

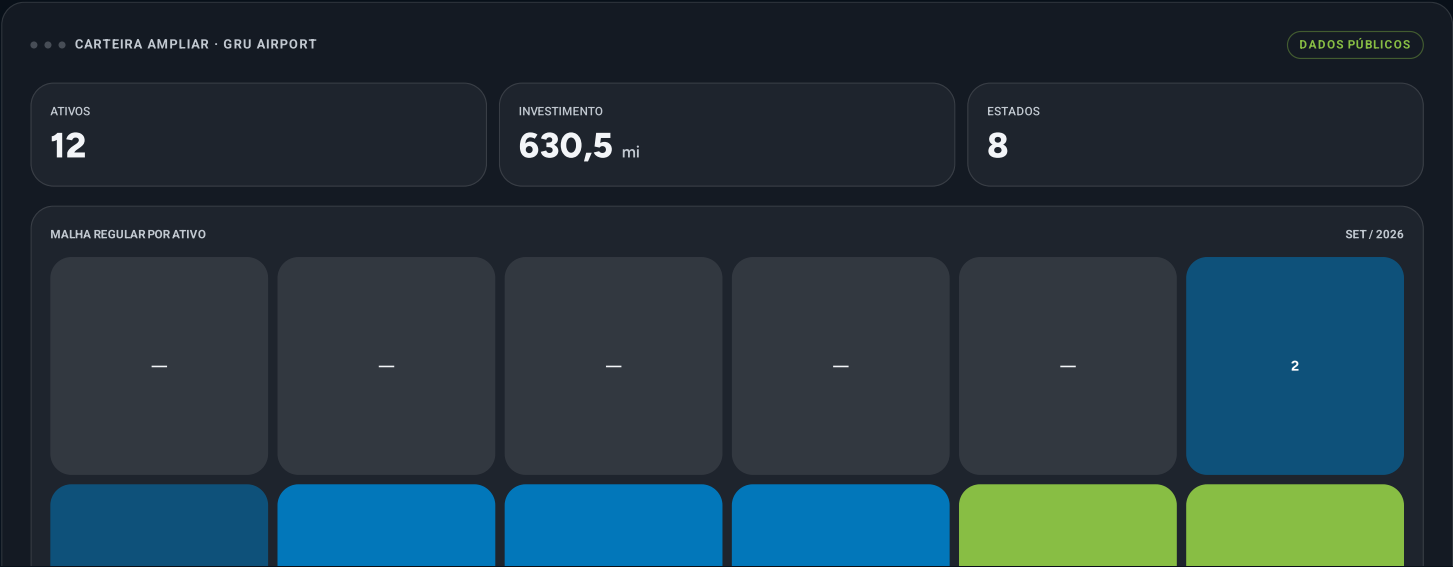
ANÁLISE DE MERCADO · SETEMBRO DE 2026

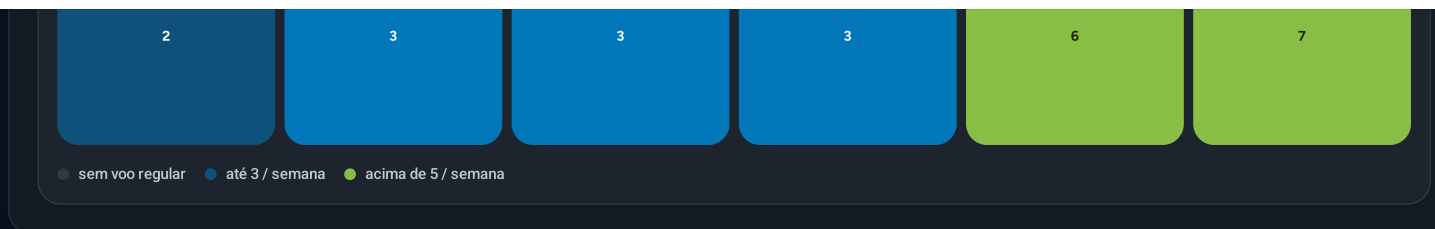
Gestão de ativos aeroportuários distantes e desiguais

Uma leitura sobre o desafio operacional e econômico das carteiras regionais do programa AmpliAR, com foco nos doze aeroportos incorporados ao contrato da GRU Airport.

EM UMA FRASE

Nestes contratos, o investimento é finito e visível. O custo de operar doze ativos dispersos é recorrente, corre por trinta anos e é onde o resultado se decide.





• SOBRE ESTA ANÁLISE

Uma leitura externa, feita para ser corrigida por quem opera.

Este material foi construído a partir de informações públicas: o resultado do leilão da primeira rodada do AmpliAR, o cadastro de aeródromos e a malha planejada registrados na ANAC, e a divulgação oficial sobre a incorporação dos ativos ao contrato de concessão. Não temos acesso à operação da GRU Airport, e parte do que está aqui certamente será corrigida por quem está dentro. É esse confronto que nos interessa.

A ordem das seções é deliberada. Primeiro a carteira e a economia do contrato, depois onde o custo de operar ativos dispersos se concentra, o risco que aparece no segundo ou terceiro ano e o que tudo isso exige de uma estrutura de gestão. A Auter só aparece na penúltima seção, e apenas com o que aprendeu operando aeródromos de perfis distintos.

Auter · Setembro de 2026

Cerca de 15 minutos de leitura

• CONTEXTO

Doze ativos, oito estados,
nenhuma faixa dominante.

Em novembro de 2025, a GRU Airport arrematou doze aeroportos na primeira rodada do AmpliAR. O termo aditivo foi assinado em abril de 2026, com efeito imediato, incorporando os ativos ao contrato de concessão vigente e prevendo cerca de R\$ 630 milhões em investimentos.

Entre os dois extremos da carteira, Vilhena em Rondônia e Araripina no sertão de Pernambuco, há mais de 2.500 quilômetros em linha reta, e nenhuma ligação aérea direta. Qualquer deslocamento entre dois pontos da carteira passa por um hub e consome, na prática, um dia inteiro.

2.500 km entre os dois extremos da carteira	5,4× de diferença entre o maior e o menor investimento por ativo
5 de 12 sem nenhum voo regular programado	2 de 12 acima de cinco voos por semana

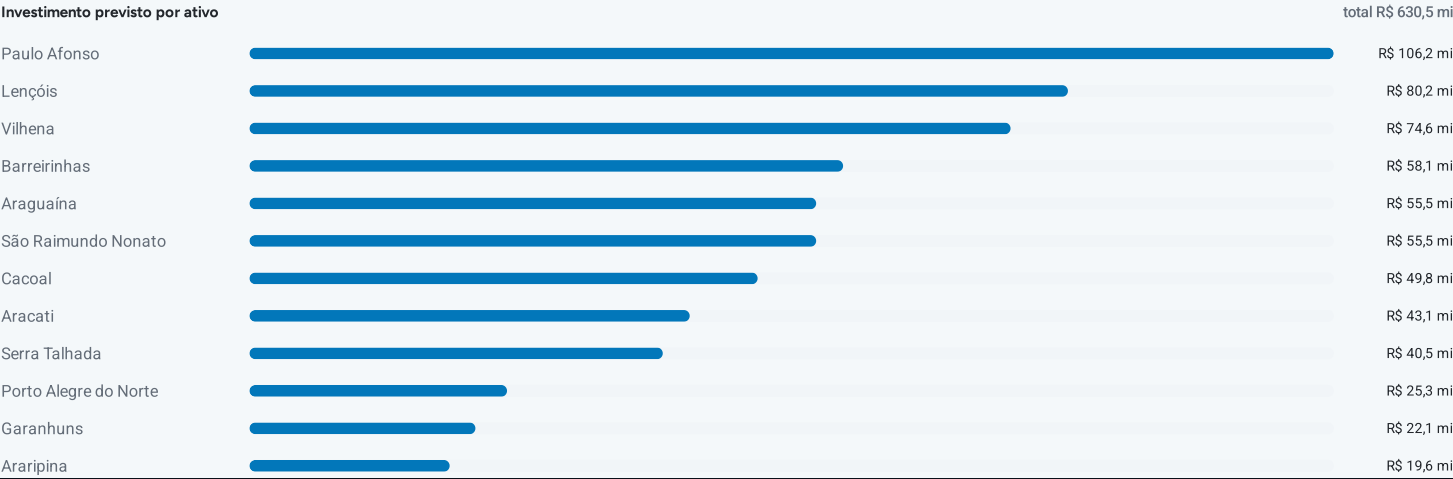
AEROPORTO ↑↓	ICAO ↑↓	INVESTIMENTO ↓	VOOS / SEMANA ↑↓	FAIXA DE IMPLANTAÇÃO ↑↓
Paulo Afonso BA	SBUF	R\$ 106,2 mi	—	2 semanas
Lençóis BA	SBLE	R\$ 80,2 mi	2	3 semanas
Vilhena RO	SBVH	R\$ 74,6 mi	7	4 a 6 semanas
Barreirinhas MA	SSRS	R\$ 58,1 mi	—	2 semanas
Araguaína TO	SWGK	R\$ 55,5 mi	2	3 semanas
São Raimundo Nonato PI	SWKQ	R\$ 55,5 mi	—	2 semanas
Cacoal RO	SSKW	R\$ 49,8 mi	6	4 a 6 semanas

↕	↕		↕	↕
Aracati CE	SBAC	R\$ 43,1 mi	—	2 semanas
Serra Talhada PE	SNHS	R\$ 40,5 mi	3	3 semanas
Porto Alegre do Norte MT	SDH2	R\$ 25,3 mi	—	2 semanas
Garanhuns PE	SNGN	R\$ 22,1 mi	3	3 semanas
Araripina PE	SNAB	R\$ 19,6 mi	3	3 semanas

Investimentos conforme divulgação oficial do Ministério de Portos e Aeroportos. Malha regular referente a setembro de 2026, com base na consulta de voos planejados da ANAC. Aracati passa a receber voos regulares a partir de 1º de outubro de 2026. A faixa de implantação reflete a experiência da Auter em ativos de perfil equivalente.

A carteira não é estática nem homogênea. Um aeroporto sem voo regular hoje pode ter operação de companhia aérea no ano que vem, com tudo o que isso traz de exigência: controle de embarque, relatório tarifário, faturamento e o conjunto de obrigações regulatórias associadas.

Parte desses ativos vinha sendo operada por terceiros antes da incorporação ao contrato. Não se trata de operações criadas do zero, mas de rotinas herdadas, cada uma com sua própria forma de registrar, controlar e reportar.



• ECONOMIA DA CONCESSÃO

Aqui, eficiência não melhora a margem. Ela define o resultado.

O AmpliAR inverteu a lógica das rodadas anteriores de concessão. Não se disputa outorga sobre um ativo rentável: disputa-se quanto do prejuízo projetado pelo governo a concessionária aceita absorver, reduzindo a compensação que receberá no contrato já vigente. O governo estima receitas, capex e opex de cada aeroporto e calcula quanto ele perderia até o fim do contrato. O lance incide sobre esse número.

A GRU Airport arrematou os doze sem oferecer deságio. Em leitura externa, isso significa operar dentro do déficit estimado, sem assumir perdas adicionais além do previsto.

Cada real de custo recorrente abaixo do estimado é resultado direto. Cada real acima consome uma compensação calculada antes, e que não cresce.

Isso desloca a atenção. O investimento de R\$ 630 milhões é grande, visível e tem prazo. Mas é finito, contratualmente balizado e sujeito a fiscalização. O custo operacional dos doze ativos, ao contrário, é recorrente, corre por trinta anos e raramente aparece com o mesmo nível de detalhe nas discussões públicas sobre o programa. É nele que a diferença entre um resultado dentro e fora da projeção se acumula, mês a mês.

Há ainda um segundo efeito, menos óbvio. Como a compensação está ancorada numa projeção feita antes da operação começar, a capacidade de demonstrar custos reais, com dados organizados e comparáveis, se torna um ativo em si. Concessões de trinta anos passam por revisões, e quem chega nelas com histórico estruturado por ativo discute em outro patamar.

• ONDE O CUSTO SE CONCENTRA

Aeroporto pequeno tem obrigação regulatória de aeroporto.

Um aeródromo sem nenhum voo regular precisa manter sistema de gerenciamento de segurança operacional, plano de emergência, programa de segurança da aviação civil quando aplicável, rotina de vistorias, registro e tratamento de ocorrências, controle de acesso e credenciamento, gestão de fornecedores e reportes periódicos ao regulador. O conjunto de exigências não escala proporcionalmente ao movimento. Ele é quase fixo por ativo.

O que varia é a capacidade de absorvê-lo. Um aeroporto grande dilui essa estrutura em milhões de passageiros e mantém equipes dedicadas por área. Um regional com quatro ou cinco pessoas concentra todas as funções nas mesmas pessoas, que também operam o pátio, atendem o passageiro e resolvem a manutenção. A conformidade não deixa de existir, ela passa a competir com a operação pelo tempo das mesmas pessoas.

REGISTRO

O custo de recuperar

Não é o custo de preencher, é o de recuperar. Quando o regulador pede um histórico, quando uma ocorrência precisa ser reconstituída, quando um relatório exige consolidar seis meses de vistorias, o tempo consumido não aparece em nenhuma rubrica, mas recai sobre quem já está no limite.

ROTATIVIDADE

A memória que vai embora

Em cidades pequenas, com equipes mínimas, a saída de uma pessoa leva o procedimento junto, porque ele vivia com ela. O que se perde não é a mão de obra, é a memória operacional. Reconstruí-la custa meses, e nesse intervalo a conformidade fica exposta.

DISTÂNCIA

A rotina que vira viagem

Cada verificação que exige presença física em um ativo remoto significa deslocamento, diária e tempo de gestor qualificado fora da própria função. Numa carteira dispersa por oito estados, uma rotina trimestral simples multiplicada por doze ativos vira um programa de viagens.

Nenhum desses três aparece isolado num orçamento. Todos aparecem no resultado.

• DESAFIOS ESTRUTURAIS

Quatro características que nenhuma reorganização de equipe resolve.

Distância que impede supervisão direta

Numa operação concentrada, o gestor caminha até o pátio e vê. Numa carteira dispersa por oito estados, tudo o que a gestão central sabe é o que alguém registrou e enviou. A qualidade da gestão passa a depender da qualidade do registro na ponta, e não mais da experiência de quem supervisiona. É uma mudança de natureza, não de escala.

Heterogeneidade entre ativos

Doze aeroportos com portes, perfis e históricos diferentes produzem, naturalmente, doze formas de trabalhar. O efeito aparece quando se tenta comparar: se cada ativo mede diferente, a concessionária não consegue responder qual deles vai pior nem por quê, e passa a decidir por percepção em vez de dado.

Ativos que mudam de perfil dentro do contrato

Aracati passa a ter voos regulares em outubro de 2026 e a malha em Rondônia vem crescendo desde abril. Quando isso acontece, entram de uma vez controle de embarque, faturamento tarifário e rotinas que antes não existiam. A estrutura precisa suportar a transição sem ser refeita, porque em trinta anos ela vai acontecer mais de uma vez.

Memória operacional frágil

Equipes pequenas em cidades pequenas concentram procedimento em poucas pessoas, e o conhecimento raramente está escrito. A saída de uma pessoa não custa a reposição, custa a reconstrução do que ela sabia. Enquanto isso não se reconstrói, a conformidade fica exposta, e quem está longe só descobre depois.

• RISCO

O custo de operar múltiplos projetos em vez de uma rede.

Diante de uma carteira dispersa e heterogênea, a resposta natural é dar autonomia a cada ativo. Cada aeroporto resolve como pode, com a ferramenta que já tem ou com a que estiver disponível localmente, e a gestão central acompanha por relatório. É uma decisão razoável no primeiro ano, e é por isso que costuma ser tomada. O custo aparece depois, e em três camadas.

Comparabilidade

Quando cada ativo mede do seu jeito, consolidar exige alguém traduzindo manualmente tantos formatos quantos forem os aeroportos. O trabalho cresce com o tempo e nunca produz uma base confiável, porque a

tradução sempre envolve interpretação.

Aprendizado

Uma solução encontrada em um aeroporto não chega aos demais, porque não há caminho por onde ela viaje. Cada ativo repete os mesmos erros por conta própria. Ativos operando isolados custam um por um; operando em rede, aprendem uma vez e aplicam em todos.

Migração

Depois de dois ou três anos, cada ativo tem histórico próprio, em formato próprio. Padronizar nesse ponto deixa de ser uma decisão de implantação e vira um projeto de migração, com dados a converter, procedimentos consolidados a desfazer e pessoas a reconverter.

A janela em que padronizar é barato é a do início da operação, quando ainda não há histórico acumulado para desfazer.

Vale registrar de onde vem esta observação. No Mato Grosso do Sul, Bonito e Santa Maria operam sobre a mesma base: um procedimento definido uma vez vale para os dois, um indicador de um é comparável ao do outro, e quem acompanha os dois enxerga tudo no mesmo lugar. Os demais aeroportos em que operamos são de administrações diferentes e, por isso, rodam separados, com todas as consequências descritas acima. A carteira do AmpliAR está na primeira situação por natureza: doze ativos, um dono, um contrato.

• OPORTUNIDADES

As mesmas características que encarecem são as que permitem ganho de escala.

A diferença está em tratar a carteira como um sistema, e não como doze operações que por acaso têm o mesmo dono.

Padronizar uma vez e aplicar em todos

Procedimento de vistoria, classificação de ocorrência, fluxo de credenciamento e formato de relatório são trabalho intelectual que só precisa ser feito uma vez. Numa carteira operada como rede, esse custo é fixo e se dilui em cada ativo novo.

Presença local mínima com supervisão real

Quando o registro na ponta é estruturado e chega em tempo à gestão central, a equipe local pode ser pequena sem que a operação fique cega. Quem está no aeroporto opera; a supervisão, a análise e a cobrança de prazo acontecem de forma centralizada, para todos os ativos ao mesmo tempo.

Reduzir a dependência da memória individual

Procedimento registrado sobrevive à saída de quem o executava. Numa carteira com equipes pequenas e rotatividade alta, isso deixa de ser boa prática e vira proteção de conformidade.

Absorver mudança de perfil sem refazer a estrutura

Se a base de gestão já contempla as rotinas da operação regular, um ativo que passa a receber voo de companhia aérea ativa o que precisa, em vez de iniciar um projeto. O que seria um evento disruptivo vira uma configuração.

Transformar operação em histórico defensável

Dados consistentes, comparáveis entre ativos e auditáveis sustentam a relação cotidiana com o regulador e qualquer discussão futura de reequilíbrio. Numa concessão de trinta anos, a diferença entre afirmar e demonstrar tem valor econômico direto.

Capturar receitas que hoje se perdem

Faturamento tarifário calculado de forma manual tende a subfaturar por omissão, não por decisão. Serviço prestado sem registro não vira receita. Em ativos deficitários, receita acessória não capturada pesa proporcionalmente mais.

• CRITÉRIOS

O que uma solução precisa atender para gerir uma carteira

desse perfil.

Escrito em linguagem de requisito, para servir de referência independentemente de qual caminho a concessionária escolha.

- **Operação multi-ativo nativa**

Um mesmo ambiente deve comportar aeroportos de portes e perfis distintos, com visão consolidada da carteira e visão individual por ativo. Instalar o mesmo sistema doze vezes, em doze bases separadas, não é operar em rede: é repetir o problema com uma ferramenta melhor.

- **Perfis de acesso que atravessam ativos**

A gestão central precisa enxergar todos os aeroportos; a equipe local, apenas o seu; e o especialista de uma área, sua disciplina em todos eles. Sem isso, a supervisão remota não se sustenta.

- **Resiliência das funções de campo**

As funções executadas no pátio e no portão, como vistoria e controle de embarque, precisam tolerar oscilação de sinal sem perder o registro em andamento. Operação plenamente offline não é requisito realista, mas interrupção de link não pode obrigar a refazer o trabalho. O restante pode operar online, desde que o aeroporto tenha banda mínima adequada, o que na prática significa a partir de 10 Mbps, com folga para compartilhamento com os demais sistemas.

- **Implantação sem dependência de presença física**

Se a implantação exige equipe em campo, ela reproduz o custo de deslocamento que a solução deveria eliminar, e o prazo da carteira passa a depender de logística.

- **Trilha de auditoria completa**

Em gestão remota, rastreabilidade substitui presença. Registrar quem incluiu, alterou ou cancelou cada informação, e quando, é o que permite confiar em dado produzido a milhares de quilômetros.

- **Cobertura de suporte proporcional ao ativo**

Aeroporto com operação noturna e aeroporto sem voo regular não exigem o mesmo nível de serviço. Modelo único encarece onde não precisa ou descobre onde precisa.

- **Adaptação ao ativo que cresce**

A estrutura deve permitir ativar novas rotinas conforme o aeroporto muda de perfil, sem reimplantação.

- **Continuidade e segurança da informação**

Infraestrutura redundante, política de backup e disponibilidade comprometida contratualmente. Dados de segurança operacional têm exigência de guarda, e sua perda não se resolve com retrabalho.

- **O QUE APRENDEMOS OPERANDO**

Cinco aeródromos, três estados, perfis deliberadamente distintos.

No Mato Grosso do Sul, Bonito e Santa Maria funcionam integrados como rede. Em São Paulo, o SP Catarina Aeroporto Executivo Internacional movimenta entre 1.500 e 2.000 aeronaves e mais de 2.500 serviços em solo por mês, em produção desde setembro de 2024. No Paraná, Ponta Grossa e Guarapuava operam de forma independente. Há ativos com e sem operação regular, equipes de tamanhos distintos e escopos distintos. Foi essa variedade que produziu as observações abaixo.

2 a 6 semanas

de implantação por ativo, conforme a intensidade da operação regular

1.500 a 2.000

movimentos por mês no ativo de maior volume, desde setembro de 2024

5 de 5

aeródromos implantados remotamente, incluindo o de maior volume

15 minutos

de parada programada em 2026, em janela de madrugada. Nenhuma indisponibilidade não programada

A primeira observação é que implantação não precisa ser um projeto. O prazo pressupõe cadastro do aeródromo disponível, conectividade mínima, responsável local designado, escopo definido e modelos de vistoria e checklist prontos. O ponto que interessa a uma carteira dispersa não é o prazo em si, e sim o que ele revela: quando a implantação exige equipe em campo, o custo de mobilização, multiplicado pelo número de ativos e pelas distâncias envolvidas, costuma superar

o custo da própria ferramenta. O treinamento acompanha a mesma lógica: feito por videoconferência, gravado, com material de apoio gerado a partir das próprias sessões, ele fica disponível para quem chegar depois, o que atenua o efeito da rotatividade em equipes pequenas.

A segunda é que, em operação remota, rastreabilidade ocupa o lugar da presença. Quando ninguém da gestão central pisa no aeródromo, a única garantia sobre o que aconteceu é o registro, e ele só sustenta decisão se trazer autoria e data em cada inclusão, alteração ou cancelamento. Foi assim que estruturamos desde o início, com acesso por perfil.

A terceira é sobre o desenho do atendimento. Um aeroporto executivo com operação noturna e um aeródromo sem voo regular não precisam do mesmo nível de serviço. No SP Catarina, o suporte é integral, sete dias por semana; em ativos menores, cobre o horário de operação. Dimensionar por perfil evita pagar por disponibilidade que não se usa e, principalmente, evita descobrir o ativo que realmente precisa dela.

Por fim, sobre continuidade: a parada de quinze minutos não é um número que se comemora, é o mínimo que uma operação aeroportuária exige. Registrá-lo importa porque, numa carteira remota, indisponibilidade de sistema equivale a operação sem visibilidade.

• PRÓXIMO PASSO

O que proponho não é uma decisão sobre a carteira.

PRIMEIRO

Uma conversa de trinta minutos para confrontar esta leitura com quem conhece os ativos por dentro. Boa parte do que está aqui vem de dado público, e quem opera certamente vai corrigir pontos relevantes. Para nós, essa correção já vale o esforço deste documento.

SE HOUVER INTERESSE EM IR ALÉM

Uma alternativa de baixo compromisso é uma primeira onda com quatro aeroportos sem operação regular, em escopo reduzido, com prazo de duas semanas por ativo. É o

recorte que permite avaliar o modelo com investimento pequeno e sem decisão estrutural sobre a carteira.

INDEPENDENTEMENTE DOS DOIS

Gostaríamos de constar no cadastro de fornecedores da GRU Airport, para sermos considerados quando a necessidade se formalizar.

FONTES E MÉTODO

Resultado do leilão da primeira rodada do AmpliAR e características dos aeródromos: Agência Nacional de Aviação Civil. Incorporação dos ativos ao contrato de concessão e valores de investimento por aeroporto: Ministério de Portos e Aeroportos e imprensa especializada. Malha aérea regular por aeródromo: consulta de voos planejados da ANAC, referente a setembro de 2026. Dados de operação da Auter: registros próprios.

AUTER

Este documento foi elaborado a partir de informações públicas, sem acesso a dados operacionais ou financeiros da GRU Airport. As leituras aqui apresentadas são de responsabilidade da Auter e estão abertas a correção.

© 2026 Auter · Setembro de 2026



Plataforma enterprise de Airport Management para grupos aeroportuários, concessionárias e aeroportos regionais e secundários.

PT EN ES

📄 Baixar versão em PDF

PLATAFORMA

- Plataforma
- Cases
- Soluções
- Perspectivas

EMPRESA

- Sobre
- Manifesto
- Contato
- Área do time

LEGAL

- Política de privacidade
- Política de cookies
- Termos de uso
- Preferências de cookies