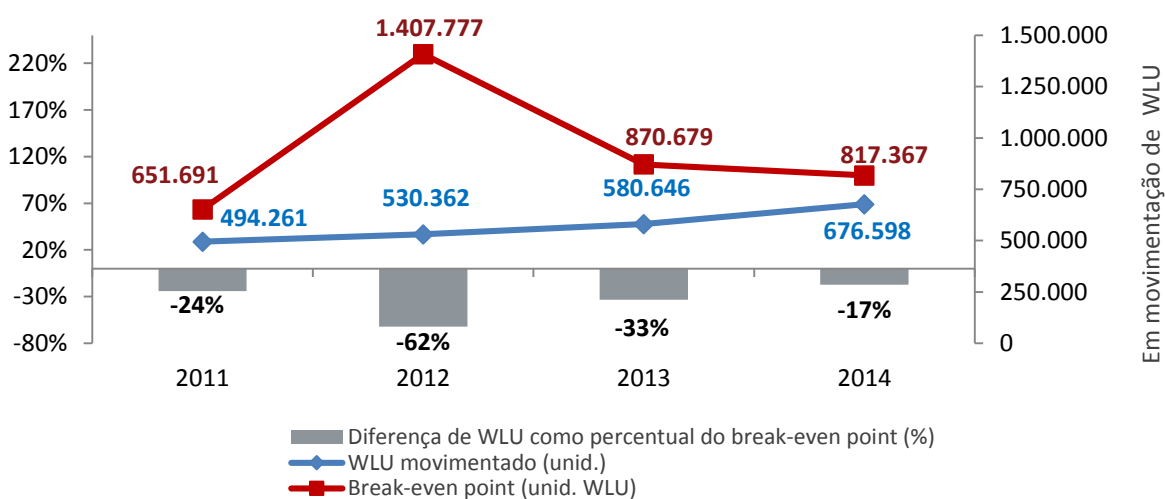


Gráfico 30 – *Break-even point* para o Aeroporto de Santarém (2011-2014)

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Conforme observado no Gráfico 30, o Aeroporto de Santarém apresentou-se abaixo do *break-even point* em todo período em análise. Como mencionado, houve uma expressiva diferença de WLU como percentual do *break-even point* no ano de 2012, mas esta vem diminuindo ao longo dos anos.

## 3.2. Considerações sobre a análise financeira

Essa análise teve como objetivo realizar um diagnóstico da situação financeira do Aeroporto de Santarém, analisando seu desempenho frente aos aeroportos da Categoria IV.

O Aeroporto de Santarém registrou uma queda acumulada de 39,3% em sua receita total durante os anos entre 2011 e 2014. A movimentação de passageiros apresentou aumento acumulado de 36,0%. No que se refere ao custo total acumulado, houve uma queda de 48,0%. A maior queda dos custos em relação às receitas permitiu ao aeroporto chegar o mais perto de seu *break-even point* no final do período estudado.

No ano de 2014, o aeroporto apresentou um montante de receita total comprometido com o custo operacional em nível inferior à média da Categoria IV, registrando um indicador custo operacional por receita total equivalente a 112,3%, ao passo que a média da categoria foi de 172,5%. Além disso, o aeroporto apresenta um dos melhores desempenhos no indicador de receita total pelo total de funcionários (orgânicos e terceirizados).

Dos indicadores de custos, dois entre quatro indicadores tiveram resultados melhores que a média da categoria; são eles: custo operacional por WLU e custo operacional pela movimentação de aeronaves.

Simultaneamente ao baixo desempenho na eficiência das receitas, apresentando valores inferiores à média da categoria para três entre cinco indicadores, o Aeroporto de Santarém esteve abaixo de seu *break-even point* ao longo de todo o período estudado (2011 a 2014), movimentando, em média, um volume de 366 mil WLU a menos do seu ponto de equilíbrio. Em 2014, foi registrado o melhor desempenho, quando apresentou uma diferença em relação ao *break-even point* de aproximadamente 141 mil WLU.

## 4. Análise organizacional

Este capítulo apresenta uma descrição do modelo de gestão do Aeroporto de Santarém, um diagnóstico de sua estrutura organizacional e uma análise do desempenho organizacional, por meio da aplicação de indicadores de produtividade e rentabilidade, que relacionam a quantidade de colaboradores da organização a aspectos operacionais e de gestão, como movimentação de passageiros e cargas e receitas geradas.

### 4.1. Modalidade de exploração do aeródromo

De acordo com a Portaria n.º 183, de 14 de agosto de 2014, que aprova o Plano Geral de Outorgas, os aeródromos civis públicos serão explorados por meio:

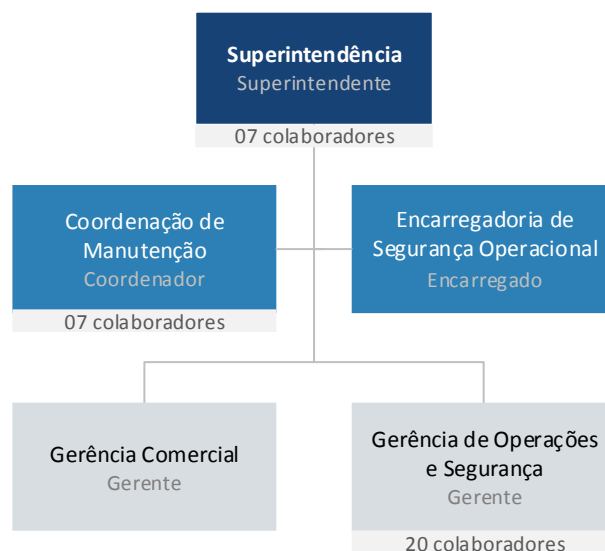
1. Da Infraero, ou suas subsidiárias;
2. De concessão;
3. De autorização;
4. Do Comando da Aeronáutica (COMAER); ou
5. De delegação a estados, Distrito Federal ou municípios (BRASIL, 2014).

A modalidade de exploração do Aeroporto de Santarém corresponde à primeira opção, por meio da Infraero. A empresa estatal foi criada pela Lei n.º 5.862, de 1972, que lhe dá a competência de, entre outras atribuições, superintender técnica, operacional e administrativamente as unidades da infraestrutura aeroportuária. A Infraero é, portanto, o órgão da administração pública federal que tem por objetivo explorar os aeroportos de interesse da União, determinados estrategicamente pela SAC/PR.

### 4.2. Estrutura organizacional

O diagnóstico da estrutura organizacional tem como objetivo analisar a atual composição da gestão e operação do aeroporto. Dessa forma, o organograma a seguir expõe a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e a hierarquia dos departamentos e setores que a compõem. Na sequência, é apresentada uma descrição das atividades do aeroporto, cujas estruturas de pessoal são regulamentadas por legislação.

O organograma do Aeroporto de Santarém, disponibilizado pelo operador aeroportuário, está ilustrado na Figura 12.



**Figura 12 – Organograma do Aeroporto de Santarém**  
 Fonte: Informações obtidas de questionário aplicado aos operadores aeroportuários.  
 Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

A estrutura organizacional do Aeroporto de Santarém é composta de duas gerências e uma coordenação abaixo da superintendência em um arranjo que totaliza 110 funcionários, considerando os colaboradores orgânicos (38) e os terceirizados (72). Além disso, o operador do aeroporto informou as quantidades de colaboradores por área, representada no próprio organograma.

A comunidade aeroportuária, somatório de todas as pessoas que trabalham direta e indiretamente no Aeroporto de Santarém, é composta por 650 pessoas.

### 4.2.1. Gestão do aeroporto

O Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC) n.º 153 – Emenda n.º 00 (Aeródromos – Operação, Manutenção e Resposta à Emergência) prevê as atividades operacionais para as quais o aeroporto deve designar, por ato próprio, um responsável exclusivo. São elas:

1. Gestão do aeródromo;
2. Gerenciamento da segurança operacional;
3. Operações aeroportuárias;
4. Manutenção do aeródromo;
5. Resposta à emergência aeroportuária (ANAC, 2012a).

O RBAC n.º 153 – Emenda n.º 00 determina, também, a permissão ou não de acúmulo dessas cinco atividades para os profissionais responsáveis por cada aeródromo brasileiro de acordo com a classe atribuída ao aeródromo. Essa classe é obtida a partir da média de movimentação anual dos três anos precedentes (ANAC, 2012a). Na Tabela 15, estão representados os requisitos de acordo com a classe do aeródromo.



Tabela 15 – Requisitos de estrutura gerencial de acordo com o RBAC n.º 153 – Emenda n.º 00

Possibilidade de acumulação	Acumulação de responsabilidade para as classes de aeródromos					
	Classe I-A menor que 100k PAX/ano sem voo regular	Classe I-B menor que 100k PAX/ano com voo regular	Classe II-A 100k a 400k PAX/ano sem voo regular	Classe II-B 100k a 400k PAX/ano com voo regular	Classe III 400k a 1.000k PAX/ano	Classe IV maior que 1.000k PAX/ano
Acumulação de responsabilidades pelas atividades previstas	Não exigido	Livre acumulação	Livre acumulação	Mínimo de dois profissionais atuando nas atividades previstas	Proibida acumulação	Proibida acumulação
Acumulação de responsabilidades pelas atividades previstas em mais de um aeródromo	Não exigido	Permitida acumulação	Permitida acumulação	Permitida acumulação	Proibida acumulação	Proibida acumulação

Fonte: ANAC (2012a). Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O Aeroporto de Santarém é classificado como Classe III pelo regulamento e, portanto, tem o acúmulo de função proibido para as atividades previstas pelo RBAC n.º 153 – Emenda n.º 00. O operador informou que o aeroporto disponibiliza profissionais responsáveis exclusivamente para cada uma das cinco atividades aeroportuárias. A Tabela 16 identifica o cargo ocupado por esses profissionais, bem como há quanto tempo eles ocupam o cargo.

Tabela 16 – Lista do cargo e da experiência de cada profissional responsável pelas atividades aeroportuárias do Aeroporto de Santarém, previstas no RBAC n.º 153 – Emenda n.º 00

Profissionais responsáveis pelas atividades aeroportuárias		
Atividades aeroportuárias	Cargo ocupado no aeroporto	Ocupa o cargo desde
Gestão do aeródromo	Superintendente do Aeroporto de Santarém	2013
Sistema de gerenciamento da segurança operacional	Encarregado de Atividades de SGSO*	2013
Operações aeroportuárias	Gerente de Operações e Segurança	2014
Manutenção do aeródromo	Coordenador de Manutenção	2013
Resposta à emergência aeroportuária	Responsável pela Resposta à Emergência Aeroportuária	2014

\* Sistema do Gerenciamento da Segurança Operacional

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

## 4.2.2. Estrutura de proteção e emergência

A estrutura de proteção e emergência é dividida em duas áreas: o Serviço de Prevenção, Salvamento e Combate a Incêndios em Aeródromos Civis (SESCINC<sup>17</sup>) e a Segurança da Aviação Civil, também conhecida como *Aviation Security* (AVSEC).

A primeira delas, o SESCINC, é responsável pelo resgate, controle e combate a incêndios. O operador do Aeroporto de Santarém informou que o SESCINC do aeroporto é de Categoria 6.

<sup>17</sup> Do inglês – *Rescue and Fire Fighting Services* (RFFS).

A Resolução n.º 279/2013 da ANAC determina o efetivo mínimo necessário para a operação dos Carros Contraincêndio (CCI) de Aeródromo, Carros de Resgate e Salvamento (CRS) e dos Carros de Apoio ao Chefe de Equipe (CACE). Uma vez que a resolução determina também a quantidade mínima de cada carro por categoria, é possível estimar o efetivo mínimo total de cada turno de trabalho necessário para cada uma delas, conforme apresenta a Tabela 17. A Categoria 6, na qual o SESCINC do Aeroporto de Santarém se enquadra, está destacada.

**Tabela 17 – Estrutura mínima da equipe de SESCINC por turno**

SESCINC	Estrutura mínima da equipe de SESCINC por categoria									
	Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3	Cat. 4	Cat. 5	Cat. 6	Cat. 7	Cat. 8	Cat. 9	Cat. 10
Bombeiro de aeródromo	2	2	2	2	2	4	4	6	6	6
Motorista/Operador de CCI	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3
Motorista de veículo de apoio	Isento	Isento	Isento	Isento	1	1	1	2	2	2
Líder de equipe de resgate	Isento	Isento	Isento	Isento	1	1	1	1	1	1
Resgatista	Isento	Isento	Isento	Isento	3	3	3	3	3	3
Chefe de equipe de serviço	Isento	Isento	Isento	Isento	Isento	Isento	Isento	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

Fonte: ANAC (2013). Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O operador do Aeroporto de Santarém informou um efetivo total de 34 colaboradores, considerando-se todos os turnos e o contingente de reserva e/ou folguistas. A Tabela 18 apresenta a quantidade de colaboradores por turno, que trabalham em quatro turnos de 24 horas.

**Tabela 18 – Estrutura do SESCINC: efetivo mínimo vs. efetivo existente no Aeroporto de Santarém**

Efetivo do SESCINC por turno		
Profissionais do SESCINC	Efetivo mínimo	Efetivo no aeroporto
Bombeiro de aeródromo	4	-
Bombeiro de aeródromo motorista/operador de CCI	2	2
Bombeiro de aeródromo motorista de veículo de apoio	1	-
Líder de equipe de resgate	1	-
Bombeiro de aeródromo resgatista	3	4
Bombeiro de aeródromo chefe de equipe de serviço	-	1
Bombeiro de aeródromo operador de sistema de comunicação da SCI*	-	1
<b>Total por turno</b>	<b>11</b>	<b>8</b>

\* Seção Contraincêndio

Fonte: ANAC (2013) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário.

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

A segunda área de estrutura de proteção e emergência, a AVSEC, é responsável pela proteção das zonas de segurança do aeroporto. A quantidade de colaboradores em atuação é definida pela capacidade máxima de transporte de passageiros da maior aeronave que opera voos regulares, como pode ser observado na Tabela 19.

Tabela 19 – Estrutura da equipe da AVSEC, por turno, prevista em legislação

Cargos	Estrutura mínima para AVSEC por turno			
	Voo internacional: aeronave com mais de 60 assentos	Voo doméstico: aeronave com mais de 60 assentos	Voo doméstico: aeronave com 31 a 60 assentos	Voo doméstico: aeronave com menos de 31 assentos
APAC de acesso dos passageiros	4	3	1	-
Vigilante de acesso dos passageiros	-	-	1	1
APAC de acesso dos funcionários	3	2	-	-
Supervisor	1	1	-	-
APAC/vigilante de acesso externo (veículos)	2	-	-	-
Vigilante de acesso externo (veículos)	-	2	1	-
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

\* Agente de Proteção da Aviação Civil Fonte: IAC 107-1004A (2005). Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

A Tabela 20 apresenta a relação de funcionários na AVSEC do aeroporto. Esses funcionários trabalham em quatro turnos de 6 horas. Considerando-se todos os turnos e o contingente de reserva e/ou folguistas, há um total de 23 funcionários.

Tabela 20 – Estrutura da AVSEC: efetivo mínimo vs. efetivo existente no Aeroporto de Santarém

Estrutura de AVSEC por turno		
Função	Efetivo mínimo	Efetivo no aeroporto
APAC acesso dos passageiros	3	3
Vigilante de acesso dos passageiros	-	1
APAC de acesso dos funcionários	2	-
Supervisor	1	1
APAC/vigilante de acesso externo (veículos)	-	-
Vigilante de acesso externo (veículos)	2	1
<b>Total por turno</b>	<b>8</b>	<b>6</b>

Fonte: IAC 107-1004A (BRASIL, 2005) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

### 4.2.3. Estrutura de telecomunicação e de tráfego aéreo

Segundo a Instrução do Comando da Aeronáutica (ICA) n.º 63-10, a EPTA é definida como:

[...] uma autorizada de serviço público pertencente a pessoa física ou jurídica de direito público ou privado, dotada de pessoal, instalações, equipamentos, sistemas e materiais suficientes para prestar, isolada ou cumulativamente, os seguintes serviços: Controle de Tráfego Aéreo (Controle de Aproximação e/ou Controle de Aeródromo), Informação de Voo de Aeródromo (AFIS), Telecomunicações Aeronáuticas, Meteorologia Aeronáutica, Informações Aeronáuticas e de Alerta; apoiar a navegação aérea por meio de auxílios à navegação aérea; apoiar as operações de pouso e decolagem em plataformas marítimas, ou ainda veicular mensagens de caráter geral entre as entidades autorizadas e suas respectivas aeronaves, em complemento à infraestrutura de apoio à navegação aérea provida e operada pela União COMAER-DECEA. (BRASIL, 2016, p. 13).

A EPTA do Aeroporto de Santarém é de CAT-ESP, isto é, controla o movimento de aeronaves no aeródromo a partir de uma torre de controle. Para esse tipo de serviço, segundo a ICA 63-10 de 2016, são necessários, no mínimo, seis profissionais por turno, conforme demonstrado na Tabela 21 – que também apresenta a relação de funcionários na EPTA do Aeroporto, informada pelo operador. Esses funcionários trabalham em quatro turnos de 6 horas e, considerando todos os turnos e o contingente de reserva e/ou folguistas, há um total de 45 funcionários.

**Tabela 21 – Estrutura da EPTA: efetivo mínimo vs. efetivo existente no Aeroporto de Santarém**

<b>Estrutura da EPTA – CAT-ESP</b>		
<b>Profissional de EPTA</b>	<b>Efetivo mínimo</b>	<b>Efetivo no aeroporto</b>
Controlador de tráfego aéreo	1	3 a 7
Operador de terminal da AFTN* ou do AMHS**	1	1
Técnico meteorologistas	1	1
Operador de sala de informações aeronáuticas/AIS***	1	1
Técnico de manutenção de equipamentos	1	1
Gerente operacional	1	1
Operador de estação aeronáutica	-	-
<b>Total por turno</b>	<b>6</b>	<b>8 a 12</b>

\* Aeronautical Fixed Telecommunication Network, ou Rede Fixa de Telecomunicações Aeronáuticas.

\*\* Aeronautical Message Handling System, ou Sistema de Tratamento de Mensagens Aeronáuticas.

\*\*\* Aeronautical Information Service, ou Serviço de Informação Aeronáutica.

Fonte: ICA 63-10 (BRASIL, 2016) e dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário.

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

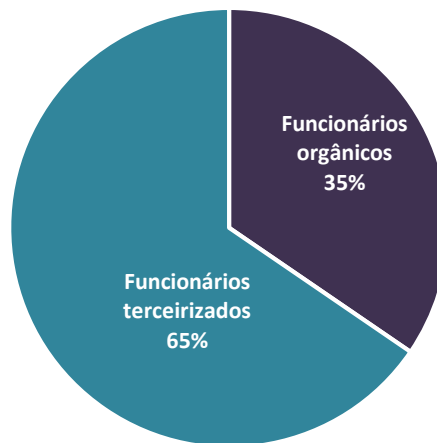
### 4.3. Avaliação do desempenho organizacional

Os indicadores são definidos como valores quantitativos que permitem obter informações sobre atributos, características e resultados de um serviço, um processo ou um produto específico. Em síntese, indicadores de desempenho representam uma linguagem matemática e servem de parâmetro para medir a eficiência e a produtividade dos processos organizacionais.

O primeiro indicador a ser aplicado ao aeroporto é o grau de terceirização<sup>18</sup>, calculado em função da quantidade de funcionários terceirizados pelo número total de funcionários (orgânicos e terceirizados). Tal indicador calculado para o Aeroporto de Santarém está representado no Gráfico 31.

<sup>18</sup> O grau de terceirização é relativo ao corpo de funcionários, ou seja, ao percentual de funcionários que não fazem parte da administração direta do aeroporto. Geralmente, esses profissionais executam atividades na área de limpeza, vigilância e operações de rampa.

Gráfico 31 – Grau de terceirização do Aeroporto de Santarém



Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Conforme observado, o Aeroporto de Santarém apresenta um quadro de funcionários terceirizados maior que o contingente de colaboradores próprios. As áreas terceirizadas estão listadas na Tabela 22.

A composição e a proporção das quantidades de funcionários orgânicos e terceirizados é arbitrada pelo próprio operador aeroportuário, de acordo com a sua estratégia para gestão de recursos humanos.

Tabela 22 – Atividades terceirizadas no Aeroporto de Santarém

Departamentos/áreas terceirizadas
Limpeza
Vigilância
Segurança operacional
Jardinagem
Elétrica
Refrigeração
Proteção
Tecnologia da Informação (TI)
Balcão de informações

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Os demais indicadores de desempenho organizacional relacionam o número total de funcionários no aeroporto com dados operacionais e financeiros. O comparativo entre o desempenho do Aeroporto de Santarém e os resultados obtidos na categoria, bem como a média observada, está exposto na Tabela 23.

Tabela 23 – Comparativo entre desempenhos operacionais da Categoria IV (2014)

Indicadores de desempenho organizacional					
	Indicador	Unidade	Aeroporto de Santarém	Média da categoria	Melhor desempenho na categoria
Receitas	Receitas operacionais pelo total de funcionários	R\$/funcionário	80.721,04	46.697,65	93.922,10
	Receitas aeronáuticas pelo total de funcionários	R\$/funcionário	67.630,15	36.042,92	84.687,92
	Receitas não aeronáuticas pelo total de funcionários	R\$/funcionário	7.649,51	9.841,90	28.138,81
Movimentação	Movimentação anual de passageiros pelo total de funcionários	PAX/funcionário	5.469	3.951	9.542
	Movimentação de cargas (kg) pelo total de funcionários	kg/funcionário	64.672	12.901	64.672
	WLU pelo total de funcionários	WLU/funcionário	6.116	4.080	9.620
	Movimentação de passageiros na HP pelo total de funcionários	PAX/funcionário	3,55	3,54	12,27

Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus e do questionário aplicado aos operadores aeroportuários.  
Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Conforme o Gráfico 32, com exceção do indicador de receitas não aeronáuticas sobre o número de funcionários, os indicadores que relacionam o número total de funcionários à receita da organização estão acima da média da Categoria IV, indicando desempenho dos funcionários no Aeroporto de Santarém, de forma geral, superior à média do grupo.

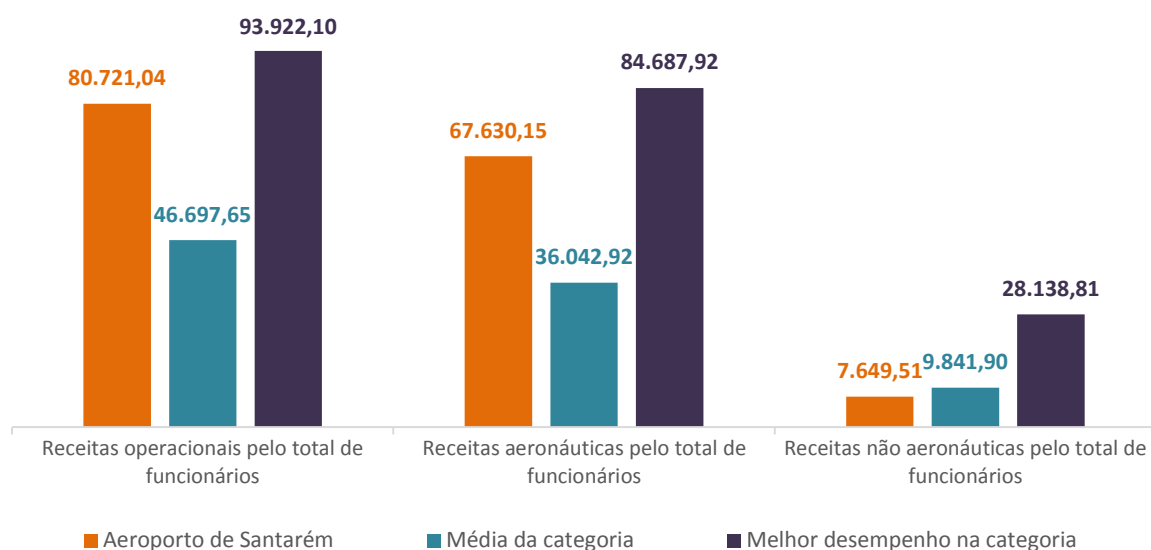


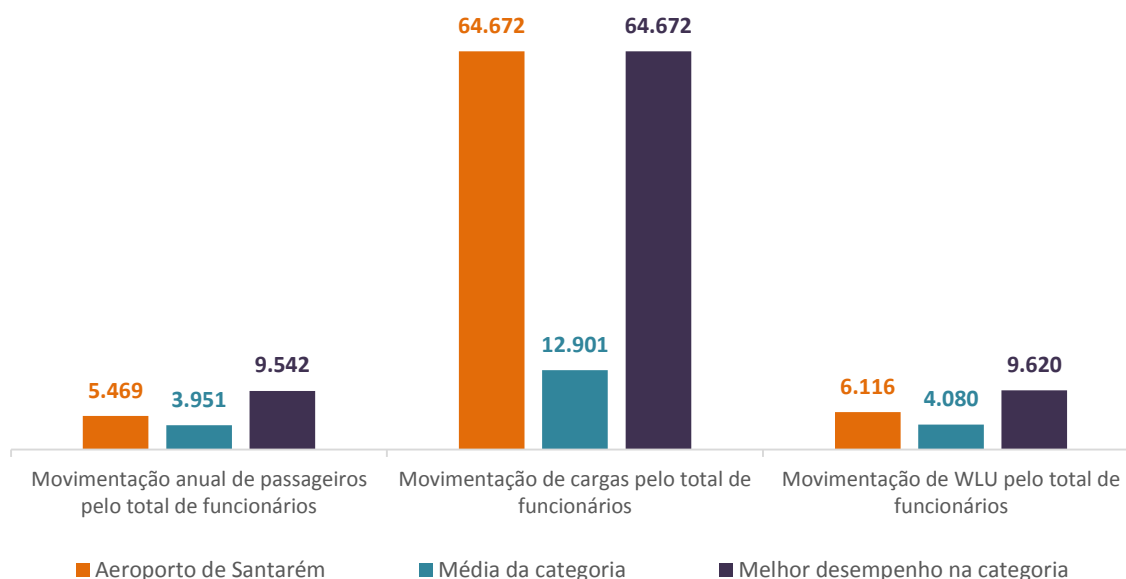
Gráfico 32 – Indicadores de receitas por colaborador: Categoria IV (2014)

Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus e do questionário aplicado aos operadores aeroportuários.  
Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O Aeroporto de Santarém possui um quadro de 110 funcionários, considerando-se orgânicos e terceirizados. O Gráfico 33 apresenta três indicadores de produtividade calculados para o aeroporto, a média da Categoria IV e o melhor desempenho do grupo.

Os desempenhos obtidos apontam que, no ano de 2014, foram processados 5.469 passageiros por funcionário, um resultado acima da média observada no grupo de comparação, assim como os resultados dos indicadores que relacionam o número de funcionários à

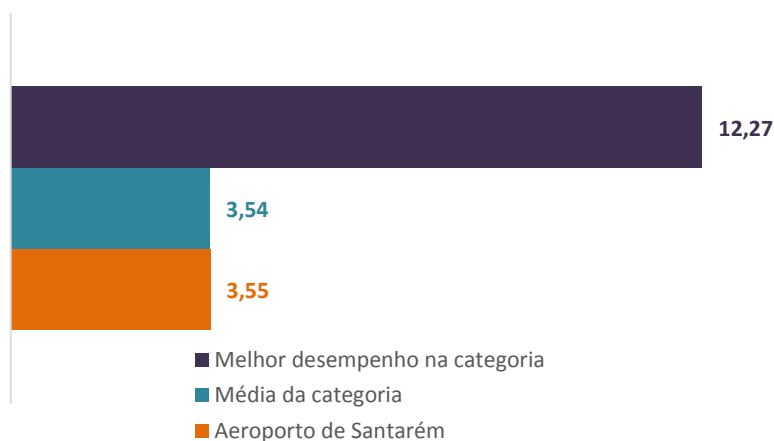
movimentação de cargas e à movimentação de WLU. Ressalta-se que, para o indicador de movimentação de carga sobre o total de funcionários, o aeroporto apresentou o melhor desempenho na categoria, com uma movimentação de aproximadamente 65 toneladas por funcionário.



**Gráfico 33 – Indicadores de movimentação por colaborador: Categoria IV (2014)**

Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus e do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

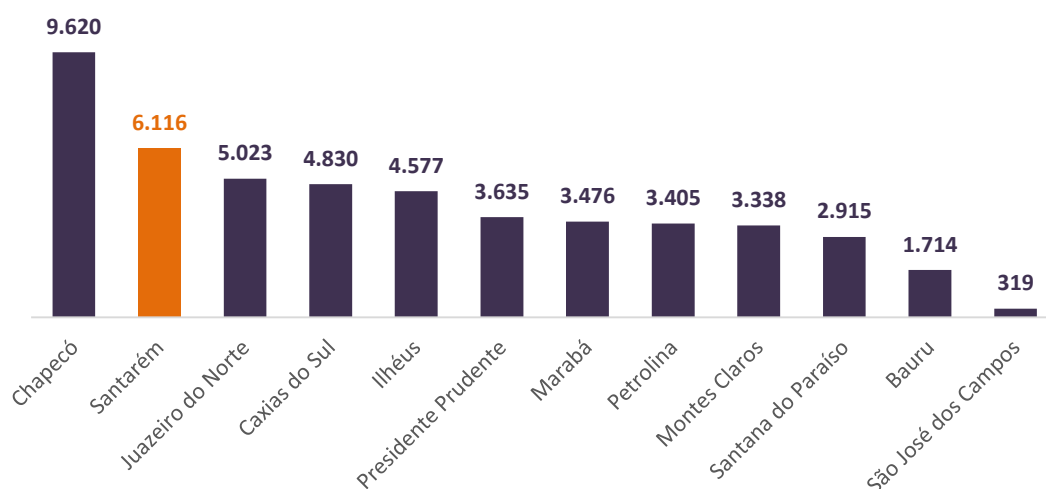
O Gráfico 34, por sua vez, apresenta o desempenho no indicador que relaciona a movimentação de passageiros na HP com o número de funcionários. O Aeroporto de Santarém teve um resultado ligeiramente superior à média da Categoria IV.



**Gráfico 34 – Indicador de movimentação de passageiros na HP por funcionários: Categoria IV**

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

A avaliação do desempenho organizacional do Aeroporto de Santarém aponta para a segunda maior produtividade da Categoria IV em termos de WLU pelo número de funcionários, conforme exposto no Gráfico 35.



**Gráfico 35 – WLU pelo total de funcionários: Categoria IV**  
 Fonte: Dados obtidos do Sistema Hórus e do questionário aplicado aos operadores aeroportuários.  
 Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Esse desempenho pode ser explicado pelo fato de o aeroporto ter as maiores movimentações de passageiros e de cargas, sendo essa última expressivamente superior às dos demais aeroportos da categoria. No entanto, o aeroporto apresenta um quadro de funcionários maior que o Aeroporto de Chapecó, que teve o melhor desempenho no indicador.

#### 4.4. Considerações sobre a estrutura organizacional

O Aeroporto de Santarém apresenta em seu organograma duas gerências e uma coordenação abaixo da superintendência. Esse arranjo organizacional compreende 110 funcionários, dos quais 38 são orgânicos e 72 são terceirizados.

De acordo com a classificação do RBAC n.º 153 – Emenda n.º 00 da ANAC, o Aeroporto de Santarém é Classe III, não podendo, portanto, acumular funções entre os responsáveis pelas atividades aeroportuárias. Assim, há um profissional exclusivo para a gestão de cada uma dessas atividades no aeroporto.

Quanto à estrutura de proteção e emergência, o operador aeroportuário informou que apresenta um SESCINC de Categoria 6, devendo ter, no mínimo, 11 profissionais por turno de trabalho. Destaca-se que, nesse aeroporto, o efetivo total é de 34 profissionais, que trabalham em quatro turnos de 24 horas no SESCINC.

A estrutura mínima da AVSEC do aeroporto é de oito profissionais, conforme previsto em legislação. Considerando-se todos os turnos e o contingente de reserva e/ou folguistas, há um total de 23 funcionários, que trabalham em quatro turnos de 6 horas.

A EPTA do Aeroporto de Santarém, por sua vez, é de CAT-ESP, para a qual são necessários, no mínimo, seis profissionais por turno. O contingente total da EPTA desse aeroporto, contando com todos os turnos, é de 45 colaboradores, de acordo com o operador aeroportuário, e que trabalham, também, em quatro turnos de 6 horas.



Com relação ao desempenho organizacional, dois dos três indicadores de receitas sobre número total de funcionários do aeroporto apresentaram-se acima da média da Categoria IV. Quanto aos indicadores de produtividade, os três tiveram desempenho superior à média da Categoria IV, e o indicador de cargas movimentadas por funcionário teve o melhor desempenho na categoria. Além disso, na comparação entre os 12 aeroportos da categoria, o Aeroporto de Santarém apresenta a segunda maior relação entre WLU e número de funcionários.

## 5. Análise ambiental

O método de análise ambiental tem como base o levantamento quantitativo e qualitativo de informações, utilizando os dados coletados por meio de questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Os dados são tratados estatisticamente, a fim de entender, de modo objetivo, as ações ambientais do Aeroporto de Santarém no que diz respeito ao licenciamento, à gestão ambiental e aos aspectos ambientais relacionados às atividades aeroportuárias

### 5.1. Descrição dos itens analisados

O diagnóstico ambiental baseia-se na análise de informações referentes ao licenciamento, à gestão ambiental e aos principais aspectos ambientais que estão presentes na atividade aeroportuária ou são oriundos dela: água, efluente sanitário, drenagem pluvial, resíduos sólidos, emissão de gases e energia renovável. Na Figura 13, destacam-se os principais resultados dos itens ambientais analisados do diagnóstico do Aeroporto de Santarém.

<b>LICENCIAMENTO AMBIENTAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licença de operação (LO)</li> <li>✗ Licenciamento ambiental em andamento</li> <li>✗ Programa de natureza socioambiental em execução não previsto na LO</li> </ul>
<b>GESTÃO AMBIENTAL</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Estrutura organizacional de meio ambiente</li> <li>✗ Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR)</li> <li>✓ Programa de Controle de Avifauna (ou similar)</li> <li>✗ Programa de Monitoramento de Ruídos</li> <li>✗ Registro de procedimentos e divulgação de informações ambientais</li> <li>✗ Sistema informatizado de armazenamento de dados ambientais</li> <li>✗ Certificação ISO 14000</li> </ul>
<b>ASPECTOS AMBIENTAIS</b>	Água	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Abastecimento público de água</li> <li>✗ Aproveitamento da água da chuva</li> <li>✗ Reúso de águas servidas</li> </ul>
	Efluente sanitário	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sistema de tratamento/coleta de efluentes</li> </ul>
	Drenagem pluvial	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Sistema de drenagem pluvial nas instalações aeroportuárias</li> <li>✓ Sistema de drenagem pluvial na pista de pouso e decolagem (PPD)</li> <li>✗ Sistemas de contenção de vazamentos</li> </ul>
	Resíduos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS)</li> <li>✓ Coleta de resíduos sólidos</li> <li>✓ Área para armazenagem de resíduos</li> <li>✗ Ações para reduzir geração de resíduos</li> <li>✓ Controle sobre a quantidades de resíduos gerados</li> <li>✗ Tratamento próprio de resíduos</li> </ul>
	Emissão de gases	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Controle de emissões de fumaça preta na frota de apoio a aeronaves</li> <li>✗ Controle da emissão de carbono</li> <li>✗ Programa de Monitoramento de Emissões Atmosféricas (PMEA)</li> </ul>
	Energia renovável	<ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Utilização de energias renováveis</li> </ul>
<b>Aeroporto de Santarém</b>		✓ Itens atendidos   ✗ Itens não atendidos

Figura 13 – Itens verificados na análise ambiental do Aeroporto de Santarém

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado ao operador aeroportuário. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

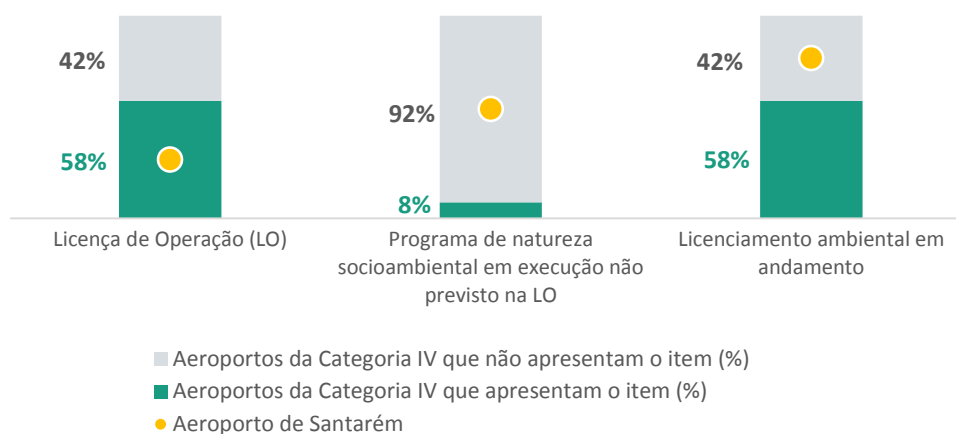
Consideram-se na análise 27 itens ambientais associados às temáticas apresentadas – licenciamento, gestão e aspectos ambientais –, fundamentadas em bases legais que norteiam a legislação ambiental em empreendimentos aeroportuários. Esses tópicos, detalhados a seguir, são

analisados de modo a permitir o direcionamento de ações que sigam metas e objetivos prioritários, visando à melhoria contínua das conformidades ambientais e dos resultados da gestão ambiental no Aeroporto de Santarém.

## 5.2. Licenciamento ambiental

O licenciamento ambiental é definido como “[...] o procedimento administrativo destinado a licenciar atividades ou empreendimentos utilizadores de recursos ambientais, efetiva ou potencialmente poluidores ou capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental”. (BRASIL, 2011a). Nesse sentido, aeródromos, aeroportos e PPD devem obter a Licença de Operação (LO) a fim de garantir sua regularidade quanto à legislação ambiental.

Levando-se em consideração os aeroportos da Categoria IV – classificação composta por 12 aeroportos –, sete possuem Licença de Operação (LO) vigente, incluindo o Aeroporto de Santarém (Gráfico 36).



**Gráfico 36 – Licenciamento ambiental: Aeroporto de Santarém.**

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

A licença vigente no Aeroporto de Santarém é a LO n.º 8.842/2014, emitida pelo órgão estadual denominado de Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará (SEMAS). Destaca-se que a LO do aeroporto tem vencimento programado para 16 de setembro de 2018.

Além disso, 11 aeroportos, incluindo o aeroporto em análise, não possuem programas de natureza socioambiental além daqueles previstos em sua licença ambiental. A presença de programas suplementares foi informada por um dos operadores dos aeroportos da Categoria IV que possuem LO, sinalizando a relevância de fomentar uma agenda ambiental que estimule a inclusão de programas dessa natureza.

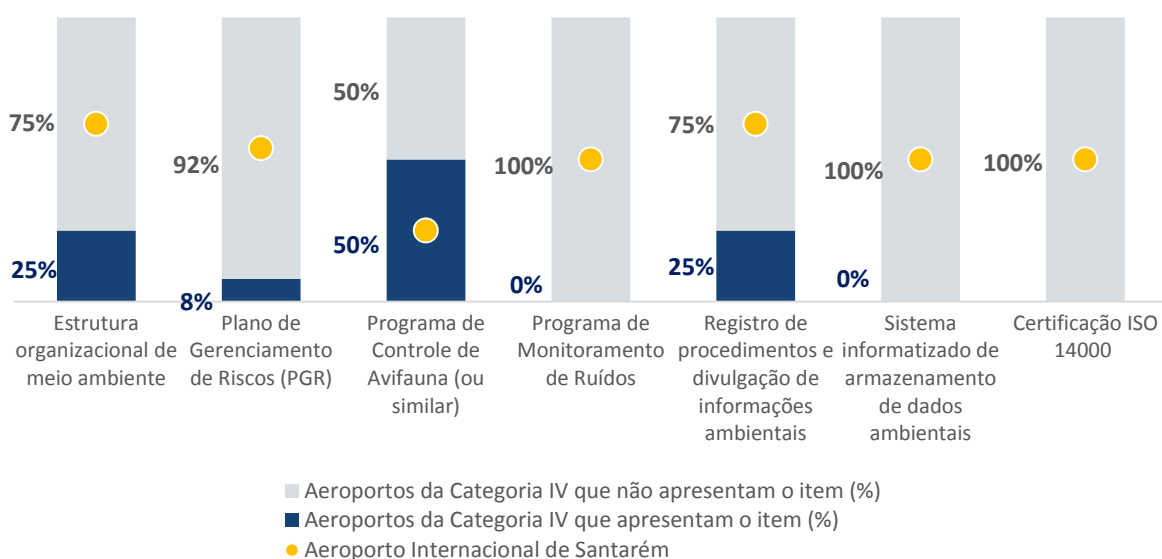
## 5.3. Gestão ambiental

A Resolução do Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama) n.º 306/2002 define gestão ambiental como “[...] condução, direção e controle do uso dos recursos naturais, dos riscos ambientais e das emissões para o meio ambiente, por intermédio da implementação de um Sistema de Gestão Ambiental” (BRASIL, 2002). O desenvolvimento da gestão ambiental aeroportuária pode

ser alavancado por meio da implantação e do aprimoramento contínuo das conformidades ambientais, tanto aquelas previstas em lei como em outros dispositivos reguladores.

Os itens básicos para a implantação e o funcionamento de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) em uma instalação aeroportuária são: estrutura organizacional de meio ambiente, sistema de armazenamento de dados ambientais e registro e divulgação de procedimentos de gestão ambiental. Além desses itens, outras ações podem ser citadas como ferramentas importantes à gestão ambiental aeroportuária, como o Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR), o Programa de Controle de Avifauna, o Programa de Monitoramento de Ruídos e a certificação ISO 14000.

No Gráfico 37 são apresentadas as informações sobre o tema no Aeroporto de Santarém.



**Gráfico 37 – Gestão ambiental: Aeroporto de Santarém**

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

Como observado no Gráfico 37, o Aeroporto de Santarém não possui: estrutura organizacional de meio ambiente, PGR, Programa de Controle de Avifauna, Programa de Monitoramento de Ruídos, registro de procedimentos e divulgação de informações ambientais, sistema informatizado de armazenamento de dados ambientais e certificação ISO 14000. Cabe destacar que nenhum aeroporto da Categoria IV apresenta a certificação ISO 14000 e o programa de Monitoramento de Ruídos.

Nas próximas seções, são apresentados com maiores detalhes os itens analisados sobre a gestão ambiental no Aeroporto de Santarém, incluindo o direcionamento de ações baseadas na legislação e demais documentos com diretrizes ambientais, visando à melhoria contínua das conformidades ambientais e dos resultados da gestão ambiental no aeroporto.

### 5.3.1. Estrutura organizacional de meio ambiente

Dos aeroportos da Categoria IV, três aeroportos informaram possuir equipe de meio ambiente para atendimento das demandas específicas da gestão ambiental. No entanto, o operador do Aeroporto de Santarém informou não possuir profissionais especializados na área ambiental.

A criação de um núcleo ambiental em um aeroporto, que conte com profissionais capacitados na área, é fundamental para a condução das atividades de gestão e controle do meio ambiente, pois estabelece procedimentos a serem adotados com vistas à redução de impactos e riscos ambientais, por meio de medidas preventivas e corretivas, e se responsabiliza pelo planejamento e pela condução das ações em casos de emergência. Dependendo do porte do aeroporto, deve-se instituir uma hierarquia de responsabilidades para os envolvidos na implementação de planos, programas e atividades complementares – como consultas a órgãos ambientais –, além de parcerias com prefeituras municipais, bombeiros, Organizações Não Governamentais (ONG) e grupos privados.

---

*A Categoria IV é composta por 12 aeroportos. Entre estes, três apresentam equipe de meio ambiente, excluindo o Aeroporto de Santarém .*

---

### 5.3.2. Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR)

O operador do Aeroporto de Santarém informou que não possui PGR. Destaca-se que, em relação aos aeroportos da Categoria IV, apenas o Aeroporto de Ilhéus (SBIL), situado no estado da Bahia, apresenta o PGR.

A implantação de um PGR em um aeroporto tem como premissas básicas: orientar e recomendar ações para evitar a contaminação de recursos hídricos; monitorar o risco de incêndios e explosões; impedir a contaminação do solo e a manipulação indevida de

---

*O Aeroporto de Santarém não possui o PGR. Assim, faz parte dos 11 aeroportos da Categoria IV que não possuem esse plano.*

---

produtos perigosos e elaborar o plano de emergência do aeroporto. O PGR pode ser exigido pelo órgão ambiental licenciador, pois a atividade aeroportuária envolve logística, operação, manuseio e transporte de substâncias tóxicas e/ou inflamáveis, necessitando, portanto, padronizar ações e medidas quanto às atividades e aos procedimentos relacionados a essas substâncias.

### 5.3.3. Programa de Controle de Avifauna (ou similar)

O Aeroporto de Santarém possui um Programa de Controle de Avifauna, no total são seis os aeroportos da categoria que apresentam esse programa. Além de ser um instrumento de controle relevante a aspectos da segurança, possui caráter legal, podendo tornar-se obrigatório em processo de licenciamento.

No cenário nacional, o aumento do número de acidentes no entorno aeroportuário, decorrente do crescimento do tráfego aéreo, demandou soluções integradas envolvendo a instituição aeroportuária e instituições de meio ambiente. Destaca-se também que a presença de aves próximas às pistas dos aeroportos implica risco às operações aeroportuárias, principalmente quando ocorrem colisões com aeronaves nos procedimentos de pouso ou decolagem.

---

*O Aeroporto de Santarém possui um Programa de Controle de Avifauna. Portanto, inclui-se nos seis aeroportos da Categoria IV que apresentam esse programa.*

---

Nesse sentido, a Lei n.º 12.725/2012, regulamentada pela Resolução Conama n.º 466/2015, tem como principal objetivo reduzir o risco de acidentes, mediante o controle da fauna, especialmente das aves presentes nas proximidades dos aeroportos (BRASIL, 2012).

Dessa forma, ressalta-se que a implementação e a execução do programa são de responsabilidade do operador do aeroporto, e seu sucesso reside na coordenação das ações integradas com os órgãos ambientais, prefeituras municipais e outras instituições pertinentes.

### 5.3.4. Programa de Monitoramento de Ruídos

O operador do Aeroporto de Santarém informou não possuir o Programa de Monitoramento de Ruídos. Ressalta-se que nenhum aeroporto da Categoria IV informou possuir esse programa.

Para mitigar os efeitos da poluição sonora, certos parâmetros devem ser respeitados, conforme determinado pela Resolução Conama n.º 2/1990, pela Norma Brasileira (NBR) 10151 e pela NBR 10152 da

---

*Nenhum aeroporto da Categoria IV apresenta o Programa de Monitoramento de Ruídos.*

---

Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Uma medida para atenuá-la é por meio da utilização do plano diretor da cidade, que regula o uso e a ocupação do solo em áreas como as do entorno dos aeroportos. Outras medidas incluem a redução de ruído na fonte geradora bem como sua propagação. Para tanto, deve-se implantar programas para o monitoramento da conformidade ambiental dos níveis de ruído e, quando necessário, intervir para a mitigação do impacto gerado.

### 5.3.5. Registro e divulgação de procedimentos relativos à gestão ambiental

Atualmente, o Aeroporto de Santarém não realiza o registro de procedimentos e a divulgação das ações de gestão ambiental para os colaboradores. Assim, são nove aeroportos da Categoria IV, que afirmaram não possuir tal ferramenta de gestão.

É fundamental que seja efetuado o registro dos procedimentos e das ações de gestão ambiental adotados nos aeroportos, a fim de que possam ser divulgados a seus funcionários. Um dos principais instrumentos utilizados com essa finalidade é o Manual de Procedimentos Ambientais, que contém todos os procedimentos adequados para a realização de atividades que gerem algum tipo de impacto no meio ambiente. Este deve ser largamente divulgado entre os funcionários, de forma a facilitar a compreensão e a aplicação de tais procedimentos.

---

*O Aeroporto de Santarém não realiza o registro e a divulgação de procedimentos relativos à gestão ambiental, da mesma maneira que outros oito aeroportos da Categoria IV.*

---

Conforme a NBR ISO 14001, a implantação, o registro e a divulgação dos procedimentos aos funcionários do aeroporto têm por finalidade conscientizá-los sobre: a importância de se estar em conformidade com a política ambiental e com os procedimentos e requisitos do SGA; os impactos ambientais significativos e respectivos impactos reais ou potenciais, associados ao seu trabalho e os benefícios ambientais provenientes da melhoria do seu desempenho pessoal; o papel de suas funções e responsabilidades no alcance à conformidade com os requisitos do SGA; as potenciais consequências da inobservância de procedimento(s) gerencial(is) especificado(s) (ABNT, 2004).

### 5.3.6. Sistema de armazenamento, divulgação e atualização de dados ambientais

O operador do Aeroporto de Santarém informou que não possui sistema informatizado de armazenamento de dados ambientais. Ademais, cabe destacar que esse cenário também é presente nos demais aeroportos da Categoria IV

Ao implantar o SGA no aeroporto, deve-se fazer um levantamento prévio das ações de controle ambiental já existentes, incorporá-las ao sistema de gestão e, progressivamente, ampliar a abrangência do programa. Para isso, e para melhorar o desempenho do aeroporto à medida que a gestão ambiental for aprimorada, faz-se necessária a implantação de uma base de dados, contendo indicadores da qualidade do meio ambiente. Essas informações devem ser sistematizadas, de modo a facilitar sua compreensão e, conseqüentemente, auxiliar na tomada de decisões.

---

*Nenhum aeroporto da Categoria IV apresenta sistema de armazenamento, divulgação e atualização de dados ambientais.*

---

### 5.3.7. Certificação Ambiental - Série ISO 14000

O Aeroporto de Santarém não possui certificação ISO 14000, assim como os demais aeroportos da Categoria IV.

A série ISO 14000 abrange o SGA e a avaliação de desempenho ambiental. Como a série ISO 14000 não é obrigatória, acaba por se diferenciar dos dispositivos oficiais de regulação/regulamentação. Uma característica das normas ISO é a padronização de rotinas e procedimentos, segundo um roteiro válido internacionalmente, cujo objetivo – no caso da norma em questão – é aumentar continuamente o desempenho ambiental de uma organização.

---

*Nenhum aeroporto da Categoria IV apresenta a certificação ISO 14000.*

---

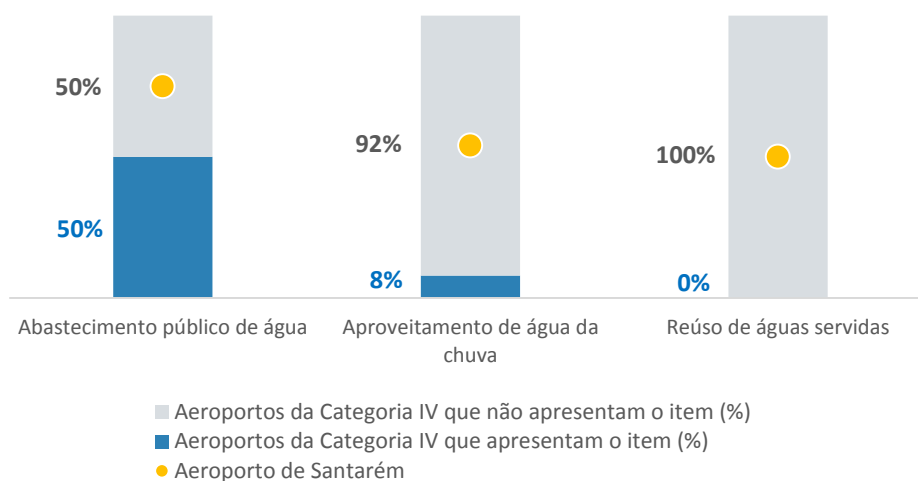
Os atuais SGAs focalizam tanto as relações com o ambiente externo, tais como descartes de resíduos e emissões destes para a atmosfera, quanto as relações com o ambiente interno, como os aspectos ergonômicos, de conforto ambiental, saúde e segurança, cujos elementos podem ser estudados e aprimorados com o objetivo de promover a melhoria contínua desses sistemas.

## 5.4. Aspectos ambientais

Considera-se um aspecto ambiental o elemento que pode interagir com o meio ambiente e que pode causar um impacto ambiental. Assim, destacam-se os principais aspectos que estão presentes na atividade aeroportuária ou são oriundos dela: água, efluente sanitário, drenagem pluvial, resíduos sólidos, emissão de gases e energia renovável.

### 5.4.1. Água

As atividades que fazem uso de água devem ser controladas com o objetivo de prevenir qualquer tipo de redução da disponibilidade dos recursos hídricos e a degradação de sua qualidade. No Gráfico 38, são apresentadas as informações sobre esse tema, no Aeroporto de Santarém.



**Gráfico 38 – Análise dos usos da água: Aeroporto de Santarém.**

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

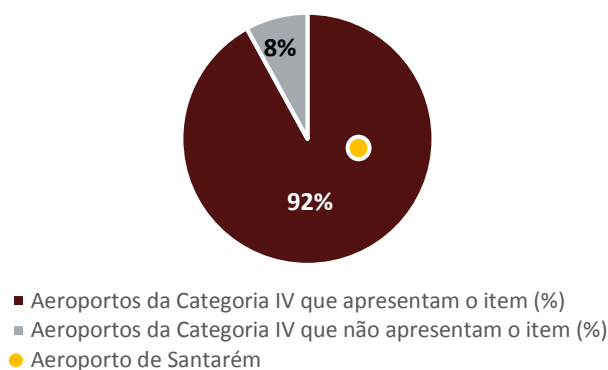
O Aeroporto de Santarém não é atendido por rede pública de abastecimento de água. Esse aeroporto é abastecido por meio de dois poços artesianos situados em seu sítio aeroportuário. O consumo anual de água foi de 24.176 m<sup>3</sup> em 2011, 26.546 m<sup>3</sup> em 2012 e 29.445 m<sup>3</sup> em 2013, ou seja, um crescimento médio de 10,4% a.a. no consumo de água.

O aproveitamento de água da chuva não é realizado no Aeroporto de Santarém. Entre os aeroportos da Categoria IV, apenas um realiza aproveitamento de água da chuva, o Aeroporto de São José dos Campos. Além disso, nenhum aeroporto dessa categoria faz reúso de águas servidas, conforme demonstrado no Gráfico 38.

## 5.4.2. Efluente sanitário

Um dos principais impactos ambientais que podem ser causados por aeroportos deve-se ao descarte inadequado de efluentes sanitários, que pode provocar a contaminação de águas superficiais e subterrâneas, de solos, a mortandade da fauna e da flora, a eutrofização de ambientes aquáticos e a proliferação de doenças.

Entre os aeroportos da Categoria IV, 11 dos 12 realizam tratamento/coleta de efluentes sanitários, ente eles o Aeroporto de Santarém, como ilustrado no Gráfico 39.



**Gráfico 39 – Tratamento/coleta de efluentes sanitários: Aeroporto de Santarém**

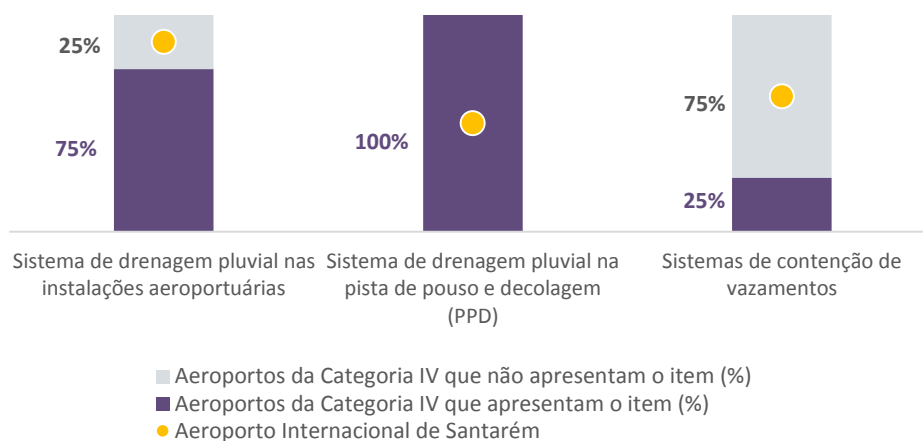
Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)



No Aeroporto de Santarém, segundo informado pelo operador, o efluente sanitário do terminal de passageiros é destinado para um sistema de fossa séptica, seguida de filtro anaeróbio e sumidouros.

### 5.4.3. Drenagem pluvial

O sistema de drenagem na PPD e no sítio aeroportuário, com o devido escoamento das águas sem a formação de bolsões, abrange questões ambientais, especialmente no que se refere à captação e ao descarte das águas pluviais. Sobre esse tema, no Gráfico 40 são apresentadas informações obtidas no Aeroporto de Santarém.



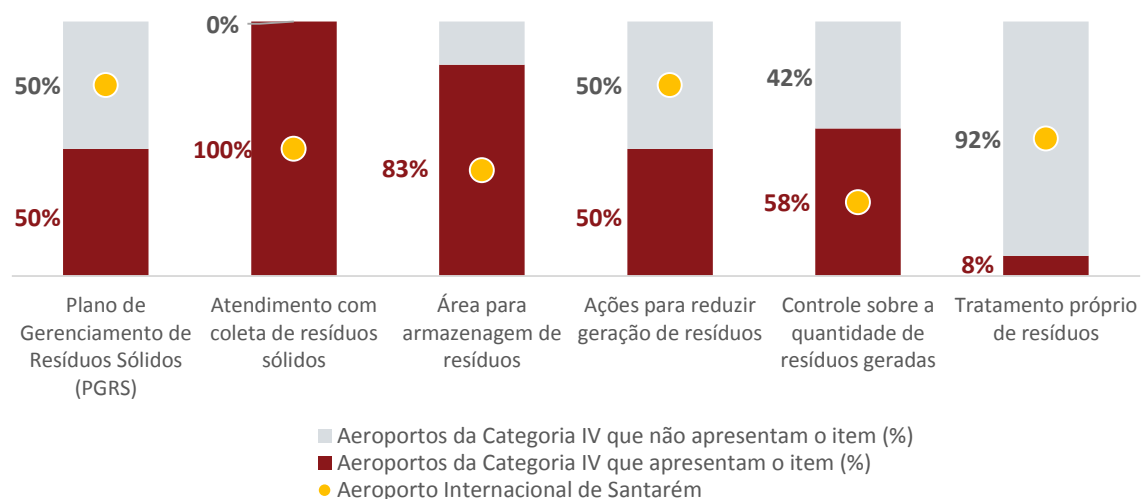
**Gráfico 40 – Drenagem pluvial: Aeroporto de Santarém**

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O Aeroporto de Santarém não é dotado de sistema de drenagem pluvial. Assim, integra o conjunto de três unidades aeroportuárias da Categoria IV que não possuem o referido sistema. O aeroporto também não apresenta sistemas de contenção de vazamentos de óleos e combustíveis. Destaca-se que todos os aeroportos da categoria possuem sistema de drenagem pluvial na PPD.

### 5.4.4. Resíduos sólidos

De acordo com premissas legais, o aeroporto deve ser responsável pelos resíduos desde a sua geração até a disposição final, de modo que após a finalização do processo os resíduos sejam reciclados ou devidamente tratados. Assim, apresentam-se no Gráfico 41 as informações obtidas sobre a gestão dos resíduos sólidos no Aeroporto de Santarém, considerando as etapas de gestão dos resíduos.



**Gráfico 41 – Resíduos sólidos: Aeroporto de Santarém**

Fonte: Dados obtidos do questionário aplicado aos operadores aeroportuários. Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)

O Aeroporto de Santarém está entre os seis aeroportos da Categoria IV que não possuem o Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS). Nesse aeroporto, também não há o tratamento próprio de resíduos dentro do sítio aeroportuário. Somente dois aeroportos da Categoria IV informaram realizar algum tipo de tratamento de resíduos *in loco*.

Verificou-se que o aeroporto não desenvolve ações para evitar/reduzir seus resíduos sólidos, medidas que são adotadas em seis dos 12 aeroportos da categoria. No entanto, informou que possui controle sobre a quantidade gerada desses resíduos. Segundo os dados do operador, foram 51,2 t de resíduos produzidos em 2011, 52,3 t em 2012 e 54,7 t em 2013. Em geral, na Categoria IV, sete aeroportos informaram realizar o controle da quantidade de resíduos gerada.

Todos os aeroportos da Categoria IV possuem coleta de resíduos, e dez aeroportos informaram dedicar uma área exclusiva para armazenagem dos seus resíduos sólidos, incluindo nesse grupo o Aeroporto de Santarém.

O Conama, com a Resolução n.º 5/1993, definiu normas e procedimentos mínimos de tratamento e gerenciamento de resíduos sólidos dos aeroportos, com a visão de que ações preventivas são mais eficientes em minimizar os danos à saúde pública e ao meio ambiente do que ações corretivas. Por meio dessa resolução tornou-se obrigatória a elaboração do PGRS (BRASIL, 1993). O PGRS, que já era uma exigência no processo de licenciamento e precisava ser aprovado pelo Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama), permanece sob a égide da nova Lei n.º 12.305, de 2 de agosto de 2010, que trata da Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). O PGRS é regulado por diversos diplomas legais emitidos pelo próprio Conama, pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), pelo Ministério da Agricultura e por outros instrumentos, como as NBRs da ABNT.

Os responsáveis pelo PGRS deverão disponibilizar, por meio eletrônico e anualmente, ao órgão municipal competente e ao órgão licenciador do Sisnama, as informações completas e atualizadas sobre a implementação e a operacionalização do plano. A lei do PNRS exige um responsável técnico devidamente habilitado para a elaboração, implementação, operacionalização e monitoramento de todas as etapas do PGRS.

## 5.4.5. Emissão de gases

O Aeroporto de Santarém não possui controle sobre a emissão de gases poluentes, assim como os demais aeroportos da Categoria IV, evidenciando a necessidade de implementação de medidas que venham mitigar o impacto da poluição atmosférica gerada pelas atividades desses aeroportos.

Em 2014, a ANAC publicou o Inventário Nacional de Emissões Atmosféricas da Aviação Civil<sup>19</sup>. Nesse documento é contabilizada, com o uso de metodologias acordadas em fóruns internacionais, a

---

*Nenhum dos aeroportos da Categoria IV possui controle sobre a emissão de gases poluentes.*

---

emissão de poluentes para os quais há limites de emissão, determinados pela Organização da Aviação Civil Internacional (OACI): óxidos de nitrogênio (NO<sub>x</sub>), monóxido de carbono (CO) e hidrocarboneto não queimado (HC). Além disso, contabilizam-se as emissões de dióxido de enxofre (SO<sub>2</sub>), material particulado (MP) e gases de efeito estufa direto: dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), metano (CH<sub>4</sub>) e óxido nitroso (N<sub>2</sub>O).

## 5.4.6. Energia renovável

A utilização de fonte de energia renovável não é uma prática presente nos aeroportos da Categoria IV, incluindo o Aeroporto de Santarém. Esse aeroporto informou que o consumo anual foi de 877.953 kWh em 2011, 964.211 kWh em 2012 e 1.006.457 kWh em 2013. A utilização de fontes de energias renováveis pode ser uma opção tanto pelo aspecto ambiental, quanto pelo aspecto de redução de custos com energia elétrica.

A utilização de fontes de energia renováveis contribui para a minimização de impactos ambientais decorrentes da operação de um aeroporto, para a

---

*Nenhum aeroporto da Categoria IV utiliza fontes de energia renováveis.*

---

redução de custos e para o aperfeiçoamento dos serviços prestados. As energias solar/fotovoltaica, hídrica, eólica, de biomassa e geotérmica são alguns exemplos de energia renovável. A necessidade de reduzir as emissões atmosféricas e de minimizar os riscos de contingência de suprimento de energia elétrica nos aeroportos leva à busca de meios economicamente viáveis, por meio dos quais o operador do aeroporto poderá investir em gás natural, biodiesel e aproveitamento eólico, como combustíveis alternativos.

## 5.5. Considerações sobre a análise ambiental

Essa análise teve como objetivo apresentar o diagnóstico ambiental do Aeroporto de Santarém, por meio da avaliação de 27 itens ambientais que abrangem temas conexos ao licenciamento, à gestão e aos aspectos ambientais. O método de trabalho foi baseado na análise das respostas fornecidas pelos operadores aeroportuários e das bases legais que norteiam a legislação ambiental em empreendimentos aeroportuários.

---

<sup>19</sup> Inventários de emissões atmosféricas – destinados a estimar o tipo e a quantidade de gases emitidos por fontes de poluição – são instrumentos que subsidiam ações relacionadas à gestão da qualidade do ar e à mitigação de emissões de gases de efeito estufa (ANAC, 2014).

Levando-se em consideração o total de 27 itens ambientais analisados, de acordo com as respostas do operador do Aeroporto de Santarém, sete (26%) dos itens foram atendidos, como: a existência da LO; Programa de Controle de Avifauna; sistema de drenagem na PPD; coleta pública de resíduos sólidos; sistema de tratamento/coleta de efluentes; área destinada a armazenamento de resíduos sólidos; e, controle sobre a quantidade gerada de resíduos.

No que concerne ao processo de licenciamento, o Aeroporto de Santarém possui sua LO em vigor, colocando-o na condição de aeroporto ambientalmente regularizado, tendo em vista que a licença é uma exigência da legislação ambiental.

A análise dos aeroportos da Categoria IV indicou que poucos aeroportos possuem um núcleo ambiental, pois somente 25% apresentam estrutura organizacional de meio ambiente com um ou mais profissionais especializados na área. Os aeroportos que possuem esses profissionais apontaram maior aderência às boas práticas ambientais e ao cumprimento das exigências legais. No entanto, o operador do Aeroporto de Santarém informou que não possui profissionais especializados nessa área.

O Aeroporto de Santarém ainda não possui PGRS aprovado. Cabe reforçar que a atividade aeroportuária é sujeita a elaboração de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos de acordo com a Lei n.º 12.305, de agosto de 2010, no art. 20.

Por fim, destaca-se a importância de buscar a melhoria contínua do sistema de gestão ambiental, associada a metas graduais de qualidade ambiental, e de capacitar os recursos humanos necessários para a gestão ambiental, de modo a agregar boas práticas ambientais à atividade aeroportuária.

## 6. Análise SWOT

A Análise SWOT consiste em identificar os pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*) no ambiente interno do aeroporto, além das oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) no seu ambiente externo. Ao passo que o primeiro ambiente é controlável, podendo ser determinado pela gestão, o ambiente externo não pode ser controlado, alterado ou determinado pelo aeroporto. A partir do mapeamento desses itens, é possível elaborar estratégias para aproveitar as oportunidades identificadas e mitigar as ameaças existentes, potencializando as forças e minimizando os efeitos dos pontos fracos sobre o aeroporto.

### 6.1. Diagnóstico para a Matriz SWOT

Após as análises desenvolvidas neste relatório, relacionadas às características gerais, ao nível de serviço oferecido, aos aspectos financeiros, organizacionais e ambientais do Aeroporto de Santarém, foi possível desenvolver sua Matriz SWOT. Dessa forma, a seguir estão descritas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na análise.

#### 6.1.1. Forças

As forças identificadas no aeroporto foram:

- Operação de voos regulares:

Cerca de 90 aeroportos regionais brasileiros, dos 270 inseridos no Programa de Investimentos em Logística (PIL): Aeroportos, operam atualmente voos regulares; entre eles, o Aeroporto de Santarém. Receber voos regularmente significa a certeza da entrada de receitas aeronáuticas durante a vigência dos voos e a possibilidade de se explorar comercialmente áreas do terminal de passageiros, uma vez que há pessoas circulando frequentemente nesse ambiente. Além disso, a movimentação de passageiros no Aeroporto de Santarém apresentou aumento acumulado de 36%.

- Nível de serviço para os indicadores de tempo, em geral, adequado, segundo IATA (2014):

Em relação aos indicadores de nível de serviço no parâmetro tempo, ou seja, que avaliam o tempo despendido em fila dos componentes na HP, dois dos três componentes avaliados nesse quesito apresentaram um nível de serviço adequado, no qual receberam a classificação ótimo. Esses componentes foram o *check-in* convencional e a sala de desembarque (onde acontece a restituição de bagagens). A inspeção de segurança, por sua vez, apresentou nível de serviço subótimo.

- No período analisado, a redução dos custos foi maior que a redução da receita:

O Aeroporto de Santarém registrou uma queda acumulada de 39,3% em sua receita total durante os anos entre 2011 e 2014. No entanto, no que se refere ao custo total acumulado, houve uma queda de 48,0%. A maior queda dos custos em relação às receitas permitiu ao aeroporto chegar o mais perto de seu *break-even point* no final do período estudado.

- Indicadores de eficiência de custos, em geral, melhores que a média da categoria:

Entre os indicadores de custos, dois entre quatro indicadores normalizados tiveram resultados melhores que a média da categoria; São eles: custo operacional por WLU e custo operacional pela movimentação de aeronaves. Ressalta-se que os resultados para esses dois indicadores configuram-se ambos como um dos melhores desempenhos da categoria.

- Indicadores de desempenho organizacional, em sua maioria, acima da média da categoria:

Com relação ao desempenho organizacional, dois dos três indicadores de receitas sobre número total de funcionários do aeroporto obtiveram resultados superiores à média da Categoria IV. Quanto aos indicadores de produtividade, ou seja, de movimentação (de passageiros, de cargas e de WLU) sobre o número de funcionários, apresentaram todos desempenho acima da média da categoria, e o indicador de movimentação de cargas por funcionário teve o melhor desempenho do grupo, cerca de 400% maior que a média. Além disso, o indicador de movimentação de WLU sobre o total de funcionários teve o segundo melhor resultado da categoria.

## 6.1.2. Fraquezas

As seguintes fraquezas foram identificadas nas análises sobre o aeroporto:

- Indicadores de níveis de serviços para o quesito espaço, em geral, abaixo do recomendado pela IATA (2014):

Os indicadores de nível de serviço no parâmetro espaço, caracterizados pela análise das áreas destinadas aos passageiros na HP, registraram todos um nível de serviço subótimo, conforme os padrões internacionais estabelecidos pela IATA (2014). Além disso, a sala de embarque, avaliada também quanto à proporção de passageiros sentados em relação ao total de passageiros que transitam no componente, apresentou um nível de serviço subótimo nessa avaliação.

- Indicadores de eficiência das receitas, em geral, abaixo da média da categoria:

Entre cinco indicadores de eficiência das receitas, três apresentaram desempenho abaixo da média da categoria. Os indicadores que apresentaram esse resultado foram: receita operacional por WLU movimentado, receita operacional pela movimentação de aeronaves e receita não aeronáutica por WLU movimentado.

- Baixo resultado financeiro operacional:

O Aeroporto de Santarém esteve abaixo de seu *break-even point* ao longo de todo o período estudado (2011 a 2014), movimentando, em média, um volume de 366 mil WLU a menos que seu ponto de equilíbrio. Seu melhor desempenho foi registrado no ano de 2014, quando apresentou uma diferença em relação ao *break-even point* de aproximadamente 141 mil WLU.

- Carência de práticas ambientais no aeroporto:

Levando-se em consideração o total de 27 itens ambientais analisados, de acordo com as respostas do operador do Aeroporto de Santarém, sete (26%) deles foram atendidos. Observou-se que os aeroportos da Categoria IV atendem uma média de nove dos itens avaliados. Portanto, o Aeroporto de Santarém atende menos itens do que a maioria dos aeroportos da categoria, inclusive alguns dos principais programas/planos de gestão ambiental, como: PGR; PGRS; ISO 14000; Programa de Monitoramento de Emissões Atmosféricas (PMEA).

### 6.1.3. Oportunidades

Analisando os fatores externos ao aeroporto, as seguintes oportunidades foram identificadas:

- Ampliação da movimentação aérea nacional observada nos últimos anos:

Um crescimento na movimentação aérea nacional vem ocorrendo nos últimos anos, e se espera a continuidade dessa tendência. A oferta de mais voos, a ampliação da concorrência entre as empresas aéreas que atuam no país, a redução dos preços das passagens, são fatores de impulsionamento para a manutenção da ampliação do transporte desse setor.

- Localização econômica favorável:

A região de Santarém está localizada em uma área de potencial atividade econômica, o que propicia uma demanda potencial significativa. No norte do município está localizado o Porto de Santarém. Além disso, de acordo com o operador aeroportuário, há previsão de investimentos no setor portuário e, ainda, do asfaltamento da BR-163, que integra a Região Sul às regiões Centro-Oeste e Norte. Novos investimentos, assim como melhorias no entorno e nos acessos de aeroportos, podem ocasionar impactos positivos na movimentação de passageiros, como também no transporte aéreo de cargas.

### 6.1.4. Ameaças

As ameaças identificadas no aeroporto foram:

- Redução da atividade econômica brasileira:

A redução na atividade econômica do Brasil apresenta impacto direto na demanda por voos domésticos. Alguns aspectos econômicos são observados recentemente e podem afetar o movimento previsto para o aeroporto, tais como instabilidade e recessão econômica, ampliação do grau de endividamento da população, redução do patamar de poupança, ampliação da taxa de desemprego e inflação elevada e acima das metas definidas pelo Banco Central do Brasil.

- Ampliação do preço do querosene de aviação:

De acordo com Silva (2015), os gastos com combustíveis representam aproximadamente 40% dos custos do transporte aéreo, uma vez que cerca de 20% do querosene de aviação utilizado no mercado brasileiro é importado. Com a desvalorização do real frente ao dólar, esse custo tende a ser relativamente mais elevado, dado que grande parte desses produtos são provenientes do comércio exterior, encarecendo assim todo o transporte aéreo nacional.

## 6.2. Matriz SWOT

A Matriz SWOT desenvolvida para o Aeroporto de Santarém pode ser visualizada na Tabela 24.

Tabela 24 – Matriz SWOT do Aeroporto de Santarém

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Operação de voos regulares</li><li>• Nível de serviço para os indicadores de tempo, em geral, adequado, segundo IATA (2014)</li><li>• No período analisado (2011 a 2014), a redução dos custos foi maior que a redução da receita</li><li>• Indicadores de eficiência de custos melhores que a média da categoria</li><li>• Indicadores de desempenho organizacional, em sua maioria, acima da média da categoria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores de níveis de serviços para o quesito espaço, em geral, abaixo do recomendado pela IATA (2014)</li><li>• Indicadores de eficiência das receitas, em geral, abaixo da média da categoria</li><li>• Baixo resultado financeiro operacional</li><li>• Carência de práticas ambientais no aeroporto</li></ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ampliação da movimentação aérea nacional observada nos últimos anos</li><li>• Localização econômica favorável do aeroporto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução da atividade econômica brasileira</li><li>• Ampliação do preço do querosene de aviação</li></ul>

Elaboração: LabTrans/UFSC (2016)



## Considerações finais

As informações e análises apresentadas refletem a situação atual do Aeroporto de Santarém, no que diz respeito às suas características gerais, ao nível de serviço oferecido, à situação financeira, aos aspectos organizacionais e ambientais.

Foram selecionados e apresentados nove indicadores de nível de serviço oferecido para o Aeroporto de Santarém, dos quais sete (ou seja, 78% da amostra) foram classificados com nível de serviço subótimo. Os outros dois indicadores foram classificados como ótimos. Os indicadores de espaço, caracterizados pela análise das áreas destinadas aos passageiros, registraram todos um nível de serviço subótimo, conforme os padrões internacionais estabelecidos pela IATA (2014). Portanto, identifica-se uma necessidade de melhoria na área destinada ao processamento de passageiros, uma vez que um baixo nível de serviço caracteriza-se por gerar transtornos aos usuários. Em relação aos indicadores que avaliam o tempo de espera nos componentes do TPS, dois dos três componentes avaliados apresentaram um nível de serviço adequado nesse quesito, no qual receberam a classificação ótimo.

No que se refere à avaliação financeira, o aeroporto apresentou uma queda acumulada de 39,3% em sua receita total durante os anos entre 2011 e 2014. A movimentação de passageiros apresentou aumento acumulado de 36,0%. Quanto ao custo total acumulado, houve uma queda de 48,0%. A maior queda dos custos em relação às receitas permitiu ao aeroporto chegar o mais perto de seu *break-even point* no final do período estudado.

No ano de 2014, o aeroporto apresentou um montante de receita total comprometido com o custo operacional em nível inferior à média da Categoria IV, registrando um indicador custo operacional por receita total equivalente a 112,3%, ao passo que a média da categoria foi de 172,5%. Além disso, o aeroporto apresenta um dos melhores desempenhos no indicador de receita total pelo total de funcionários. No entanto, dos cinco indicadores, três apresentaram resultados abaixo da média da categoria.

Simultaneamente ao baixo desempenho na eficiência das receitas, apresentando valores abaixo da média da categoria nos resultados normalizados, o Aeroporto de Santarém esteve abaixo de seu *break-even point* ao longo de todo o período estudado (2011 a 2014), movimentando, em média, um volume de 366 mil WLU abaixo ponto de equilíbrio. Seu melhor desempenho foi registrado no ano de 2014, quando apresentou uma diferença em relação ao *break-even point* de aproximadamente 141 mil WLU.

Quanto à estrutura organizacional, o Aeroporto de Santarém apresenta em seu organograma duas gerências e uma coordenação abaixo da superintendência, além das atividades do SGSO e de manutenção, que estão vinculadas diretamente à superintendência. Esse arranjo organizacional compreende 110 funcionários, dos quais 38 são orgânicos e 72 são terceirizados.

Com relação ao desempenho organizacional, dois dos três indicadores de receitas sobre número total de funcionários do aeroporto apresentaram-se acima da média da Categoria IV. Quanto aos indicadores de produtividade, os três indicadores tiveram desempenho superior à média da Categoria IV, e o indicador de cargas movimentadas por funcionário teve o melhor

desempenho na categoria. Além disso, na comparação entre os 12 aeroportos da categoria, o Aeroporto de Santarém apresenta a segunda maior relação entre WLU e número de funcionários.

Na análise ambiental, foram analisados 27 itens de diagnóstico, sendo somente sete (26%) atendidos pelo Aeroporto de Santarém, como: a existência da LO; Programa de Controle de Avifauna; sistema de drenagem na PPD; sistema de tratamento/coleta de efluentes; coleta pública de resíduos sólidos; área destinada a armazenamento de resíduos sólidos; e, controle sobre a quantidade gerada de resíduos.

No que concerne ao processo de licenciamento, o Aeroporto de Santarém possui sua LO em vigor, colocando-o na condição de aeroporto ambientalmente regularizado, tendo em vista que a licença é uma exigência da legislação ambiental. No entanto, destaca-se a importância de buscar a melhoria contínua do sistema de gestão ambiental, associada a metas graduais de qualidade ambiental, e de capacitar os recursos humanos necessários para a gestão ambiental, de modo a agregar boas práticas ambientais à atividade aeroportuária.

As análises apresentadas foram realizadas sob a ótica da gestão aeroportuária, necessitando, para uma análise mais detalhada, que aspectos relacionados à infraestrutura, à capacidade, ao contexto socioeconômico da região, entre outros, sejam aprofundados.

O diagnóstico do Aeroporto de Santarém, portanto, em conjunto com o dos demais aeroportos regionais que constituem o escopo do estudo, pode auxiliar a SAC/PR nas decisões estratégicas e de investimentos para o setor aéreo nos próximos anos, representando um passo inicial para o planejamento estratégico integrado da aviação civil regional brasileira.

# Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Inventário nacional de emissões atmosféricas da aviação civil**. 2014. Disponível em:

<[http://www.energiaeambiente.org.br/index.php/bibliotecas/download/52?arq=inventario\\_aereo.pdf](http://www.energiaeambiente.org.br/index.php/bibliotecas/download/52?arq=inventario_aereo.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Regulamento Brasileiro da Aviação Civil (RBAC) n.º 153. Emenda n.º 00 Aeródromos: Operação, Manutenção e Resposta à Emergência. Aprovação: Resolução n.º 240, de 26 de junho de 2012, publicada no **Diário Oficial da União** de 3 de julho de 2012, Seção 1, página 2. (Em vigor em 30 de dezembro de 2012). Brasília, 2012. [2012a]. Disponível em:

<<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/rbac/RBAC153EMD00.pdf>>. Acesso em: 1º ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Regulamento Brasileiro da Aviação Civil (RBAC) n.º 154. Emenda n.º 01. Projeto de Aeródromos. Resolução n.º 238, de 12 de junho de 2012, publicada no **Diário Oficial da União** n.º 122, S/l, p. 20, de 26 de junho de 2012. [2012b]. Disponível em:

<<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/rbac/RBAC154EMD01.pdf>>. Acesso em: 1º ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Resolução n.º 279, de 10 de janeiro de 2013. Estabelece critérios regulatórios quanto à implantação, operação e manutenção do Serviço de Prevenção, Salvamento e Combate a Incêndio em Aeródromos Civis (SESCINC). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 jan. 2013. Seção 1, p. 11. Disponível em:

<<http://www2.anac.gov.br/biblioteca/resolucao/2013/RA2013-0279.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 10151**: Avaliação do Ruído em Áreas Habitadas Visando o Conforto da Comunidade. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em:

<<http://www.semace.ce.gov.br/wp-content/uploads/2012/01/Avalia%C3%A7%C3%A3o+do+Ru%C3%ADdo+em+%C3%81reas+Habitadas.pdf>>. Acesso em: 1º ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **NBR 10152**: Níveis de ruído para conforto acústico. Rio de Janeiro, 1986. Disponível em:

<<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/esportes/norma%20abnt%2010152.pdf>>. Acesso em: 1º ago. 2015.

\_\_\_\_\_. **Normas da Série ISO 14000**. NBR ISO 14001. Rio de Janeiro, 2004.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Aviação Civil. Subdepartamento de Infraestrutura. Divisão de Facilitação e Segurança da Aviação. Instrução de Aviação Civil IAC 107-1004A, de 2005. **Controle de acesso às áreas restritas de Aeródromos Civis Brasileiros com operação de serviços de transporte aéreo**. Brasília, 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA). **ICA 63-10**. Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo – EPTA. 2016. Disponível em: <<http://publicacoes.decea.gov.br/?i=publicacao&id=4331>>. Acesso em: 16. jun. 2016.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama). Resolução Conama n.º 2, de 8 de março de 1990. Dispõe sobre o Programa Nacional de Educação e Controle da Poluição Sonora – SILÊNCIO. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 abr. 1990. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/legiabre.cfm?codlegi=99>>. Acesso em: 1º ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Meio Ambiente. Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama). Resolução Conama n.º 5, de 5 de agosto de 1993. Dispõe sobre o gerenciamento de resíduos sólidos gerados nos portos, aeroportos, terminais ferroviários e rodoviários e estabelecimentos prestadores de serviços de saúde. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 ago. 1993.

\_\_\_\_\_. Ministério do Meio Ambiente. Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama). Resolução Conama n.º 306, de 5 de julho de 2002. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jul. 2002. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Lei Complementar n.º 140, de 8 de janeiro de 2011. [2011a]. Fixa normas, nos termos dos incisos III, VI e VII do *caput* e do parágrafo único do art. 23 da Constituição Federal, para a cooperação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios nas ações administrativas decorrentes do exercício da competência comum relativas à proteção das paisagens naturais notáveis, à proteção do meio ambiente, ao combate à poluição em qualquer de suas formas e à preservação das florestas, da fauna e da flora; e altera a Lei n.º 6.938, de 31 de agosto de 1981. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Distrito Federal, DF, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp140.htm)>. Acesso em: 14 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Lei n.º 5.862, de 12 de dezembro de 1972. Autoriza o Poder Executivo a constituir a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária – INFRAERO, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 dez. 1972.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Lei n.º 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 3 ago. 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm)>. Acesso em: 4 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Lei n.º 12.462, de 4 de agosto de 2011. [2011b]. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC; altera a Lei n.º 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis n.ºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória n.º 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei n.º 9.649, de 27 de maio de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 4 ago. 2011.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Lei n.º 12.725, de 16 de outubro de 2012. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 out. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12725.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12725.htm)>. Acesso em: 9 jun. 2016.

BRASIL. Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR). **Hórus** [Módulo de informações gerenciais da aviação civil]. Disponível em: <<https://horus.labtrans.ufsc.br/gerencial/>>. Acesso em: 9 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR). Portaria n.º 183, de 14 de agosto de 2014. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 out. 2014. Disponível em: <<http://www.aviacao.gov.br/aceso-a-informacao/outorgas/portaria-no-183-de-14-ago-2014-aprova-o-plano-geral-de-outorgas-pgo.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA (INFRAERO). **Aeroporto Internacional de Santarém** – Maestro Wilson Fonseca. [2016]. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/aeroportos/para/aeroporto-de-santarem/complexo-aeroporto.html>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Estatuto social**. 2015. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/images/stories/Infraero/Estatuto/estatuto.pdf>>. Acesso em: 9 fev. 2016.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). Instituto Brasileiro de Economia (IBRE). **IGP-M: Índice Geral de Preços – Mercado**. Metodologia. Rio de Janeiro, mar. 2014. Disponível em: <<http://portalibre.fgv.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7C82C5463DB40301465E0D DAB0459A>>. Acesso em 10 jun. 2015.

GOOGLE EARTH. 2016. Disponível em: <<https://www.google.com/earth/>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA). **Airport Development Reference Manual**. 10. ed. Montreal-Geneva: [s.n.], 2014.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. 2013. Disponível em: <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

YOUNG, S. B.; WELLS, A. T. **Aeroportos: Planejamento e Gestão**. Tradução de Ronald Saraiva de Menezes. Revisão técnica de Kétnes Ermelinda de Guimarães Lopes. Porto Alegre: Bookman, 2014.



# Lista de abreviaturas e siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADRM	Airport Development Reference Manual
AFTN	Aeronautical Fixed Telecommunication Network
AIS	Aeronautical Information Service
AMHS	Aeronautical Message Handling System
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APAC	Agente de Proteção da Aviação Civil
AVSEC	<i>Aviation Security</i>
CACE	Carro de Apoio ao Chefe de Equipe
CAT-ESP	Categoria Especial
CCI	Carro Contraincêndio
COMAER	Comando da Aeronáutica
COMDEMA	Conselho Municipal de Meio Ambiente
Conama	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CRS	Carro de Resgate e Salvamento
DECEA	Departamento de Controle do Espaço Aéreo
EPTA	Estação Prestadora de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo
HP	Hora-pico
IATA	International Air Transport Association
ICA	Instrução do Comando da Aeronáutica
ICAO	<i>International Civil Aviation Organization</i>
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IGP-M	Índice Geral de Preços do Mercado
Infraero	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária
LabTrans	Laboratório de Transportes e Logística
LO	Licença de Operação
MP	Material Particulado
NBR	Norma Brasileira
NPCR	Nível de Proteção Contraincêndio Requerido
OACI	Organização da Aviação Civil Internacional
ONG	Organização Não Governamental
PAX	Passageiros

PCN	<i>Pavement Classification Number</i>
PIL	Programa de Investimentos em Logística
PGR	Plano de Gerenciamento de Riscos
PGRS	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
PMEA	Programa de Monitoramento de Emissões Atmosféricas
PNRS	Política Nacional de Resíduos Sólidos
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPD	Pista de Pouso e Decolagem
RBAC	Regulamento Brasileiro da Aviação Civil
RFFS	<i>Rescue and Fire Fighting Services</i>
SAC/PR	Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República
SBSN	Código ICAO do Aeroporto de Santarém
SCI	Seção Contraincêndio
SEMAS	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará
SESCINC	Serviço de Prevenção, Salvamento e Combate a Incêndio em Aeródromos Civis
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SGSO	Sistema do Gerenciamento da Segurança Operacional
Sisnama	Sistema Nacional do Meio Ambiente
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
TPS	Terminal de Passageiros
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
WLU	<i>Work Load Unit</i>



# Lista de figuras

Figura 1 – Nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém.....	11
Figura 2 – Organograma do aeroporto .....	14
Figura 3 – Itens avaliados na análise ambiental do Aeroporto de Santarém .....	16
Figura 4 – Análise ambiental do Aeroporto de Santarém.....	17
Figura 5 – Macroetapas do estudo de análise dos 270 aeroportos regionais .....	24
Figura 6 – Localização geográfica do Aeroporto de Santarém.....	27
Figura 7 – Imagem via satélite do Aeroporto de Santarém .....	28
Figura 8 – Componentes operacionais dos terminais aeroportuários de passageiros.....	34
Figura 9 – Diagrama de espaço-tempo para o nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém .....	41
Figura 10 – Áreas destinadas à restituição de bagagens (à esquerda) e à sala de embarque (à direita) do Aeroporto .....	42
Figura 11 – Componentes analisados para avaliar o nível de eficiência do aeroporto .....	46
Figura 12 – Organograma do Aeroporto de Santarém .....	56
Figura 13 – Itens verificados na análise ambiental do Aeroporto de Santarém .....	66



# Lista de gráficos

Gráfico 1 – Características da movimentação de passageiros no Aeroporto de Santarém.....	9
Gráfico 2 – Projeção de passageiros .....	9
Gráfico 3 – Nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém: espaço por passageiro (m <sup>2</sup> /PAX) .....	10
Gráfico 4 – Nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém: tempo de espera (min) .....	11
Gráfico 5 – Diagnóstico financeiro do Aeroporto de Santarém: indicadores normalizados (2014)	12
Gráfico 6 – Composição dos custos operacionais (%) do Aeroporto de Santarém (2014) .....	13
Gráfico 7 – <i>Break-even point</i> para o Aeroporto de Santarém (2011-2014).....	13
Gráfico 8 – Indicadores de desempenho organizacional de 2014 .....	15
Gráfico 9 – Proporção média mensal na movimentação de passageiros (2009-2014) .....	29
Gráfico 10 – Movimentação de passageiros por aeroporto da Categoria IV (2014) .....	29
Gráfico 11 – Movimentação de carga doméstica, em mil kg, no Aeroporto de Santarém (2009-2014) .....	30
Gráfico 12 – Transporte de cargas por aeroporto da Categoria IV (2014).....	30
Gráfico 13 – Faturamento anual dos aeroportos da Categoria IV (2014).....	31
Gráfico 14 – Projeção de passageiros para o Aeroporto de Santarém (2020-2035) .....	32
Gráfico 15 – Nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém pelos componentes em relação ao parâmetro “Espaço por passageiro” .....	39
Gráfico 16 – Nível de serviço oferecido no Aeroporto de Santarém pelos componentes em relação ao parâmetro “Tempo de espera nas filas” .....	40
Gráfico 17 – Composição dos custos operacionais do Aeroporto de Santarém (2014) .....	44
Gráfico 18 – Custo operacional pela receita total (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano- base 2013): Categoria IV .....	45
Gráfico 19 – Disposição das receitas aeronáuticas e não aeronáuticas pela receita operacional: Categoria IV (2014).....	45
Gráfico 20 – Nível de eficiência do Aeroporto de Santarém: indicadores normalizados (2014).....	47
Gráfico 21 – Receita operacional por WLU, em R\$/WLU (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP- M (ano-base 2013): Categoria IV .....	48
Gráfico 22 – Receita operacional pela movimentação de aeronaves, em R\$/movimento (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV .....	49
Gráfico 23 – Receita aeronáutica por WLU, em R\$/WLU (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP- M (ano-base 2013): Categoria IV .....	49

Gráfico 24 – Receita não aeronáutica por WLU, em R\$/WLU (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV.....	50
Gráfico 25 – Receita total pelo total de funcionários, em R\$/funcionário (2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV.....	50
Gráfico 26 – Custo operacional por WLU, em R\$/WLU (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV .....	51
Gráfico 27 – Custo operacional pela movimentação de aeronaves, em R\$/movimento (2011-2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV .....	51
Gráfico 28 – Custo total pelo total de funcionários, em R\$/funcionário (2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV.....	52
Gráfico 29 – Custo de pessoal pelo total de funcionários orgânicos, em R\$/funcionário (2014) – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013): Categoria IV.....	52
Gráfico 30 – <i>Break-even point</i> para o Aeroporto de Santarém (2011-2014).....	53
Gráfico 31 – Grau de terceirização do Aeroporto de Santarém .....	61
Gráfico 32 – Indicadores de receitas por colaborador: Categoria IV (2014).....	62
Gráfico 33 – Indicadores de movimentação por colaborador: Categoria IV (2014) .....	63
Gráfico 34 – Indicador de movimentação de passageiros na HP por funcionários: Categoria IV....	63
Gráfico 35 – WLU pelo total de funcionários: Categoria IV .....	64
Gráfico 36 – Licenciamento ambiental: Aeroporto de Santarém. ....	67
Gráfico 37 – Gestão ambiental: Aeroporto de Santarém .....	68
Gráfico 38 – Análise dos usos da água: Aeroporto de Santarém.....	72
Gráfico 39 – Tratamento/coleta de efluentes sanitários: Aeroporto de Santarém.....	72
Gráfico 40 – Drenagem pluvial: Aeroporto de Santarém.....	73
Gráfico 41 – Resíduos sólidos: Aeroporto de Santarém .....	74

# Lista de tabelas

Tabela 1 – Atividades operacionais do aeroporto .....	14
Tabela 2 – Matriz SWOT do Aeroporto de Santarém.....	18
Tabela 3 – Distribuição dos 270 aeroportos regionais em categorias .....	24
Tabela 4 – Movimentação de passageiros no Aeroporto de Santarém (2009-2014) .....	28
Tabela 5 – Movimentação de aeronaves no Aeroporto de Santarém (2009-2014) .....	31
Tabela 6 – Informações sobre os componentes do terminal de passageiros do Aeroporto de Santarém .....	35
Tabela 7 – Avaliação do nível de serviço oferecido .....	36
Tabela 8 – Padrões e indicadores para análise do serviço oferecido em um terminal aeroportuário .....	37
Tabela 9 – Fatores de correção para o cálculo de número de passageiros em fila .....	38
Tabela 10 – Movimentação, tempo de espera e passageiros em fila na HP por componentes operacionais .....	38
Tabela 11 – Componentes operacionais e indicadores de nível de serviço oferecido no Aeroporto .....	39
Tabela 12 – Componentes operacionais e classificação do nível de serviço oferecido no Aeroporto .....	39
Tabela 13 – Nível de eficiência do Aeroporto de Santarém: indicadores selecionados (2014).....	47
Tabela 14 – Cálculo do <i>break-even point</i> (ponto de equilíbrio financeiro) para o Aeroporto de Santarém – valores atualizados pelo IGP-M (ano-base 2013) .....	53
Tabela 15 – Requisitos de estrutura gerencial de acordo com o RBAC n.º 153 – Emenda n.º 00....	57
Tabela 16 – Lista do cargo e da experiência de cada profissional responsável pelas atividades aeroportuárias do Aeroporto de Santarém, previstas no RBAC n.º 153 – Emenda n.º 00 .....	57
Tabela 17 – Estrutura mínima da equipe de SESCINC por turno .....	58
Tabela 18 – Estrutura do SESCINC: efetivo mínimo vs. efetivo existente no Aeroporto de Santarém .....	58
Tabela 19 – Estrutura da equipe da AVSEC, por turno, prevista em legislação .....	59
Tabela 20 – Estrutura da AVSEC: efetivo mínimo vs. efetivo existente no Aeroporto de Santarém.....	59
Tabela 21 – Estrutura da EPTA: efetivo mínimo vs. efetivo existente no Aeroporto de Santarém .	60
Tabela 22 – Atividades terceirizadas no Aeroporto de Santarém .....	61
Tabela 23 – Comparativo entre desempenhos operacionais da Categoria IV (2014).....	62
Tabela 24 – Matriz SWOT do Aeroporto de Santarém.....	80

