

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### CONCESSÕES AEROPORTUÁRIAS E O PAPEL DA INFRAERO NO SISTEMA AEROPORTUÁRIO BRASILEIRO

*“É importante que os governos tenham foco em uma visão de longo prazo nas soluções que serão entregues visando melhores benefícios econômicos e sociais. Vender ativos dos aeroportos apenas para uma injeção de curto prazo para o tesouro é um equívoco”, diz Alexandre de Juniac, Diretor Geral e CEO da IATA.*

#### I. A participação de operadores públicos no Sistema Aeroportuário Internacional

Segundo a *International Air Transport Association - IATA*<sup>1</sup>, atualmente, cerca de 86% dos aeroportos do mundo têm participação pública. Tal constatação está refletida, inclusive, nas recentes concessões aeroportuárias no Brasil, que têm em sua maioria sócios operadores sob o controle de entes públicos internacionais, como por exemplo Zurich, Fraport, Egis, ACSA, Changi.

Mesmo que a participação privada no setor aeroportuário seja significativa, a maioria dos países ainda mantém um operador público relevante em seu sistema, conforme se observa a seguir:

#### Peso do setor público e operadores públicos relevantes por país (% PAX; 2016)



Fonte: Albatross 2016; World Bank; Roland Berger

A relevância da intervenção do Estado no setor aeroportuário, por ser estratégico para a composição da infraestrutura de transportes de qualquer país, leva em consideração as peculiaridades típicas que, no caso do Brasil, permeiam os seguintes aspectos a serem considerados:

<sup>1</sup> A Associação Internacional de Transporte Aéreo (IATA) é a associação comercial das companhias aéreas do mundo, representando cerca de 290 companhias aéreas ou 82% do tráfego aéreo total. Apoiava muitas áreas da atividade de aviação e ajuda a formular políticas industriais sobre questões críticas de aviação.



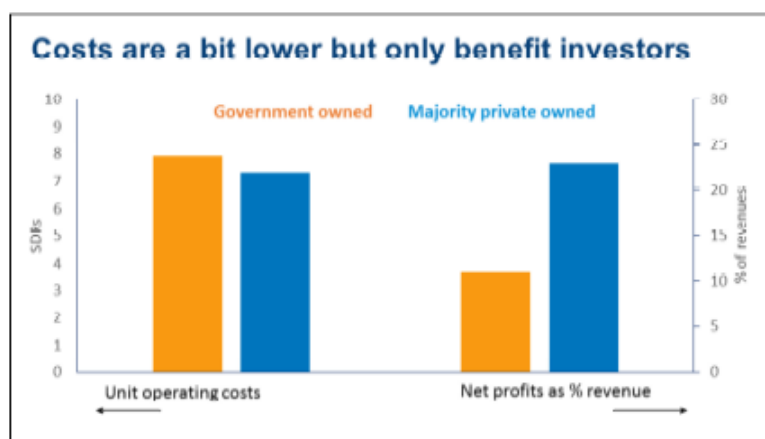
- Em se tratando de serviços de utilidade pública, o resultado econômico dos operadores aeroportuários deve limitar-se ao suficiente para assegurar o adequado nível de investimento de forma eficiente, sob pena de onerar o próprio beneficiário da política pública;
- A operação dos aeroportos públicos deve ser mantida na proporção da efetiva demanda, independentemente da lucratividade, assegurando o acesso ao serviço de aviação civil a comunidades de difícil acesso e com menores índices de desenvolvimento;
- A natureza empresarial do setor de infraestrutura aeroportuária é de prestação de serviços públicos, diverso, portanto, da típica exploração de atividade econômica, com objetivo de maximizar receitas apenas em parâmetro suficiente para assegurar a autossuficiência do sistema;
- O custo dos aeroportos deficitários deve ser suportado pelos resultados dos aeroportos superavitários, desonerando o usuário do transporte aéreo e garantindo a sustentabilidade do setor;
- A iniciativa privada pode ter alguma participação em aeroportos de regiões com índice de desenvolvimento em níveis razoáveis e unidades do sistema já estruturadas e autossuficientes, desde que não comprometa a sustentabilidade da rede disponível a regiões em desenvolvimento, cuja subsistência depende de subsídio advindo de aeroportos superavitários, sob pena de onerar o orçamento público;
- Os ganhos de eficiência devem ser repassados aos usuários em melhoria de serviços, conforto, segurança e redução de custo, conforme o caso.

No movimento de concessões, a administração de aeroportos por operadores privados tende ao monopólio, haja vista o foco no retorno ao investidor, em detrimento ao cidadão e aos benefícios econômicos de longo prazo voltados para a sociedade. Evidência disso está em estudo da IATA com a consultoria Deloitte sobre os efeitos da entrada do setor privado em quase 90 aeroportos ao redor do mundo.

O estudo referenciado demonstrou que as privatizações de aeroportos elevaram custos e não trouxeram ganhos de eficiência substanciais, embora os lucros para as empresas privatizadas sejam muito maiores. Ou seja, a privatização do setor aeroportuário pode não representar o melhor interesse de benefícios socioeconômico de longo prazo para os consumidores, além de não ter apresentado sucesso no que se refere a competitividade.

O gráfico abaixo indica que os custos da operação privada são um pouco menores, mas só beneficiam os investidores, haja vista que os lucros líquidos são maiores do que na operação pública.





Para a IATA, as privatizações aeroportuárias inevitavelmente falharam em cumprir as expectativas em decorrência de uma série de deficiências no processo, quais sejam:

- Os governos se concentraram em ganhos financeiros de curto prazo;
- Alternativas não foram consideradas;
- Os governos não desenvolveram um caso de negócios robusto;
- Consulta insuficiente com a indústria;
- Falta de transparência no processo de transação e muitas vezes o processo é impulsionado por propostas não solicitadas, partes privadas interessadas ou financiadores;
- Insegurança jurídica;
- Não há critérios de seleção de licitantes já que, muitas vezes, o maior lance é simplesmente selecionado; e
- Existem termos de contrato de concessão vagos ou com vantagem de fornecedor.

Os benefícios econômicos a longo prazo precisam ser colocados no centro do processo decisório da privatização aeroportuária, uma vez que os aeroportos são uma parte crítica da infraestrutura nacional, justificando a necessidade dos governos em manter um interesse de propriedade. Sua participação efetiva, geralmente, fornece melhores resultados para os consumidores e para a economia em geral. Evidência disso é que 5 dos 6 principais aeroportos no ranking da Skytrax<sup>2</sup> são públicos:

1. Singapore Changi Airport
2. Aeroporto Internacional de Incheon
3. Aeroporto Internacional de Tóquio Haneda<sup>3</sup>
4. Aeroporto Internacional de Hong Kong

<sup>2</sup> A Skytrax é uma empresa de consultoria do Reino Unido, cuja principal atividade é a análise do mercado da aviação, com o objetivo de eleger a melhor companhia aérea, melhor serviço de pessoal de bordo, melhor aeroporto, melhor lounge, melhor serviço de entretenimento a bordo, melhor catering, e outros aspectos desta indústria. Daquela análise de mercado, é entregue, anualmente, o Prêmio Skytrax à Melhor Companhia Aérea do Ano e ao Melhor Aeroporto do Ano.

<sup>3</sup> Os terminais são operados pela companhia privada Japan Airport Terminal Co. Ltd. O restante do aeroporto (área operacional) é administrado pelo governo.



5. Aeroporto Internacional de Hamad

6. Aeroporto de Munique

## II. O papel da Infraero no Setor Aeroportuário Brasileiro

No cenário brasileiro, a estatal tem sido reconhecida em diversas avaliações quanto à qualidade dos serviços prestados, a exemplo da pesquisa Aeroportos +Brasil, patrocinada pela Secretaria Nacional de Aviação Civil (SNAC-MT), a qual tem concedido premiações à Infraero desde a sua instituição.



De igual modo, a “Avaliação Mundial dos Aeroportos 2018”, realizada pela AirHelp, pontuou os melhores aeroportos no quesito qualidade dos serviços oferecidos aos passageiros e infraestrutura, em que a Infraero, dentre os 20 aeroportos mais bem avaliados, destacou-se com os aeroportos de Recife e Curitiba, com posições melhores do que 2 aeroportos brasileiros concedidos à iniciativa privada. Ainda no contexto de qualidade dos serviços, os Aeroportos de Curitiba, Vitória e Foz do Iguaçu ficaram entre os mais pontuais do mundo, conforme levantamento realizado, ao longo de todo o ano de 2017, pela “Official Airline Guide 2018”, com base em 57 milhões de registros de voos das principais companhias aéreas e aeroportos do mundo.

Não obstante ao reconhecimento da sociedade quanto à qualidade dos serviços prestados pela Infraero, a empresa vislumbra a oportunidade de buscar participação privada nos aeroportos atualmente sob a sua administração, visando garantir a sua completa independência financeira, inclusive dos recursos de investimentos, assegurando a sustentabilidade do setor.

Para isso, é necessário considerar os seguintes requisitos:

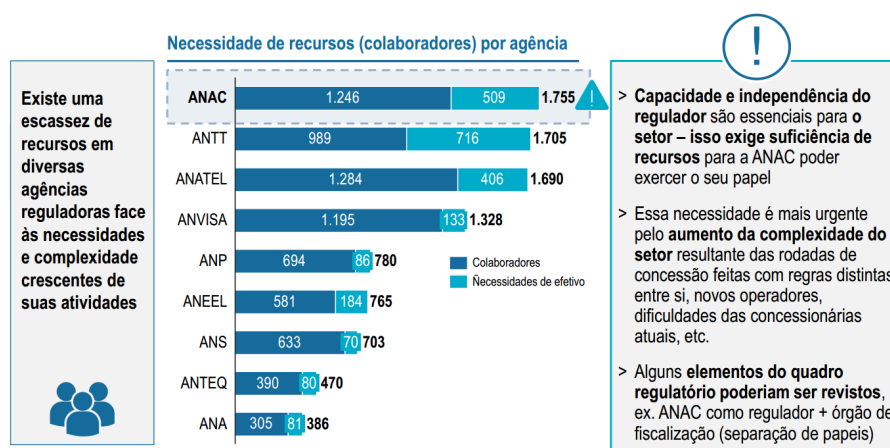
- Evolução do marco regulatório do setor, em razão da experiência decorrente dos modelos de participação privada existentes;
- Efetivo atendimento das políticas públicas vinculadas ao setor, considerando a competência constitucionalmente outorgada à União (artigo 21, inciso XII, alínea “a”);



- Manutenção do subsídio cruzado para assegurar a autossuficiência do setor sem ônus ao usuário;
- Infraestrutura desenvolvida e instalada sob condução do Poder Público competente;
- Capacidade diferenciada e única de prestação de serviços técnicos e especializados ao setor considerando o *know-how* e a experiência de 45 anos reconhecidamente pelo mercado;
- Garantia de maior retorno para a União, mediante o aprimoramento do modelo selecionado, e maior valor social agregado para o país.

Tais requisitos consideram, sobretudo, a dimensão continental do Brasil, suas desigualdades e graves carências regionais, bem como o nível de desenvolvimento atual da sua infraestrutura aeroportuária, que implica na necessidade de a União manter uma política pública de desenvolvimento de longo prazo para o setor, cuja implementação pode ser mais efetiva por intermédio da Infraero, dada a sua experiência acumulada ao longo de mais 45 anos de existência.

A continuidade das concessões aeroportuárias ou mesmo a privatização da Infraero resultaria em uma maior complexidade do mercado, implicando em uma necessidade de reforço da supervisão do órgão regulador. Atualmente, existe uma elevada escassez de recursos em diversas agências reguladoras face às necessidades para corresponder às suas funções.



Fonte: Revista Exame; Roland Berger

Assim, as concessões aeroportuárias implicarão, necessariamente, em aumento de custos com a estrutura organizacional e de pessoal da ANAC, além dos recursos vultosos que serão utilizados para os programas de demissão no âmbito da Infraero.

De igual modo, a capacidade e independência do regulador são essenciais para assegurar os interesses do setor. O potencial de parcerias com privados no Brasil fica em risco com a falta de agências reguladoras capazes de supervisionar o mercado.

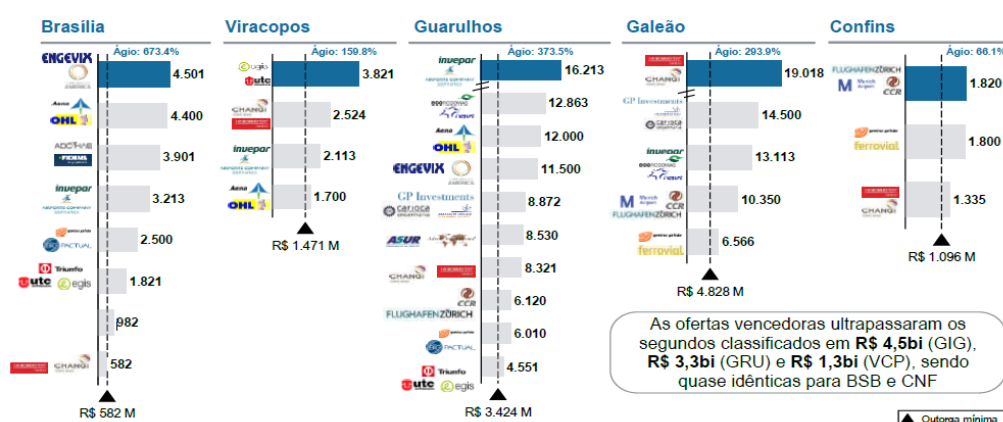
Com relação às questões de segurança da aviação civil, cabe destacar que os aeroportos são infraestrutura crítica da nação por onde transitam milhares de pessoas, portanto são equipamentos de desenvolvimento urbanos, social e econômico em que a segurança pública está fortemente presente.



Não é sem razão que o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República – GSI/PR inclui os aeroportos no rol de infraestrutura crítica e tem agenda sistemática para cuidar desse tema. A Infraero faz parte, também, do Sistema Brasileiro de Inteligência - SISBIN.

Não se pode esquecer ainda que aeroportos são fronteiras secas nos extremos e nos interiores do país e que qualquer vulnerabilidade representa sérios riscos à segurança pública e soberania nacional.

Com relação à participação da Infraero nas concessões aeroportuárias da 2ª e 3ª rodada, cujos editais de licitação não previram a participação da Infraero na formulação das propostas nos certames licitatórios, embora obrigatória fosse a sua participação em 49% (quarenta e nove por cento) da Sociedade de Propósito Específico (SPE), destacam-se os ágios elevados, inclusive superiores ao projetado inicialmente pelo Governo Federal, cujas outorgas fixas atingiram um total de R\$ 45 bilhões (valores nominais), conforme se observa na figura abaixo:



Nota: Considera os acionistas iniciais, ou seja, os vencedores dos leilões, tendo havido alterações significativas nesta composição ao longo dos últimos anos

Fonte: ANAC; Mídia; Roland Berger

Infelizmente, essas outorgas fixas, que foram definidas em um contexto de otimismo excessivo relativamente às perspectivas futuras da economia brasileira, representam hoje um sério esforço financeiro aos concessionários que atinge, em média, cerca de 61% da sua receita líquida operacional de 2016. No caso de Galeão, o aeroporto com o maior valor de outorga fixa (R\$ 19 bilhões), esse esforço representou 132% das receitas operacionais líquidas, implicando necessariamente aportes dos seus acionistas para honrar estes pagamentos.

Com uma frustração muito significativa da demanda de passageiros, que acumulou cerca de 37 milhões de PAX em 2016 versus a tendência de crescimento pré-crise, essas concessões enfrentam hoje desafios à sua sustentabilidade de curto e médio prazo em termos não apenas de demanda, mas também de pagamento de outorga e de financiamento. O caso mais recente é o de Viracopos, que se encontra em recuperação judicial.

Conforme informações divulgadas no portal daquela companhia (<http://www.viracopos.com/institucional/recuperacao-judicial/>), a Recuperação Judicial (RJ) foi ajuizada para solucionar a crise de liquidez decorrente, principalmente, da ausência de recomposição dos eventos que causaram desequilíbrios econômico-financeiros no Contrato de Concessão e da crise econômica que se instalou no País a partir de 2014. Alega ainda a concessionária que tais fatores contribuíram para frustrar, em níveis relevantes e imprevisíveis, a



demanda de transporte de passageiros e de movimentação de cargas, o que foi traduzido em sucessivos prejuízos à companhia.

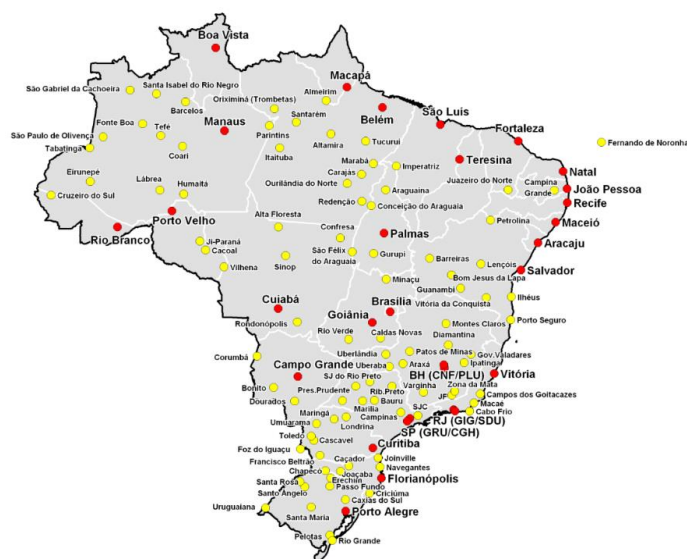
A Concessionária listou aproximadamente R\$ 2,9 bilhões em créditos no seu pedido de RJ. Segundo a companhia, destes valores, o maior montante se refere a empréstimos e financiamentos (R\$ 2,7 bilhões). Os demais créditos que compõem este valor são trabalhistas e fornecedores. Já os créditos da ANAC são ilíquidos, principalmente pela existência dos pleitos de reequilíbrio, que somados chegam a R\$ 3,2 bilhões, a favor de Viracopos.

Como se observa, a participação de 49% no capital social dos 5 primeiros aeroportos concedidos (Guarulhos, Viracopos, Brasília, Galeão e Confins), a partir do modelo de concessão, não se mostrou exitosa 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.

Com relação à prestação de serviços de Navegação Aérea, este é 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. Já existem ações em curso no âmbito do 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.

Noutro giro, a Infraero vem desde de 2012, com a criação do PIL (Programa de Investimentos em Logística), se especializando na prestação de serviços ao mercado, por meio de serviços técnicos, consultorias, sistemas, treinamentos e gestão e operação de aeroportos fora da Rede Infraero, por meio de contratos de gestão com Estados e Prefeituras, consolidado em um portfólio de comercialização de produtos com a nominada Infraero Serviços (ASAS Soluções Aeroportuárias). Esse projeto se consolidou na execução de serviços aos operadores aeroportuários privados (Inframérica, Fraport, Vinci, Floripa, Rio Galeão, Costa do Sol, ESAERO, etc) e ainda em muitos estados e municípios que utilizam a inteligência e capacidade técnica da Infraero por meio da prestação de serviços/produtos para aeroportos regionais, conforme capilaridade nacional:





Dados do PIL – Secretaria de Aviação Civil – SAC (Aeroportos com voos regulares)

No segmento de treinamentos ao setor, a expertise da Infraero tem sido demandada para realização de diversos cursos para outros operadores aeroportuários, inclusive dos aeroportos concedidos, com destaque para os seguintes:

#### Aeroportos Concedidos:

- CBA-2 – habilitação de bombeiros de aeródromo – Fraport (Aeroportos de Porto Alegre e Fortaleza);
- Atendimento PNAE – Floripa Airport (Aeroporto de Florianópolis);
- AVSEC para operador de aeródromo – Inframérica (Aeroporto de Brasília);
- CBA-AT – atualização de bombeiros de aeródromo, em negociação com a Inframérica (Aeroporto de Brasília).

#### Demais aeroportos:

- Básico AVSEC - Aeroporto de Caçador/SC;
- CBA-2 e CBA-MC para Aeroporto de Pato Branco;
- Cursos diversos para SINART, gestora de diversos aeroportos (Básico AVSEC, AVSEC para Vigilantes, AVSEC para Operador de Aeródromo);
- AVSEC para vigilantes - Aeroporto de Araxá;
- Formação de Fiscais de Pátios e Pistas – Aeroporto de Maricá.

### III. Riscos das concessões em bloco

Segundo estudo da consultoria internacional, no mundo, diversos exemplos mostram que o modelo de concessão em blocos são pouco praticados e possuem grandes desvantagens em relação aos demais modelos.

Apenas 3% das operações realizadas no mundo foram realizadas com blocos atrativos (apenas aeroportos rentáveis com mais de 5 milhões de passageiros). 4% das operações foram com



blocos mistos, que misturam aeroportos rentáveis e deficitários. Outros 4% das operações foram realizadas com blocos pouco atrativos, que considerou apenas aeroportos deficitários.

O modelo misto de concessão em blocos, que está previsto para ocorrer no Brasil, não possui exemplos internacionais comparáveis de sucesso:

- A experiência mexicana não é exatamente comparável pois trabalha com blocos razoavelmente regionais, sem concorrência de outros operadores. Nos primeiros anos os blocos foram mantidos em propriedade pública (85%), depois foi realizado um IPO com alienação total do capital. As transações ocorreram durante um período de 8 anos.
- As concessões em bloco do Peru foram realizadas através de um modelo de parceria público-privada com subsídio cruzado. O sistema peruano conta com o tráfego anual (PAX) de aproximadamente 30 milhões de passageiros em 2016 (portanto com dimensão muito inferior ao Brasil, não havendo como realizar comparação)
- A Colômbia realizou licitações de 3 blocos de dimensão reduzida, com tráfego de 2 a 10 milhões de passageiros desde 2006, sendo que o primeiro bloco de 2 aeroportos foi nacionalizado por quebra de contrato e os demais 2 blocos foram recentemente adquiridos por um operador mexicano.

Mesmo o modelo mexicano, que foi inspiração para a proposta de modelo de concessão em bloco no Brasil, possui diferenças consideráveis que precisam ser consideradas na realidade brasileira.

Apesar da dimensão moderada do bloco proposto para o Brasil com 06 aeroportos, estes estão presentes em 05 estados diferentes. Esta região em particular conta com 03 aeroportos recém concedidos à iniciativa privada (Natal, Fortaleza e Salvador), representando uma concorrência mais intensa quanto à atração de maior demanda, principalmente de passageiros internacionais. Assim, há um alto risco para o modelo, pois, a sustentabilidade do bloco depende exclusivamente da rentabilidade do aeroporto de Recife para a manutenção dos demais aeroportos que são deficitários.

Além disso, existem desafios intrínsecos à gestão em blocos, tanto na atribuição de funções administrativas entre aeroportos de escala distinta quanto no atingimento de exigências de transparência das operações envolvendo potenciais conflitos de interesse entre as partes interessadas.

Por fim, a operação em bloco que contenha aeroportos de dimensões largamente distintas cria um incentivo negativo ao operador privado. Tendo em vista que ele busca a maximização do retorno financeiro do investimento ao longo do tempo, há uma tendência para minimização da operação dos aeroportos menores, uma vez que estes tendem a ser deficitários.

Assim, é importante ressaltar que não é função da iniciativa privada realizar o desenvolvimento regional. Assim, ele priorizará a redução de custos e trabalhará com o que for viável, sem se preocupar com o papel social e a integração nacional.

#### **IV. Alternativas para o modelo de participação privada no Setor Aeroportuário Brasileiro**

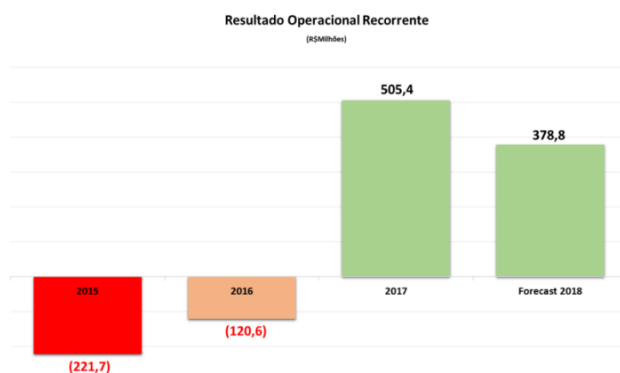
Um exemplo bem-sucedido que compatibilizou a participação do Estado e do capital privado na implementação de políticas públicas é o da estatal espanhola AENA. Como no Brasil,



a Espanha vivia uma crise que impossibilitava o financiamento de investimentos em infraestrutura, sendo necessário atrair capital privado. Ao invés de concessão individual dos aeroportos, o governo espanhol optou pelo IPO (oferta pública inicial de ações) de 49% do capital da AENA, posto o desbalanceamento do sistema sem seus ativos chave. Essa opção foi possível graças aos vários programas de melhoria de desempenho operacional implementados na companhia nos dois anos prévios à oferta inicial. Essas ações levaram a um incremento significativo da margem EBITDA (chegando a 56% em 2013), o que elevou o valor do IPO, resultando em um encaixe para o governo espanhol de 4,3 bilhões de euros. A participação minoritária permitiu que o governo mantivesse o controle da companhia e evitou a interferência excessiva da gestão privada no desenvolvimento do sistema.

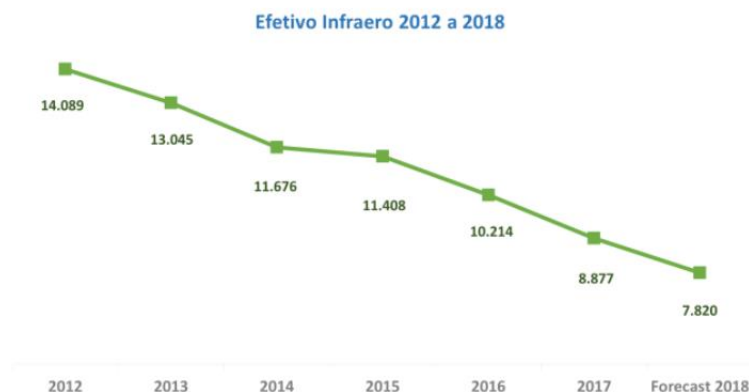
No caso da Infraero, as melhorias do seu desempenho empresarial já vem sendo implementadas e demonstrando resultados expressivos. Com medidas como redução da folha de pagamento e novo modelo de desenvolvimento de negócios, sustentada por outro patamar de governança e gestão, a Infraero passou de um prejuízo operacional de R\$ 221,7 milhões para lucro operacional de R\$ 505,4 milhões, em apenas 2 anos.

Mesmo com a concessão de 10 dos seus maiores aeroportos e perda de mais de 50% de sua receita, a Infraero tem demonstrado resultado operacional comparável àquele apresentado em períodos anteriores às concessões, resultado do esforço do corpo diretivo na busca da sustentabilidade e reposicionamento da Empresa no mercado.



Com relação a aceleração de medidas de gestão de pessoal, a empresa reduziu seu quadro em 55% atuando em Planos de Demissão Voluntária e em cessões de empregados para vagas em outros órgãos da administração pública. Somente nos dois últimos anos, houve uma economia média de R\$ 220 milhões/ano na Folha de Pagamento e uma previsão de economia de R\$ 70 milhões/ ano com a implementação do novo modelo de custeio do Plano de Assistência Médica da Infraero.





### Conclusão

A Infraero tem buscado modelo empresarial definitivo para sua sustentabilidade e para o desenvolvimento do setor aeroportuário, por meio de participação privada no capital da Empresa, novos negócios, projetos rentáveis e novas tecnologias para tornar-se uma empresa independente de aportes do Tesouro Nacional, inclusive para investimentos.

Tais medidas, inclusive, foram objeto de apresentação ao Tribunal de Contas da União, quando do Monitoramento do Acórdão 2.915/2016-TCU-Plenário (Relator Min. Walton Alencar Rodrigues), proferido em decorrência de Auditoria Operacional que teve por objetivo avaliar as medidas propostas para garantir a sustentabilidade econômico-financeira da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero) após a concessão dos aeroportos de Natal/RN, Guarulhos/SP, Viracopos/SP, Brasília/DF, Galeão/RJ e Confins/MG, até então administrados pela empresa estatal, objeto do Acórdão nº 1139/2018 - TCU – Plenário. Nesse sentido, a mudança de cenário no âmbito do Governo Federal refletirá, necessariamente, na revisão do Plano de Sustentabilidade apresentado ao TCU, porquanto as premissas adotadas, à época, certamente serão afetadas.

Por outro lado, o *know-how* acumulado pela Infraero pode ser considerado diferencial e estratégico nos objetivos de melhoria da infraestrutura aeroportuária, tendo em vista sua capacidade em agregar valor ao setor, por meio de serviços atualmente são prestados, inclusive, nos aeroportos que hoje não administrados por esta Estatal.

Atualmente, a Infraero tem se destacado pela sua capacidade de realização dos investimentos programados, tendo alcançado, em setembro/2018, mais de 90% do orçamento previsto.

Com a edição da Lei nº 13.303/2016, a Infraero vem implementando medidas de governança e gestão que tem propiciado um diferencial no modelo de contratações, com expressivos ganhos de escala.

Como alternativa à continuidade do processo de concessão de aeroportos, a Infraero tem avaliado e acredita na viabilidade de uma operação de mercado para obtenção de recursos com 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. Ou seja, uma empresa que poderá contar com substancial participação privada, tornando-a lucrativa, moderna e geradora de riqueza para o país.

A continuidade das concessões aeroportuárias ou mesmo a privatização da Infraero resultaria em uma maior complexidade do mercado, implicando em uma necessidade de definição de um novo marco regulatório para o setor, que traga maior clareza e segurança jurídica para a participação privada nesse segmento, razão pela qual se mostra de fundamental importância considerar a necessidade de avaliar a maturidade das concessões já realizadas, bem como os objetivos de políticas públicas para as regiões que não despertam interesse privado, mas que são de fundamental importância para a integração nacional, uma vez tratar-se de serviços públicos essenciais.

