

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
Graduação em Ciências do Estado

Bruno Simões de Figueiredo

**ESTUDO DE CASO SOBRE A CONCESSÃO DO AEROPORTO INTERNACIONAL  
DE BELO HORIZONTE - CONFINS**

Belo Horizonte  
2019

Bruno Simões de Figueiredo

**ESTUDO DE CASO SOBRE A CONCESSÃO DO AEROPORTO  
INTERNACIONAL DE BELO HORIZONTE - CONFINS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado à Universidade Federal de Minas  
Gerais, como requisito parcial para obtenção do  
grau de Bacharel em Ciências do Estado.

Orientadora: Profa. Dra. Daniela Mello Coelho  
Haikal

Belo Horizonte

2019

Bruno Simões de Figueiredo

**ESTUDO DE CASO SOBRE A CONCESSÃO DO AEROPORTO INTERNACIONAL  
DE BELO HORIZONTE – CONFINS**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado à Universidade Federal de Minas  
Gerais, como requisito parcial para obtenção do  
grau de Bacharel em Ciências do Estado.

---

Profa. Dra. Daniela Mello Coelho Haikal - UFMG (Orientadora)

---

“Banca Examinadora”

---

“Banca Examinadora”

Belo Horizonte, XX de XXXXXX de 2019

Aos meus pais, avós e demais familiares,  
pelo apoio ao longo dessa longa  
caminhada.

## RESUMO

O presente trabalho estuda a concessão à iniciativa privada da administração do Aeroporto Internacional de Belo Horizonte, em Confins, realizada em 2013, sendo o principal objetivo dessa ação, a melhoria da infraestrutura do setor aéreo e um melhor atendimento a demanda dos grandes eventos realizados no Brasil. O Governo Federal iniciou em 2011 uma política de concessão dos aeroportos brasileiros, com sucessivas alterações no modelo adotado. Destarte, foi realizada uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados primários e secundários, por meio da análise do contrato de concessão e da pesquisa de satisfação do passageiro, permitindo a elaboração de um estudo de caso. A concessionária do aeroporto é formada pela CPC, do grupo CCR e a Zurich Airports, com 51% de participação e a Infraero, com 49%. O contrato prevê a divisão do período da concessão em duas fases, sendo a primeira destinada à transição da administração para a iniciativa privada e a ampliação da capacidade e a segunda fase a manutenção dos padrões operacionais. A pesquisa de satisfação dos passageiros permitiu avaliar, por meio de indicadores, a melhoria dos serviços prestados pelo aeroporto. Ao término do trabalho constatou-se que os objetivos propostos pela concessão foram atingidos, apesar dos desafios apresentados e das revisões contratuais realizadas.

Palavras chave: Concessão; Aeroporto de Confins; Setor aéreo

## **ABSTRACT**

This article studies the concession to private initiative of the administration of the International Airport of Belo Horizonte, in Confins, held in 2013. The main objective of this action is to improve the infrastructure of the airline sector and to better meet the demand of major events held in Brazil. The Federal Government started in 2011 a policy of concession of the Brazilian airports, with successive changes in the adopted model. Thus, a qualitative research was carried out, with primary and secondary data collection, through the analysis of the concession agreement and passenger satisfaction survey, allowing the elaboration of a case study. The airport concessionaire is formed by CPC, the CCR group and Zurich Airports, with 51% participation and Infraero, with 49%. The agreement provides for the division of the concession period into two phases, the first one aimed at the transition of the administration to the private initiative and the expansion of capacity and the second phase the maintenance of the operational standards. The passenger satisfaction survey allowed us to evaluate, through indicators, the improvement of the services provided by the airport. At the end of the work, it was verified that the objectives proposed by the concession were reached, despite the challenges presented and the contractual reviews made.

Keywords: Concession; Confins Airport; Air sector

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A situação dos principais aeroportos brasileiros em 2009 .....	08
Figura 2: Composição societária da BH Airport .....	18
Figura 3: Estágios de transição da Fase I-A .....	20
Figura 4: Indicadores avaliados na pesquisa .....	27
Gráfico 1: Movimentação de aeronaves no Aeroporto de Confins .....	25
Gráfico 2: Média de percepção dos passageiros do Aeroporto de Confins .....	28
Gráfico 3: Situação geral do passageiro do Aeroporto de Confins .....	29
Quadro 1: Intervenções realizadas pela concessionária .....	20

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	08
2. PERCURSO METODOLÓGICO .....	12
3. BREVE HISTÓRICO DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE BELO HORIZONTE - CONFINS .....	13
4. A CONCESSÃO DO AEROPORTO PARA A INICIATIVA PRIVADA .....	15
4.1. A CONCESSIONÁRIA .....	17
4.2. FASES DE TRANSIÇÃO E GESTÃO DO AEROPORTO.....	18
5. AVALIAÇÃO DA CONCESSÃO POR MEIO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS PASSAGEIROS .....	26
5.1. OS RESULTADOS DO AEROPORTO DE CONFINS .....	27
5.1.1. Média dos indicadores de percepção dos passageiros .....	27
5.1.2. Satisfação geral dos passageiros .....	29
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	32

# 1. INTRODUÇÃO

Historicamente, o setor de transportes no Brasil apresenta grandes desafios, e conta com infraestrutura ineficiente, somada aos baixos investimentos públicos na área. Tais barreiras acarretam gargalos logísticos de norte a sul do país, atrapalhando o crescimento econômico e a integração regional. Com o transporte aéreo não é diferente. Os aeroportos brasileiros apresentam graves problemas como baixa capacidade operacional e estrutura defasada.

Em 2006, ocorreram uma série de falhas no setor aéreo, especialmente no controle de tráfego, ocasionando atrasos e cancelamentos de voos. O chamado “apagão aéreo” colocou o tema em debate nacional e demonstrou a importância de aumentar os investimentos.

O Estudo do Setor de Transporte Aéreo no Brasil, realizado em 2010 pela McKinsey & Company com apoio do BNDES, indicava que todos os principais aeroportos necessitavam de melhorias operacionais, principalmente nos terminais de passageiros, objetivando melhorar o nível de serviço prestado aos usuários.

Figura 1: A situação dos principais aeroportos brasileiros em 2009

**Em 2009, praticamente todos os aeroportos brasileiros já apresentavam algum tipo de gargalo**

	Aeroporto	Gargalos		
		Pista	Pátio	TPS
SP	▪ Guarulhos		✓	✓
	▪ Congonhas	✓ Limitada	✓	✓
	▪ Viracopos			
RJ	▪ Galeão			✓
	▪ Santos Dumont		✓	✓
BH	▪ Confins			✓
	▪ Pampulha			✓
Demais	▪ Brasília		✓	✓
	▪ Porto Alegre			✓
	▪ Curitiba			✓
	▪ Recife			✓
	▪ Salvador		✓	✓
	▪ Fortaleza			✓
	▪ Manaus			✓
	▪ Cuiabá		✓	✓
	▪ Natal		✓	✓
	▪ Florianópolis		✓	✓
	▪ Vitória		✓	✓
	▪ Belém			✓
	▪ Goiânia		✓	✓

FONTE: ITA; análise da equipe

Fonte: McKinsey & Company, 2010

Os aeroportos, segundo o Código Brasileiro de Aeronáutica (Lei 7.565/86), são aeródromos públicos com infraestrutura para embarque e desembarque de passageiros e cargas, os quais eram administrados exclusivamente pelo poder público, por meio da União, Estados e municípios (PAIVA, 2015). No âmbito federal, essa responsabilidade era exercida pela Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, empresa pública que gerenciava os principais aeroportos do país. Os Estados e municípios, por sua vez, controlavam pequenos aeroportos regionais.

A mudança começou em 2011, com o objetivo de aumentar os investimentos na infraestrutura aeroportuária e atender a demanda dos grandes eventos realizados no Brasil (Copa do Mundo de Futebol 2014 e Olimpíadas de 2016). A partir de então, o Governo Federal passa a adotar o modelo de concessões no setor de aeroportos, já previsto no art. 175 da Constituição Federal e na Lei 8.987, de 1995.

Segundo o sítio eletrônico da Agência Nacional de Aviação Civil (2019):

“A concessão de aeroportos tem como objetivo atrair investimentos para ampliar, aperfeiçoar a infraestrutura aeroportuária brasileira e, conseqüentemente, promover melhorias no atendimento aos usuários do transporte aéreo no Brasil. Os níveis de qualidade dos serviços determinados para esses aeroportos, baseados em padrões internacionais, estão previstos nos contratos de concessão, que são geridos e fiscalizados pela ANAC.”

O primeiro aeroporto concedido foi o Aeroporto de São Gonçalo do Amarante/Natal (RN), no ano de 2011. Já em 2012, foram repassados à iniciativa privada os Aeroportos de Brasília (DF), Guarulhos e Viracopos, em São Paulo e em 2013, os Aeroportos de Confins (MG) e do Galeão (RJ). Na quarta rodada de concessões, realizada em 2017, foram licitados os Aeroportos de Fortaleza (CE), Salvador (BA), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC) (ANAC, 2019).

No leilão realizado em 2019, os aeroportos foram concedidos em blocos, sendo no Bloco Nordeste os aeroportos de Recife (PE), Maceió (AL), Aracaju (SE), João Pessoa (PB), Campina Grande (PB), Juazeiro do Norte (CE); no Bloco Sudeste, Vitória (ES) e Macaé (RJ); e no Bloco Centro-Oeste, Várzea Grande (Cuiabá), Rondonópolis, Sinop e Alta Floresta, todos no Mato Grosso (ANAC, 2019).

Durante as primeiras concessões, iniciaram-se também as discussões envolvendo o governo, órgãos de controle externo e especialistas sobre qual o melhor modelo de concessão, principalmente sobre a participação ou não da Infraero nas

concessões. O governo inicialmente defendia a participação da empresa pública nas concessões, como forma de estabelecer subsídio cruzado, com a receita oriunda dos aeroportos concedidos utilizada para manter os aeroportos deficitários. O Tribunal de Contas da União, por sua vez, alegava que a medida retirava a eficiência do ente privado e que “é possível conceber inúmeras formas alternativas para custear a manutenção e a ampliação da malha aérea nacional.” (TCU, citado por Globo, 2011).

Os aeroportos da primeira e segunda rodada de concessões (Guarulhos, Brasília, Viracopos, Confins e Galeão) seguem esse modelo, com a Infraero detendo 49% do capital das Sociedades de Propósito Específico (SPE) responsáveis pelas administrações. A exceção foi o novo aeroporto de Natal, em São Gonçalo do Amarante (RN), gerido sem a participação da estatal.

Na terceira rodada, realizada em 2017, o modelo é alterado para retirar a participação da Infraero, seguindo as recomendações do Tribunal de Contas da União. Logo, as SPEs que administram esses aeroportos são exclusivamente privadas.

A partir de 2019, passa a ser adotado o leilão por blocos, no qual um aeroporto-chave, com maior movimentação, é concedido em conjunto com outros aeroportos menores, de pouca atratividade e as vezes, deficitários. Essa modelagem representa nova alternativa de subsídio cruzado, em contraposição à participação da Infraero nas concessões da primeira e segunda rodada.

O presente estudo objetiva analisar o processo de concessão à iniciativa privada do Aeroporto Internacional Tancredo Neves, em Confins/MG (também denominado Aeroporto Internacional de Belo Horizonte) e seus resultados, por meio da análise dos indicadores de qualidade e desempenho e a execução dos investimentos obrigatórios previstos no contrato de concessão.

A pesquisa pretende avaliar o contrato de concessão do referido aeroporto, cujo objeto é “Concessão dos serviços públicos para a ampliação, manutenção e exploração da infraestrutura do Complexo Aeroportuário”, assinado no dia 07 de abril de 2014, entre a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a Sociedade e Propósito Específico BH Airport, principalmente no que concerne a execução dos investimentos obrigatórios. Além disso, será avaliada a evolução dos dados coletados pela Pesquisa de Satisfação dos Passageiros, realizada pela Secretaria de Aviação Civil do Ministério da Infraestrutura.

Apesar de ser um tema de grande relevância para o desenvolvimento do país, as concessões aeroportuárias ainda são pouco debatidas no ambiente acadêmico, principalmente por ser tema ainda recente, com resultados ainda não consolidados.

Outro ponto de debate são as estimativas e exigências previstas no contrato de concessão e sua efetiva viabilidade. A demanda de passageiros prevista durante a licitação não foi atingida, o que ocasionou um desequilíbrio econômico e financeiro dos contratos e pode afetar a efetividade das concessões.

O enfoque na concessão do Aeroporto Internacional de Belo Horizonte/Confins é justificado por dois principais motivos, sendo o primeiro sua relevância para o desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) e para o estado de Minas Gerais. É o aeroporto mais movimentado do estado e o quinto em número de passageiros no país, com mais de 9,6 milhões de usuários em 2016. Junto com a Linha Verde e a Cidade Administrativa de Minas Gerais, o aeroporto é um dos indutores do desenvolvimento do Vetor Norte da RMBH, atraindo investimentos, gerando empregos e mudando toda a dinâmica de desenvolvimento urbano da região.

Em segundo lugar, tem-se a proximidade do objeto de estudo com a Universidade onde vai ser construída e desenvolvida a pesquisa, o que facilita a coleta de dados e o contato direto com a concessionária do aeroporto.

## **2. PERCURSO METODOLÓGICO**

O trabalho possui enfoque qualitativo, com abordagem teórica, dados de natureza primária e secundária, sendo feita por meio da análise do cumprimento do Contrato de Concessão por parte da concessionária e do Poder Concedente. Pretende-se avaliar também, os dados auferidos pela Pesquisa de Satisfação dos Passageiros da Secretaria de Aviação Civil, desde o primeiro trimestre de 2013, antes da concessão, até o quarto trimestre de 2018 e a evolução dos seus indicadores.

Os documentos de referência para a pesquisa encontram-se disponíveis no sítio eletrônico da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e da concessionária BH Airport. As notícias vinculadas na imprensa relacionadas ao tema também constituem outra importante fonte de coleta de dados. Por fim, pretende-se obter informações mediante contato direto com a concessionária e a ANAC, pelos canais da ouvidoria e do Sistema de Informação ao Cidadão, respectivamente.

### **3. BREVE HISTÓRICO DO AEROPORTO INTERNACIONAL DE BELO HORIZONTE - CONFINS**

A construção do “Aeroporto Metropolitano de Belo Horizonte”, no distrito de Confins, na época pertencente a Lagoa Santa, foi iniciada em 1980. O local foi escolhido pelas boas condições meteorológicas e topográficas, além da baixa urbanização do entorno. O objetivo era substituir o acanhado Aeroporto da Pampulha, localizado dentro da mancha urbana de Belo Horizonte, o qual operava acima da capacidade e sofria com constantes alagamentos. As obras foram realizadas pelo Governo Federal, por meio da contratação do Consórcio Andrade Gutierrez – Mendes Junior (CNF AO VIVO, 2010).

Em 15 de julho de 1982 a pista de pousos e decolagens foi aberta, com a presença de várias autoridades. Na ocasião, a torre de controle e o terminal de passageiros ainda estavam em obras. Em 10 de novembro do mesmo ano, o aeroporto recebe seu primeiro voo comercial, da companhia Varig, originado de São Paulo (CNF AO VIVO, 2010).

A inauguração oficial do aeroporto aconteceu em março de 1984. Nos anos seguintes, iniciaram-se a operação de novos voos nacionais e internacionais. No entanto, a distância em relação a Belo Horizonte e a falta de meios eficientes de acesso dificultaram a sua plena ocupação. O Aeroporto da Pampulha continuava sendo a principal porta de entrada para a capital mineira, enquanto Confins permanecia ocioso, recebendo, em sua maioria, voos cargueiros.

No início dos anos 2000, o Aeroporto da Pampulha operava acima de sua capacidade, sem espaço para receber novos voos. O entorno, muito urbanizado, não permitia expansões e o terminal ainda sofria com outros transtornos, como os constantes alagamentos nos períodos de chuva, tornando a situação insustentável.

A ideia de transferência das operações para o Aeroporto de Confins ganha força a partir disso. Porém, as partes contrárias a essa mudança temiam prejuízos econômicos impactantes para Belo Horizonte. Após intensas e acaloradas discussões envolvendo o poder público, entidades da sociedade civil, empresas áreas e a Infraero, em 2004, as partes chegaram a um acordo e deferiram a transferência dos voos domésticos para Confins, enquanto o Aeroporto da Pampulha ficaria restrito aos aviões de pequeno porte. Para melhorar o acesso, o Governo do Estado lançou o

projeto Linha Verde, que envolveu uma série de obras viárias entre a área central da capital e o terminal internacional, incluindo a duplicação da rodovia MG-010.

Nos anos seguintes, Confins registrou um grande crescimento no fluxo de passageiros e voos – foi um dos aeroportos brasileiros com maior taxa de crescimento na primeira década dos anos 2000. Não obstante, o terminal, então com capacidade para receber 5 milhões de passageiros/ano, ficou pequeno para atender a demanda crescente e ainda somando-se a escolha de Belo Horizonte como uma das sedes da Copa do Mundo FIFA 2014.

Para ampliar a capacidade, a Infraero planejava inicialmente a reforma da estrutura existente (Terminal 1) e a construção do Terminal 2, dobrando a capacidade do aeroporto. No entanto, problemas envolvendo as licitações obrigaram a estatal a mudar os planos e substituir o Terminal 2 por uma construção temporária, que atendesse a demanda extra gerada pela competição de futebol. Paralelo a isso, são desenvolvidos os estudos para a concessão do aeroporto à iniciativa privada.

#### **4. A CONCESSÃO DO AEROPORTO PARA A INICIATIVA PRIVADA**

O processo de concessão teve início em 18 de janeiro de 2013, mediante a Resolução nº 2 do Conselho Nacional de Desestatização - CND, a qual propõe a Presidente da República a inclusão do Aeroporto Internacional de Confins (MG) e do Aeroporto Internacional do Galeão (RJ) no Plano Nacional de Desestatização – PND (SAC-MTPA, 2017).

Em primeiro de fevereiro de 2013 foi publicado o Decreto Nº 7.896, que ratifica a inclusão dos referidos aeroportos no PND, que assim dispõe:

Art. 1º Ficam incluídos no Programa Nacional de Desestatização - PND, para os fins da Lei nº 9.491, de 9 de setembro de 1997, o Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro/Galeão - Antonio Carlos Jobim, localizado no Município do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, e o Aeroporto Internacional Tancredo Neves, localizado nos Municípios de Confins e de Lagoa Santa, Estado de Minas Gerais.

Art. 2º Fica designada a Agência Nacional de Aviação Civil - ANAC como responsável pela execução e acompanhamento do processo de desestatização dos serviços públicos explorados nos aeroportos de que trata o art. 1o, nos termos do § 1o do art. 6o da Lei no 9.491, de 1997, sob a supervisão da Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República, nos termos do inciso VII do caput do art. 1º e do inciso V do caput do art. 9o do Anexo I do Decreto no 7.476, de 10 de maio de 2011.

Art. 3º Fica designada a Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República como responsável pela condução e aprovação dos estudos, projetos, levantamentos ou investigações que subsidiem o processo de desestatização dos aeroportos de que trata o art. 1º. (BRASIL, 2013)

Como informado no decreto, coube a Secretaria de Aviação Civil a responsabilidade pela estruturação dos estudos necessários a concessão. Através da Portaria SAC-PR nº 9, de 29 de janeiro de 2013, a empresa Estruturadora Brasileira de Projetos S.A. (EBP) foi autorizada a desenvolver os estudos, de forma condicionada a apresentação das exigências previstas na portaria (SAC-MTPA, 2017). Os nomeados Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental (EVTA) são formados pelos estudos de mercado; estudos de engenharia e afins; estudos ambientais; e avaliação econômico-financeira (BRASIL, 2013).

A Portaria SAC-PR nº 31, de 27 de fevereiro de 2013 autorizou as empresas Estruturadora Brasileira de Projetos S.A (EBP) e a IQS Engenharia Ltda a desenvolverem os estudos de forma definitiva. Após a análise da Secretaria de Aviação Civil, os estudos realizados pela EBP são selecionados para compor o edital

de concessão, por meio da Portaria SAC-PR nº 71, de 8 de maio de 2013 (Brasil, 2013).

O passo seguinte ocorreu com a realização das audiências públicas, para discussão da minuta do Edital e do Contrato de Concessão. No caso, foi a Audiência Pública ANAC nº 5/2013, realizada no período de 1º de junho e 30 de junho de 2013, sendo a sessão presencial em Belo Horizonte em 17 de junho. As contribuições apresentadas foram analisadas pela ANAC, resultando em alterações e melhorias nas minutas (SAC-MTPA, 2017).

Os Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental (EVTA) e o Edital foram encaminhados para análise do Tribunal de Contas da União em agosto de 2013, para o primeiro estágio de fiscalização. O Acórdão nº 2466/2013 aprovou, com ressalvas, os documentos apresentados, sugerindo algumas alterações, como a experiência técnica dos proponentes na operação aeroportuária. O Edital exigia que um dos operadores privados do consórcio apresentasse experiência na administração de aeroportos com movimento mínimo de 35 milhões de passageiros/ano. Na avaliação do TCU, tal exigência estava muito acima do fluxo de usuários dos aeroportos no momento da concessão, o que representaria restrição à concorrência do processo licitatório (TCU citado por PAIVA, 2015). Atendendo a recomendação, o edital foi revisado pela ANAC, reduzindo para 12 milhões de passageiros/ano a exigência para o aeroporto de Confins e 22,5 milhões de passageiros/ano para o Aeroporto do Galeão (RJ). Destarte, o processo pode prosseguir com a aprovação do TCU por meio do Acórdão 2666/2013, publicado no Diário Oficial da União em 10 de outubro de 2013.

O leilão é realizado na sede da BMF&BOVESPA (atual B3), em São Paulo, no dia 22 de novembro de 2013, por meio das seguintes etapas:

- I. Abertura dos envelopes contendo as propostas;
- II. Classificação das proponentes de cada aeroporto conforme o valor da outorga apresentada;
- III. As três melhores propostas poderiam disputar por meio do viva-voz.

Venceria o leilão o consórcio que apresentasse o maior valor de outorga. Após a disputa por viva-voz, o Consórcio AeroBrasil consagrou-se vencedor, com lance de R\$ 1,82 bilhão, ágio de 66% sobre o valor mínimo de R\$ 1,1 bilhão (SAC-MTPA, 2017).

O consórcio vencedor é formado pela Companhia de Participação em Concessões, do grupo CCR; *Zurich Airport Internacional AG* e *Munich Airport Internacional Beteiligungs-GMBH*. No entanto, por ser empresa de capital público, era necessário autorização governamental para que a *Munich Airport* continuasse no negócio. Como a aprovação não ocorreu dentro do prazo estabelecido no acordo de acionistas, ela vendeu sua participação de 1% no consórcio para os suíços da *Zurich Airport* no dia 30 de junho de 2014 (BH AIRPORT, 2016).

O Grupo CCR é um conglomerado brasileiro, fundado em 1999 com a participação de três grandes construtoras (Soares Penido, Camargo Correa e Andrade Gutierrez), e ações negociadas em bolsa de valores. Atua nos segmentos de concessão de rodovias, mobilidade urbana, aeroportos e serviços, e é uma das maiores companhias de concessão de infraestrutura da América Latina (GRUPO CCR, 2019).

A Zurich Airport AG é um grupo suíço responsável pela operação do Aeroporto de Zurich, o mais importante da Suíça e considerado um dos melhores aeroportos da Europa. Possui participação em mais sete aeroportos localizados no Chile, Colômbia, Curaçao e Brasil, onde administra também o Aeroporto de Florianópolis (FLORIPA AIRPORT, 2019). Em 2019, venceu a leilão do Bloco Sudeste para operar os Aeroportos de Vitória (ES) e Macaé (RJ).

#### **4.1. A CONCESSIONÁRIA**

O contrato de concessão do Aeroporto Internacional de Belo Horizonte foi assinado no dia 7 de abril de 2014 entre a ANAC e a Concessionária do Aeroporto Internacional de Confins S.A., denominada *BH Airport* (INFRAERO, 2014). A *BH Airport* é formada pela Sociedade de Participação no Aeroporto de Confins S.A, englobando as empresas CPC (Grupo CCR) e *Zurich Airport*, com 51% de participação; e pela Infraero, com 49% de participação, conforme figura 2.

Figura 2: Composição societária da BH Airport



Fonte: BH AIRPORT (2014)

#### 4.2. FASES DE TRANSIÇÃO E GESTÃO DO AEROPORTO

O contrato de concessão do aeroporto prevê a divisão do período da concessão em fases, para facilitar a realização dos objetos propostos, como os investimentos em ampliações e a manutenção da qualidade operacional. São duas grandes fases: I e II, sendo a fase I dividida em subfase I-A e I-B.

A Fase I compreende as intervenções de curto e médio prazo, no que tange a melhoria dos serviços prestados no aeroporto para a obtenção dos padrões de atendimento exigidos no contrato e para a ampliação da infraestrutura, sobretudo a construção do novo terminal de passageiros. Já a Fase II abrange as medidas de longo prazo, como a manutenção dos padrões de atendimento ao usuário alcançados na Fase I e novas obras de ampliação, em paralelo ao crescimento da demanda.

A Fase I-A teve início com a assinatura da ordem de serviço da concessão, publicada no Diário Oficial da União em 07 de maio de 2014 (PAIVA, 2015). Essa fase foi dividida em 3 estágios. O Estágio 1 ocorreu entre 7 de maio de 2014 e 1º de junho do mesmo ano, o qual consistiu na elaboração e aprovação pela ANAC do Plano de

Ações Imediatas (PAI) e do Plano de Transição Operacional (PTO). Segundo o Contrato de Concessão:

O Plano de Ações Imediatas (PAI) tem por objetivo estruturar sistematicamente um conjunto de investimentos e intervenções operacionais de curto prazo, a serem acompanhados pela ANAC por meio de indicadores apresentados pela Concessionária, com vistas a melhorar a experiência do usuário na utilização do aeroporto (ANAC, 2014, pg.12)

Já o Plano de Transferência Operacional (PTO) tinha o objetivo de assegurar transição eficaz das operações aeroportuárias, minimizando os impactos para os passageiros (ANAC, 2014).

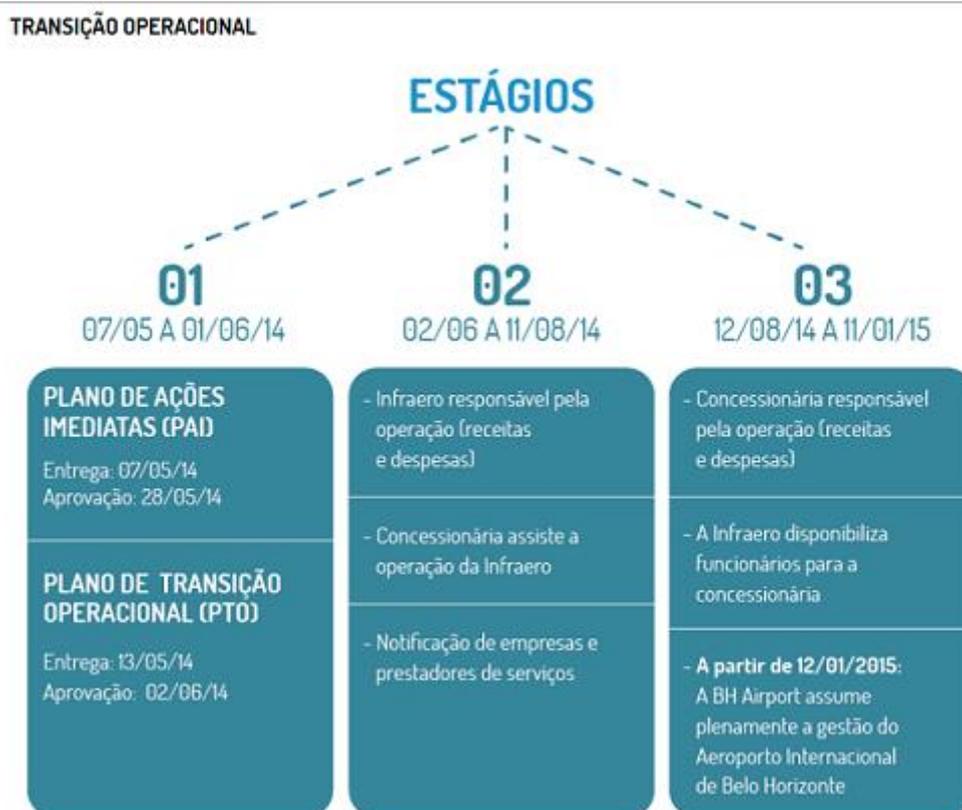
O Estágio 2 ocorreu entre 02 de junho de 2014 e 11 de agosto do mesmo ano. Nessa etapa, a Concessionaria BH Airport assistiu a gestão realizada pela Infraero e notificou as empresas e prestadores de serviços sobre a sub-rogação dos contratos assinados pela Infraero. Durante essa etapa, a concessionaria apresentou o Plano de Melhorias da Infraestrutura (PMI), com previsão de investimento de R\$ 1,5 bilhão nos dez primeiros anos da concessão (BH AIRPORT, 2019).

No Estágio 3 do processo de transição, a concessionária assumiu a operação do aeroporto, com assistência da Infraero, que disponibilizou parte de seus funcionários. Essa etapa ocorreu entre 12 de agosto de 2014 e 11 de janeiro de 2015 e marcou também o fim da Fase I-A. (BH AIRPORT, 2019).

No dia 12 de janeiro de 2015, com a assinatura do Termo de Aceitação Definitiva e Permissão de Uso dos Ativos, a BH Airport assumiu integralmente as atividades de manutenção e exploração do aeroporto.

O esquema a seguir, disponível no sitio eletrônico da BH Airport, sintetiza as etapas do processo de transição da Fase I-A.

Figura 3: Estágios de transição da Fase I-A.



Fonte: BH Airport (2019)

Em paralelo às medidas de transição operacional, a concessionária realizou diversas melhorias na infraestrutura do aeroporto, em consonância com o Plano de Ações Imediatas (PAI) e o Plano de Melhoria de Infraestrutura (PMI). Segundo o site eletrônico da BH Airport, as principais intervenções implementadas no período foram:

Quadro 1: Intervenções realizadas pela concessionária.

<b><u>Principais melhorias realizadas durante a Fase I-A</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão dos sistemas de esteiras de bagagens, elevadores e escadas rolantes;</li> <li>• Melhoria da oferta do serviço de wi-fi gratuito - com cobertura em todo terminal, tempo maior de navegação e ampliação do pacote de dados;</li> <li>• Reforma completa nos banheiros e fraldários do saguão;</li> </ul>

- Início das operações do novo Data Center, voltado à modernização da segurança de todos os sistemas aeroportuários;
- Instalação de câmeras e torres de segurança;
- Melhoria no sistema de iluminação;
- Conclusão da instalação do piso;
- Instalação de piso tátil nas áreas de desembarque;
- Recuperação e pintura do teto próximo às áreas de check-in;
- Melhoria na cobertura;
- Melhoria nos sistemas de sinalização para os passageiros;
- Implantação de cobertura dos estacionamentos;
- Instalação de máquinas de autoatendimento para o pagamento das tarifas do estacionamento;
- Transferência dos caixas eletrônicos para a área interna do terminal;
- Melhoria nos acessos viários e estacionamento;
- Aumento de 60 para 75 o número de pontos comerciais, com novas opções de alimentação.

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados da BH Airport

A Fase I-B teve início concomitante à Fase I-A, ou seja, logo após a assinatura da ordem de serviço da concessão, e consistia na elaboração de projeto e execução das obras de ampliação do aeroporto (ANAC, 2014). A principal intervenção dessa fase foi a construção do novo terminal de passageiros (Terminal 2), o qual contava com prazo de conclusão até 30 de abril de 2016. Segundo o Plano de Exploração Aeroportuária (PEA), que integra o Contrato de Concessão, a nova estrutura precisava atender as seguintes características:

Construção de novo Terminal de Passageiros, estacionamento de veículos e vias terrestres associadas, fisicamente conectado ao Terminal existente, com área e equipamentos equivalentes aos adequados para processar pelo menos 1.650 (um mil seiscentos e cinquenta) passageiros domésticos em Hora Pico durante o embarque e 1.700 (um mil e setecentos) passageiros domésticos em Hora Pico durante o desembarque, com pelo menos 14 (quatorze) pontes de embarque adicionais e respectivas posições de pátio com área equivalente à adequada para atender 11 (onze) aeronaves Código C e 03 (três) aeronaves Código E (ANAC, 2014, p. 14-15).

O Terminal 3, construído para atender a demanda gerada pela Copa do Mundo de Futebol de 2014 e que se encontrava inutilizado, foi adaptado para receber os voos internacionais até a conclusão do novo terminal. Com essa mudança, foi possível ampliar a sala de embarque do Terminal 1, que passou a ser exclusivo para os voos domésticos, oferecendo melhor estrutura para os passageiros, com novos banheiros, fraldários e opções de alimentação (BH AIRPORT, 2016).

Conforme previsto em contrato, no prazo de 90 dias a partir da assinatura da ordem de serviço, a concessionária deveria apresentar a ANAC o projeto e o cronograma das obras do novo terminal 2. Entretanto, a proposta elaborada inicialmente foi recusada pelo órgão. Após uma série de adaptações e novos projetos, a aprovação da ANAC ocorreu em maio de 2015, com alguns meses de atraso em relação ao planejamento inicial.

A BH Airport tinha o prazo de 30 dias, a partir da autorização da ANAC, para iniciar as obras, mas isso não foi possível devido ao atraso no licenciamento ambiental. Somente no dia 29 de setembro de 2015, o Conselho Estadual de Política Ambiental (COPAM) aprovou a Licença de Instalação (LI) do novo terminal (SEMAD, 2015).

As obras foram iniciadas no dia 08 de outubro de 2015, dois dias após a publicação da Licença de Instalação no Diário Oficial de Minas Geras. Com investimentos de R\$ 750 milhões, as obras foram executadas pela Codeme Engenharia e utilizaram estrutura metálica, o que garantiu maior agilidade na execução do projeto.

O novo terminal, totalmente integrado à estrutura existente, foi inaugurado no dia 6 de dezembro de 2016, 8 meses após o prazo previsto em contrato. Com essa expansão, a capacidade do aeroporto foi elevada de 10 milhões para 22 milhões de passageiros/ano e a área construída passou de 80 mil m<sup>2</sup> para 132 mil m<sup>2</sup>. As 17 novas pontes de embarque somaram-se às 9 existentes, e o número de vagas de estacionamento para automóveis passou para 2.200 (BH AIRPORT, 2016).

As operações domésticas na nova estrutura foram iniciadas no dia 11 de dezembro de 2016. Já os voos internacionais, transferidos provisoriamente para o Terminal 3 em 2015, começaram a ser operados no dia 20 de janeiro de 2017.

Como a exigência contratual era entregar o terminal até 30 de abril de 2016, a BH Airport solicitou à ANAC a alteração do cronograma da Fase I-B com o objetivo de

estender o prazo para 30 de novembro de 2016. Nas alegações apresentadas, a concessionária mencionava os problemas enfrentados na obtenção do licenciamento ambiental, quais eram, a Licença Prévia (LP) e a Licença de Instalação (LI). Em agosto de 2014, os servidores da SUPRAMA (Superintendência Regional de Meio Ambiente), órgão estadual responsável pelo licenciamento, entraram em greve, o que atrasou o andamento das licenças.

Conforme o Relatório da ANAC, referente ao processo em questão:

2.5. Segundo a Concessionária, apesar de todos os esforços dedicados, a licença prévia com a titularidade transferida somente foi concedida em 30 de abril de 2015, ou seja, 183 dias após a formalização da solicitação junto à SUPRAMA. Já a licença de instalação foi concedida em 29 de setembro de 2015, sendo que seu pedido foi protocolado em 13 de maio de 2015, ou seja, 139 dias depois.

2.6. Como se percebe, o licenciamento ambiental para execução das obras sofreu atraso considerável. Assim, a Concessionária se baseia na cláusula 5.2 do Contrato e solicita que tal atraso seja enquadrado como risco do Poder Concedente, motivando dessa forma a postergação do término da Fase I-B (ANAC, 2017, p.2).

Segundo a cláusula 5.2 do Contrato de Concessão, os atrasos nas obras decorrentes da demora na obtenção de licenças ambientais são riscos assumidos pelo Poder Concedente e são passíveis de revisão extraordinária.

Após verificar as argumentações apresentadas e constatar a ausência de má-fé por parte da concessionária, a diretoria colegiada da ANAC, em reunião realizada no dia 27 de junho de 2017, acatou por unanimidade o pedido e autorizou o Termo Aditivo nº 001, celebrado no dia 19 de dezembro do mesmo ano (ANAC, 2017).

A fase II do contrato iniciou-se após o fim da Fase I-B, qual seja, a inauguração do novo Terminal de Passageiros e tem duração até o final da concessão e consiste na “operação normal da infraestrutura aeroportuária mediante critérios de desempenho” (ANAC, 2014). Nessa etapa, para manter a qualidade do serviço, a concessionária deverá iniciar obras de ampliação a partir do momento em que são alcançadas as movimentações de passageiros ou aeronaves previstas no Plano de Gestão de Infraestrutura (PGI), dentro dos chamados gatilhos de investimentos. Segundo o contrato:

Gatilho de Investimento: corresponde ao momento no tempo indicado no Plano de Gestão da Infraestrutura – PGI em que a Demanda Prevista ensejará a obrigação de a Concessionária iniciar os investimentos com vistas à manutenção do nível de serviço, estabelecido, conforme os Parâmetros Mínimos de Dimensionamento (ANAC, 2014, p.9).

O principal investimento previsto para essa fase é a construção da segunda pista para pousos e decolagens, do outro lado da rodovia de acesso ao aeroporto e paralela à atual. Devido ao terreno acidentado do sítio aeroportuário, a obra exige grande serviço de terraplanagem, o qual eleva demasiadamente os custos.

O Plano de Exploração Aeroportuária (PEA) do Contrato de Concessão estabeleceu que a nova pista deveria estar em funcionamento até o dia 31 de dezembro de 2020 ou antes que a movimentação de aeronaves atingisse 198 mil pousos e decolagens por ano, o que ocorresse primeiro. O item 8.4.1 do referido plano possuía a seguinte redação:

Quando a demanda do sistema de pistas atingir 144.000 movimentos anuais, a Concessionária deverá apresentar à ANAC o anteprojeto e o cronograma detalhado de construção de uma pista de pouso e decolagem, com comprimento mínimo de 2.500 metros, projetada para aeronaves Código E, paralela à pista 16/34 existente quando da assinatura do contrato, de modo a implantar um sistema de pistas 16/34 para aproximações paralelas e independentes em operação IFR. A pista deve ser construída e estar plenamente operacional antes de a demanda atingir 198.000 movimentos anuais ou até 31 de dezembro de 2020, o que ocorrer primeiro (ANAC, 2018, p.1)

A concessionária, no mês de setembro de 2018, iniciou negociações com a ANAC sobre a possibilidade de adiar a construção da segunda pista, com o objetivo de excluir o prazo definido em contrato e manter apenas o gatilho de investimento. Nas alegações apresentadas, a BH Airport demonstra que a movimentação de aeronaves prevista no Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental não será atingida até o ano de 2021, o que, “a seu ver, corrobora para a perda do interesse público em manter o adimplemento com a data limite de até 31 de dezembro de 2020” (ANAC, 2018).

A alegação da concessionária pode ser constatada ao analisar a movimentação de aeronaves durante os primeiros anos da concessão, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 1: Movimentação de aeronaves no Aeroporto de Confins



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Sistema Hórus/Minfra.

Segundo dados do Sistema Hórus, da Secretaria de Aviação Civil (SAC) do Ministério da Infraestrutura, depois de um crescimento de 6% em 2015 na comparação com 2014, a movimentação no aeroporto caiu 13% em 2016 em relação a 2015. Essa queda pode ser explicada pelos efeitos da crise econômica que afeta o país, que reduziu a demanda pelo transporte aéreo.

Durante a avaliação do pleito da concessionária, a SAC e a ANAC constataram que a atual pista de pouso e decolagem é suficiente para atender a demanda no médio prazo e que não há prejuízo para a qualidade da prestação do serviço aeroportuário. Destarte, foi acatada a alteração do contrato com a retirada da exigência temporal, permanecendo o gatilho de investimento ao atingir a demanda de 198 mil movimentações/ano, bem como a necessidade de revisão extraordinária para o reequilíbrio econômico-financeiro da concessão, a ser realizada num momento oportuno para o poder concedente (ANAC, 2018).

A decisão de não definir o momento para a ocorrência da revisão contratual, na visão do corpo técnico da ANAC, "oportuniza ganhos de eficiência à gestão contratual e à concessão" (ANAC, 2018). A concessionária concordou com os termos propostos e assim sendo, o Termo Aditivo nº 003 foi celebrado no dia 19 de março de 2019.

## **5. AVALIAÇÃO DA CONCESSÃO POR MEIO DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS PASSAGEIROS**

A Pesquisa de Satisfação do Passageiro e de Desempenho Aeroportuário é realizada pela Secretaria de Aviação Civil, atualmente subordinada ao Ministério da Infraestrutura e objetiva avaliar a perspectiva dos usuários sobre a infraestrutura, o atendimento e os serviços prestados nos principais aeroportos do país, além de contribuir para o desenvolvimento da gestão aeroportuária. A pesquisa é realizada trimestralmente, com início em 2013, e cumpre os objetivos propostos pela Política Nacional de Aviação Civil (PNAC), instituída pelo Decreto nº 6.780, de 2009, e, além disso, proporciona o acompanhamento dos parâmetros de desempenho dos aeroportos estabelecidos pela Comissão Nacional de Autoridades Aeroportuárias (COMAERO), por meio do Decreto nº 7.554, de 2011 (SAC, 2018).

Entre o primeiro trimestre de 2013 e o último trimestre de 2017, a pesquisa avaliava quinze aeroportos, selecionados por sua utilização na Copa do Mundo de 2014 e a partir de 2018 são os vinte aeroportos com maior movimentação de passageiros no país em 2017. A empresa contratada por licitação para realizar a pesquisa é a Praxian Consultoria Ltda (SAC, 2019).

A metodologia da pesquisa é constituída pela realização de entrevistas presenciais e individuais, com utilização de questionário padrão e aplicada aos passageiros nas salas de embarque e desembarque dos aeroportos, nos horários de maior movimentação (SAC, 2018).

O entrevistado responde para cada indicador nota em escala de 1 a 5, que representa sua satisfação com os serviços prestados no aeroporto, sendo 1 = muito ruim; 2 = ruim; 3 = regular; 4 = bom; 5 = muito bom. Também é avaliada a satisfação geral do passageiro em relação ao aeroporto. “Trata-se de uma pesquisa quantitativa tipo survey, onde não são questionadas as justificativas para as notas atribuídas a cada indicador”, com intervalo de confiança de 95% (SAC, 2018).

Os indicadores avaliados passaram por alterações ao longo das edições da pesquisa. Desde a pesquisa referente ao primeiro trimestre de 2016 são avaliados 37 indicadores de satisfação dos passageiros, além da satisfação geral com o aeroporto.

Figura 4: Indicadores avaliados na pesquisa

*Indicadores de Satisfação do Passageiro*



Fonte: Secretaria de Aviação Civil (2018).

### 5.1. OS RESULTADOS DO AEROPORTO DE CONFINS

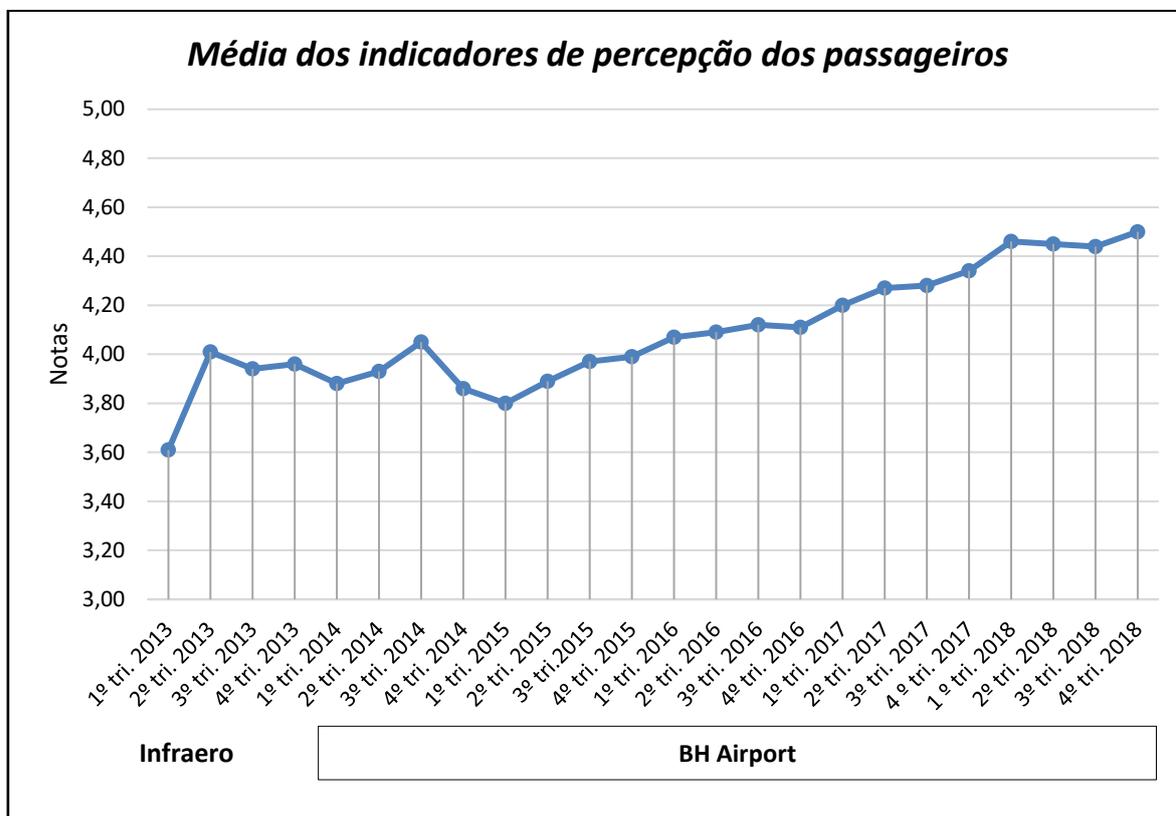
Com o objetivo de avaliar a efetividade da concessão do Aeroporto de Confins, será analisado a evolução de dois importantes indicadores desde a primeira pesquisa, em 2013, ou seja, antes da concessão, até o quarto trimestre de 2018. São eles a média dos indicadores de percepção do passageiro, o qual representa a média das notas atribuídas a cada um dos 37 indicadores; e a satisfação geral do passageiro.

Com a análise desses dados é possível mensurar como os investimentos realizados pela concessionária, a exemplo da construção do novo terminal de passageiros, impactaram a avaliação dos usuários sobre a qualidade do atendimento recebido e dos serviços prestados.

#### 5.1.1. Média dos indicadores de percepção dos passageiros

O primeiro índice avaliado é a média dos indicadores de percepção dos passageiros, representado no gráfico a seguir.

Gráfico 2: Média de percepção dos passageiros do Aeroporto de Confins



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da Pesquisa de Satisfação dos Passageiros.

Na primeira edição da pesquisa, realizada no primeiro trimestre de 2013, a média das notas dos indicadores foi de 3,61. No trimestre seguinte saltou para 4,01 e depois oscilou na faixa dos 3,9 até o segundo trimestre de 2014. A partir do terceiro trimestre de 2014, com o início da administração pela BH Airport, a média das notas retornou ao patamar dos 4 pontos (4,05), registrou uma queda nas duas pesquisas seguintes e posteriormente iniciou um crescimento contínuo e gradual, até alcançar 4,5 no último trimestre de 2018.

As oscilações registradas no período entre o início de 2013 e o fim de 2014 são explicadas pela grande demanda originada pela Copa das Confederações e pela Copa do Mundo, onde o esforço dos órgãos públicos em melhorar os serviços aeroportuários contrasta com as obras inacabadas de reforma do terminal de passageiros, após a desistência da construtora contratada pela Infraero. As intervenções realizadas pela concessionária, mesmo sem a conclusão das obras de

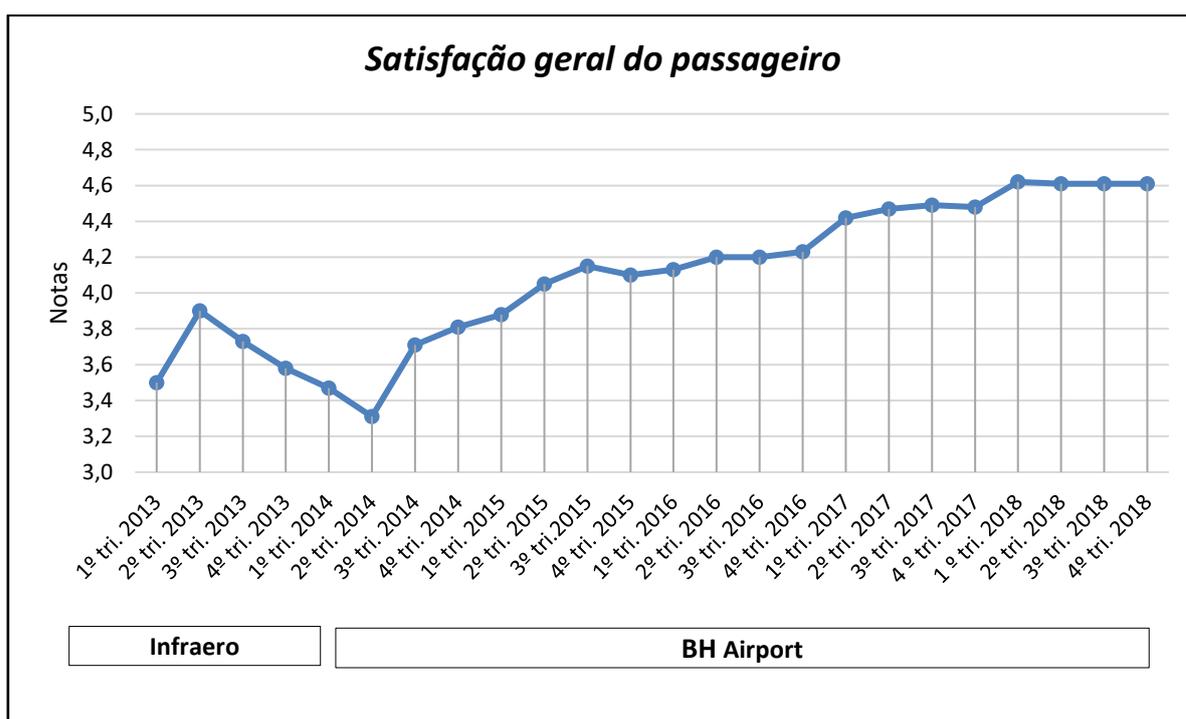
reforma, adequam a situação do aeroporto e conseqüentemente ocasionam melhor percepção dos usuários a partir do segundo semestre de 2015.

A média dos indicadores no período de administração da Infraero apresenta crescimento de 9%, de 3,61 para 3,93. Por sua vez, a nota média no período entre o terceiro trimestre de 2014, início da administração da BH Airport, e o quarto trimestre de 2018, registra crescimento de 11%, passando de 4,05 para 4,50.

### 5.1.2. Satisfação geral dos passageiros

O próximo indicador a ser analisado é a satisfação geral do passageiro, cuja evolução é representada no gráfico a seguir:

Gráfico 3: Situação geral do passageiro do Aeroporto de Confins



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da Pesquisa de Satisfação dos Passageiros.

As notas desse indicador também apresentaram oscilações no período de administração da Infraero. Na primeira pesquisa, a nota foi de 3,50 e em seguida salta para 3,90 na edição seguinte, crescimento de 11% em apenas um trimestre. No entanto, nos quatro trimestres seguintes a satisfação dos passageiros apresentou expressiva queda, registrando, na segunda pesquisa de 2014, a nota de 3,31. Esse

movimento é explicado pela grande demanda de passageiros durante os grandes eventos realizados no país em 2013 e 2014, o qual sobrecarregaram a estrutura do aeroporto, já se encontrava em obras.

A partir da administração da BH Airport, em agosto de 2014, o indicador registrou um contínuo crescimento até o primeiro trimestre de 2018, quando atingiu a nota 4,62 e depois permaneceu em 4,61 nos três semestres seguintes, até o fim do mesmo ano. Nesse período, a evolução total do índice foi de 24%.

A elevação da nota registrada entre o quarto trimestre de 2016 e o primeiro trimestre de 2017, de 4,23 para 4,42, coincide com a entrada em operação do novo terminal de passageiros, que ampliou a capacidade do aeroporto para 22 milhões de passageiros/ano.

Segundo a Pesquisa de Satisfação dos Passageiros do quarto trimestre de 2018, o Aeroporto Internacional de Belo Horizonte foi classificado como o terceiro melhor aeroporto do Brasil entre os vinte avaliados, ficando atrás dos aeroportos de Curitiba e Campinas.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento do presente trabalho apresenta um estudo de caso sobre a concessão à iniciativa privada do Aeroporto Internacional de Belo Horizonte - Confins, através da avaliação dos resultados alcançados e de sua efetividade.

A infraestrutura dos aeroportos brasileiros apresentava limitações operacionais e a concessão foi a política adotada para permitir a melhoria dos serviços prestados, além de realização de maiores investimentos no setor. A relevância do Aeroporto de Confins para o desenvolvimento de Minas Gerais e a ausência de trabalhos científicos sobre a temática justificam a realização do estudo.

A análise do contrato de concessão permitiu verificar que os investimentos previstos para o aeroporto foram executados pela concessionária, o qual permitiu a ampliação da capacidade de processamento de passageiros. No entanto, a obra de construção do novo terminal de passageiros sofreu atrasos ocasionados pela demora na emissão das licenças ambientais e a implantação da nova pista de pousos e decolagens foi adiada devido a queda na demanda de usuários, indicando problemas nos estudos de viabilidade da concessão.

O estudo da Pesquisa de Satisfação dos Passageiros, realizada pela Secretaria de Aviação Civil, possibilitou a constatação dos resultados da concessão, ao indicar a evolução da média dos indicadores de percepção dos passageiros e do índice de satisfação geral.

Por fim, conclui-se que a concessão do aeroporto atingiu os objetivos propostos com a melhoria da qualidade dos atendimentos realizados no aeroporto e a resolução dos problemas operacionais. Destarte, faz-se necessário a contínua avaliação dos resultados da concessão para a garantia de sua efetividade e, principalmente, a defesa do interesse público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

\_\_\_\_\_. Nota Técnica Conjunta nº 1/2017/DPE/SEAP-SAC/SAC-MTPA. Brasília, 2017. Disponibilizada por meio da Lei de Acesso à Informação.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 09, de 29 de janeiro de 2013. Brasília, 2013. Disponível em: [https://www.infraestrutura.gov.br/images/AVIACAO\\_INSTITUCIONAL/PORTARIAS/portaria-no-9-de-29-01-2013-dou-autorizacao-preliminar-ebp-e-demais-interessados.pdf](https://www.infraestrutura.gov.br/images/AVIACAO_INSTITUCIONAL/PORTARIAS/portaria-no-9-de-29-01-2013-dou-autorizacao-preliminar-ebp-e-demais-interessados.pdf). Acesso em 20 de abril de 2019.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 31, de 27 de fevereiro de 2013. Brasília, 2013. Disponível em: [http://www.infraestrutura.gov.br/images/AVIACAO\\_INSTITUCIONAL/PORTARIAS/portaria-no-31-de-27-de-fevereiro-de-2013.pdf](http://www.infraestrutura.gov.br/images/AVIACAO_INSTITUCIONAL/PORTARIAS/portaria-no-31-de-27-de-fevereiro-de-2013.pdf). Acesso em 20 de abril de 2019.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 71, de 8 de maio de 2013. Brasília, 2013. Disponível em: [https://infraestrutura.gov.br/images/AVIACAO\\_INSTITUCIONAL/PORTARIAS/portaria-no-71-de-8-05-2013-dou-seleciona-os-estudos.pdf](https://infraestrutura.gov.br/images/AVIACAO_INSTITUCIONAL/PORTARIAS/portaria-no-71-de-8-05-2013-dou-seleciona-os-estudos.pdf). Acesso em 20 de abril de 2019.

ANAC. **Voto – Processo 00058.037841/2016-82**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/aceso-a-informacao/reunioes-da-diretoria-colegiada/reunioes-deliberativas-da-diretoria/2017/13a-reuniao-deliberativa-da-diretoria/00058-037841-2016-82/10-voto-bh-airport-alteracao-do-contrato.pdf>. Acesso em 12 de abril de 2019.

ANAC. **Voto – Processo 00065.050525/2018-79**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/aceso-a-informacao/reunioes-da-diretoria-colegiada/reunioes-deliberativas-da-diretoria/2019/2o-reuniao-deliberativa-da-diretoria/00065-050525-2018-79/voto>. Acesso em 12 de abril de 2019.

BH AIRPORT. **Concessionaria do Aeroporto Internacional de Confins S.A.** 2016. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes/Confins/documentos-relacionados/demonstracoes-financeiras/CNF2015.pdf>. Acesso em 26 de abril de 2019.

CNF AO VIVO. **Aeroporto Internacional Tancredo Neves – 25 anos de história.** 2010. Disponível em: <http://cnfaovivo2.blogspot.com/2010/03/aeroporto-internacional-tancredo-neves.html>. Acesso em 20 de março de 2019.

**Contrato para a ampliação, manutenção e exploração do Aeroporto Internacional Tancredo Neves/Confins.** Brasília, DF. 2014. Disponível em: [http://www2.anac.gov.br/Concessoes/concessoes\\_vigentes/cnf/arquivos/Contrato\\_d\\_e\\_Concessao\\_CNF.pdf](http://www2.anac.gov.br/Concessoes/concessoes_vigentes/cnf/arquivos/Contrato_d_e_Concessao_CNF.pdf). Acesso em 20 de março de 2019.

Decreto nº 7.896, de 1 de fevereiro de 2013. Dispõe sobre a inclusão no Programa Nacional de Desestatização - PND do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro/Galeão - Antonio Carlos Jobim, localizado no Município do Rio de Janeiro, Estado do Rio de Janeiro, e do Aeroporto Internacional Tancredo Neves, localizado nos Municípios de Confins e de Lagoa Santa, Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União.** Brasília, 1º de fevereiro de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9491.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9491.htm#art35)>. Acesso em 25 de março de 2019.

FRANCO, Pedro Rocha. **EM mostra trajetória do aeroporto de Confins e perspectivas para o futuro com iniciativa privada.** Jornal Estado de Minas, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2014/01/02/internas\\_economia,484099/em-mostra-trajetoria-do-aeroporto-de-confins-e-perspectivas-para-o-futuro-com-iniciativa-privada.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2014/01/02/internas_economia,484099/em-mostra-trajetoria-do-aeroporto-de-confins-e-perspectivas-para-o-futuro-com-iniciativa-privada.shtml). Acesso em 27 de março de 2019.

MCKINSEY & COMPANY, INC.; BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BRASIL). **Estudo do setor de transporte aéreo do Brasil: relatório consolidado.** Rio de Janeiro: Mckinsey & Company, 2010. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/7666>. Acesso em 21 de março de 2019.

PAIVA, Isabela Davanzo de. Concessão de Aeroportos no Brasil. **A transferência da gestão do Aeroporto de Confins para a iniciativa privada.** Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Sociedade, Universidade Federal de Alfenas, 2015. Disponível em: <https://btdt.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/740>

SAC. Pesquisa de Desempenho Operacional e Satisfação dos Passageiros – Metodologia. Brasília, 2018. Disponível em: [http://www.transportes.gov.br/images/AVIACAO\\_CIVIL/PESQUISA\\_SATISFACAO/METODOLOGIA\\_2018\\_-\\_v.0.0.pdf](http://www.transportes.gov.br/images/AVIACAO_CIVIL/PESQUISA_SATISFACAO/METODOLOGIA_2018_-_v.0.0.pdf). Acesso em 13 de abril de 2019.

SAC. Pesquisa de Satisfação do Passageiro. Disponível em <http://www.transportes.gov.br/pesquisa-satisfacao.html>. Acesso em 13 de abril de 2019.

SEMAD-MG. **Copam Aprova LI para Terminal 2 de Confins**. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <http://www.meioambiente.mg.gov.br/noticias/1/2633-copam-aprova-li-para-terminal-2-de-confins>. Acesso em 26 de abril de 2019.

Sítio eletrônico da ANAC. Disponível em: <http://www.anac.gov.br/assuntos/paginas-tematicas/concessoes>. Acesso em 21 de março de 2019.

Sítio eletrônico da BH Airport. Disponível em: <http://www.bh-airport.com.br>. Acesso em 25 de março de 2019.

Sítio eletrônico da Floripa Airport (Grupo Zurich Airports). Disponível em: <https://floripa-airport.com/sobre-o-grupo.html>. Acesso em 26 de abril de 2019.

Sítio eletrônico do Grupo CCR. Disponível em: <http://www.grupoccr.com.br/grupo-ccr/sobre-o-grupo-ccr>. Acesso em 21 de abril de 2019.

Sítio eletrônico do sistema Hórus. Disponível em: <https://horus.labtrans.ufsc.br/gerencial/#Principal>. Acesso em 13 de abril de 2019.