

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

**CONCESSÕES DOS AEROPORTOS BRASILEIROS: DESAFIOS E
IMPLICAÇÕES**

Bruno Lázaro Meyer

Nº de Matrícula: 0713293

Orientador: Leonardo Bandeira Rezende

Rio de Janeiro, 06 de dezembro de 2011.

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

MONOGRAFIA DE FINAL DE CURSO

**CONCESSÕES DOS AEROPORTOS BRASILEIROS: DESAFIOS E
IMPLICAÇÕES**

Bruno Lázaro Meyer

Nº de Matrícula: 0713293

Orientador: Leonardo Bandeira Rezende

Rio de Janeiro, 06 de dezembro de 2011.

**“Declaro que o presente trabalho é de minha autoria e que não recorri
para realizá-lo, a nenhuma forma de ajuda externa, exceto quando
autorizado pelo professor tutor”**

“As opiniões expressas neste trabalho são de responsabilidade única e exclusiva do autor”

Agradecimentos:

Gostaria de agradecer a minha mãe Maysa, a meu pai Renato, a meu irmão Diogo e a toda minha família e amigos pelo apoio e carinho que tiveram por mim durante todo o curso, e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que esse trabalho fosse realizado.

“Your time is limited, so don't waste it living someone else's life. Don't let the noise of other's opinions drown out your own inner voice. And most important, have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become. Everything else is secondary.”

Steve Jobs

Resumo: A privatização dos aeroportos é um assunto crucial no desenvolvimento da infraestrutura do Brasil. A atual malha aeroportuária do país não consegue atender a demanda dos passageiros, e no futuro próximo seremos sede de dois mega eventos que trarão milhões de estrangeiros para cá. Esse trabalho busca estudar toda a conjuntura econômica e política que envolve as concessões dos aeroportos a órgãos privados, dos desafios às implicações. Pretende-se analisar também concessões semelhantes e bem sucedidas feitas em outros países e relacioná-las com o caso brasileiro.

Palavras-Chave: aeroportos, concessão, eficiência e infraestrutura

Sumário

I.	Introdução.....	6
II.	O Setor Aéreo Brasileiro Privatizado.....	8
II.1.	Fase Teste.....	9
II.2.	Análise das Concessões de Cumbica, Viracopos e JK.....	10
II.3.	Desafios de Implementação.....	14
II.3.1.	Infraestrutura.....	15
II.3.2.	Administração Aeroportuária.....	17
II.3.3.	Serviço de Transporte Aéreo.....	18
III.	Privatização de Aeroportos e suas Implicações.....	21
III.1.	Modelos de Privatização.....	22
III.2.	Benefícios de Privatizar Aeroportos.....	23
III.3.	Questões Políticas e Públicas Envolvidas	25
III.4.	Leilão de Rodovia: Um Exemplo Relevante.....	26
III.5.	Distorções entre Receitas Aeroportuárias e Comerciais.....	28

IV.	Experiências de Concessões no Exterior.....	29
IV.1.	O Caso dos Aeroportos BAA do Reino Unido.....	30
IV.2.	O Caso dos Aeroportos Argentinos.....	31
IV.3.	Aeroporto de Midway em Chicago, EUA.....	33
V.	Conclusão.....	37
VI.	Bibliografia.....	39

Índice de Ilustrações

Gráfico 1 – Estimativa do Crescimento do Número de Passageiros nos EUA.....	34
Tabela 1 – Detalhes do Edital.....	12
Tabela 2 – Disparidade Entre Receitas Comerciais e Aeroportuárias	29
Tabela 3 – Ganhos de Eficiência nos Aeroportos BAA.....	31
Tabela 4 – Número de Passageiros Domésticos e Internacionais na Argentina.....	33

I. Introdução

O setor aéreo brasileiro com a atual capacidade instalada não consegue atender de maneira eficiente a demanda por serviços aeroportuários. Houve um intenso crescimento do número de passageiros e quantidade de carga transportada nos últimos 20 anos provenientes principalmente pelo crescimento econômico do país e do aumento da renda per capita do brasileiro, porém não houve um aumento da capacidade dos atuais aeroportos, muito menos a construção de novos. Isso acarreta em transtornos para todos os setores da economia, de passageiros a qualquer tipo de empresa, pois um setor aéreo ineficiente com gargalos impede que pessoas e mercadorias fluam com facilidade.

O atual cenário brasileiro, contudo, não aparenta estar exatamente em crise, ainda, e sim em um processo de muitas transformações. Esse crescimento extraordinário da demanda, juntamente do não aumento da capacidade se alia ao fato da falta de investimentos em infraestrutura no país. Foram décadas de inércia, administrações

burocráticas e incompetências governamentais que levaram aos aeroportos brasileiros atualmente terem capacidade para atender a demanda da década de 90, e logo a operarem acima de sua capacidade acarretando além de todos os problemas econômicos, riscos para a segurança. Porém a entrada de novas companhias aéreas, sendo que algumas delas com a política de *low cost*, fato inédito no Brasil, trouxe uma nova dinâmica para o mercado.

Apesar de o setor aeroportuário ter ganhado uma nova dinâmica com a entrada de novas empresas, isso não impediu do setor estar a beira de um colapso. Esse problema se torna ainda mais preocupante pelo fato de dois mega eventos esportivos estarem muito perto de acontecer, a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e as Olimpíadas em 2016 no Rio de Janeiro. Se a capacidade instalada já não suporta a atual demanda de passageiros e carga, na época da copa e das olimpíadas, onde milhões de estrangeiros são esperados para visitarem o país, o setor aéreo estará em total colapso, levando ambas as competições ao fracasso.

Com a intenção de resolver os atuais gargalos do setor aéreo brasileiro, especialmente em virtude da proximidade da copa do mundo e das olimpíadas em Maio de 2011, o Governo Federal anunciou que irá conceder três aeroportos brasileiros (Guarulhos, Viracopos e Brasília) à iniciativa privada, e que também tem planos para mais outros três (Galeão, Confins e Congonhas) em 2012. O Governo espera, que com os aeroportos sendo operados e administrados por consórcios privados, os investimentos necessários sejam feitos havendo aumento da capacidade e ganhos de eficiência.

O objetivo desse trabalho é então, analisar os impactos e implicações que essas privatizações irão causar no setor aéreo brasileiro e na economia como um todo, bem como analisar os desafios de uma privatização que é pioneira no país aliada ao fato de existir ainda desconfiança da população em relação a privatizações.

Para cumprir seus objetivos, a monografia se divide em três capítulos, além de introdução, conclusão e bibliografia. No segundo capítulo, é realizada uma análise do setor aéreo brasileiro atual e de como será o processo de privatização dos três aeroportos. Também é realizada uma análise de todos os possíveis desafios inseridos nesse projeto. O terceiro capítulo analisa as implicações causadas por uma privatização, discutindo os modelos existentes, possíveis benefícios, questões políticas envolvidas, dentre outros. O quarto capítulo analisa concessões de aeroportos realizadas em três países: Reino Unido, Argentina e EUA. O quinto e último capítulo, por sua vez, traz uma conclusão baseada em toda análise realizada no trabalho.

II. O Setor Aéreo Brasileiro Privatizado

O setor aeroportuário brasileiro sofreu grandes mudanças ao longo das duas últimas décadas. De acordo com McKinsey&Company (2010), o crescimento da demanda pelo uso de serviços aeroportuários não foi acompanhado por um crescimento da oferta de infraestrutura. Em 2010, ano do estudo, foram realizadas mais de 50 milhões de viagens, e esse número cresceu entre 2003 e 2008 a uma taxa de 10% ao ano. Avanços tecnológicos, como por exemplo, o aumento do tamanho das aeronaves, a redução dos preços das passagens, dado o aumento da competitividade das empresas, e um crescimento do PIB de 4,7% ao ano nesse período que aumentou o nível de renda média da população são fatores que podem explicar esse grande avanço da demanda por viagens aéreas.

Segundo o mesmo estudo, a disponibilidade de aeroportos e a cobertura da malha aérea doméstica mostram-se de maneira geral, adequadas, com uma distribuição que atende a população. Isto é, os diversos aeroportos espalhados pelo país estão de certa forma, bem

posicionados de acordo com o nível populacional de cada região. Como já foi dito acima, o setor ganhou um grande aumento no nível de competitividade, isto porque houve um gradual processo de liberalização tarifária promovido pela ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), o que acarretou em uma redução no preço médio das passagens.

Embora o setor tenha tido um grande desenvolvimento, a infraestrutura aeroportuária não acompanhou o mesmo ritmo de crescimento. Dos 20 principais aeroportos do país, 13 já apresentam gargalos nos terminais de passageiros, principalmente em São Paulo, onde os dois aeroportos, Congonhas e Cumbica, concentram mais de 25% do tráfego total brasileiro. A presença desses gargalos significa prejuízos tanto para os usuários quanto para as empresas aéreas, já que passam a ficar cada vez mais recorrentes atrasos e cancelamentos de vôos. Conforme a McKinsey, o crescimento esperado da demanda gira em torno de 6% ao ano pelos próximos 20 anos, ou seja, até 2030 serão necessários investimentos para aumentar a capacidade atual de 2,4 vezes (de 130 milhões para 310 milhões e passageiros por ano). Dada essas informações acerca do setor aéreo brasileiro, vemos que existem alguns desafios em um médio-longo prazo. O estudo da McKinsey lista alguns. Na parte da infraestrutura é necessário resolver gargalos críticos de curto prazo, construir capacidade de atender a crescente demanda, especialmente para os anos de 2014 e 2016 e garantir requisitos de conveniência para os passageiros, isto é melhorar principalmente os acessos e as estruturas dos aeroportos. Outros desafios levantados pela consultoria seriam a viabilização das obras de aumento de capacidade, evitar possível aumento no preço das passagens, o controle aéreo civil não ser mais feito pelo Ministério da Defesa e otimizar o controle do tráfego. No item II.3, entraremos em mais detalhes a respeito dos desafios desse projeto.

O Governo Federal tendo consciência dos problemas atuais decidiu abrir concessões de três dos principais aeroportos do país, esperando que os gargalos, junto com outros problemas sejam solucionados. Deste modo, discorrerei a seguir sobre esse processo e como ele será posto em prática.

II.1) Fase Teste

Em 22 de Agosto deste ano, o aeroporto São Gonçalo do Amarante na região metropolitana de Natal foi, pela primeira vez na história do país, concedido através de um leilão para a propriedade privada. O leilão funcionou com um lance mínimo de

participação de R\$ 51,7 milhões por voto fechado e posteriormente por viva-voz com votos abertos, podendo participar dessa fase somente os candidatos com as três melhores propostas. O consórcio Inframérica formado pelo grupo brasileiro Engevix Engenharia e pelo argentino Corporación America foi o grande vencedor com propostas de R\$ 132 milhões na primeira fase e de R\$ 166 milhões na segunda fase. O último valor teve um ágio de 228,82% sobre o valor mínimo estipulado pela ANAC. A concessão terá um prazo no total de 28 anos, sendo que três primeiros poderão ser voltados somente para a construção do empreendimento e os 25 restantes para explorá-lo. O ministro da Secretaria de Aviação Civil (SAC), Wagner Bittencourt se mostrou bastante entusiasmado com o desfecho da disputa em Isto É (08/2011):

“(...) o resultado do leilão de São Gonçalo do Amarante mostra que o modelo desenhado pela ANAC foi bem recebido pelo mercado (...) e o leilão demonstrou a disposição e a confiança que o setor privado tem nos aeroportos brasileiros. O ágio mostrou um grande interesse dos investidores, que deve aumentar ainda mais nos próximos leilões”.

Já o vice-presidente da Engevix, participante do consórcio vencedor Inframérica, José Antunes Sobrinho, na mesma reportagem da Isto É, acredita também ter feito um excelente negócio apesar do elevado valor do ágio e planeja um investimento por parte do consórcio de R\$ 650 milhões e espera um faturamento de R\$ 50 milhões por ano:

“Vamos aplicar 60% do investimento para atender 6,2 milhões de passageiros num primeiro momento, e com o restante faremos uma ampliação para atender 11 milhões, ao longo de oito a 10 anos”.

A outra participante do consórcio, a Corporación America, possui vasta experiência na administração de aeroportos, já que comanda 48 aeroportos no mundo, sendo a maioria na América Latina. Pretende também se associar a outros grupos para participar dos leilões de Cumbica, Viracopos e Brasília.

O projeto para a concessão do aeroporto de São Gonçalo do Amarante já existia há mais de 14 anos, porém foi acelerado em virtude da copa do mundo de 2014, e foi tratado pelo Governo Federal como um evento teste para a concessão dos três aeroportos em questão deste trabalho, e como vimos acima, todas as partes do acordo estão satisfeitas e a expectativa é de sucesso.

Durante esses 14 anos a Infraero investiu apenas R\$ 138 milhões, cinco vezes menos do que será investido pelo consórcio vencedor em ¼ de tempo. Havia muitas dúvidas em relação à viabilidade do projeto, se haveria a possibilidade dele ser rentável. Contrariando as expectativas, a procura foi bastante grande, e o consórcio vencedor pagou um elevado ágio em relação à outorga e garantiu investimentos de larga escala. Deste modo, há uma grande expectativa para as concessões que serão feitas, ainda este ano, para os três aeroportos em questão, pois todos possuem uma estrutura já construída, um fluxo de caixa real e contam também com o sucesso da leilão do aeroporto de São Gonçalo. Analisarei com mais detalhes essa questão no próximo item.

II.2) Análise das Concessões de Cumbica, Viracopos e JK

Os três aeroportos juntos operam atualmente 30% dos passageiros, 57% das cargas e 19% das aeronaves do tráfego aéreo brasileiro, logo concentram a maior demanda por passageiros e carga do país. Por ano registram um movimento de 43,7 milhões de passageiros. São aeroportos fundamentais no tráfego de pessoas e cargas no Brasil, e atualmente operam acima de suas capacidades. Tendo isso em vista, o Governo decidiu conceder esses três aeroportos a iniciativa privada com o intuito de estimular e acelerar os investimentos necessários para a modernização desses terminais.

Os leilões, que estão previstos para serem realizados no dia 22¹ de Dezembro de 2011, serão feitos simultaneamente na Bolsa de Valores de São Paulo para justamente gerar mais competição entre os participantes, dado que estão limitados a levar apenas uma das três concessões. Apesar dos editais ainda não terem sido divulgados, o Governo Federal, preocupado com possíveis revisões do Tribunal de Contas da União (TCU) que podem atrasar a data dos leilões, publicou alguns detalhes das concessões como, por exemplo, o prazo das concessões, os valores mínimos oferecidos pelas outorgas e o percentual variável a ser pago pelos consórcios vencedores. Ficou definida também a participação de empresas aéreas nos leilões poderá ser de até 1% do negócio, que é considerado um valor simbólico, com fins de impedir que elas se tornem donas dos aeroportos.

Ou seja, os leilões serão realizados da seguinte forma: depois do processo de consulta pública (divulgação da minuta do edital), esclarecimentos e alterações necessárias, e de

¹ Existe a possibilidade de adiamento para 2012, devido a possíveis atrasos da análise do edital pelo TCU (Tribunal de Contas da União)

submissão ao TCU para a avaliação e orientações, publica-se o edital definitivo para a concessão, que será realizada por meio de leilão público, e como já foi dito, os leilões serão realizados simultaneamente na Bolsa de Valores de São Paulo.

Como é possível ver na tabela 1² abaixo, os investidores privados que assumirem Cumbica (em Guarulhos-SP), o aeroporto mais lucrativo dentre os três, terão que pagar a outorga mais cara para participarem do leilão, R\$ 2,292 bilhões e o investimento mínimo é de R\$ 5,795 bilhões num espaço de 20 anos de concessão. O consórcio vencedor terá também que desembolsar uma taxa de 10% da receita bruta anual à União durante todo o tempo da concessão. Para Viracopos (em Campinas), onde o Governo planeja transformar em um dos maiores aeroportos da América Latina com até quatro pistas de pouso e decolagens, a outorga será de R\$ 521 milhões, com R\$ 10,751 bilhões de investimentos mínimos mais 5% da receita bruta anual à União durante 30 anos de concessão. Já o Juscelino Kubitschek (em Brasília) terá a menor outorga, R\$ 75 milhões com investimentos mínimos de R\$ 3,115 bilhões e 2% da receita bruta anual à União durante 25 anos de concessão. O baixo valor do lance mínimo de Brasília se deve ao fato do aeroporto ter a menor receita dentre os três, R\$ 130 milhões em 2010, e de ser um importante *hub* (centro de distribuição de rotas) com conexões para 44 cidades especialmente no Brasil. Em todos os três leilões após o pagamento do lance mínimo os participantes disputarão entre si por viva-voz e votos abertos quem será o vencedor.

Tabela 1

	Cumbica	Viracopos	Brasília
Outorga (em R\$)	2,292 bilhões	521 milhões	75 milhões
Inv. Mínimo (em bilhões de R\$)	5,795	10,751	3,115
Tempo de Concessão (em anos)	20	30	25
Taxa da Receita Bruta	10%	5%	2%

Já está certo também como será feita a participação da Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária) nos aeroportos privatizados. As concessões serão feitas

² Fonte: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2011/10/10/leilao-dos-terminais-de-guarulhosbrasiliaviracopos-preve-investimentos-de-19-bi-925553625.asp>

por meio de Sociedades de Propósito Específico (SPE's) constituídas pelos consórcios privados vencedores dos leilões, e da estatal que terá participação de até 49%. As SPE's, que serão empresas privadas, ficarão responsáveis por novos investimentos e pela gestão desses aeroportos, e como acionista relevante, a Infraero participará das principais tomadas de decisões estratégicas da empresa, e o poder que a Infraero nessas decisões dependerá de como serão estabelecidos os acordos firmados entre as duas partes. O procedimento operacional do aeroporto continuará sendo responsabilidade da estatal. Com a entrada de um sócio privado, ela terá que investir menos do que anteriormente previsto, logo o Governo deseja investir essa quantia economizada em outros terminais da rede. Já o dinheiro da tarifa adicional a ser cobrada sobre a receita bruta anual de cada aeroporto, bem como a receita gerada pelos leilões, será destinado à FNAC (Fundo Nacional da Aviação Civil) cujo objetivo será destinar recursos ao sistema da aviação civil para aplicação em projetos de desenvolvimento e fomento da infraestrutura aeroportuária e aeronáutica civil.

Como o Governo está oferecendo concessões dos aeroportos, significa que, após o fim do tempo pré-determinado de concessão (que no caso de Viracopos, por exemplo, é de 30 anos), os aeroportos voltam a ser controlados pelo Estado. Enquanto isso não acontece, o Governo irá exercer seu poder de fiscalizador através da ANAC, se os consórcios vencedores irão seguir as regras estipuladas nos contratos. Os contratos serão firmados com exigências de metas estipuladas pelo Governo Federal, com punições de multas, reajustes das tarifas ou aumento de investimento caso elas não forem cumpridas. Haverá punições caso, por exemplo, não haja atendimento da demanda em todo o período vigente da concessão (incluindo em 2014, na Copa do Mundo), ou não tenha sido feito os investimentos previstos, ou as concessionárias cobrem tarifas acima do teto estabelecido, ou haja atrasos recorrentes para vôos e checkins, dentro outros.

Haverá metas de curto prazo para as concessões para o período da Copa do Mundo, já que faltam apenas pouco menos de três anos. De acordo com a minuta do edital e com o ministro Wagner Bittencourt, o novo gestor do aeroporto de Cumbica terá que investir R\$ 2,140 bilhões para construir num prazo de um ano e meio, um novo terminal de passageiros (TPS), que comporte mais 1.800 usuário por hora no desembarque internacional e 2.200 no embarque, durante o horário de pico. Deverá também construir novos estacionamentos tanto para aeronaves quanto para veículos. Para o terminal de Brasília, o investimento obrigatório até a Copa do Mundo será de R\$ 920 milhões para

aumentar a capacidade do atual TPS para mais de 2.200 passageiros no embarque e desembarque, bem como do tamanho do pátio de aeronaves. Já em Viracopos, que poderá ser usado como um aeroporto alternativo durante os jogos da Copa, deverá receber investimentos de R\$ 1,410 bilhão para ampliar o atual TPS em 3.050 passageiros no embarque e desembarque, e assim como Cumbica, aumentar o pátio e o estacionamento de veículos.

Essa exigência de metas obrigará aos consórcios vencedores a oferecerem aos usuários um nível de serviço “C” da Associação Internacional de Transportes Aéreos (IATA), onde a escala varia entre “A” e “F”. Os parâmetros para a obtenção das notas são fluxo de passageiros, atrasos e nível de conforto. Segundo o próprio Governo³, Cumbica possui nota “D” e “E” nos horários de pico, Brasília, “D” e Viracopos, “C”. Na categoria “A” da IATA, estão os melhores aeroportos do mundo, com espaço de sobra, independentemente do horário de pico, e excelente nível de serviço e conforto, como New Doha e Cingapura (terminal 3). Os aeroportos com nota “C”, almejada para os terminais brasileiros, oferecem bom nível de serviço, atrasos aceitáveis e bom nível de conforto. Estão nesse nível: Nova York, São Francisco, Nova Délhi (terminal 3), Heathrow (terminal 5), Toronto, Vancouver, Brisbane e Sydney.

Portanto O Governo Federal planeja, com as concessões dos três aeroportos, elevar a qualidade do serviço oferecido no setor aéreo brasileiro e com isso impulsionar o desenvolvimento do país. Evidentemente existe uma necessidade de melhora de curto prazo dado a proximidade de dois mega eventos em 2014 e em 2016, porém melhorias contundentes no setor são pensadas mais em longo prazo. A União não almeja preparar o país apenas para a Copa do Mundo e Olimpíadas como uma solução imediatista, pelo contrário, pretende modernizar toda a infraestrutura aeroportuária brasileira levando em conta o crescimento da demanda do setor num espaço de tempo de 20 a 30 anos. É notório que um projeto desta magnitude não seja de fácil implementação, logo analisaremos agora quais são os desafios que as concessões carregam consigo.

II.3) Desafios de Implementação

³ Fonte: <http://clippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2011/9/29/privatizacao-deaerportosexigira-metas/>

Concessões de serviços públicos para o setor privado sempre foi tema de muita discussão no Brasil. No caso dos aeroportos não foi diferente, tendo até se intensificado dado a proximidade da Copa do Mundo de 2014, e a grande necessidade de investimentos no setor aéreo. Em Setembro de 2011, aconteceu em São Paulo o *Brazilian Airport Concessions Forum*, o primeiro evento totalmente focado nas concessões dos aeroportos brasileiros. Um dos objetivos do fórum foi discutir as questões que interessam aos potenciais investidores das futuras concessões, focando as oportunidades de negócios e potencial de retorno sobre o investimento.

De acordo com Respicio Espirito Santo Jr, Doriello dos Prazeres e Érico Santana (2010) onde o primeiro é presidente da CEPTA (Instituto Brasileiro de Estudos Estratégicos e de Políticas Públicas em Transporte Aéreo), e participou também do fórum citado acima, há vários pontos positivos em uma privatização de aeroportos. Há, por exemplo, uma maior facilidade de captação de recursos no mercado financeiro, dado que a relacionamento entre duas partes privadas fica mais fácil. Outro fator muito importante a favor da privatização seria o fato de que uma administração privada saberá muito melhor do que uma empresa pública, que geralmente não almeja a maximização do lucro, atuar como um captador de recursos criando um efeito multiplicador de oportunidades de negócios. Igualmente, uma empresa privada saberá lidar melhor com outras empresas privadas que atuem e que têm seus negócios no aeroporto.

Dado os pontos positivos de uma privatização de um aeroporto, no mesmo estudo, há também armadilhas citadas pelos autores que precisam ser contornadas antes de implantar a concessão de um aeroporto. A primeira citada por eles é o fato de que o período da concessão não pode ser curto demais, já que o período de retorno sobre investimento é bastante longo. Por outro lado, o período de concessão também não pode ser longo demais, para evitar a formação de uma barreira à entrada futura de outros administradores tão ou mais eficientes. Segundo os autores, 25 anos seria o período ideal.

A segunda armadilha citada pelos autores é a respeito da participação das empresas aéreas na administração dos aeroportos, que deve ser precedida de estudos e garantias contratuais e econômicas para evitar que a subutilização de espaço, como por exemplo, de um terminal inteiro somente para uma determinada empresa, em detrimento da operação geral do aeroporto, como acontece em alguns aeroportos dos EUA, onde um terminal específico só para uso de uma companhia se torna subutilizado, enquanto que os outros terminais estão lotados. Esse possível problema já foi em tese contornado pelo

Governo Federal, já que as empresas aéreas não poderão participar dos leilões. Cabe agora aos consórcios vencedores não permitirem que os terminais se tornem exclusivos para empresas específicas.

Uma terceira armadilha a ser contornada exige do Governo a concepção de um modelo que não implique em aumento das tarifas aeroportuárias em escala maior do que aumento no benefício percebido pelas empresas aéreas e os passageiros. Por exemplo, se houvesse um aumento das tarifas de 20% e os ganhos de eficiência, conforto e qualidade aumentassem na ordem de 40%, talvez o aumento dos preços fossem bem aceitos pelos usuários.

Uma última armadilha seria a questão da segurança. O fato de empresas privadas buscarem o lucro poderia comprometer a segurança (*safety and security*) das operações do aeroporto. Porém, os autores lembram que no caso da concessão de rodovias houve sucesso na maioria dos casos, pois houve aumento da segurança da estrada, principalmente na sinalização e na prestação de socorro para eventuais acidentes, assim como houve grande melhora na pavimentação. Há também cuidados apontados pelos autores em relação a construção do edital, onde estão contemplados o tempo mínimo de concessão, indicadores de desempenho e qualidade, obrigatoriedades diversas e mecanismos de fiscalização.

Dado os benefícios e as armadilhas da concessão de um aeroporto ao setor privado, analisaremos agora os principais desafios e recomendações para o setor aéreo que são apontados em McKinsey&Company (2010). Dividiremos essa análise em três diferentes quesitos: Infraestrutura, Administração Aeroportuária e Serviço de Transporte Aéreo.

II.3.1 – Infraestrutura

A expansão da infraestrutura do setor é uma das maiores preocupações do Governo Federal. Na configuração atual, não há como atender toda a demanda existente devido ao seu grande crescimento nos últimos anos em contraste com a estagnação da oferta de infraestrutura. O desafio da expansão de capacidade se torna mais necessário em São Paulo, por haver a maior concentração do tráfego aéreo brasileiro, sendo o principal *hub* do país com três aeroportos relevantes (Cumbica, Congonhas e Viracopos). De acordo com McKinsey, são necessários investimentos de R\$ 25 a R\$ 34 bilhões ao longo dos próximos 20 anos para solucionar os gargalhos identificados nos aeroportos brasileiros e

atender o crescimento da demanda. Então o Governo espera que com as concessões isso se aplique de forma mais rápida e eficiente.

Esses investimentos são recomendados que sejam alocados em três frentes:

- Ações Emergenciais para o ano de 2010: 13 dos 20 principais aeroportos brasileiros possuem gargalos imediatos que precisam ser solucionados no curto prazo. Para esses aeroportos foi identificada uma série de medidas distribuídas em três grupos: pequenas obras e investimentos, como por exemplo, aumento do comprimento das esteiras de raios-X, melhorias operacionais como a intensificação do uso do autoatendimento e medidas regulatórias, como pequenos ajustes no HOTRAN, ou Horário de Transporte, que é a autorização da ANAC com base na capacidade de infraestrutura aeroportuária e de espaço aéreo, para todas as empresas aéreas realizarem suas operações.
- Medidas Estruturantes: para os 20 principais aeroportos são necessários investimentos de maior porte para atender ao crescimento esperado da demanda. Os investimentos devem ser feitos em toda a estrutura do aeroporto, incluindo terminais de passageiros e sistemas de pista e pátio. No entanto, a maior lacuna está na primeira, que demandarão mais de 60% dos investimentos totais. Outro fator importante a ser considerado é o tempo típico de finalização de investimentos aeroportuários no país, que pode chegar a três ou quatro anos, o que significa que, para alguns aeroportos, poderiam ser implementadas soluções transitórias, como módulos operacionais provisórios (MOPs⁴). Eles levam em média nove meses para serem construídos e são terminais de passageiros que contam com tudo que é necessário para seu perfeito funcionamento, de salões de embarque e desembarque a pontos de inspeção de raios-X.
- Medidas Pontuais para Eventos (Copa do Mundo e Olimpíadas): os aeroportos a serem utilizados das 12 sedes da Copa em 2014, bem como os que serão utilizados nas Olimpíadas em 2016, merecem atenção especial das autoridades. Além dos investimentos já planejados para receber a demanda natural desses dois mega eventos, serão necessários um planejamento e adoção de medidas operacionais específicas para absorver o volume de passageiros adicional gerado. Recomendase a instituição de um Escritório, ou Centro de Controle para ambos

⁴ Implantados com sucesso pela primeira vez em Lisboa para a Eurocopa em 2004

os eventos, responsáveis por planejar e coordenar a execução das medidas pontuais, cujo um exemplo seria a gestão dinâmica de *slots* e rotas antes e durante a Copa, de forma a definir os vôos em função dos jogos.

II.3.2 – Administração Aeroportuária

Esse quesito atenta para o fato de evitar futuros gargalos de infraestrutura. No item anterior vimos o desafio de aumentar a capacidade dos aeroportos no curto e médio prazo. Agora o desafio é manter o setor aéreo funcionando de forma eficiente, e para atingir isso, a expansão da capacidade deve ser assegurada com um mínimo de antecipação do crescimento da demanda, bem como a garantia de prerrogativas, implicando em redução de custos totais no sistema. As recomendações são colocadas em quatro tópicos:

- Expansão da Capacidade: a sua garantia deve ser um dos principais objetivos do Governo Federal. Para isso, devem ser consideradas tanto alternativas para melhorar a capacitação da Infraero, quanto o aumento da participação privada na construção e operação dos aeroportos. Tal participação privada pode ser viabilizada por meio de diversos modelos, onde cada um apresenta vantagens e desvantagens. O estudo lista algumas opções como promover a abertura de capital da Infraero ou transferir a empresas privadas a construção e operação de determinados ativos dos aeroportos, como por exemplo, novos terminais de passageiros. Uma terceira forma de aumentar a participação privada é através da concessão dos aeroportos a órgãos privados, como é descrito em McKinsey&Company (2010).

“Ainda outra opção, desta vez com maior grau de ruptura em relação ao modelo atual, seria partir para as concessões de aeroportos para a iniciativa privada, de forma individual ou em “blocos””

O Governo Federal optou por essa opção onde há uma maior ruptura do sistema atual, e também optou por fazer em blocos, tanto que nessa rodada, serão três aeroportos concedidos, e no ano que vem, a expectativa é que sejam mais três: Galeão, Congonhas e Confins.

- Utilização dos Ativos Existentes: No Brasil há uma grande subutilização dos aeroportos como ativos. Atrasos nas conclusões de diversas obras, gerando prejuízo com áreas vazias e ineficientes, nível de eficiência operacional muito

menor em relação a referências mundiais e uma representatividade das receitas comerciais frente às receitas totais muito pequenas (cerca de 20% no Brasil contra 40% de média mundial) são alguns exemplos de má utilização dos ativos em que os aeroportos oferecem. Uma possível solução para isso seria a criação de incentivos e metas para os administradores dos aeroportos, principalmente os privatizados aqui estudados. Bonificar ou onerar o administrador por diversos critérios, como utilização dos ativos, maior eficiência operacional, tempo médio de espera na fila do check-in e conforto do aeroporto. De acordo com o Governo Federal, haverá um sistema de metas parecido com o descrito aqui, onde os consórcios terão que cumprir metas pré-estabelecidas, com possibilidade de multas caso não as façam.

- Tarifas: o órgão regulador, no caso a ANAC, deve construir um modelo tarifário e instituir um processo de revisões periódicas das tarifas, balanceando o objetivo de transferir os ganhos de produtividade para o usuário com a necessidade de atrair mais investimentos para o setor.

II.3.3 – Serviço de Transporte Aéreo

Nesse quesito, o estudo atenta para o fato de que as iniciativas que vem sido tomadas para tornar o setor mais eficiente devem ser mantidas, como a expansão da malha aérea, permitindo assim a transferência de ganhos de eficiência aos passageiros, por meio de menores preços. Assim, listam-se três recomendações:

- Regulação Doméstica: a implementação de regras de liberalização tarifária e o livre acesso a rotas internas por empresas nacionais deve ser mantido. Além disso, a ANAC deve continuar fiscalizando a remoção dos gargalos de infraestrutura, já discutido em itens anteriores, e a eliminação dos custos evitáveis, sendo um exemplo, a revisão das normas de execução de controle de tráfego aéreo para verificar a possibilidade de otimização de traçados de rotas e de seqüenciamento de aproximação.
- Regulação Internacional: acordos bilaterais e a política de “céus abertos”, onde acabam as limitações de frequências nos vôos entre dois países, devem ser mantidas. A cabotagem, ou o transporte doméstico feito por empresas estrangeiras, deve continuar sendo proibido, já que traz risco de descontinuidade

de serviço, pois pode representar quebra do balanceamento econômico das rotas das companhias aéreas nacionais sem contrapartida pelo país estrangeiro.

Portanto, dado todos os desafios que o Governo possui para reformular o setor aéreo, um dos maiores problemas que deve também ser superado é a falta de confiança da população e do mercado. Existem incertezas em relação ao programa, como por exemplo, com o edital dos leilões, e se o Governo cumprirá de fato com todas as promessas que vem divulgando, principalmente quando se trata da fiscalização dos consórcios vencedores. Há também incertezas do poder público sobre o setor privado, se, por exemplo, o sucesso dos leilões de São Gonçalo irá de fato atrair um número ainda maior de consórcios para os leilões dos três aeroportos. Em um seminário sobre as concessões dos aeroportos na Associação Comercial do Rio de Janeiro em Outubro de 2011, estavam presentes muitos especialistas e políticos envolvidos com o assunto, como o ministro de Assuntos Estratégicos, Moreira Franco:

“Precisamos de clareza nas nossas regras, não apenas no setor público, mas no privado também. Hoje temos um grande desafio: ter regras que ofereçam garantias e segurança no processo. Precisamos tê-las bem definidas, e a certeza de que vieram para ficar e serem respeitadas”.

Foi colocado com preocupação também no Seminário, o fato de como será na prática a participação da Infraero nos aeroportos privatizados, dado que já foi definida que a estatal terá 49% de controle acionário. O conselheiro do CDES (Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social), Paulo Godoy confia no Governo e afirma que um modelo ideal será criado e mostra uma incerteza sobre a Infraero:

“Com o estabelecimento das regras, o mercado há de encontrar o seu modelo ideal para as concessões aeroportuárias. Para isso, é necessário que a Infraero tenha um padrão de governança que gere credibilidade”.

Já o presidente da Infraero, participante do seminário também procurou acalmar a todos e pedir confiança que a estatal trabalhará junto aos consórcios para administrarem os aeroportos da melhor maneira possível. Ele mostrou que a empresa é a terceira maior operadora de aeroportos do mundo, que administra 66 terminais, 69 unidades de navegação aérea e 34 de cargas. Salientou também para o fato que se preocupava anteriormente como seria o papel da Infraero nas concessões, porém após ser divulgado se mostrou satisfeito:

“Sempre tivemos preocupação do que seria o processo de concessão, e o governo, diante do crescimento sem parar, teve que retomar a discussão sobre as concessões. Esse modelo de gestão reforça o papel institucional da Infraero, pois coloca a autarquia como acionista em três aeroportos e a mantém como administradora em outros 63”

Em relação à regulação do novo modelo de concessão, onde há incertezas a respeito, que foram salientadas acima, o ex-presidente da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e advogado especialista em regulação administrativa, Luiz Cantidiano participante do seminário, analisou a mudança de papel que a Infraero terá, e também uma possível distorção no papel regulador do Governo.

“Na aviação civil, temos as empresas aéreas, os passageiros e os aeroportos. Há uma confusão aí: o estado, que tinha a “concessão”, ao mesmo tempo era a agência regulador, que estabelece as regras para o funcionamento adequado. Agora teremos uma situação diferente, com as sociedades de propósito específico (SPE) para explorar três aeroportos. Nesse contexto, é preciso cautela com a Infraero, que passará a ser acionista da empresa concessionária, com 49% de participação. Porém, em outros aeroportos, continuará sendo a própria concessionária”.

Enfim, tanto o mercado, quanto o Governo esperam que as concessões sejam conduzidas da melhor forma, com o mínimo desgaste político possível, e com o máximo de eficiência gerada possível. O Governo espera também que o modelo escolhido seja atraente o suficiente para estimular o máximo de participantes possíveis nos leilões, assim como o mercado espera que esse modelo tenha muita clareza e regras bem estabelecidas.

III. Privatizações de Aeroportos e suas Implicações

Concessão e privatização são duas atividades distintas. Concessão é a delegação sob contrato, à iniciativa privada, da administração de um serviço prestado pelo Poder Público, por um determinado período de tempo e sob condições por ele controladas, incluindo qualidade do serviço e tarifas. Já privatização é o processo de venda de uma empresa ou instituição do setor público para o setor privado de forma definitiva. Porém, para efeito de comparação com o caso brasileiro, onde o Governo está oferecendo concessões de aeroportos, atribuiremos o mesmo peso para as duas palavras, já que neste capítulo, analisaremos diferentes atributos em que privatizações de aeroportos podem proporcionar.

Desde o final dos anos 80 houve um considerável aumento mundial no interesse em privatizar aeroportos, dado que a maioria deles precisava de investimentos para aumentar a eficiência. Porém existem diferenças na atribuição das necessidades de implementação de aeroportos privatizados entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Nos primeiros, os aeroportos são vistos pelo Governo tanto quanto ativos quanto um negócio, e aeroportos comerciais quando geridos pelo Governo geralmente não produzem uma taxa de retorno positiva, ou seja, se tornam deficitário. Por isso que em meados dos anos 90 a maioria dos grandes aeroportos mundiais estava privatizada. Já nos países em desenvolvimento, sempre existiu uma escassez de investimentos do Governo em infraestrutura, incluindo aeroportos, assim, dada essa necessidade, o Estado concede ao setor público o direito de investir e administrar aeroportos. Um exemplo perfeito para este caso seria o Brasil, onde sempre existiu essa escassez de investimentos, e para corrigir esse problema, o Governo decidiu abrir concessões de três aeroportos para órgão privados.

Existe um paradigma em relação aos aeroportos se tornarem negócios lucrativos e no que eles devem representar de fato. O modelo original de um aeroporto diz que ele deve ser apenas um serviço público cujo objetivo é oferecer a estrutura necessária para aeronaves e seus usuários possam embarcar e desembarcar enquanto que os custos sejam cobertos. Os aeroportos comerciais iriam contra esse modelo, já que eles são vistos como negócios empresariais onde devem identificar e atender as necessidades de uma gama de clientes, que não são somente as companhias aéreas, mas sim os passageiros e seus acompanhantes, os funcionários do aeroporto, a vizinhança do aeroporto, além de outros.

III.1 – Modelos de Privatização

Em Poole (1994) assim como Vasig and Haririan (2003), são listados quatro modelos de privatização que podem ser usados em um aeroporto já existente. São quatro diferentes formas de algum órgão privado gerir ou administrar um serviço público, assim abaixo são discutidas suas características.

Gestão de Contrato

É parecido com um processo de licitação aqui no Brasil, onde o Governo deseja terceirizar algum tipo de serviço e lança um edital para que empresas disputem entre si o direito de administrar tal empreendimento. Quando já decidido, a empresa propõe um nível de orçamento que é depois aprovado pelo governo. Dinheiro para investimento é passado do Governo para a empresa, e taxas e encargos são pagos pelos usuários do

serviço diretamente para o Governo. A empresa, que tem seus próprios funcionários, tem receita através de uma taxa de administração paga pelo Governo, onde pode ser baseada em performance.

Esse método pode ser usado em aeroportos de qualquer tamanho e condições econômicas. Porém, geralmente é mais aplicável para aeroportos que estejam perdendo dinheiro. A maior motivação para escolher privatizar um aeroporto por gestão de contrato é quando ele é inerentemente deficitário, com seus custos maiores do que a atuais e projetadas receitas. Ou seja, quando existe uma grande necessidade de redução de custos.

Aluguel a Longo Prazo

Esse método é bastante diferente do primeiro. A responsabilidade de operar o aeroporto e do seu desenvolvimento é toda da empresa que está alugando. O período em que o aeroporto ficará alugado dependerá do tempo que a empresa vai precisar para conseguir retorno dos seus investimentos, e diferente do método de gestão de contrato, as taxas e encargos pagos pelos usuários vão direto para a empresa, e não precisam passar pelo Governo, assim a empresa deve cobrir seus custos de operação e capital com essa receita.

Esse tipo de método prevê um pagamento feito pela empresa para o Governo através de um percentual da receita gerada no aeroporto. Esse tipo de arranjo gera ao Governo incentivo para agir em cooperação com a empresa, já que quanto maior for a receita gerada, maior será o pagamento feito pela empresa. Porém, na outra mão, há a geração de incentivo à empresa a minimizar custos, para assim maximizar a diferença entre a receita bruta e os custos. Como a empresa é responsável pelos investimentos no aeroporto, vai haver um grande incentivo de ela investir apenas o mínimo necessário para gerar um retorno aceitável. Ou seja, temos um problema de distorção. **Venda**

É o método de venda parcial ou total de todo o aeroporto. Geralmente é usado quando o aeroporto é lucrativo, porém pode não estar maximizando todo o seu potencial empresarial, isto é, tem capacidade de gerar mais receita. Governos geralmente vendem os aeroportos como parte de um programa de desinvestimento deles próprios, para ou reduzir suas dívidas, ou para poderem investir em outra área de infraestrutura escassa de recursos.

Franquia a Longo Prazo, ou Concessão

É o que mais se assemelha com o escolhido pelo Governo brasileiro para os três aeroportos aqui estudados. Diferencia-se do segundo, pois através desse método não é

feito aluguel do aeroporto, muito pelo contrário, a empresa é dona do aeroporto, porém somente por um determinado período de tempo. Franquias de longo prazo podem ser consideradas também como projetos BOT (*Build-Operate-Transfer*), já que a empresa privada com o direito de administrar o aeroporto deve construir ou modernizar toda a sua estrutura, ser responsável pela operação do aeroporto e, depois do prazo pré-determinado acabar, transferir o aeroporto de volta para a posse do Governo. É exatamente o que os consórcios vencedores aqui no Brasil terão que fazer.

Esse método é comumente usado primeiramente porque fornece uma gama maior de meios de gerar capital do que normalmente gerada pelo Governo, assim expandindo o número de potenciais fontes de recursos. Segundo, consórcios privados constroem e fazem obras em um tempo muito menor do que tradicionalmente por métodos governamentais. Terceiro, os custos, sejam eles fixos ou operacionais, na maioria das vezes, são menores já que toda a estrutura do aeroporto foi construída e reformada por um único grupo de interesse, no nosso caso o consórcio vencedor, focado em lucro a longo prazo. Quarto, através desse método, é possível reverter boa parte do risco de desenvolvimento do projeto do setor público para o setor privado.

III.2 – Benefícios de Privatizar Aeroportos

Privatização em geral é um assunto bastante recorrente no Brasil. O processo de privatizar empresas estatais no país começou na década de 90 com o presidente Collor, e se intensificou no Governo FHC, onde ocorreram grandes privatizações como a da “Vale do Rio Doce” e de empresas dos setores de telecomunicações e distribuição de energia. Muitas dessas privatizações são criticadas até hoje, principalmente a da “Vale” dado o baixo valor pago pelos vencedores dos leilões, onde não foi levado em conta o então valor potencial das reservas de ferro em que a empresa detinha. Por isso que privatização é um tema tão polêmico no país, que gera bastante discussão e desconfiança da população, logo a decisão de conceder os três aeroportos à iniciativa privada deve ter sido tomada com bastante cautela, analisando minuciosamente todos os impactos econômicos e políticos relevantes. Deste modo iremos discutir agora alguns potenciais benefícios gerados com privatizações de aeroportos, em que constam em Poole (1994), dos quais provavelmente influenciaram o Governo de ter tomado sua decisão.

Aumento da Eficiência Operacional

É um dos maiores e mais comuns benefícios gerados pela substituição de um órgão público por um órgão privado no controle operacional do aeroporto. Isso acontece devido a dois fatos relacionados a incentivos. Primeiro, no setor privado os funcionários quando fazem um bom trabalho, são recompensados com aumentos salariais ou promoções, já no setor público isso é muito caro de acontecer. Segundo, o setor público é prejudicado pelo fato de existir muita burocracia para demitir funcionários incompetentes e premiar os que de destacam, assim como para abastecer os estoques, consequentemente elevando os custos.

O setor privado pode se beneficiar também com economias de escala. Uma empresa que por acaso seja operadora de múltiplos aeroportos, é capaz de comprar estoque através de grandes encomendas, assim como centralizar operações de contabilidade, recursos humanos e outros serviços importantes para um aeroporto. Isso vai impactar negativamente no custo da empresa, logo aumentando a eficiência do serviço prestado.

Receitas Operacionais Adicionais

É notório que aeroportos são potenciais negócios empresariais que são capazes de gerarem receita. Para aeroportos deficitários, sejam eles pequenos ou grandes, a privatização é uma boa saída, pois o órgão privado que operar o aeroporto desejará lucro, e para atingi-lo, investirá em fontes de receitas que antes não eram usadas pelo setor público. São eles: instituir taxas de aterrissagem (principalmente em horários de pico), melhorar as condições da aplicação de taxas de pagamento e investir no quesito comercial do aeroporto, como construção de lojas, restaurantes e hotéis. A maioria dessas atividades, assim como outras, requer conhecimentos específicos empresariais e uma cultura corporativa em que o setor público, especialmente o brasileiro, não apresenta. Por isso, o setor privado nesse quesito leva vantagem.

Redução do Risco de Elefantes Brancos

É uma grande preocupação do Banco Mundial na prevenção de investimentos de infraestrutura, incluindo aeroportos, em países em desenvolvimentos, que levem a formação de elefantes brancos, que são projetos onde o custo é muito maior do que a capacidade de geração de receita. Ao privatizar o aeroporto, o risco de um projeto como esse acontecer é minimizado. Como já foi dito, privatizar um aeroporto acarreta em transferir riscos dos usuários para os investidores privados, e isso faz com que haja incentivo deles agirem com mais precaução para que o projeto não apresente custos

maiores que as receitas projetadas. Ou seja, privatização garante que a tomada de decisão de projetos seja baseada em razões econômicas e financeiras, e não por razões políticas.

III.3 – Questões Políticas e Públicas Envolvidas

Privatização no Brasil é um assunto bastante polêmico no Brasil, como já foi dito anteriormente. Por isso, existem muitas dúvidas da população em geral acerca dos efeitos políticos em que conceder um aeroporto à iniciativa privada pode acarretar.

Deste modo, discutiremos a seguir algumas dessas implicações.

Perda de Controle Público

Aeroportos são bens muito importantes para a população, pois oferecem serviços de extrema necessidade. Assim, é esperado que privatizações, incluindo as aqui estudadas, gerem preocupações a respeito de uma possível perda de controle público. Existem alguns mecanismos que protegem o interesse do Estado, e ao mesmo tempo mantém os benefícios gerados pela privatização.

Restrições contratuais entre Governo e empresa com direito de concessão como, por exemplo, multas ou até a perda do direito de administrar o aeroporto se determinadas metas e regras não forem atendidas. Outra medida seria o Governo exigir alguma parcela de ações com direito a voto da empresa administradora do aeroporto, como já foi feito na Inglaterra no aeroporto de Heathrow, onde essa parcela de ações é chamada de *golden share*. Autoridades brasileiras, já anunciaram como já foi dito no capítulo anterior, que haverá um plano de metas onde os consórcios vencedores terão que cumpri-las senão sofrerão penalidades e até a perda do direito de concessão, e também a Infraero terá até 49% de direito das ações das futuras SPE's.

Segurança

Existe a dúvida se um aeroporto privatizado será tão seguro quanto um aeroporto operado pelo Governo. É importante lembrar, que independentemente do modelo de privatização ou se o aeroporto é privado ou não, a ANAC será a empresa reguladora e operadora do setor aéreo brasileiro. Um aeroporto administrado por uma empresa privada não terá incentivos em não seguir as regras de segurança vigentes, pelo contrário, terá incentivos justamente para mostrar que seu aeroporto está entre os mais seguros do país, porque assim atrai mais empresas aéreas e passageiros e com isso maior será seu lucro.

Falência

Um possível cenário seria a falência da empresa com direito de concessão do aeroporto. Problemas financeiros, má gestão, ou até greves podem levar empresas à falência, e com administradoras de aeroportos não é diferente. O Governo, em um caso como esse, deve garantir a continuidade dos serviços vitais durante os processos de falência. E ao final, deve readquirir o controle do aeroporto para depois abrir um novo leilão.

III.4 – Leilão de Rodovias: Um Exemplo Relevante

Aeroportos e rodovias possuem bastante semelhança no que se refere ao cenário em que estão inseridos e ao processo de privatização. Bem como aeroportos, estradas são tradicionalmente vistas como ativos que devem ser construídos, financiados e operados pelo setor público. Contudo, nas últimas décadas a demanda por rodovias cresceu muito mais do que a sua oferta ou sua capacidade de expansão, explicado por problemas financeiros das mais diversas formas de Governos em geral. Assim, com os Governos sem condições de financiar novas rodovias, houve um grande aumento do número de rodovias ou futuras rodovias privatizadas. Deste modo, os usuários que pagam agora os custos dessas empresas privadas, através de pedágios.

Usualmente, os leilões de rodovias são realizados de duas formas. Ou o regulador fixa o preço da franquia e escolhe a firma que oferecer o pedágio que será cobrado mais barato, ou o regulador fixa o preço do pedágio e escolhe a firma que oferecer o valor mais alto para a franquia. Ou seja, ambos são termos pré-fixados. Leilões de aeroportos funcionam de forma parecida, porém ao invés do pedágio o termo usado seria a taxa de embarque.

Em Engel/Fisher/Galetovic (2001) nota-se que termos pré-fixados da franquia podem ser aperfeiçoados por contratos que possam ser ajustados em detrimento do avanço ou não da demanda, e a distorção causada pelo *trade off* entre a incerteza de receitas vindas do pedágio é de certa forma evitada, e assim faz com que franquias se tornem mais longas mesmo quando a demanda tenda a ser baixa. Esse contrato pode ser implementado através de um simples leilão⁵ competitivo, onde as firmas fazem seus lances para o valor presente da receita do pedágio que elas pretendem obter durante o tempo de franquia. Já o tempo de franquia depende do valor presente que a empresa vai querer ganhar com o pedágio. Ou seja, a franquia dura até a empresa coletar a receita que desejava, e então a rodovia é

⁵ *Least-present-value-revenue(LPVR) ou o menor valor presente da receita*

devolvida para o Governo. Os benefícios gerados por essa mudança de metodologia do leilão são significantes, como por exemplo, os ganhos, que são de aproximadamente um terço dos custos de investimento em países tipicamente em desenvolvimento, como o Brasil.

Em leilões padrões, onde era estipulado um valor do lance fixo e o participante deveria dar o lance referente ao valor do pedágio, a empresa se depara com um risco de incerteza, pois receberá receitas diferentes já que dependerão da demanda. Uma empresa que seja aversa ao risco provavelmente irá cobrar no seu lance referente ao valor de pedágio um montante adicional para assumir esse risco, levando esse método a um resultado insatisfatório, não sendo ótimo. Diferentemente, em um LPVR esse risco é mitigado, e as empresas irão cobrar pedágios menores. Em Engel/Fisher/Galetovic (2001):

“We characterized the optimal risk-sharing contract and showed that it can be implemented with a fairly straightforward mechanism—an LPVR auction. Instead of bidding on a toll (or a franchise length), as in the case of fixed-term franchises, in an LPVR auction the regulator sets a toll schedule and bidders announce present values of toll revenues. The lowest bid wins, and the franchise ends when that amount has been collected. (...) the welfare gains that can be attained by replacing fixed-term auctions with LPVR auctions are substantial. Since the franchise term adjusts to demand realizations, LPVR auctions are much less sensitive to demand information and thus more cost-oriented than fixed-term franchises.”

Vemos que o exemplo de leilões de rodovias pode ser bastante semelhante com de aeroportos. Ambos são fundamentais para o setor de infraestrutura de qualquer país, e passaram pelo mesmo processo de grande crescimento de demanda e escassez de investimentos por parte de Governos, principalmente de países em desenvolvimento, e posteriormente por privatizações. Vimos que leilões tradicionais de rodovias com termos pré-fixados podem gerar ineficiência, pois empresas cobrarão um montante a mais nos pedágios pelo risco gerado devido a incertezas em relação à demanda, e vimos também leilões de LPVR onde os termos são ajustáveis que por sua vez geram mais eficiência. Leilões de aeroportos podem facilmente passar por esse mesmo problema de incerteza, principalmente aqueles que ainda não são grandes⁶, porém possuem grande potencial e expectativa de crescimento, e assim gerando as mesmas ineficiências e distorções geradas nos leilões de rodovias.

⁶ Um exemplo aqui seria Viracopos, onde atualmente é um aeroporto de médio porte com apenas um terminal, porém receberá do consórcio vencedor R\$ 10,751 bilhões num espaço de 30 anos, portanto possui uma expectativa de crescimento de demanda enorme

III.5 – Distorções entre Receitas Aeroportuárias e Comerciais

Uma consequência gerada pelo grande aumento do fenômeno de privatizações de aeroportos no mundo foi o surgimento da possibilidade de geração de receita com atividades comerciais dentro dos aeroportos, como por exemplo, lojas, restaurantes, hotéis e campanhas publicitárias. Deste modo, começou a haver uma distinção entre receita gerada por atividades tradicionais aeroportuárias como, por exemplo, taxas de embarque, de estacionamento de aeronaves, e receita gerada por atividades não aeroportuárias. Com isso, como é dito em Zhang (1997) a partir da década de 90 as receitas geradas com aluguel de lojas, restaurantes e etc respondiam por até 80% de toda a receita gerada pelo aeroporto, e este fenômeno se concentrou em grandes aeroportos, especialmente nos EUA, como no de Los Angeles, por exemplo, que nessa mesma época possuía cerca de 90%.

Em grandes aeroportos, dentro das suas restrições orçamentárias, a solução ótima para essa questão da diferenciação da receita, requer um subsídio por parte das operações comerciais para financiar as operações aeroportuárias tradicionais. Assim na prática, muitos aeroportos usam receitas comerciais para subsidiar as operações aeroportuárias, e a explicação mais plausível para esse fenômeno é que aeroportos em geral se deparam com restrições governamentais e das próprias companhias aéreas no que se refere à cobrança por serviços aeroportuários.

A partir da tabela 2 abaixo, é possível ver um exemplo dessa disparidade entre receitas comerciais e aeroportuárias de aeroportos do Reino Unido administrados pela BAA (*British Airports Authority*), onde estão contabilizados lucros ou prejuízos dos dois tipos de operações em milhões de libras. É muito grande a diferença entre as operações, principalmente em um dos maiores aeroportos da Europa, o London Heathrow.

Tabela 2

Table 2. Profit or loss by activity area at selected U.K. BAA Plc airports 1989-1990		
	Aeronautical Operations (£m)	Commercial Operations (£m)
London Heathrow	8,5	136,5
London Gatwick	-15,7	70,6
Stansted	-10,0	4,4

Glasgow	5,0	7,4
Edinburgh	2,1	4,5
Aberdeen	-0,6	2,3
Prestwick	-0,6	0,9
Total BAA	-11,3	226,6

Assim, vemos que aeroportos vêm ao longo dos anos procurando se financiar, e um meio encontrado foi justamente o de subsidiar as operações aeroportuárias, pois sozinhas se encontravam deficitárias. Contudo, grandes lucros comerciais auferidos por aeroportos podem ser não muito bem aceitos pela população, portanto essa distorção entre receitas é um fator preocupante e que precisa ser avaliado pelos órgãos reguladores aqui do Brasil, para os três aeroportos a serem privatizados, e outros mais no ano que vem.

IV. Experiências de Concessões no Exterior

Como já foi dito no capítulo anterior, a partir dos anos 80 houve um grande crescimento mundial de privatizações de diversos serviços que tradicionalmente eram prestados pelo Governo, incluindo-se aeroportos, explicado possivelmente por um grande crescimento da demanda, onde o Governo não conseguia mais manter uma prestação de serviço eficiente. Assim dado uma grande necessidade de melhora de infraestrutura, onde aeroportos não suportavam mais tamanho crescimento da demanda, e juntamente com o surgimento de grande disponibilidade de crédito privado na economia nessa época, aeroportos privatizados começavam a se multiplicar. Portanto este capítulo analisará importantes processos de privatização de aeroportos em países como o Reino Unido, Argentina e EUA.

IV.1 – O Caso dos Aeroportos BAA do Reino Unido

Após diversos pequenos e médios aeroportos terem sido privatizados na década de 80, em 1986 é feita a primeira grande privatização de sete aeroportos no Reino Unido controlados pela BAA. Isso foi um das medidas da política econômica da época, que ficou

conhecia como *Thatcherism*⁷. Naquele tempo, todos os sete aeroportos emitiram ações de capital que foram vendidas pelo Governo para o setor privado, exceto aquelas que foram denominadas *golden share*, que já foi citada aqui no capítulo anterior, onde parte das ações das empresas administradoras permanece com o Governo como forma de garantir a permanência do interesse público, sendo que essa parcela pertence ao Governo até hoje. Bem parecido com o que vai acontecer aqui no Brasil, onde a Infraero continuará com até 49% do controle acionário dos aeroportos privatizados.

A privatização dos aeroportos BAA foi por venda completa, diferentemente do nosso caso, onde haverá uma concessão por um tempo pré-determinado. Em 1987 a empresa que controlava a BAA era uma empresa por sociedade de ações, onde havia vendido na Bolsa de Valores de Londres cerca de 500 milhões de ações. O grande impacto causado pela privatização dos aeroportos BAA não foi no mercado de produto, mas sim no mercado de capital.

Um dos maiores ganhos em que os aeroportos BAA obtiveram foi o substancial aumento na eficiência do serviço prestado após a privatização, e é exatamente esse ponto em que aeroportos brasileiros precisam melhorar. Com o setor privado administrando os aeroportos no Reino Unido, ocorreram mudanças no gerenciamento e conseqüentemente na performance, logo o ganho de eficiência é inevitável. Na tabela⁸ 3 abaixo, que foi retirada de Parker (1998), é possível visualizar esse ganho, e também como o foco dessa privatização foi no mercado de capital, já que o alvo de ganho, ou a necessidade de melhora era maior na parte de capital.

Tabela 3

⁷ Política econômica e social vigentes no período governado por Margaret Thatcher que foi de 1975 a 1990

⁸ DEA (data envelopment analysis), que é um método não paramétrico que usa uma técnica linear para medir eficiência.

BAA: Analysis of DEA Results
Constant>Returns-to-Scale Model: Improvements Necessary to Achieve 100% Efficiency

Year	Efficiency Rating	Target Gains		
		Capital	Employment	Other
1979/80	98.12	1.9	2.4	1.9
1980/81	88.42	14.6	11.6	11.6
1981/82	98.24	5.3	1.8	1.8
1982/83	100.00	0.0	0.0	0.0
1983/84	100.00	0.0	0.0	0.0
1984/85	100.00	0.0	0.0	0.0
1985/86	100.00	0.0	0.0	0.0
1986/87	95.87	4.1	4.1	22.2
1987/88	100.00	0.0	0.0	0.0
1988/89	88.27	28.8	11.7	11.7
1989/90	85.01	50.5	15.0	15.0
1990/91	75.01	42.3	25.0	25.0
1991/92	77.11	29.4	22.9	22.9
1992/93	94.97	5.0	5.0	5.0
1993/94	94.26	5.7	5.7	15.3
1994/95	100.00	0.0	0.0	0.0
1995/96	100.00	0.0	0.0	0.0
Average before privatisation: to 1986/87				
	97.6	3.2	2.5	4.7
Average after privatisation: from 1987/88				
	90.5	18.0	9.5	10.5
Average since end of recession: from 1991/92				
	97.3	2.7	2.7	5.1

IV.2 – O Caso dos Aeroportos Argentinos

A privatização dos aeroportos na Argentina começou nos anos 90, que fazia parte dos planos estratégicos de reformas do Governo. Maiores entradas de investimentos externos, instalações de grandes multinacionais no país e o crescimento do comércio exterior levaram a aumentar a demanda por viagens a negócios, com isso viagens aéreas domésticas e internacionais de passageiros praticamente dobraram entre 1991 e 1998.

Ou seja, houve um grande crescimento da demanda por serviço aeroportuário, ao mesmo passo em que não houve investimentos para expandir a capacidade, assim grandes aeroportos do país como o da capital Buenos Aires, o “Ezeiza”, se tornaram saturados. Basicamente o mesmo processo que aconteceu no Brasil. Portanto, a privatização dos aeroportos argentinos era facilmente justificada, dada a condição deplorável em que eles se mostravam e o seu maior objetivo era facilitar investimentos na modernização dos aeroportos a fim de resolver os problemas a longo prazo, e com isso, aumentando a eficiência do serviço prestado.

O processo de privatização argentino se assemelha muito com o nosso que está prestes a acontecer. Foram concedidos a órgãos privados 36 aeroportos no país através de leilões, sendo que o período de concessão estipulado foi de 30 anos, com possibilidade de mais 10 anos de extensão. Assim como vai acontecer no Brasil, lá os consórcios privados, que são controlados por uma empresa estatal reguladora, ORSNA (*Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos*, semelhante à ANAC), ficam responsáveis somente por investir, construir e administrar aeroportos, sendo que o controle aéreo fica a cargo da Força Aérea Argentina. Como aqui no Brasil, os consórcios na Argentina precisam atingir metas e cumprir obrigações como, por exemplo: garantir investimentos pré-acordados com o Governo pelos próximos 30 anos desde a assinatura do contrato e pagar uma taxa anual de royalty para o Governo.

Em Lipovich (2008), analisa-se o processo de leilão dos aeroportos argentinos. Apesar de o modelo ser bastante semelhante com o nosso que deve acontecer no começo de 2012, há algumas diferenças significativas. Ao invés de três aeroportos oferecidos como concessão para o setor privado, na Argentina foram oferecidos 33 aeroportos sendo que todos tinham o mesmo tempo de concessão, 30 anos com a possibilidade de 10 anos de extensão. Os consórcios que participassem dos leilões deveriam garantir um investimento mínimo de US\$ 2,2 bilhões durante todo o tempo de concessão. Provando essa capacidade, os consórcios disputavam entre si uma segunda rodada, onde quem oferecesse o maior valor da taxa anual de royalty paga ao Governo ganhava o direito de concessão do aeroporto em questão.

Os resultados das privatizações dos aeroportos argentinos não são claros, dado a intensa crise político-econômica em que o país passou em 2001, onde medidas drásticas foram tomadas, como o pedido de moratória da dívida, levando o país a uma grande estagnação. Este fato, evidentemente acarretou em uma grande diminuição do número de passageiros dos aeroportos do país, como é possível ver na tabela abaixo.

Tabela 4

Year	International Passegenrs	Domestic Passengers
1998	6.342.046	6.995.940
1999	6.336.347	7.014.131

2000	6.840.117	6.790.420
2001	5.990.958	4.994.904
2002	4.706.455	4.432.105
2003	5.497.434	4.433.625
2004	6.232.175	5.060.951
2005	6.891.708	5.792.156
2006	7.370.722	5.264.416

source: Instituto Nacional de Estadística y Censos (www.indec.gov.ar)

Juntamente com a crise em 2001, e o decréscimo do número de passageiros, poucos anos depois surgiram diversas irregularidades na atuação dos consórcios responsáveis pelos aeroportos privatizados diagnosticados pela ORSNA, como por exemplo, superfaturamento e má alocação de investimentos, uma série de desrespeito às obrigações dos contratos firmados e falhas nos pagamentos efetuados referentes às taxas anuais de royalties. Com isso, em 2007 houve uma grande renegociação das concessões, com diversas mudanças nos contratos com o intuito de corrigir os erros. Penalidades mais severas para os consórcios que não cumprirem com suas obrigações e a substituição dos royalties por uma taxa anual de 15% da receita gerada por serviços aeroportuários e não aeroportuários são alguns exemplos das mudanças que foram adotadas.

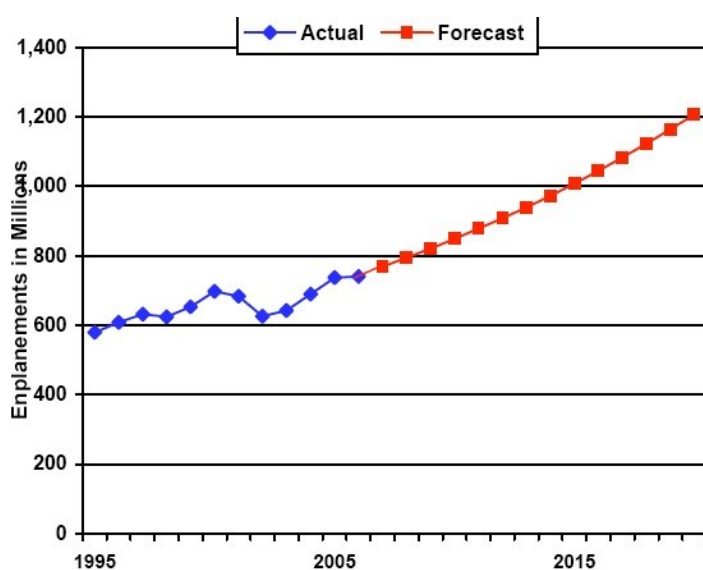
Depois de momentos de turbulência com uma grave crise econômica e irregularidades dos consórcios administradores, o processo de privatização na Argentina se mostrou bastante positivo. Possibilitou uma modernização dos principais aeroportos do país, que por sua vez atraiu mais usuários. Portanto, o caso argentino é um ótimo aprendizado para o Brasil, onde um cenário com irregularidades é bastante possível.

IV.3 – Aeroporto de Midway em Chicago, EUA

Nesse tópico iremos analisar a privatização de um das mais importantes e maiores aeroportos dos EUA e do mundo, o aeroporto de Midway em Chicago. Para entendermos o processo desse aeroporto que foi o primeiro grande aeroporto a ser privatizado no país,

devemos primeiro examinar a evolução da privatização nos EUA. Um dos importantes pontos do plano de recuperação econômica dos EUA, segundo o presidente Obama é a necessidade de investimento em infraestrutura no país, e conseqüentemente os aeroportos estão inseridos nesse pacote. Estimativas da FAA (*Federal Aviation Administration*) mostram que o tráfego aéreo norte americano irá quase dobrar em 2025 chegando a 1,3 trilhões de passageiros, como mostra o gráfico 1 abaixo. Com o atual malha aeroportuária, será inviável de absorver tamanho crescimento se não houver melhoria na eficiência e aumento de capacidade levando os EUA a um provável caos aéreo.

Gráfico 1



Source: FAA.

Nos EUA, acontece a mesma distorção observada nos aeroportos britânicos, no que se refere a receitas oriundas de atividades aeroportuárias e de atividades comerciais dentro do complexo dos aeroportos, como aluguel de lojas, hotéis, restaurantes, estacionamento dentre outros. De acordo com Cartmell (2009), mundialmente os aeroportos que são controlados por empresas privadas tendem a ter receitas com uma média de 57% de atividades comerciais, enquanto que aeroportos administrados pelo Governo possuem apenas 30%. Nos EUA, no entanto, aeroportos que são operados pelo Governo possuem em média 64% de suas receitas vindas de atividades comerciais. Ou seja, no país, não são somente os aeroportos privados que possuem essa distorção na receita.

Nos EUA a maioria dos aeroportos é administrada pelo Governo, sendo sem fins lucrativos, porém existe uma grande cooperação entre o setor público com o setor privado na operação de aeroportos. As autoridades competentes públicas que controlam os

aeroportos, na sua maioria, apenas empregam de 10% a 20% de seus trabalhadores já que as empresas aéreas controlam todo o processo de check in e sistemas de bagagens. Essa cooperação em aeroportos públicos com o setor privado não é vista em nenhum outro lugar do mundo, e rende a uma comparação com aeroportos totalmente privatizados em todo o mundo.

Em virtude de ganhar eficiência e aumento de capacidade, o congresso americano estabeleceu em 1996 o *Aviation Reauthorization Act*, que autorizava até cinco grandes aeroportos públicos a serem vendidos ou concedidos ao setor privado. O processo acontece da seguinte maneira: autoridades que comandam aeroportos públicos enviam requerimentos para a FAA, e com sua aprovação, seleciona ofertas, negocia com as partes e por fim enviam novamente um último requerimento para a FAA. Para minimizar riscos o Governo instituiu diversas restrições, onde a empresa privada em questão deveria garantir que iria administrar o aeroporto respeitando todas as medidas de segurança, mitigando impactos de barulho e meio ambiente e manter manutenção e melhorias no aeroporto. Ou seja, parecido com as concessões brasileiras, no que tange ao cumprimento de metas, com a possibilidade de multas se não forem atingidas, e diferente ao mesmo tempo, pelo processo não ser feito através de leilões.

Em 5 de Setembro de 2008, foi revelado o valor de US\$ 2,521 bilhões pago pela *Midway Investment and Development Company* (MIDCo) pela concessão por 99 anos do aeroporto de Midway, a primeira privatização de um grande aeroporto americano. Juntamente com o direito de concessão, a MIDCo e as outras empresas que participaram do processo, tiveram que concordar com uma série de reivindicações (*requests for qualifications*) que foram emitidos pela prefeitura da cidade de Chicago, baseadas em três objetivos: proteger o interesse público; otimizar o valor de risco ajustado; manter transparência e lealdade durante a concessão.

Para garantir o primeiro objetivo, diversas medidas deveriam ser tomadas como, por exemplo: estabelecer uma nova *rate-setting methodology* para as empresas aéreas, aumentar a eficiência de operação, melhorar o atendimento e conforto para com os passageiros e assegurar o máximo nível de segurança. Para o segundo objetivo, havia a intenção da prefeitura de Chicago de maximizar os procedimentos de venda. Ou seja, com isso, a cidade quer a garantia de que o operador privado irá fazer os investimentos mínimos que são necessários. No último objetivo, a prefeitura deseja que a privatização do aeroporto de Midway tenha sido implementada para que haja uma continuidade na

disponibilidade do aeroporto para uso público sem qualquer discriminação. Ou seja, os interesses dos usuários não podem de maneira nenhuma serem afetados.

Segundo Cartmell (2009), por o aeroporto de Midway ter sido o pioneiro nos EUA, houve alguns problemas. A privatização falhou na busca dos três objetivos listados logo acima, e algumas causas foram apontadas no paper. O fato do valor pago pela MIDCo ter sido bastante alto, levou a empresa a tentar recuperar os custos apressadamente, e com isso acarretou no comprometimento da base de clientes (passageiros na sua maioria) e no nicho de mercado que o aeroporto tinha conquistado. Outra crítica argumentada é no tempo de concessão que foi estipulado, 99 anos, e também no fato de não haver uma estrutura de pagamento do percentual da receita gerado pelo aeroporto para o Governo. Uma concessão menos longa, mitigaria algumas questões incompletas no contrato, e a possibilidade ou não de renovação, seria um incentivo a mais para a empresa agir de acordo com os três objetivos.

Era esperado que a privatização do aeroporto de Chicago aumentasse o incentivo a privatizações de outros aeroportos em todo o país, porém não foi isso que aconteceu como é dito em Cartmell (2009):

“The Midway Airport privatization may well serve as a template for further privatizations, but it is instructive less for any trailblazing quality than for how it exemplifies a conventional approach that fails to transcend a narrow conception of how these deals deliver revenue and disarm risk.

Portanto a privatização do aeroporto de Midway mostrou falhas, principalmente nos termos do contrato, e serve de exemplo para os aeroportos brasileiros a serem privatizados, que ainda estão na fase de estipulação de metas e cumprimentos, com os leilões marcados para provavelmente começo de 2012.

V. Conclusão

Esse trabalho procurou realizar uma análise dos impactos e desafios referentes à concessão de três importantes aeroportos brasileiros a iniciativa privada. Foram analisados os motivos em que levaram a mudanças tão drásticas no setor aéreo brasileiro, como o grande crescimento da demanda por serviços aeroportuários e ao mesmo tempo a escassez de investimentos que levou a maioria dos grandes aeroportos do país a trabalharem acima de suas capacidades.

Diante desse cenário de extrema necessidade de investimentos e aumento da capacidade, com previsão de aumento ainda maior da demanda e a proximidade de dois mega eventos esportivos, copa do mundo e olimpíadas, o Governo decidiu que a concessão de aeroportos para o setor privado seria a solução. Assim, o trabalho analisou todo o processo desse projeto.

Desde a considerada fase teste, que foi a concessão do aeroporto de São Gonçalo do Amarante na região metropolitana de Natal ainda a ser construído, e obteve bastante sucesso já que houve uma grande procura para a participação do leilão, e o consórcio vencedor pagou um ágio de 228% sobre o lance mínimo estipulado. Com isso a expectativa para os leilões dos outros três aeroportos que acontecerão simultaneamente é muito boa. Deste modo, é possível afirmar que, além de haver uma boa expectativa para com os três leilões, a estruturação parece estar bem completa também, pois mostra sinais que haverá bastante competitividade, e assim o ágio provavelmente será bastante grande. Portanto, dado todos os desafios listados aqui no trabalho, conclui-se que é possível mitigar os riscos inerentes a uma privatização desse porte, e com isso obter sucesso com a administração e operação privada dos aeroportos.

Em outro momento, o trabalho analisa as implicações de uma privatização em um aeroporto. Primeiramente, são expostos os modelos mais comuns de como isso pode ser feito, e depois os possíveis benefícios. Vemos que as vantagens geradas, como por exemplo, aumento da eficiência operacional, receitas operacionais adicionais e redução do risco de criação de elefantes brancos, são extremamente positivas, principalmente quando analisamos os aeroportos brasileiros, que carecem de investimentos e possuem bastante ineficiência operacional.

O trabalho aponta também alguns cuidados que as autoridades competentes devem tomar para evitar problemas no futuro. Um risco que o Governo tem privatizando aeroportos é a perda do controle público no aeroporto, e com isso os interesses da

sociedade que são garantidos pelo Governo, ficam em perigo. Outro risco bastante perigoso seria o possível não cumprimento por parte do administrador privado dos níveis de segurança adequados. Felizmente, vimos que esses riscos assim como outros estão sendo levados em consideração pelo Governo na construção dos contratos com os futuros consórcios. Portanto, conclui-se que privatizações, nesse caso, devem gerar mais vantagens do que desvantagens.

Em um último momento, o trabalho analisa experiências no exterior de concessões de aeroportos para o setor privado. Casos no Reino Unido, Argentina e EUA servem de exemplo para o caso brasileiro, sejam pelos erros cometidos ou pelos acertos cometidos. O caso da Argentina é o mais próximo do Brasil, pois além de ser um país também em desenvolvimento, teve os mesmos motivos para iniciar o processo de privatização: infraestrutura aeroportuária precária sem condições de atender a demanda.

Portanto, o trabalho foi feito para analisar os possíveis impactos e os desafios que a concessão de três aeroportos irá causar no setor aéreo e na economia. Foram expostos o cenário em que o setor aéreo se encontra, possíveis benefícios de privatização e por fim exemplos a serem estudados do exterior. Contudo, somente saberemos ao certo quais serão os impactos causados uma vez que o programa for iniciado, e isso acontecerá somente em 2012 após os leilões terem sido realizados e os consórcios vencedores assumirem o controle dos aeroportos.

VI. Bibliografia

- MCKINSEY&COMPANY. Estudo do Setor de Transporte Aéreo do Brasil, 2010
- POOLE, Robert W. Jr. Guidelines for Airport Privatization, 1994
- VASIGH, Bijan e HARIRIAN, Mehdi. An Empirical Investigation of Financial and Operational Efficiency of Private Versus Public Airports, 2003
- ZHANG, Anming e ZHANG, Yimin. Concession Revenue and Optimal Airport Pricing, 1997
- ENGEL, Eduardo M. R. A., FISHER, Ronald D. e GALETOVIC, Alexander. Least-Present-Value-of-Revenue Auctions and Highway Franchising, 2001
- LIPOVICH, Gustavo Andrés. The Privatization of Argentine Airports, 2008
- CARTMELL, Sarah. Profits, Planes and Policy – An Analysis of the Midway Airport Privatization and its Implications for the Future Airport Privatizations in the United States, 2009
- https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=explorer&chrome=true&srcid=0ByTKuqeu_P12NjM2YTMzUyYUWU2Yy00NWY0LTljOGYtNzM5NzNmM2NkOGQw&authkey=CN-xx7oB&hl=en_US
- PARKER, David. The Performance of BAA Before and After Privatization, 1998
- HEIBECK, Wayne T. The US Model, 2008
- ANDREW, Doug. Reforming Air Transport Infrastructure: UK Experience, 2008
- http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/64540_A+PRIVATIZACAO+DECOLA+A
- <http://www.aviacaocivil.gov.br/noticias/2011/09/governo-publica-minutadeedita-de-concessao-dos-aeroportos-de-brasilia-guarulhos-e-campinas>
- <http://clippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2011/9/29/privatizacao-de-aeroportos-exigira-metas/>
- http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2011/10/01/internas_economia,253593/privatizacao-de-aeroportos-decola-no-pais.shtml
- <http://www.copa2014.gov.br/noticia/tire-suas-duvidas-sobre-concessaos-aeroportos-de-cumbica-viracopos-e-brasilia>
- <http://clippingmp.planejamento.gov.br/cadastros/noticias/2011/9/17/grupoargentino-vai-disputar-mais-aeroportos-no-brasil>
- <http://www.acrj.org.br/pt/ultimasnoticias/item/927avia%C3%A7%C3%A3o.html>

- <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2011/10/10/leilao-dos-terminaisdeguarulhos-brasilia-viracopos-preve-investimentos-de-19-bi-925553625.asp>
- PIONER, Heleno M. e FIUZA, Eduardo P. S. Regulação de Aeroportos, 2008