

RESUMO EXECUTIVO

RETOMADA DO RESULTADO E PLANO PARA ABERTURA DE CAPITAL

SITUAÇÃO ANTERIOR AO PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO (HISTÓRICO DE CONCESSÕES)

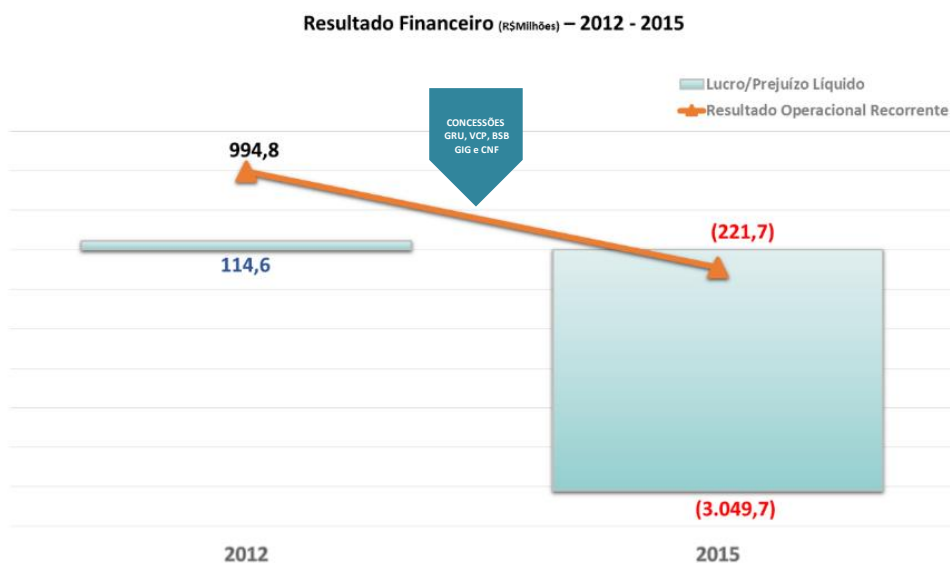
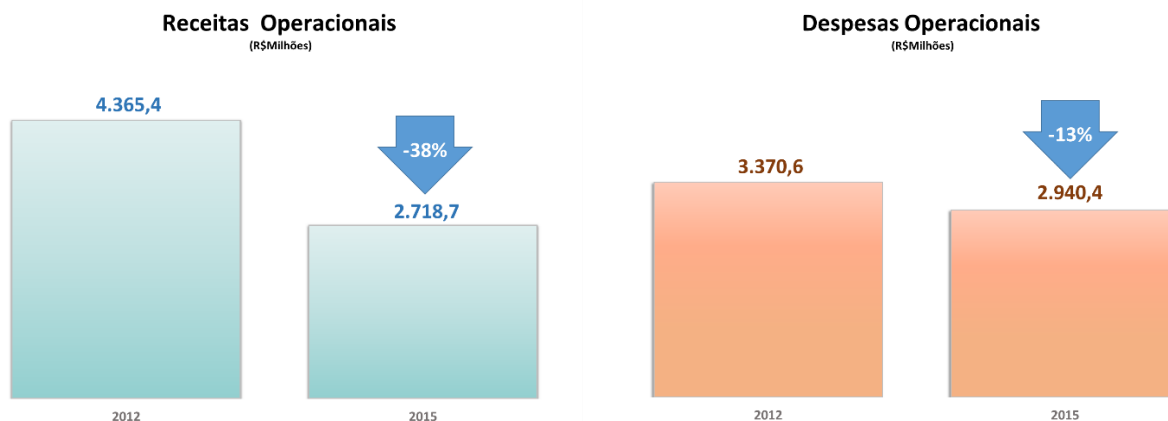
2012 – A INFRAERO foi altamente lucrativa até 2012, com 63 aeroportos na sua rede espalhados por todo o território nacional. Estava entre as três maiores operadoras aeroportuárias do mundo. Em 2012, foram concedidos à iniciativa privada, com 49% de participação acionária da INFRAERO nas Sociedades investidas, os aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos, e foi registrado lucro líquido de R\$ 114,6 milhões.

2013 – Com as concessões dos principais aeroportos da rede, tal cenário se reverteu a partir de 2013.

2014 – Ocorreu a desativação do aeroporto de Natal, em função da inauguração do aeroporto de São Gonçalo do Amarante, também da iniciativa privada. Ainda em 2014, foram concedidos os aeroportos de Confins e do Galeão.

DESCOMPASSO

A concessão desses aeroportos, por se tratarem dos mais lucrativos da rede e que davam suporte ao modelo de sustentação financeira por meio do sistema de subsídio cruzado (aeroportos deficitários suportados pelos lucrativos), gerou um descompasso econômico-financeiro, principalmente, pela redução das receitas que não foi acompanhada da redução equivalente dos custos, notadamente os de Pessoal, uma vez que, em torno de 88% do Quadro de Pessoal alocado nas unidades concedidas permaneceu na INFRAERO, em razão do modelo de concessão adotado.



O PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO DA INFRAERO 2016 – 2018**NOVO MODELO DE GESTÃO E GOVERNANÇA E DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS****PRINCIPAIS DESTAQUES**

Criada em 1973, a INFRAERO chega aos 45 anos numa nova fase, caracterizada pelo restabelecimento do seu equilíbrio financeiro. Esse caminho de recuperação passou a ser trilhado a partir de junho de 2016. Diante do cenário de concessões e da crise econômica, a INFRAERO concentrou esforços no sentido de elevar seu patamar de gestão e governança, promovendo iniciativas orquestradas entre receitas e custos, com o objetivo de reduzir os impactos negativos das concessões dos aeroportos, dentre as quais destacam-se:

Reformulação da Gestão em um movimento de 10 anos em 24 meses - A INFRAERO registra em sua história uma gestão de benchmark internacional e nacional (dentro da sua própria rede de aeroportos), perenizando um processo de melhoria contínua. Foi iniciado o Plano de Sustentabilidade em 2016, o qual tem apresentado resultados concretos em várias frentes, cujo cumprimento foi reconhecido pelo TCU. Um grande avanço que contribuiu sobremaneira para a execução do Plano foi a elevação do nível de governança e gestão da estatal.

A INFRAERO foi a Empresa que mais evoluiu na última aferição no indicador de Governança IG-SEST - Atingiu o Nível 1 de governança, nível máximo, com 9,25 pontos no indicador de governança IG-SEST de maio de 2018, demonstrando um avanço de 110% em menos de 6 meses no indicador.

A INFRAERO recebeu o prêmio de melhor Empresa Pública da Década - O grupo *Global Council of Sales Marketing* (GCSM) conferiu à INFRAERO a premiação *Latin American Sales Personality Awards* (LASPA) pelo reconhecimento como melhor Empresa Pública da década. A premiação aconteceu em São Paulo e reflete o resultado do esforço contínuo realizado pela Empresa para se reinventar e buscar excelência.

Destaque na publicação da Revista *Ae Mercado & Negócios* – Suplemento Especial: “Uma nova INFRAERO – Responsável por 55 aeroportos em todo o Brasil e pelo transporte de mais de 239 milhões de passageiros por ano, a empresa reformula sua gestão e prepara um plano para promover abertura de capital, em um movimento impressionante de 10 anos em 24 meses”.

Prêmio da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) na categoria “Inovação em serviços ou políticas públicas no Poder Executivo Federal”, pela implantação do Centro de Serviços Compartilhados - garantiu maior produtividade e ganho de escala na execução dos serviços de apoio à operação da Empresa, tendo sido sendo a INFRAERO a única Estatal finalista. O projeto também recebeu elogios de especialistas em Centro de Serviços Compartilhados, Sr. Carlos Magalhães, Diretor Editorial da XMagazine: “Parabenizo a INFRAERO pelo pioneirismo em implantar o CSC no serviço público e pela agilidade nessa implantação. Vocês estão trabalhando em ritmo de empresa privada”.

Prêmio em categoria especial no “Year In Infrastructure 2018”, em Londres, Inglaterra, pelo Projeto Aeroporto Digital (Londrina) – evento promovido por uma das maiores desenvolvedoras de software para infraestrutura do mundo. Consolidação de Inteligência Artificial e inovação para melhoria de processos da Empresa, utilizando modelagem BIM (*Building Information Modeling*).

Reconhecimento de órgãos de controle pela eficácia das metodologias e práticas de gestão adotadas - CGU “Verificou-se que a Unidade dispõe de estrutura para monitorar os resultados por meio de indicadores de desempenho, o que permitirá aos gestores avaliar a efetividade das medidas para reversão da situação econômico-financeira da empresa a partir do segundo semestre de 2018, ocasião em que, espera-se, as medidas começarão a produzir efeitos”. Em outro momento menciona que “ficou evidente afirmar-se que a sustentabilidade econômico-financeira da empresa somente poderá ser alcançada no âmbito do Plano Estratégico 2018-2022”.

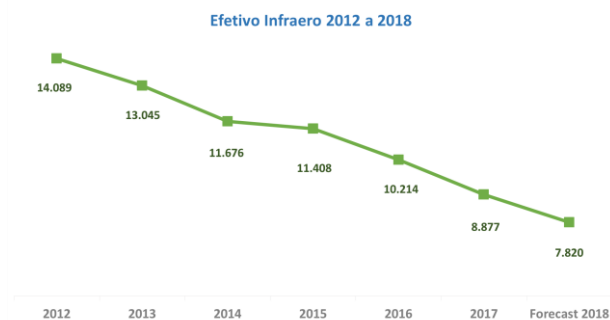
TCU - “O fato de as medidas previstas no novo Plano de Sustentabilidade da INFRAERO serem convergentes com os objetivos e medidas previstas no Plano Empresarial 2017-2021 é um indicador da consistência do planejamento da INFRAERO e de seu compromisso em garantir sua sustentabilidade econômico-financeira, ainda que, por si só, não seja uma garantia de que as medidas venham a ser implementadas conforme planejado e de que se obtenha os resultados desejados”.

Posicionamento de Mercado – Foco no desenvolvimento de negócios, alavancagem e ampliação do portfólio comercial com incremento de R\$ 200 milhões anuais de receita, com novo posicionamento estratégico de mercado e expansão do portfólio de serviços e produtos. Um forte exemplo é o melhor aproveitamento das áreas externas aos

terminais de passageiros, a partir de concessões com investimento, já denotando uma aproximação com a iniciativa privada.

Implementação de medidas efetivas para redução de despesa de Pessoal – A INFRAERO concentrou esforços no sentido de otimizar os custos operacionais, por meio da reestruturação do seu Quadro de Pessoal, realizando:

- Redução de 40% da Estrutura Organizacional da Alta Gestão: de 7 diretorias para 4, e corte de 213 cargos e funções de confiança
- Economia média de R\$ 220 milhões/ano na Folha de Pagamento: redução de 55% do Quadro de Pessoal com a aceleração dos Planos de Demissão Voluntária e das cessões de empregados para atuação em outros órgãos públicos
- Implementação do novo modelo de custeio do Plano de Assistência Médica da INFRAERO, com participação dos empregados, com economia prevista de R\$ 70 milhões/ano



OUTROS DESTAQUES

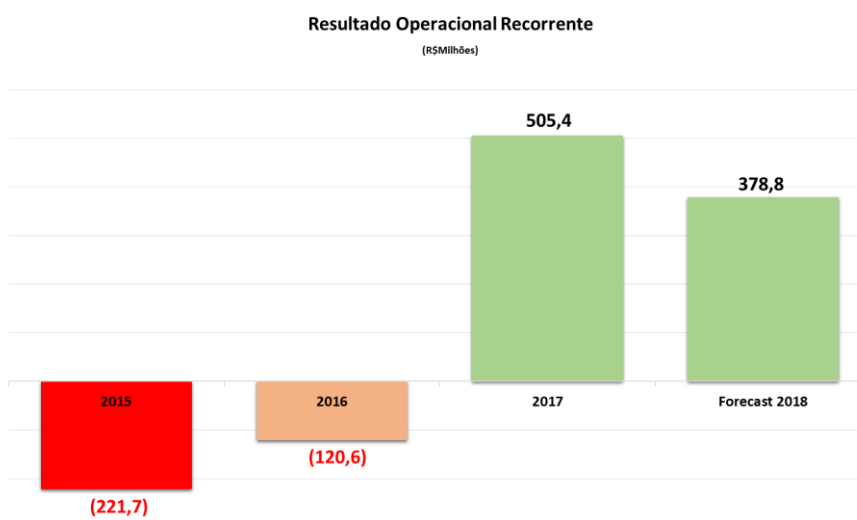
- Implantação da Área de Governança Corporativa, Riscos e *Compliance*
- Implantação da Área de Relações com Investidores
- Adesão aos requisitos da Lei das Estatais Lei 13.303
- Adequação às regras para Abertura de Capital – CVM e atendimento aos requisitos de mercado - B3 BOVESPA
- Criação de novos órgãos estatutários:
- Implantação do Comitê de Auditoria – COAUD: órgão de suporte do Conselho de Administração, composto por 3 (três) membros independentes. Acompanha as matérias de sua responsabilidade e fornece subsídios de forma a contribuir para a atuação preventiva e diligente do Conselho de Administração, demonstrando que a INFRAERO está comprometida com a cultura de conformidade, integridade e ética.
- Implantação do Comitê de Elegibilidade: órgão vinculado ao Conselho de Administração, constituído por um membro do Conselho de Administração, um membro do Comitê de Auditoria e um membro da área jurídica da INFRAERO. Criado para auxiliar na verificação da conformidade do processo de indicação dos administradores e conselheiros fiscais, bem como dos titulares das áreas de Auditoria Interna, *Compliance* Gerenciamento de Riscos, Ouvidoria e Corregedoria
- Publicação da Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa
- Implantação do Relatório de Sustentabilidade com base no padrão de relatório da *Global Reporting Initiative* – GRI com o objetivo de contemplar as informações relacionadas a estratégia, governança, transparência, ética e desempenho, trazendo benefícios que vão desde o incremento de valores positivos à imagem da INFRAERO até a possibilidade de comparação do desempenho organizacional entre outras organizações.
- Criação do Código de Conduta e Integridade
- Implantação do novo sistema de avaliação de desempenho para membros estatutários
- Criação de um modelo único de aculturação da gestão, com foco em resultados, que estabelece um desdobramento tático e operacional da estratégia definida pelo BSC (*Balance Score Card*).
- Criação do Comitê de Gestão de Resultados, juntamente com três Comissões Temáticas (“Fortalecimento Institucional e Governança”, “Melhoria da Qualidade dos Serviços e Infraestrutura” e “Melhoria do Resultado Econômico-Financeiro”). Envolve os diferentes níveis da Empresa em um monitoramento mensal firme e sinérgico, com PDCA eficiente, e resultados tempestivos
- Realização de Programas de Desenvolvimento de Líderes - 431 formações [Programas de Desenvolvimento Gerencial com Foco em Resultados - FDC; Programa de Desenvolvimento de Liderança - Dale Carnegie; e Programa APG Compacto, da Amana–Key]
- Formação de Líderes - Melhores Prática de Governança Corporativa - IBGC
- Criação da Universidade INFRAERO para desenvolvimento das pessoas e pelo incentivo à pesquisa para promoção de inovações tecnológicas
- Criação da Política de Indicações de membros dos órgãos da Administração da INFRAERO e das suas sociedades investidas
- Criação da Política de Divulgação de Informações ao Mercado
- Criação da Política de Transações com Partes Relacionadas
- Criação da Política de Participações Societárias
- Criação da Política de Gestão de Riscos
- Criação da Política de Conformidade Corporativa

**2016 – 2018 – IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE TRANSFORMAÇÃO
RETOMADA DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

O gráfico a seguir evidencia o resultado do esforço do corpo diretivo para alavancagem do resultado da INFRAERO, a partir do exercício de 2016. A evolução do desempenho financeiro é extremamente expressiva, haja vista que, mesmo com a concessão de 10 dos seus maiores aeroportos, a Empresa mostra resultado operacional comparável àquele apresentado em períodos anteriores às concessões.

Melhoria de Resultado Financeiro - Em 2016, foi reduzido praticamente pela metade (- R\$ 120 Milhões) o prejuízo operacional de 2015 (-R\$ 220 milhões) e foi registrado, no ano seguinte, um lucro operacional de R\$ 505 milhões.

- Resultado Operacional projetado na casa dos R\$ 400 milhões para 2018, mesmo com a saída de mais 4 importantes aeroportos da rede (Florianópolis, Fortaleza, Porto Alegre e Salvador).



PROPOSTA DE MODELAGEM EMPRESARIAL

O amplo quadro de mudanças e ajustes no modelo de gestão e governança da INFRAERO vem consolidando a Empresa como companhia internacional em gestão aeroportuária – a INFRAERO já é a maior da América Latina e figura entre as três maiores do mundo.

A estatal vem experimentando credibilidade crescente do mercado, a qual pode ser demonstrada por visitas de grandes empresas do setor e de instituições renomadas e diversas, todas interessadas em conhecer o movimento sendo feito na Empresa e em demonstrar interesse em estarem presentes no mercado brasileiro, principalmente em um negócio em ascensão tão perceptível.

Nesse sentido, o horizonte da atual diretoria visa preparar a INFRAERO para a abertura de capital, pois dessa maneira, a expectativa é obter vultuosa injeção de capital, na ordem de bilhões de reais. Boa parte será destinada para a modernização e a intensificação do uso das soluções de tecnologia digital, como Inteligência Artificial e Internet das Coisas, em toda a rede de aeroportos.

O modelo prevê, além de uma INFRAERO totalmente independente do Tesouro, moderna, eficiente e lucrativa para os acionistas, um encaixe fiscal relevante para o Governo na forma de tributos e dividendos.

A proposta consiste em realizar a segmentação dos negócios da INFRAERO, conforme figura abaixo, para posterior emissão de ações (*IPO*) ou venda privada parcial (*M&A*) da rede “INFRAERO Aeroportos”, de modo que não seja necessária a realização de aportes do Governo Federal para realização dos investimentos requeridos para o desenvolvimento e manutenção dos aeroportos brasileiros.



Para esclarecer a necessidade de segregação dos negócios:

- **INFRAERO Aeroportos:** Foco específico no negócio da prestação de serviços e de soluções aeroportuárias, envolvendo todos os aeroportos administrados 100% pela INFRAERO. É o *Core Business* da Empresa, no qual todas as ações de otimização e alavancagem do negócio são percebidas.
- **Atividade de NAVEGAÇÃO AÉREA:** Prestação de serviços de Navegação Aérea realizado em conjunto com o Departamento de Controle do Espaço Aéreo – DECEA. Nesse segmento, a INFRAERO explora os serviços, as instalações, os auxílios e as facilidades disponibilizadas para controle de aproximação de aeródromo e serviços de informações de voo. A parcela desta atividade que está sob gestão da INFRAERO não garante o equilíbrio econômico-financeiro da operação, sendo estimado, para 2018, **prejuízo de R\$ 135,9 milhões**. O benchmark internacional mostra que esta atividade é intrínseca ao controle do espaço aéreo, muitas vezes sendo objeto de uma empresa separada, nunca agregada à empresa operadora de aeroportos.
Já existem ações em curso, na INFRAERO e no Governo Federal para segregação dessa atividade em uma outra empresa, que tendo a seu cargo a administração do sistema da Navegação Aérea como um todo, seja lucrativa. Trata-se da NAV Brasil.
- **Participações (Sociedades de Propósito Específico):** Participação de 49% no capital social dos 5 primeiros aeroportos concedidos (Guarulhos, Viracopos, Brasília, Galeão e Confins). Esse foi um modelo não exitoso para a INFRAERO e do qual ela não teve qualquer participação nas decisões sobre o modelo de concessão. A INFRAERO, com uma visão empresarial e de investidora nessas participações, com análises técnicas de viabilidade econômico-financeira que apontam para não agregação de valor ao capital investido, vem formalizando ao Governo Federal, por meio do

Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, sua intenção de não mais aportar capital nessas companhias. De 2012 a 2018, já foram aportados aproximadamente **R\$ 6 bilhões**, sendo que as perdas no Ativo da Empresa são anualmente recorrentes, já representando prejuízos contábeis somados em **R\$ 3 bilhões**.

BREVE COMENTÁRIO DA QUINTA RODADA DE CONCESSÕES

Em análise de projeção de resultados realizada pela INFRAERO, considerando a realização da quinta rodada de concessões de aeroportos, a qual retira da rede o total de 9 aeroportos, observa-se que:

1. Considerando o desenho empresarial acima, a manutenção desses aeroportos na Rede INFRAERO pode resultar em lucro líquido para a "INFRAERO Aeroportos" já em 2019, com medidas arrojadas, já identificadas para ainda maior redução de despesas e aumento de receitas;
2. Com a concessão, há previsão de prejuízo para os próximos 3 anos. Além disso, o EBITDA já se mostraria negativo para 2019, o que, combinado com a baixa geração de caixa, pode colocar em risco a operação da Empresa;
3. A saída desses aeroportos agrava relevantemente o risco de geração de caixa no curto prazo, tornando mais difícil a realização da operação de mercado proposta para o desenvolvimento do setor aeroportuário.

A venda minoritária de participação acionária da INFRAERO, como alternativa à concessão em blocos de aeroportos para obtenção de recursos para realização de investimentos, possui potencial de captação de cerca de R\$ 5 bilhões, além de representar aproximadamente R\$ 13 bilhões, em valor presente, de expectativa de encaixe para a União em termos de dividendos e impostos. Isso simula a venda de 49% do *Equity Value* da INFRAERO.

CONCLUSÃO

De acordo com os estudos desenvolvidos por esta Empresa e os resultados da consultoria internacional especialista em gestão aeroportuária, Roland Berger, contratada para apresentar análises e cenários, a INFRAERO buscou desenhar modelo empresarial definitivo de sustentabilidade para seu negócio e para o setor aeroportuário, de modo a desenvolver novos negócios, projetos rentáveis e novas tecnologias, além de tornar-se uma empresa independente de recorrentes aportes do Tesouro Nacional para financiar os investimentos (CAPEX). Ou seja, uma empresa lucrativa, moderna e geradora de riqueza para o país.

Estudos da INFRAERO indicam a participação privada no capital da Empresa, seja por meio da realização de *IPO (Initial Public Offering)* - Abertura de Capital, ou de venda privada parcial do negócio *M&A* (sócio estratégico ou financeiro), como solução que garante, como fator preponderante, a sustentabilidade do setor aeroportuário, assim como da INFRAERO, como principal executora de políticas públicas para o referido setor.

A concessão de novos aeroportos não se apresenta como solução sustentável para o setor aeroportuário – mesmo com o encaixe financeiro imediato aos cofres públicos, tomando por base os impactos de outorga, impostos, dividendos e aportes na INFRAERO.

A INFRAERO será tão mais atrativa para a realização de *IPO*, quanto mais robusto for o seu portfólio de ativos – a execução de novas concessões de aeroportos reduz a sua atratividade e impacta o valor da Empresa para a realização de transações no Mercado.

A implementação do Novo Modelo de Gestão e Governança foi o divisor de águas para a decolagem da INFRAERO para uma nova fase. Este modelo é um dos pilares do Programa de Transformação, o qual a Empresa implantou nos últimos 2 anos e que visa o equilíbrio financeiro para garantir a independência financeira do Tesouro Nacional.

Finalmente, elencam-se as principais ações macro necessárias para viabilizar o novo modelo empresarial sendo aqui proposto para a INFRAERO:

- i) Consolidação da separação do negócio de Navegação Aérea**
- ii) Segregação e/ou venda das participações da INFRAERO nas SPE em que é sócia**
- iii) Contratualização dos aeroportos para a INFRAERO junto ao Governo Federal**
- iv) Abertura de Capital e operação de venda parcial do negócio por meio de *IPO* ou *M&A* (sócio estratégico ou financeiro)**