



**Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa
LATO SENSU em Gestão Pública
Trabalho de Conclusão de Curso**

**CONCESSÃO AEROPORTUÁRIA:
O caso Infraero**

**Autor: Tiago Barreto dos Santos
Orientador: Prof. MSC. Arthur Mesquita Camargo**

**Brasília - DF
2016**

CONCESSÃO AEROPORTUÁRIA: O caso Infraero

Autor: Tiago Barreto dos Santos¹

RESUMO

Atualmente o Brasil possui seis aeroportos teoricamente concedidos à iniciativa privada e estudos para novas concessões já estão em curso. Estas concessões compõem a estratégia do governo para investimento em infraestrutura aeroportuária. Iniciaram-se os projetos de concessões durante o segundo governo do Partido dos Trabalhadores (PT) com o então Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, mas somente se concretizaram no governo subsequente da Presidente Dilma Rousseff. Neste trabalho exploratório, descritivo, explicativo, aplicado e intervencionista por meio de uma pesquisa documental e bibliográfica com o estudo do caso Infraero, será analisado os aspectos das concessões aeroportuárias quanto a legislação aplicada, os modelos de concessões adotados, a efetividade dessa política de concessões para atendimento da demanda de mercado, bem como a estrutura político-administrativa montada em torno do Poder Concedente para executá-las. Pode-se depreender dessa análise que o modelo de concessão adotado pela Aviação Civil é atípico e ineficiente para atender a demanda de mercado, pois manteve a participação do governo nas concessionárias por meio da Infraero, onerou a Administração para eliminar os riscos de aquisição por parte da iniciativa privada, consumiu recursos públicos para conceder os aeroportos sem retorno efetivo para os jogos internacionais da FIFA e Jogos Olímpicos/Paralímpicos Rio 2016, além de acarretar prejuízos financeiros à Infraero.

Palavras-chave: Concessão aeroportuária, Administração Pública, Infraero, Aviação Civil, desestatização.

¹ Analista de sistemas e Empregado Público
E-mail: tiagonic@gmail.com

ABSTRACT

Currently Brazil has six airports granted to private initiative and studies for new concessions are already underway. These grants make up the government's strategy for investment in airport infrastructure. They started on the concessions projects during the second government of the PT with then President Luiz Inácio Lula da Silva, but only materialized in the subsequent government of President Dilma Rousseff. In this descriptive study, through a documentary and bibliographic research to the study of Infraero case will be analyzed aspects of airport concessions as the applied legislation, the model adopted concessions, the effectiveness of this policy of concessions to meet the market demand, as well as the political and administrative structure built around the Grantor to execute them. It can be inferred from this analysis that the Civil Aviation adopted grant model is atypical and inefficient to meet market demand, it remained the government's participation in dealerships by Infraero, encumbered the Administration to eliminate the risk of acquisition by the private sector, consumed public resources to provide airports with no effective return for international matches by FIFA and the Olympic Games / Paralympic Games Rio 2016, besides causing financial losses to Infraero.

Keywords: Award airport, public administration, Infraero, Civil Aviation, privatization.

1 INTRODUÇÃO

Muito se sabe sobre o patrimonialismo, o clientelismo e o fisiologismo da política brasileira e a conseqüente ineficiência do governo, na forma direta e indireta, para prestar serviço público de qualidade e efetivo à população. Esta ineficiência de forma direta ocorre por meios dos órgãos da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, e na forma indireta, por meio de contratos, ou entidades públicas.

Tentativas de ruptura com o patrimonialismo foram realizadas, mas os resquícios permanecem até hoje. Segundo Chiavenato, o patrimonialismo contra o qual a administração pública burocrática se instalou a partir de 1930, embora em processo de transformação, ainda mantinha sua própria força no quadro político brasileiro. Desta forma, “o coronelismo dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo” (CHIAVENATO, 2012, p.110).

Após a reforma administrativa feita pelos militares por meio do Decreto-lei nº 200 de 1967, a administração pública indireta se instalou e ganhou dinamismo. Neste contexto, na forma do supracitado decreto, surge a Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero), autorizada na forma da lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, e vinculada à Secretaria de Aviação Civil (SAC) por meio da lei nº 12.462 de 2011.

As políticas públicas sociais de distribuição de renda, de combate à fome, de integração social, entre outras realizadas nos últimos anos, aceleraram o consumo e fomentaram o desenvolvimento econômico e, em parte, o social do país. Segundo informações do portal público da Infraero, entre 2003 e 2010 a média de passageiros nos aeroportos sofreu um incremento de 118%. (INFRAERO, 2015).

Soma-se à crescente demanda interna por infraestrutura aeroportuária, oriunda do supracitado desenvolvimento econômico, dois outros fatores: a expansão das fronteiras internacionais de exportação e importação naquele período; e o fato do Brasil sediar a Copa das Confederações FIFA 2013, do Mundo FIFA 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Os dois primeiros da FIFA já foram realizados.

Para atender à crescente demanda por infraestrutura no segmento de transporte aéreo, quatro formas estratégicas eram possíveis: (1) execução de investimentos realizados pelo próprio governo, através de seus órgãos e/ou entidades

da Administração Pública; (2) privatizações; (3) abertura de capital dos aeroportos e/ou da Infraero na BM&F Bovespa, e (4) concessões.

Desta forma, a primeira estratégia não seria eficaz devido a ineficiência da própria Administração Pública; a segunda seria uma medida impopular devido a conjuntura político-ideologia do governo petista; para a terceira possível estratégia não se encontram estudos de que foi levada em consideração; por fim a quarta alternativa, que foram as concessões.

As concessões são por tempo determinado, e novos estudos estão em curso para nova rodada de concessões, pois acredita-se que é o melhor meio para atender a demanda e não é, até o presente, uma medida impopular, já que após o fim do período das concessões os aeroportos voltam a ser controlados pelo governo, podendo ser concedidos em novos processos.

Sendo assim, com um modelo de concessões atípico, entre os anos de 2011 e 2013, apesar da Infraero ser geradora de receita, foram concedidos seis aeroportos sob sua administração com o objetivo de ampliar os investimentos em infraestrutura aeroportuária e atender a demanda de mercado, que se projetava crescente até então. Contudo, até o presente pouco se verificou de melhoria dos serviços prestados.

Diante ao exposto, tendo em vista a atipicidade do modelo de concessões, a presente obra exploratória, descritiva, explicativa, aplicada e intervencionista, por meio de uma pesquisa documental e bibliográfica, com o estudo do caso Infraero, analisa a efetividade das concessões e lança luz sobre os fatos, conforme os objetivos definidos forem atingidos.

Dessarte, o objetivo geral deste trabalho é analisar a efetividade da política pública de concessão aeroportuária para atender as demandas de mercado. Para o problema de pesquisa definiu-se: a política pública de concessão aeroportuária teve efetividade sobre as demandas de mercado?

Por fim, para alcançar o objetivo geral definiu-se os seguintes objetivos específicos: (1) analisar a estrutura da aviação civil e quais os aspectos administrativos e legais da política pública de concessão aeroportuária; (2) verificar o modelo adotado pelos dirigentes da Aviação Civil; (3) examinar como se encontra a Infraero atualmente; e por fim, (4) compreender se a crise financeira da Infraero tem como única causa a redução de receita devido as concessões ou a causa é também o modelo de concessão adotado.

2 CONCESSÕES PÚBLICAS

2.1 CONTRATOS

Contratos são acordos de vontades bilaterais, com livre manifestação de vontade entre as partes, podendo ser públicos ou privados. O contrato em que o poder público, na supremacia do interesse público sobre o privado, figurar como parte é um contrato público, conhecido como “contrato administrativo”, por ser regido pelo direito público; e o contrato em que as partes estiverem em igualdade, regido pelo direito privado, é um contrato privado, conhecido como “contrato da administração”.

Alexandrino e Paulo definem contrato administrativo “como o ajuste firmado pela administração pública, agindo nesta qualidade, com particulares, ou com outras entidades administrativas, nos termos estipulados pela própria administração pública contratante, em conformidade com o interesse público, sob regência predominante do direito público” (ALEXANDRINO; PAULO, 2010, p.494). Já o contrato da administração pode ser definido “como o ajuste firmado entre a administração pública e particulares, no qual a administração não figura na qualidade de poder público, sendo tal ajuste, por isso, regido predominantemente pelo direito privado” (ALEXANDRINO; PAULO, 2010, p.495).

Os contratos administrativos também podem ser contratos administrativos de concessão de serviço público. Os contratos administrativos são estabelecidos predominantemente na forma da lei 8.666 de 1993. Já os contratos administrativos de concessão de serviço público têm regulamento próprio constantes nas leis 8.987 de 1995 e 11.079 de 2004; sendo o contrato firmado nos termos da lei 8.987, contrato administrativo de concessão comum; e nos termos da lei 11.079, contrato administrativo de concessão patrocinada ou administrativa na forma de parceria público-privada.

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Art. 54. Os contratos administrativos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, aplicando-se-lhes, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado. (BRASIL, 2015).

Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.

Art. 4º A concessão de serviço público, precedida ou não da execução de obra pública, será formalizada mediante contrato, que deverá observar os termos desta Lei, das normas pertinentes e do edital de licitação. (BRASIL, 2015).

Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004.

Art. 2º Parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa. (BRASIL, 2015).

De forma geral, seja público ou privado, contratos são instrumentos formais bilaterais, elaborados de acordo com previsões legais, pelos quais se equilibram obrigações e direitos entre as partes, e cria vínculo jurídico entre estas, objetivando atender os interesses dos envolvidos. Este entendimento está em harmonia com a doutrina predominante do Direito Administrativo pátrio sobre contratos, e é suficiente para analisarmos as concessões dos aeroportos.

Atualmente estão vigentes, por meio de contratos, na forma da lei 8.987, seis concessões de aeroportos, que foram firmados entre as partes, Poder Concedente e concessionárias, que objetivam atender os interesses dos envolvidos, Poder Público, iniciativa privada, e sociedade civil como um todo.

2.2 CONCESSÃO

Concessão é o meio pelo qual o Estado pode indiretamente prestar serviço público de sua competência à sociedade. A competência para explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão a navegação aérea, aeroespacial e a infraestrutura aeroportuária do país; é atribuída a União por força do artigo 21, *caput*, inciso XII, alínea “c” da lei maior.

Art. 21. Compete à União:

[...]

XII - explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão:

[...]

c) a navegação aérea, aeroespacial e a infra-estrutura aeroportuária; (BRASIL, 2015).

Continuando na lei maior, já no tocante a ordem econômica e financeira, dos princípios gerais da atividade econômica, é incumbido ao Poder Público a prestação

de serviços públicos diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre por meio de licitação, na forma da lei.

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II - os direitos dos usuários;

III - política tarifária;

IV - a obrigação de manter serviço adequado. (BRASIL, 2015).

Conforme observado, a possibilidade de explorar a infraestrutura aeroportuária mediante concessões está prevista desde a Constituição, que em seu artigo 21, *caput*, inciso XII, alínea “c” estabelece a competência da União para explorar a infraestrutura aeroportuária; e no artigo 175 estabelece a forma e exigência de lei específica para regulamentar o assunto.

Conforme exige a Constituição, a lei que regulamenta a artigo 175 é a lei 8.987 de 13 de fevereiro de 1985, que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos. Sendo esta é a lei usada para as concessões dos aeroportos da Infraero.

Conforme visto no tópico anterior sobre contratos, existe outra lei que dispõem sobre concessões (Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004), que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da Administração Pública. Porém, a lei que rege os contratos de concessões vigentes é a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.

Conforme o Art. 3º, § 2º da Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, todos os contratos celebrados entre o Poder Concedente e as concessionárias são de concessões comuns.

Art. 3º As concessões administrativas regem-se por esta Lei, aplicando-se-lhes adicionalmente o disposto nos arts. 21, 23, 25 e 27 a 39 da Lei no 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, e no art. 31 da Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995.

§ 1º As concessões patrocinadas regem-se por esta Lei, aplicando-se-lhes subsidiariamente o disposto na Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, e nas leis que lhe são correlatas.

§ 2º As concessões comuns continuam regidas pela Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, e pelas leis que lhe são correlatas, não se lhes aplicando o disposto nesta Lei. (BRASIL, 2015).

2.3 LEGISLAÇÕES APLICADAS ÀS CONCESSÕES

Os contratos de concessões estão regidos e interpretados de acordo com o ordenamento jurídico pátrio. As concessões estão regidas pelos contratos e pelas Leis Federais: nº 7.565 de 19 de dezembro de 1986, nº 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, nº 9.491 de 09 de setembro de 1997, nº 11.182 de 27 de setembro de 2005, nº 12.462 de 5 de agosto de 2011; sem prejuízo de outras normas aplicáveis, notadamente as editadas pela ANAC e pelo COMAER. (ANAC, 2015).

2.4 CONSELHO NACIONAL DE DESESTATIZAÇÃO (CND)

O Conselho Nacional de Desestatização (CND), instituído pelo art. 5º da lei 9.491, e alterado pela Medida Provisória 2.161-35, é o órgão responsável pelas decisões do Programa Nacional de Desestatização (PND), e está subordinado a Presidência da República, sendo composto pelos seguintes membros: Ministro de Estado do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, na qualidade de Presidente; Chefe da Casa Civil da Presidência da República; Ministro de Estado da Fazenda; Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Entre as demais competências descritas nos incisos e alíneas do art. 6º da lei 9.491, compete ao CND recomendar, para aprovação do(a) Presidente da República, meios de pagamento, inclusão ou exclusão de empresas, instituições financeiras, serviços públicos, participações minoritárias, bens móveis e bens imóveis da União no Programa Nacional de Desestatização.

Desta forma, no exercício de sua competência, e seguindo a estratégia do governo para investimento em infraestrutura, o CND foi o órgão responsável pela aprovação, nos termos dos decretos 6.373 e 7.205, da concessão do Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante; e nos termos do decreto 7.624, da concessão dos aeroportos de Guarulhos, Viracopos, Brasília, Galeão e Confins.

2.5 ESTRUTURA DA AVIAÇÃO CIVIL BRASILEIRA

Secretaria de Aviação Civil (SAC) é o órgão responsável pelo desenvolvimento estratégico. Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) é responsável pela regulação

e fiscalização. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) é entidade responsável pela infraestrutura. Fundo Nacional de Aviação Civil (FNAC) é o órgão responsável pelos recursos. Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA) é órgão responsável pelo controle do espaço aéreo. Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (CENIPA) tem a missão de promover a prevenção de acidentes aeronáuticos, preservando os recursos humanos e materiais, visando ao progresso da aviação brasileira. Comissão Nacional das Autoridades Aeroportuárias (CONAERO) é responsável por supervisionar a organização e a coordenação das atividades dos aeroportos. Comando da Aeronáutica (COMAER) é um órgão integrante da Estrutura Regimental do Ministério da Defesa subordinado diretamente ao Ministro de Estado da Defesa.

2.6 SECRETÁRIA DE AVIAÇÃO CIVIL (SAC)

Ligada à Presidência da República, a Secretaria de Aviação Civil foi instituída no capítulo de outras disposições da lei 12.462 de 4 de agosto de 2011 com o propósito de coordenar e supervisionar as ações voltadas para o desenvolvimento estratégico do setor da aviação civil e da infraestrutura aeroportuária e aeronáutica no Brasil, conforme informações do próprio sitio da SAC.

No entanto é importante frisar que a SAC nasce envolta da atmosfera política criada com o advento dos jogos internacionais que seriam sediados no país: Copa das Confederações FIFA 2013, Copa do Mundo FIFA 2014, e Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016.

Desta forma, diante da janela de oportunidades políticas, justificado pela urgência de investimentos em infraestrutura requeridas para sediar os eventos internacionais, e diante da conceituada ineficiência Estatal para realizar investimentos efetivos, o governo, entre outras mudanças significativas na Administração Pública provocadas por esta lei: concedeu regimes diferenciados para contratações públicas; retirou a aviação civil do controle militar exercido pelo Ministério da Aeronáutica; alterou a organização da Presidência da República; alterou as competências da ANAC; e vinculou a Infraero à SAC conforme nova redação dada pelo art. 54 da Lei nº 12.462, que altera o art. 2º da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, que instituiu a Infraero.

Art. 54. O art. 2º da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, passa a vigorar com a seguinte redação: “Art. 2º A Infraero terá por finalidade implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária que lhe for atribuída pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República”. (BRASIL, 2015).

Diante todas essas mudanças, a conjuntura político-administrativo, em tese, apresentou um preparo maior para assumir o protagonismo necessário para realizar investimentos em infraestrutura aeroportuária. Assumindo a ANAC o protagonismo das concessões, tendo a SAC um papel secundário como supervisora. Porém, além do poder de fiscalização e controle, a SAC proporcionou ao governo um poder político de barganha ministerial maior junto a base aliada nas Casas Legislativas.

2.7 AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC)

Criada pela lei 11.182 de 27 de setembro de 2005, a ANAC é uma autarquia especial, com independência administrativa, personalidade jurídica própria, patrimônio e receitas próprias para executar atividades típicas da Administração Pública, que requerem, para seu melhor funcionamento, com gestão administrativa e financeira descentralizada. (ANAC apud Meireles, 2015).

Entre outras atribuições, a ANAC² é o órgão responsável por outorgar concessões de serviços aéreos e de infraestrutura aeronáutica e aeroportuária; regular as concessões; estabelecer regime tarifário para exploração da infraestrutura aeroportuária; regular as atividades de administração e exploração de aeródromos, inclusive as exercidas pela Infraero.

No exercício de suas atribuições, conforme resoluções do CND, observada a supervisão da SAC; nos termos do §1º do art. 6º da lei 9.491; nos termos dos art. 2º do decreto 6.373 e do art. 3º do decreto 7.205 para concessão do Aeroporto de São Gonçalo do Amarante (ASGA); nos termos do art. 2º do decreto 7.531 para as concessões de Guarulhos, Viracopos e Brasília; e nos termos do art. 2º do decreto 7.896 para as concessões de Galeão e Confins; a ANAC é designada como responsável pela execução e acompanhamento das concessões, atuando como Poder Concedente.

² http://www.anac.gov.br/A_Anac/institucional

2.8 PROCEDIMENTOS E MODELO DE CONCESSÃO ADOTADO PELA ANAC

A execução dos trabalhos realizados pela ANAC para as concessões dos aeroportos seguiu, em linhas gerais, basicamente os mesmos procedimentos para as seis concessões vigentes, diferenciando apenas no tocante aos marcos legais e ao modelo de concessão para exploração pela iniciativa privada. Destarte, atribuindo sentido aos fatos e eventos ocorridos ao longo das seis concessões, para fins didáticos, os seis aeroportos concedidos estão agrupados em três etapas. Na primeira etapa está o Aeroporto de São Gonçalo do Amarante (ASGA), na segunda os aeroportos de Guarulhos, Campinas (Viracopos) e Brasília, e na terceira o de Rio de Janeiro (Galeão) e Confins, conforme Quadro 1.

Etapas de concessão	Aeroporto	Decreto que regulamenta modelo de concessão para exploração pela iniciativa privada	Leilão (BM&FBOVESPA)
1	São Gonçalo do Amarante (ASGA)	Decreto nº 7.205*	Leilão nº1/2011 realizado em 22 de agosto de 2011.
2	Guarulhos, Viracopos e Brasília	Decreto nº 7.624**	Leilão nº 2/2011 realizado em 06 de fevereiro de 2012.
3	Galeão e Confins	Decreto nº 7.624	Leilão nº 01/2013 realizado em 22 de novembro de 2013.

* Dispõe sobre o modelo de concessão para exploração do Aeroporto de São Gonçalo do Amarante.

** Dispõe sobre as condições de exploração pela iniciativa privada da infraestrutura aeroportuária, por meio de concessão.

Quadro 1: Concessões agrupadas por decreto e leilão

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da ANAC e BM&F Bovespa

Para as etapas 2 e 3, os consórcios participantes do leilão poderiam realizar lances para todos os aeroportos, mas somente venceriam para um. Na segunda etapa, o consórcio vencedor do leilão de concessão anterior poderia participar das novas concessões, como aconteceu com o Consórcio Inframérica Aeroportos, o qual já explorava a concessão de São Gonçalo do Amarante e venceu para explorar Brasília. Desta forma, novamente para fins didáticos, os aeroportos estão agrupados por consórcio vencedor e sua composição acionária, conforme Quadro 2.

Aeroporto(s)	Consórcio vencedor	Composição acionária do consórcio
Aeroporto de São Gonçalo do Amarante (ASGA) e Brasília (BSB)	Consórcio Inframérica Aeroportos	Infravix Participações S.A., e a Corporación América S.A.
Guarulhos	Consórcio Invepar-ACSA	Investimentos e Participações em Infraestrutura S.A., e a Airports Company South Africa SOC Limited.
Viracopos	Consórcio Aeroportos Brasil	Triunfo Participações e Investimentos S.A., a UTC Participações S.A., e a Egis Airport Operation.
Galeão	Consórcio Aeroportos do Futuro	Odebrecht Aeroportos S.A. e Excelente B.V.
Confins	Consórcio Aerobrasil	Companhia de Participações em Concessões – CPC, Zurich Airport Internacional AG e Munich Airport Internacional Beteiligungs – GMBH.

Quadro 2: Aeroportos por consórcio vencedor

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da BM&F Bovespa

Os consórcios vencedores são definidos como concessionárias nos contratos de concessão assinados junto ao Poder Concedente e têm por objeto a construção, operação e exploração do aeroporto. A definição do que é concessionária divergiu apenas no contrato do ASGA, o qual concessionária é a Sociedade de Propósito Específico (SPE) responsável pela execução do Contrato, constituída pelas Proponentes vencedoras do Leilão, no caso foi constituída somente pelo consórcio vencedor; já para os demais contratos vigentes (Guarulhos, Viracopos, Brasília, Galeão, e Confins), concessionária é a Sociedade de Propósito Específico (SPE) responsável pela execução do Contrato, integrada por uma participação majoritária do Acionista Privado e outra minoritária da Infraero.

A supracitada divergência da definição de concessionárias, entre o contrato do ASGA e os demais aeroportos concedidos, é devido ao modelo de concessão adotado na etapa 1 em relação ao modelo adotado nas etapas de concessão 2 e 3, o qual se objetivou diminuir o impacto financeiro das concessões à Infraero, tornando-a acionista minoritária com 49% da SPE e o consórcio vencedor com os outros 51%. Desta forma, tem-se os contratos conforme Quadro 3.

Contrato	Consórcio vencedor	Concessionária (Composição da SPE em %)		Prazo de vigência	Valor
		Consórcio	Infraero		
ASGA	Consórcio Inframérica Aeroportos	100%	-	28 anos, prorrogável por até 5 anos.	R\$ 650.000.000,00
Guarulhos	Consórcio Invepar-ACSA	51%	49%	20 anos, prorrogável por até 5 anos.	R\$ 17.697.076.000,00
Viracopos	Consórcio Aeroportos Brasil	51%	49%	30 anos, prorrogável por até 5 anos.	R\$ 12.983.951.000,00
Brasília	Consórcio Inframérica Aeroportos	51%	49%	25 anos, prorrogável por até 5 anos.	R\$ 5.334.640.000,00
Galeão	Consórcio Aeroportos do Futuro	51%	49%	25 anos, prorrogável por até 5 anos.	R\$ 12.953.071.000,00
Confins	Consórcio Aerobrasil	51%	49%	30 anos, prorrogável por até 5 anos.	R\$ 5.116.986.000,00

Quadro 3: Composição da SPE por concessionária, com prazo e valor do contrato

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da ANAC

Para o contrato do ASGA a Secretaria do Tesouro Nacional ficou responsável por indicar o procedimento a ser observado para a efetivação do pagamento da Outorga, que deve ser feito a partir do 37º mês contado da data de eficácia do contrato de concessão. Já para os demais vieram expressas a forma de pagamento, a qual a concessionária se obriga a pagar à União, mediante depósito no FNAC, a parcela anual da Contribuição Fixa e a Contribuição Variável, conforme os valores de cada contrato, com a indicação dos procedimentos para efetivação dos pagamentos a cargo da SAC, e com todos os pagamentos da primeira parcela da Contribuição Fixa com início ao término do 12º mês, contados a partir da data de eficácia de cada um dos contratos.

A relação entre a Infraero e a União também é observada por Izabela Davanzo de Paiva (2015), que após discorrer sobre as obrigações financeiras da concessionária do aeroporto de Confins, afirma: “Há, dessa forma, um processo

complexo em que a União arrecada recursos provenientes da concessão de um lado, e despende recursos financiando a Infraero, uma das acionistas da concessionária, por outro lado”. (PAIVA, 2015, p. 86).

A data de eficácia de cada contrato é a data de sua assinatura. Assim, a data para a União começar a receber recursos das concessões pode ser visualizada no Quadro 4.

Contrato	Data da eficácia do contrato	Data de início dos pagamentos à União
ASGA	28/11/2011	28/12/2014
Guarulhos	14/06/2012	14/06/2013
Viracopos	14/06/2012	14/06/2013
Brasília	14/06/2012	14/06/2013
Galeão	02/04/2014	02/04/2015
Confins	07/04/2014	07/04/2015

Quadro 4: Datas de eficácia dos contratos com cálculo par início dos pagamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Como observado, a expectativa do governo era ter todos os aeroportos incluídos no PND concedidos e concluídos os investimentos até a Copa, bem como recursos das concessões já entrando nos cofres públicos a partir daquele ano.

Vale acrescentar que no ano de 2014 os aeroportos ainda não estavam totalmente prontos, conforme planejado, para atender as exigências da FIFA para o país ser sede do evento internacional, e ainda falta concluir algumas obras para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016.

Os principais pontos da política de investimento em infraestrutura aeroportuária eram as concessões e estudos estão em curso para nova rodada. Na lista está o Aeroporto Internacional Pinto Martins (Fortaleza/CE), o Aeroporto Internacional Deputado Luís Eduardo Magalhães (Salvador/BA), o Aeroporto Internacional Hercílio Luz (Florianópolis/SC), e o Aeroporto Internacional Salgado Filho (Porto Alegre/RS).

No entanto, somente está sendo concedidos os aeroportos com maior movimentação de passageiros e maior eficiência operacional e financeira, conforme concluiu Flores (2015, p. 42):

Tal situação pressupõe que a escolha dos aeroportos não é aleatória, sendo ela focada nos aeroportos que mais atraem o setor privado, são capazes de captar maiores investimentos nos ativos aeroportuários e que abrangem uma quantidade maior de usuários com os benefícios que serão gerados.

2.9 EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA (INFRAERO)

Autorizada na forma da Lei nº 5.862, de 12 de dezembro de 1972, e vinculada a SAC por força do art. 54 da Lei nº 12.462, de 4 de agosto 2011, a Infraero é uma Empresa Pública, que administra 60 aeroportos do país, 28 terminais de logística de carga e 72 Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo (EPTA).

A Infraero é também concessionária de cinco dos seis aeroportos concedidos à iniciativa privada, com 49% de participação na forma de Sociedade de Propósito Específico (SPE), para explorar as concessões dos aeroportos internacionais de Guarulhos/SP, Campinas/SP (Viracopos), Brasília, Confins e Rio de Janeiro (Galeão); e conta com uma força de trabalho de 12,5 mil pessoas.

Conforme Quadro 5 verifica-se o lucro/prejuízo por ano, conforme extração dos anuários contábeis de 2008 a 2014 da Infraero. Este recorte temporal permite verificar os dados contábeis antes, durante e depois das seis concessões.

Ano	Receita Líquida	Lucro Operacional Bruto	Caixa líquido das atividades de investimentos em milhões de reais	Lucro/Prejuízo Líquido em milhões de reais
2008	2.400.574	600.574	(52.073)	154.046
2009	2.465.584	452.184	(102.599)	20.915
2010	2.908.297	744.362	(254.565)	30.498
2011	3.531.222	1.088.289	(585.128)	147.528
2012	4.116.116	1.428.948	(1.581.660)	152.499
2013	3.031.311	823.697	(2.218.924)	(2.767.167)
2014	2.923.636	737.146	(1.669.880)	(2.083.576)

Quadro 5: Valores contábeis em milhões de reais

Fonte: Elaborado pelo autor

Os valores apresentados para lucro e prejuízo são líquidos, i.e., após o pagamento de juros, dividendos, participação dos empregados nos lucros, e pagamento de impostos. E para as receitas líquidas são valores após as deduções de PASEP e CONFIS.

De acordo com os dados do Quadro 5, pode-se chegar ao desempenho aproximado da receita líquida da Empresa por ano, conforme Quadro 6. O

desempenho crescente apresenta-se sem sinal e o decrescente indicado com sinal negativo.

Intervalo de tempo	Desempenho aproximado de receita líquida no período
2008 - 2009	2,71%
2009 - 2010	17,96%
2010 - 2011	21,42%
2011 - 2012	16,56%
2012 - 2013	-26,36%
2013 - 2014	-3,55%

Quadro 6: Desempenho de receita, crescente ou decrescente, em porcentagem

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 7 pode-se verificar a média de empregado por ano. Esses empregados estão lotados ao longo do território nacional onde a Infraero tem sede e/ou administra aeroportos, presta serviços de telecomunicação, de tráfego aéreo.

Ano	Média de empregado
2008	11183
2009	11385
2010	12278
2011	13676
2012	14295
2013	13729
2014	12953
2015	12526

Quadro 7 - Quadro de efetivo em número médio de empregado por ano

Fonte: Elaborado pelo autor

Atualmente a estrutura organizacional da Infraero está político-administrativamente dividida em Centro Corporativo, Centros de Suporte, Centros de Negócios, e Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo (EPTA). Estes centros são, em tese, independentes com o Centro Corporativo no nível mais alto da cadeia de tomada de decisão.

O Centro Corporativo está localizado em Brasília/DF, e é formado pela presidência, diretorias, superintendências, e unidades administrativas inseridas nos outros centros.

As diretorias vinculadas a presidência são: Diretoria de Aeroportos (D.A.), Diretoria Comercial e de Logísticas de Cargas (D.C.), Diretoria de Engenharia e Meio

Ambiente (D.E.), Diretoria Financeira e de Serviços Compartilhados (D.F.), Diretoria de Planejamento e Gestão Estratégica (D.G.), Diretoria Jurídica e de Assuntos Regulatórios (D.J.), e Diretoria de Gestão Operacional e Navegação Aérea (D.O.).

As diretorias podem ser formadas por duas superintendências, variando conforme a finalidade, sendo uma pertencente ao próprio Centro Corporativo e outra pertencente aos Centros de Negócios ou aos Centros de Suporte. As superintendências são compostas por gerências, e estas por coordenações.

Os Centros de Negócios são os aeroportos propriamente ditos, prestam serviços operacionais e comerciais, e estão vinculados a Diretoria de Aeroportos, separados em grupos de aeroportos A, B e C.

O grupo A tem movimentação de passageiro superior 3 milhões, o grupo B entre 500 mil e 3 milhões, e o grupo C são os aeroportos com movimentação de passageiros inferior a 500 mil. Cada grupo é uma superintendência da Diretoria de Aeroportos.

Os Centros de Suportes são compostos por oito unidades técnico-administrativas, que são elas de Brasília, Belém, Belo Horizonte, Manaus, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, e São Paulo.

As EPTA, como o próprio nome diz, prestam serviços de telecomunicação e de tráfego aéreo, são estruturadas em níveis hierárquicos de superintendências, gerências e coordenações, e estão subordinadas a Superintendência de Gestão da Navegação Aérea da D.O. do Centro Corporativo.

A ocupação da estrutura é feita por meio de funções de confiança e cargos em comissão. As escolhas dos ocupantes são por tempo de serviço e/ou critérios políticos culturais, para que em caso de novas mudanças os ocupantes permaneçam os mesmos, objetivando a manutenção das remunerações e dos privilégios institucionais por estes. Como vem ocorrendo, desde março de 2015, com a transição da estrutura por regiões para os atuais centros.

Atualmente as funções de confiança e cargos em comissão estão divididas em 13 categorias, com as respectivas remunerações globais variando entre R\$ 4.302,76 e 21.213,59. Estas remunerações consideravelmente superiores à média salarial dos celetistas orgânicos, junto com a redundância hierárquica dos cargos, são estratégicas para que os beneficiados foquem na manutenção das posições que ocupam, e troquem privilégios institucionais entre si, sem apresentar resultados.

No Quadro 8 tem-se a comparação entre as funções de confiança e cargos em comissão da estrutura organizacional antiga, por regiões, com a atual, por centros. Internamente essa mudança ficou conhecida como a reestruturação da Infraero.

Ocupação da antiga Estrutura Organizacional por regiões Vigora até 1º março de 2015			Ocupação da Estrutura Organizacional por centros Após março de 2015 até o presente		
Cat.	Função	RG/FG* (R\$)	Cat.	Função	RG/FG* (R\$)
Esp.	Superintendente (Sede)	20.696,19 ou 4.992,95	1	Assessor Especial da Presidência	21.213,59 ou 5.117,77
	Superintendente Regional			Chefe de Assessoria da Presidência	
	Superintendente de Aeroporto Grupo Especial			Superintendente I	
	Procurador-Geral			-	
	Assessor Especial da Presidência			-	
I	Gerente (Sede)	17.333,06 ou 4.139,23	2	Gerente I	17.766,39 ou 4.242,71
	Assessor I			Assessor I	
	Superintendente (Aeroporto – Grupo I)			Especialista I	
	Procurador-Geral Adjunto			Líder de Empreendimentos Estratégicos I	
	-			Superintendente II	
II	Assessor II	14.616,71 ou 3.518,36	3	Assessor II	15.055,21 ou 3.623,91
	Gerente de Empreendimentos			Especialista II	
	Gerente de Superintendência Regional			Gerente II	
	Gerente de Aeroporto Grupo Especial e de EPTA ESP-I			Procurador Sênior	
	Procurador-Chefe Regional			-	
	Subprocurador-Geral			-	
III	Superintendente (Aeroporto Grupo II)	12.469,46 ou 3.000,95	4	Líder de Empreendimentos Estratégicos II	12.843,54 ou 3.090,98
	Assessor de Superintendente Regional			Procurador I	
	Procurador I			Superintendente III	
IV	Superintendente (Aeroporto Grupo III)	10.555,05 ou 2.535,28	5	Líder de Empreendimentos Estratégicos III	10.977,25 ou 2.636,69
	Coordenador (Sede)			Líder de Projetos Estratégicos I	
	Procurador II			Especialista III	
	-			Procurador II	
	-			Superintendente IV	
-	Supervisor Técnico I				
V	Superintendente (Aeroporto – Grupo IV)	8.951,08 ou 2.147,24	6	Assistente I	9.309,12 ou 2.233,13
	Assistente I			Coordenador I	
	Coordenador (Superintendência Regional, Aeroporto Grupo Especial, Gerência de Empreendimentos e de EPTA ESP I)			Gerente III	
	Gerente (Aeroporto – Grupo I e de EPTA ESP-II)			Líder de Projetos Estratégicos II	
	Procurador III			Procurador III	
	Supervisor de Aeroporto Grupo Especial			Superintendente V	
	-			Supervisor de Aeroporto I	
	-			Supervisor Técnico II	

VI	Gerente (Aeroporto – Grupo II e de EPTA ESP-III)	7.579,96 ou 1.810,92	7	Gerente IV	7.958,96 ou 1.901,47
VII	Gerente (Aeroporto – Grupo III e IV e de EPTA ESP-IV e EPTA A-I)	6.389,96 ou 1.552,23	8	Assistente II	7.396,25 ou 1.778,76
	Coordenador (Aeroporto até Grupo II e de EPTA ESP-II e ESP-III)			Consultor Especializado	
	Supervisor de Aeroporto (Grupos I e II)			Líder de Projetos Estratégicos III	
	-			Procurador IV	
VIII	Coordenador (Aeroporto Grupos III e IV e de EPTA ESP-IV)	5.691,47 ou 1.371,11	9	Coordenador II	6.773,36 ou 1.645,36
	Gerente de EPTA A-II			Gerente V	
	Secretário de Membros da Diretoria			Supervisor de Aeroporto II	
IX	Encarregado de Atividades (Superintendência Regional / Aeroporto Grupo Especial / Aeroporto até o Grupo II e de EPTA ESP-I, II, III)	4.915,35 ou 1.190,05	10	Coordenador III	6.089,87 ou 1.467,09
	Secretário de Superintendentes (Sede, Regional e Aeroporto Grupo Especial) e de Procurador Geral			Gerente VI	
	-			Secretário I	
XIV **	Assistente III	5.370,04 ou 1.334,44	11	Assistente III	5.745,94 ou 1.427,85
X	Secretário de Gerente (Sede), de Superintendente de Aeroporto até o Grupo III, de Procurador-Geral Adjunto, de Procurador-Chefe Regional e de Gerente (Superintendência Regional e Aeroporto Grupo Especial)	3.984,04 ou 957,21	12	Encarregado I	5.308,58 ou 1.285,25
	-			Secretário II	
XI	Gerente de EPTA-C	2.198,98 ou 517,42	13	Encarregado II	4.302,76 ou 1.033,79
	-			Secretário III	
XIII	Assistente II	6.977,59 ou 1.678,08	-	-	-
	Procurador IV			-	

* RG - Remuneração Global / FG - Função Gratificada

** Troca de posição para facilitar a comparação

Quadro 8: Comparação entre ocupações de estruturas

Fonte: Elaborado pelo autor

O ocupante da função pode optar pelo valor da Remuneração Global (RG) ou pelo valor da Função Gratificada (FG). Se optar pela Remuneração Global o ocupante abre mão do salário orgânico, se caso for empregado da Infraero; e se optar pela Função Gratificada, o valor é incorporado ao salário do empregado. Normalmente opta-se por aquela que rende mais.

3 METODOLOGIA

Metodologia é o ramo da lógica que se ocupa dos métodos das diferentes ciências, constituindo um conjunto de métodos, princípios e regras empregados por uma atividade ou disciplina para desenvolver uma pesquisa. (HOUAISS, 2009).

A pesquisa está dividida em três aspectos: o primeiro quanto a formatação e apresentação do trabalho, o segundo quanto a pesquisa científica propriamente dita, e o terceiro quanto ao universo e amostra.

Quanto a formatação e apresentação seguimos preferencialmente o padrão ABNT, considerando as recomendações do Manual para apresentação de trabalhos acadêmicos da Universidade Católica de Brasília (UCB). Já quanto a pesquisa científica, tomamos como base a taxionomia apresentada por Vergara (2014), que a qualifica em relação a dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, explicativa, aplicada e intervencionista; e quanto aos meios: trata-se de um estudo de caso com pesquisa documental, e bibliográfica. A seguir está listado o porquê de cada um.

Quanto aos fins, a pesquisa é:

- a) exploratória, porque não se verificou a existência de estudos referentes as concessões dos aeroportos da Infraero, ainda que concessões e contratos sejam assuntos amplamente pacificados pelos doutrinadores do Direito Administrativo;
- b) descritiva, porque descreve as percepções política-administrativas, do ponto de vista do autor, que levaram o setor público por meio do Poder Concedente a adotar o atual modelo de concessões dos aeroportos da Infraero;
- c) explicativa, porque torna inteligível os procedimentos, a estrutura política-administrativa da aviação civil brasileira e do Programa Nacional de Desestatização, as legislações aplicadas ao caso de concessões dos aeroportos da Infraero, e os modelos de concessões adotados para seis as concessões aeroportuárias vigentes;
- d) aplicada, pois oferece outras possibilidades que poderiam ter sido adotadas pelo Setor Público para que investimentos efetivos da iniciativa privada em infraestrutura aeroportuária fossem viáveis, sem com isto ter emergido a Infraero em uma crise financeira;

- e) intervencionista, pois ao tornar os dados e a sua análise perceptível a sociedade, políticas públicas de concessões aeroportuárias sejam realizadas com mais responsabilidade, focando primeiramente a prestação de serviço público de qualidade ao cidadão e no aumento da infraestrutura aeroportuária a disposição do mercado, sem com isto, negligenciar os impactos financeiros aos entes da Administração Pública.

Quanto aos meios, a pesquisa é:

- a) um estudo de caso, pois estuda com profundidade os aspectos políticos, institucionais, contábeis e financeiros da Infraero. Sendo os aspectos políticos e institucionais estudados desde a criação da Empresa, e os aspectos contábeis e financeiro em período pouco antes e outro depois das concessões;
- b) documental, pois valeu-se da legislação pátria (leis, decretos, resoluções), editais, registros e notícias dos pregões de concessões aeroportuárias realizados pela BM&F Bovespa, entrevistas com os envolvidos no setor de aviação civil concedidas à imprensa, contratos de concessões vigentes entre a ANAC e as concessionárias, relatórios contábeis anuais disponibilizados pela Infraero, e documentos administrativos da Infraero de acesso público; e,
- c) bibliográfica, pois usou livros, artigos e/ou doutrinas majoritárias do Direito Administrativo pátrio para apresentar os estudos sobre contratos e concessões, já realizados por outros autores.

Quanto a universo e amostra, a pesquisa é não probabilística e selecionada por tipicidade, a qual tem como característica ser construída pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos do universo. (VERGARA, 2014).

Para o estudo em voga, foi selecionado os seis aeroportos concedidos, legislações aplicadas a Aviação Civil e a contratos de concessões, estudos de viabilidade para as concessões aeroportuárias, contratos firmados entre o Poder Concedente e as concessionárias, e referências bibliográficas correlacionadas para embasamento e conceituação científica.

A seleção tem o seguinte corte temporal:

- a) estrutura política e legislações aplicadas à Aviação Civil até o fim de 2015;
- b) aeroportos inclusos no PND até o fim de 2013 e concedidos *a posteriori*;
- c) legislações aplicadas às concessões;

- d) contratos de concessões vigentes entre a ANAC e as concessionárias;
- e) anuários contábeis da Infraero de 2008 a 2014;
- f) efetivo de pessoal da Infraero de 2008 a 2015;
- g) estrutura organizacional da Infraero vigente em 2015;
- h) obras contemporâneas de Administração Pública e Direito Administrativo; e
- i) trabalhos científicos correlacionados publicados em 2015.

Identificado, por meio do Portal da Legislação da Presidência da República e do portal da Imprensa Nacional, a estrutura da Aviação Civil e as resoluções do CND publicadas no Diário Oficial da União (DOU), sobre os aeroportos inclusos no PND até o fim de 2013, foi realizado: (1) solicitação à ANAC, através do e-SIC, de detalhes das concessão; (2) buscas eletrônicas na ferramenta Google, nos sítios dos órgãos e entidades da Aviação, nos sítios das concessionárias dos aeroportos, e no sítio da BM&F Bovespa; (3) solicitação de colaboração e informação aos órgãos e entidades da Aviação por meio das ouvidorias; (4) solicitação à Infraero, através do e-SIC, de informações sobre efetivo, funções de confiança e cargos em comissão, remunerações e estrutura organizacional; e (5) pesquisa bibliográfica em obras e autores populares da Administração Pública e do Direito Administrativo pátrio.

As solicitações feitas à ANAC e à Infraero por meio do portal e-SIC, que é uma interface da Lei de Acesso a Informação (LAI), foram respondidas. As ouvidorias da SAC, ANAC e Infraero não responderam as solicitações para entrevistas e/ou respostas a questionários abertos.

Para uma fundamentação científica, mercadológica, e jurídica no tocante a administração pública, foi identificado os autores mais difundidos e populares no mercado e realizado consultas as suas principais publicações sobre o tema de Direito Administrativo e Administração Pública.

Após concluída a versão preliminar da pesquisa e dos resultados, no fim de 2015, o trabalho foi submetido para o orientador, que não concluiu o processo de orientação, devido ao fim do ano letivo de 2015, interrompido na versão 1.0.

Houve troca de orientador em 2016, e a versão 1.0 do trabalho foi submetida ao novo orientador para análise crítica. Após retorno, o trabalho foi revisado e submetido à crítica de leitores selecionados pelo autor. Após retorno crítico de três leitores, um sem vínculo com a Aviação, o trabalho foi revisado novamente e submetido, na versão 1.1, para a segunda análise do orientador. Após retorno, o trabalho foi revisado e submetido, na versão 1.2, para avaliação final.

4 RESULTADOS

Os dirigentes da Aviação Civil acreditam que as concessões resolverão, de forma quase que messiânica, a falta de investimentos efetivos em infraestrutura aeroportuária pela qual passa o país, já que estão, em tese, concedendo apenas os aeroportos mais atraentes ao setor privado para que recebam mais investimentos, sem considerar, ao que parece, a baixa de receita que sofre a Infraero para realizar investimentos nos demais aeroportos sob sua gestão.

Transferir aeroportos para iniciativa privada é sim uma boa estratégia, pois a gestão com foco no resultado que praticamente inexistente na Administração Pública brasileira, é o traço marcante da iniciativa privada. Porém para que o ambiente seja propício ao empreendedorismo, é preciso que de fato a iniciativa privada fique livre das amarras e do peso governamental, para buscar resultados, i.e., lucros. Mas o que se tem até o presente, com as cinco últimas concessões, é justamente o contrário.

No atual modelo, o mercado tem o governo concedendo, fornecendo o recurso por meio do BNDS para que as empresas adquiram os aeroportos, e participando através da Infraero do capital social das concessionárias, na forma de SPE, com 49%. Mas este cenário caótico ainda é pouco explorado pelas academias científicas e pela mídia com difusão de informações.

Por um lado esta estratégia se justificou por atribuir a participação acionário da Infraero na concessionária como a compra de uma espécie de um bilhete premiado, pois a Infraero receberia 49% dos lucros da concessão. Só que, para participar nos 49% do lucro, a Infraero também se obrigada a realizar investimentos na proporção de sua participação, o que não é possível, pois os aeroportos mais rentáveis já estão concedidos.

Por outro lado este modelo de concessão *sui generis*, o qual basicamente a ANAC concedeu 49% dos cinco últimos aeroportos da Infraero à própria Infraero, imergiu a estatal em uma crise financeira.

A justificativa comum usada pelos dirigentes, para a crise financeira da Infraero, é o passivo trabalhista. Segundo os dirigentes, quando entrevistados pela mídia, a Infraero perdeu receita e manteve praticamente o mesmo quadro de pessoal. Em entrevista concedida à Folha de S. Paulo, o presidente da Infraero, Gustavo do Vale, afirma que 72% da despesa é com pessoal, e que a Infraero perdeu 58% das receitas com as concessões, mas os custos só caíram 17%. (BARBOSA, 2015).

Mas como se observa, o modelo de concessão obriga a participação de 49% da Infraero na forma de SPE. Desta forma a Infraero perdeu receita com as concessões e obrigatoriamente investe recursos na proporção de sua participação, e participa dos lucros quando houverem.

Invertendo a perspectiva das concessões, do ponto de vista dos consórcios vencedores dos leilões para com o setor público concedente, o negócio foi ímpar, tendo em vista que os consórcios receberam os recursos do próprio governo, oriundos do BNDS, para custear suas aquisições, e recebem os lucros das concessões no percentual majoritário de sua participação na concessionária.

Ou seja, o governo concedeu seis aeroportos, os recursos para que a iniciativa privada adquirisse os aeroportos e explorasse as concessões, participa das concessionárias que exploram os cinco últimos aeroportos concedidos por meio da Infraero na forma minoritária de SPE, e ainda realiza investimentos. Desta forma, a concessionária do ASGA e a parte majoritária das outras concessionárias ficaram apenas com o ônus de recolher o lucro, após recolhida a parte do Fundo Nacional de Aviação Civil (FNAC).

Destarte, expande-se aos outros aeroportos concedidos o questionamento feito por Paiva (2015), em análise sobre a transferência da gestão do aeroporto de Confins à iniciativa privada.

A participação da Infraero como acionista da concessionária traz uma série de questionamentos ainda não esclarecidos pelo poder público tais como: a quem o processo de concessão dos aeroportos atende? Qual é o maior interesse do poder público na concessão de aeroportos? Esse interesse difere da prestação do serviço público? Essas são questões que não se sabe quando, como e se em algum momento serão respondidas, visto que suas respostas possam não ser conveniente a muitos. (PAIVA, 2015, p.91).

A reestruturação da Infraero, após as concessões, que visa reequilibrá-la financeiramente e quem sabe até responder alguns dos supracitados questionamentos, encontra entraves culturais devido ao peso hierárquico, que tem a estatal, herdado da tutela militar até 2011.

Neste aspecto, as ações para reestruturação são ineficientes, pois buscam primeiro atender aos interesses das forças políticas que ocupam as funções de confiança e cargos em comissão, favorecendo uma estrutura organizacional de baixa amplitude administrativa com altos e redundantes níveis hierárquicos.

Uma possibilidade interessante, que resolveria tanto os entraves da reestruturação quanto a falta de investimentos efetivos em infraestrutura aeroportuária, seria abrir o capital dos aeroportos ou privatizá-los, ou então privatizar a Infraero com garantia de concessão de todos os seus atuais aeroportos a ela mesmo após privatizada, pois assim despertaria o interesse do mercado em adquiri-la.

Isto eliminaria os problemas de reestruturação, pois a iniciativa privada estrutura uma empresa para buscar resultados e não para atender interesses pessoais de ocupantes de funções de confiança e cargos em comissão com poder de decisão; e também resolveria a falta de investimentos efetivos em infraestrutura aeroportuária para atender a demanda do país.

Também seria uma possibilidade, extinguir a Infraero na forma de Empresa Pública e recriá-la, com o mesmo patrimônio na forma de Sociedade de Economia Mista, com 51% do capital aberto na BM&F Bovespa (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo S.A.), garantindo a participação da iniciativa privada em todos os aeroportos administrados pela Infraero.

Desta forma o conselho administrativo montado para administrá-la seria majoritariamente privado, atendendo primariamente o interesse do mercado e dos acionistas que visam lucros, tornando a Infraero eficiente para realizar investimentos. Pois, como o mercado de aviação civil é promissor, o risco de investimento é baixo e o retorno na forma de lucro é garantido. Assim ganham os investidores, ganha o governo, e ganha a sociedade civil, que teria maior qualidade e quantidade de infraestrutura aeroportuária disponível.

Outra possibilidade, segundo as análises de eficiência de Flores (2015), seria criar grupos de aeroportos a serem concedidos; juntando no mesmo grupo um aeroporto com maior movimentação de passageiros, eficiência financeira e operacional, com outros aeroportos menos atrativos ao mercado; e conceder totalmente o grupo de aeroportos à iniciativa privada.

Destarte, fora eliminar a participação do governo através da Infraero na forma SPE, o investimento em infraestrutura aeroportuária tornar-se-ia equânime em todo o território nacional com contratos entre o Poder Concedente e as concessionárias equilibrados financeiramente.

Para as três possibilidades supracitadas há limitações legais, jurídicas, políticas, governamentais, administrativas, mercadológicas, etc., que as inviabilizariam. No entanto, os mesmos meios políticos que viabilizaram as

concessões vigentes (que concedeu à Infraero 49% dos seus próprios aeroportos e forneceu recursos públicos do BNDS a fim de que os consórcios vencedores dos leilões explorassem os outros 51%), poderiam ser usados para viabilizar alguma destas outras três possibilidades apresentadas, se fosse o caso.

Atualmente a Infraero está sendo reestruturada para adaptar-se ao novo cenário, pois nova rodada de concessões serão realizadas. Segundo a SAC, a nova rodada de concessões só ocorrerá após a reestruturação da Infraero.

Entre outras mudanças internas a reestruturação objetiva criar as subsidiárias Infraero Serviços, Infraero Participações, e Infraero Navegação. A primeira focada em gestão, forneceria serviços aos aeroportos em geral; a segunda assumiria a participação de 49% que tem hoje a Infraero nos cinco últimos contratos de concessões; e a terceira exploraria o mercado de navegação aérea.

Quanto as atuais concessões, as obras dos aeroportos concedidos para atender a demanda durante a realização dos jogos internacional (Copa das Confederações FIFA 2013, Copa do Mundo FIFA 2014 e Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016) não foram concluídas a tempo de atender a demanda durante a realização dos dois primeiros.

Segundo previsão da Invepar³, concessionária do aeroporto de Guarulhos, o término da obra de modernização do Terminal 2 está prevista para o fim de 2016. A concessionária do aeroporto de Viracopos, Consórcio Aeroportos Brasil⁴, e a concessionária dos aeroportos de São Gonçalo do Amarante e de Brasília, Consórcio Inframérica Aeroportos⁵, não disponibilizaram, nos seus respectivos portais, informações de acompanhamento de obras concluídas ou em andamento, que estavam previstas para os jogos internacionais.

O Galeão, aeroporto do Rio de Janeiro, administrado pelo Consórcio Aeroportos do Futuro, segundo informações do PAC, ainda está em obra, totalizando um investimento de R\$ 387.733.601,00 por intermédio da Infraero para reforma dos terminais de passageiros 1 e 2. (PAC, 2016).

O aeroporto de Confins/Lagoa Santa no estado de Minas Gerais, administrado pelo Consórcio Aerobrasil, também segundo o PAC, ainda está em obra, totalizando um investimento de R\$ 485.806.730,00 por intermédio da Infraero para reforma,

³ <http://ri.invepar.com.br/rao2015/>

⁴ <http://www.viracopos.com/o-aeroporto/>

⁵ <http://www.inframerica.aero/>

ampliações e modernizações de pistas de pouso, sistemas de pátio, terminal de passageiros e sistema viários. (PAC, 2016).

Mesmo assim, observa-se que a política de concessões aeroportuárias vai continuar, contando com uma certa aprovação da sociedade até o presente, apesar da crise política que vive o país.

Os próximos aeroportos a serem concedidos, após a reestruturação da Infraero, segundo a SAC, são: Aeroporto Internacional Pinto Martins (Fortaleza/CE), Aeroporto Internacional Deputado Luís Eduardo Magalhães (Salvador/BA), Aeroporto Internacional Hercílio Luz (Florianópolis/SC), e Aeroporto Internacional Salgado Filho (Porto Alegre/RS).

4.1 A INFRAERO ATUALMENTE

Devido as concessões dos aeroportos, a Infraero passou de empresa superavitária para deficitária, dando prejuízo ao governo. No exercício de 2008 a Empresa apresentou um lucro líquido de mais de R\$ 154 milhões, em 2009 de mais de R\$ 20 milhões, em 2010 de mais de R\$ 30 milhões, em 2011 de mais de R\$ 147 milhões, e em 2012 de mais de R\$ 152 milhões.

Já em 2013 e 2014 a Empresa apresentou consecutivo prejuízo líquido de mais de R\$ 2 bilhões, sendo mais expressivo o prejuízo em 2013; conforme pode ser verificado no Quadro 5 com as demonstrações de resultados extraídos dos relatórios anuais apresentados pela Infraero no período de 2008 a 2014.

Como observa-se, a Infraero teve uma queda substancial do lucro líquido em 2013, resultando em prejuízo. Sendo 2013 o ano que os aeroportos de Guarulhos, Campinas, e Brasília já estavam concedidos com contratos vigentes. Este prejuízo acentuado é resultado de uma redução considerável da receita de 2012 para 2013 na casa de 1 bilhão, e fora isto, a Infraero ainda teve que realizar investimentos na forma de SPE, que compõem 49% do capital das concessionárias dos cinco últimos aeroportos concedidos. O mesmo acontece para 2014.

Segundo a SAC, por meio de notícia disponível no sitio da secretaria, a Infraero perdeu 54% da receita após a concessão de seis aeroportos. Juntos, os seis movimentaram 97 milhões de passageiros em 2014, e a Infraero passou a administrar os sessenta aeroportos sob sua responsabilidade com os 46% da receita restante.

Juntos, os sessenta movimentaram 112 milhões de passageiros, só 15 milhões a mais do que os seis concedidos. (SAC, 2015).

Conforme podemos observar no Quadro 6, houve um desempenho crescente da receita de 2008 até 2012, e uma redução considerável a partir de 2013, mas nada que justifique a afirmação do então Ministro da Aviação, Eliseu Padilha. (SAC, 2015).

Em entrevista à Folha de S. Paulo, o presidente da Infraero, Gustavo do Vale, informou que seria necessário eliminar 2.500 postos de trabalho para encontrar o equilíbrio financeiro, e que a Empresa não tinha R\$ 700 milhões para realizar as demissões voluntárias de 2.000 empregados que aderiram a um plano voluntário de demissões. (BARBOSA, 2015).

No entanto, o equilíbrio financeiro também poderia ser encontrado em duas hipóteses: se a Infraero, na forma SPE, não compõe 49% do capital das concessionárias, o que na forma do contrato a obriga a realizar investimentos em aeroportos já concedidos; e se reduzisse a estrutura inchada com funções de confiança e cargos em comissão.

O que se especula é a criação de três subsidiárias: a Infraero Participações com capital aberto para assumir os 49% de cada um dos cinco aeroportos concedidos, que atualmente pertence a própria Infraero; a Infraero Serviço, especializada em gestão, para prestar serviços aos aeroportos e acomodar a força de trabalho disponível na Infraero; e a Infraero Navegações, especializada na prestação de serviços de navegação aérea.

Segundo a SAC, a Infraero opera 74 unidades de navegação aérea entre torres, estações de serviço de tráfego aéreo, e 13 zonas de aproximação. A Infraero também opera a torre do aeroporto de Ribeirão Preto, que é gerido pelo governo do estado de São Paulo. Desta forma, espera-se que a estatal aumente sua eficiência administrativa com as supracitadas divisões em subsidiárias.

Quanto ao quadro de efetivo, no período compreendido entre 2010 e 2015, este permaneceu praticamente constante, com exceção para os anos de 2011, 2012 e 2013, que houve um aumento perceptível no efetivo, em contrapartida aeroportos estavam sendo concedidos neste período. Ou seja, a Infraero aumentou o efetivo enquanto diminuía o número de aeroportos administrados por ela, não ficando clara qual foi a estratégia adotada.

Os acordos coletivos firmados com o sindicato garantiram a estabilidade dos empregados após as concessões. Para tentar reduzir o quadro de pessoal, está em

curso um plano de demissão voluntária, mas falta recurso à Infraero para pagar os que aderiram, e muitos outros não aderem porque é mais vantajoso continuar na estatal. Demissões para corte de despesa não são possíveis, pois apesar do regime celetista a jurisprudência entende que concursado tem estabilidade.

O governo expressa otimismo, na voz dos gestores a frente das concessões, pois acreditam que após a reestruturação a Infraero encontrará equilíbrio financeiro novamente e voltará a realizar investimento. E para não causar ainda mais danos a estatal com falta de planejamento, novas concessões só acontecerão após a reestruturação, o que até o presente não ocorreu, e a SAC já anunciou a nova rodada de concessões. (SAC, 2015).

Conforme Quadro 8, entende-se que a reestruturação da Infraero não aconteceu conforme expectativa criada pela Aviação, pois mudanças de nomenclaturas da estrutura organizacional e de funções de confiança e cargos em comissão, não caracterizam ações de reestruturação administrativa de fato, com foco no resultado, visando o aumento da eficiência administrativa da estatal. (LAI, 2016).

4.2 ATUALIZAÇÃO

Durante o segundo ciclo de orientação, com pesquisa e revisão, conforme metodologia, o Aeroporto Internacional de Cuiabá também foi incluído no processo de concessão, junto aos que já estavam previstos pela SAC e citados na presente obra. (SAC, 2016).

No dia 12 de maio de 2016, o processo de impedimento da presidente Dilma Rousseff foi aprovado no Senado Federal.

No dia 3 de junho de 2016, Antônio Claret de Oliveira tomou posse como novo presidente da Infraero, substituindo Gustavo do Vale, que presidia a estatal desde março de 2011. (INFRAERO, 2016).

A pesquisa também foi atualizada com informações do portal do PAC referentes a 31 de dezembro de 2015, e com informações recebidas pelo e-SIC referentes à Estrutura Organizacional vigente da Infraero e quadro de pessoal. (LAI, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seis contratos de concessões aeroportuárias estão vigentes. Como o governo está muito atuante e compõem 49% das concessionárias, junto aos consórcios vencedores dos cinco últimos leilões, subentende-se a ineficiência do modelo de concessões, no aspecto de redução da participação governamental no mercado de aviação civil, para obtenção de maior eficiência dos investimentos em infraestrutura aeroportuária e maior qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

As concessões vigentes são: Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante (ASGA), localizado no município de São Gonçalo do Amarante (RN), Aeroporto Internacional de Viracopos localizado no município de Campinas (SP), Aeroporto Internacional de Brasília (DF), Aeroporto Internacional de Guarulhos (SP), Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro (RJ) e Aeroporto Internacional de Confins/Lagoa Santa (MG).

Exceto para o ASGA, que foi 100% concedido, as concessionárias que exploram os outros cinco aeroportos, de acordo com o contrato de concessão, são compostas pelo consórcio vencedor do leilão, com 51% de participação, e pela Infraero com 49% na forma de SPE.

Outras estratégias poderiam ter sido adotadas, como: abertura do capital dos aeroportos, privatização dos aeroportos ou da Infraero com todos os atuais aeroportos administrados pela estatal concedidos a ela mesmo após privatizada; abertura do capital da Infraero na BM&F Bovespa, na forma de Sociedade de Economia Mista, com maior fatia acionária controlada pelo mercado; ou concessão à iniciativa privada de grupos de aeroportos sem a participação do governo na forma de SPE.

De forma geral, o setor público tem acreditado nas concessões. Após a reestruturação da Infraero, está prevista nova rodada de concessões. Segundo a SAC, os próximos aeroportos a serem concedidos são: o Aeroporto Internacional Pinto Martins (Fortaleza/CE), o Aeroporto Internacional Deputado Luís Eduardo Magalhães (Salvador/BA), o Aeroporto Internacional Hercílio Luz (Florianópolis/SC), e o Aeroporto Internacional Salgado Filho (Porto Alegre/RS).

Pode-se depreender da análise que a política pública de concessão aeroportuária, até o presente, não teve efetividade sobre as demandas de mercado. Houve apenas intensa atuação governamental, mau uso de recursos públicos oriundos do BNDS e sobreposição do interesse particular ante o público.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). Concessões Vigentes.

Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/Concessoes/concessoes_vigentes/>.

Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Concessão de Aeroportos - Aeroporto Internacional de São Gonçalo do Amarante (RN). Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/asga/>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Concessão de Aeroportos - Estudos de viabilidade para concessão dos aeroportos de Guarulhos, Viracopos e Brasília. Disponível em:

<<http://www2.anac.gov.br/Concessoes/>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Concessão de Aeroportos - Guarulhos, Viracopos e Brasília. Disponível em:

<<http://www2.anac.gov.br/GRU-VCP-BSB/>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Concessão de Aeroportos - Galeão e Confins. Disponível em:

<http://www2.anac.gov.br/Concessoes/galeao_confins/>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Aeroporto de Natal. Audiência Pública nº 21/2010. Relatórios 1 a 6.

Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/participacao-social/audiencias-e-consultas-publicas/audiencias-encerradas/audiencias-publicas-encerradas-de-2010>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

_____. Aeroportos de Guarulhos, Viracopos e Brasília. Audiência Pública nº

16/2011. Relatórios BSB, VCP, GRU. Disponível em:

<<http://www.anac.gov.br/participacao-social/audiencias-e-consultas-publicas/audiencias-encerradas/audiencias-publicas-encerradas-de-2011>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

_____. Aeroportos de Confins e Galeão. Audiência Pública nº 05/2013. Estudos de Viabilidade. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/participacao-social/audiencias-e-consultas-publicas/audiencias-encerradas/audiencias-publicas-encerradas-de-2013>>. Acesso em: 30 mai. 2016.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. Direito Administrativo Descomplicado. 18. ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Editora Método, 2010.

BARBOSA, Mariana. Colaboração para a Folha. Infraero gasta R\$ 50 milhões ao mês com trabalhadores excedentes. Folha de S. Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/08/1675658-infraero-gasta-r-50-milhoes-ao-mes-com-trabalhadores-excedentes.shtml>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

BM&F BOVESPA. Pesquisa sobre Leilões de Concessões. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Lei nº 7.565, de 19/12/1986. Dispõe sobre o Código Brasileiro de Aeronáutica. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7565compilado.htm>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Lei nº 8.987, de 13/02/1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8987cons.htm>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Lei nº 9.074, de 07/07/1995. Estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9074compilada.htm>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Lei nº 9.491, de 09/09/1997. Altera procedimentos relativos ao Programa Nacional de Desestatização, revoga a Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9491.htm>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Lei nº 11.182, de 27/09/2005. Cria a Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11182.htm>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Decreto nº 6.373, de 14/02/2008. Dispõe sobre a inclusão, no Programa Nacional de Desestatização - PND, do Aeroporto de São Gonçalo do Amarante, localizado no Município de São Gonçalo do Amarante, no Estado do Rio Grande do Norte, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6373.htm>.

Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Decreto nº 7.205, de 10/06/2010. Dispõe sobre o modelo de concessão para exploração do Aeroporto de São Gonçalo do Amarante. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7205.htm>.

Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Decreto nº 7.531, de 21/07/2011. Dispõe sobre a inclusão no Programa Nacional de Desestatização - PND dos Aeroportos Internacionais Governador André Franco Montoro e Viracopos, no Estado de São Paulo, e Presidente Juscelino Kubitschek, no Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7531.htm>.

Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Lei nº 12.462, de 04/08/2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; (...). Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-

[2014/2011/Lei/L12462compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462compilado.htm)>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Decreto nº 7.624, de 22/11/2011. Dispõe sobre as condições de exploração pela iniciativa privada da infraestrutura aeroportuária, por meio de concessão.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7624.htm>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Decreto nº 7.896, de 01/02/2013. Inclusão no Programa Nacional de Desestatização - PND do Aeroporto de Confins e Lagoa Santa/MG e Galeão.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7896.htm>. Acesso em: 15 dez. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. Provas e Concursos. 3. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda., 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA (INFRAERO).

Nota da SAC e ANAC: Governo assina contratos de concessão de aeroportos.

Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/imprensa/noticias/4943>>. Acesso em 15 dez. 2015.

_____. Governo assina contrato de concessão do Galeão (RJ). Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/imprensa/noticias/5752>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Governo assina contrato de concessão de Confins (MG). Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/imprensa/noticias/5757>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Relatórios de resultados de 2009 a 2014. Disponível em:

<<http://www.infraero.gov.br/index.php/resultados-anuais.html>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Claret é o novo presidente da Infraero. Disponível em:

<<http://www.infraero.gov.br/index.php/br/imprensa/noticias/6301-36-claret-e-o-novo-presidente-da-infraero.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2016.

FLORES, Mikael Rocha. Eficiência dos aeroportos administrados pela Infraero: um estudo de análise de envoltória de dados. Brasília: Universidade de Brasília (UnB), 2015.

HOUAISS, Antonio. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2009.

IMPrensa NACIONAL (IN). Casa Civil da Presidência da República. Busca pelo termo "PND" filtrado por data. Disponível em:

<<http://portal.impresnacional.gov.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LAI). Estrutura Organizacional vigente da Infraero e efetivo, funções e cargos de 2008 a 2015 com as respectivas remunerações. Disponível em: <<http://esic.cgu.gov.br>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

PAIVA, Izabela Davanzo de. Concessão de aeroportos no Brasil: a transferência da gestão do Aeroporto de Confins para a iniciativa privada. Varginha/MG: Universidade Federal de Alfenas: 2015.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC-MG).

PADRÃO PUC MINAS DE NORMALIZAÇÃO: Normas da ABNT para apresentação de projetos de pesquisa. Belo Horizonte: PUC-MG, 2010.

PROGRAMA DE ACELERAÇÃO DO CRESCIMENTO (PAC). Estágio “em obras” filtrado por estado e município. Disponível em: <<http://www.pac.gov.br/infraestrutura-logistica/aeroportos>>. Acesso em: 18 mai. 2016.

SECRETARIA DE AVIAÇÃO CIVIL (SAC). Perguntas e Respostas. Disponível em: <http://www.aviacao.gov.br/noticias/2013/04/copy180_of_titulo-da-noticia-entre-35-e-90-caracteres-com-espaco>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. Novas concessões de aeroportos só sairão após reestruturação da Infraero. Disponível em: <<http://www.aviacao.gov.br/noticias/2015/03/novas-concessoes-de-aeroportos-so-sairao-apos-reestruturacao-da-infraero>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

_____. Secretaria publica edital para estudos técnicos no aeroporto de Cuiabá. Disponível em: <<http://www.aviacao.gov.br/noticias/2016/05/secretaria-publica-edital-chamamento-de-estudos-para-aeroporto-de-cuiaba>>. Acesso em: 6 mai. 2016.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA (UCB). Manual para apresentação de trabalhos acadêmicos da Universidade Católica de Brasília. 8. ed. Brasília: UCB, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.