

Mauricio Portugal Ribeiro (/colunas/mauricio-portugal-ribeiro/)

Sócio do Portugal Ribeiro & Jordão Advogados e mestre em direito pela Harvard Law School



AEROPORTOS ([HTTPS://WWW1.FOLHA.UOL.COM.BR/FOLHA-TOPICOS/AEROPORTOS/](https://www1.folha.uol.com.br/folha-topicos/aeropostos/))

AVIAÇÃO ([HTTPS://WWW1.FOLHA.UOL.COM.BR/FOLHA-TOPICOS/AVIACAO/](https://www1.folha.uol.com.br/folha-topicos/aviacao/))

Quando e como leiloar ativos de infraestrutura

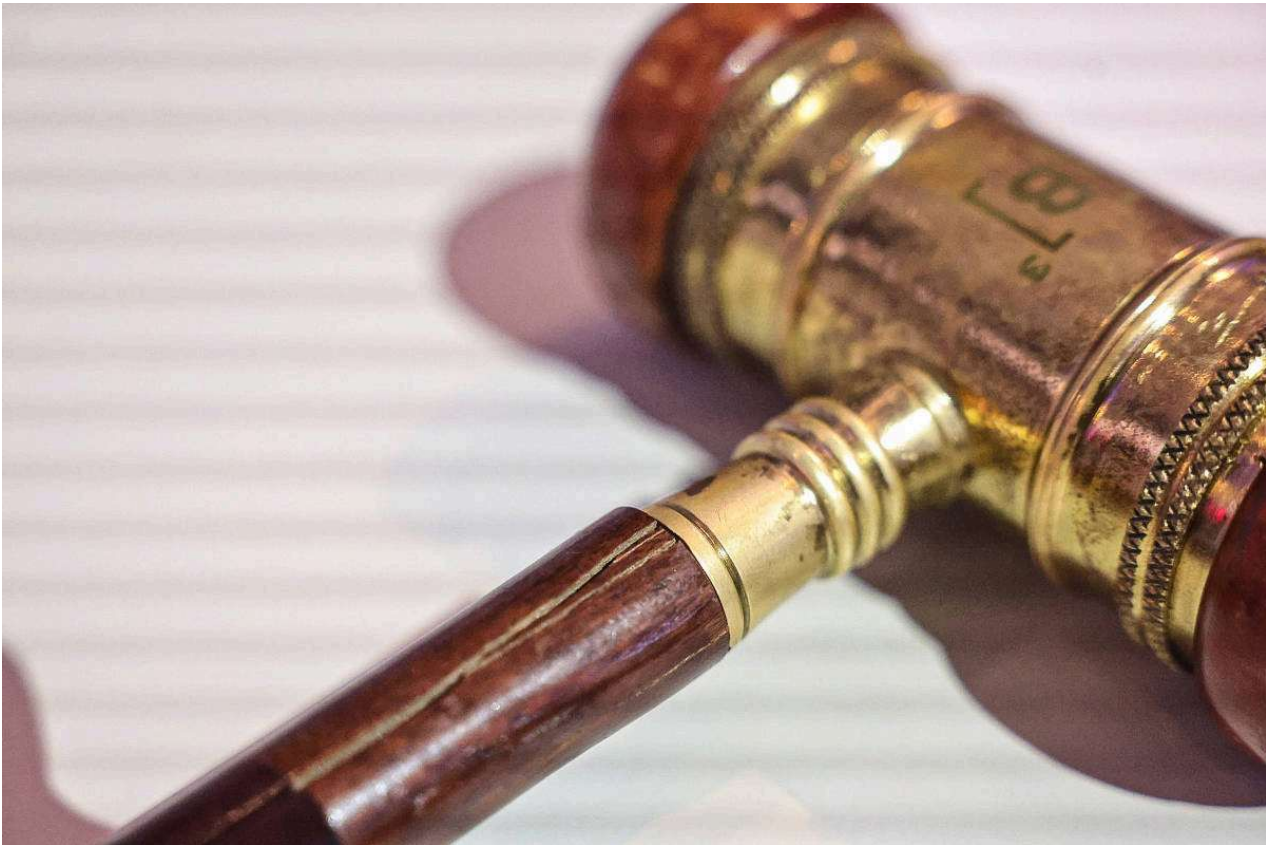
A experiência internacional mostra que é um instrumento flexível, não um ritual
Customizar o leilão não significa fragilizar a competição, e sim aprimorá-la

16.out.2025 às 7h00

O Brasil consolidou o leilão ([https://search.folha.uol.com.br/search?](https://search.folha.uol.com.br/search?q=%2522leilao%2522&site=online&src=redacao)

[q=%2522leilao%2522&site=online&src=redacao](https://search.folha.uol.com.br/search?q=%2522leilao%2522&site=online&src=redacao)) dos ativos a serem concedidos ou vendidos à iniciativa privada como símbolo de transparência e eficiência. Mas a forma como ele é aplicado permanece rígida, pouco sensível às diferenças entre setores, ativos e [mercados](https://www1.folha.uol.com.br/mercado/) (<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/>). A crença de que um único modelo de disputa serve para qualquer situação ignora avanços teóricos e evidências práticas sobre como o desenho do leilão influencia seu resultado.

A experiência [internacional](https://www1.folha.uol.com.br/mundo/) (<https://www1.folha.uol.com.br/mundo/>) mostra que o leilão é um instrumento flexível, não um ritual. Seu desempenho depende do contexto: do número e perfil dos interessados, da assimetria de informações, do grau de complexidade do ativo e do risco de colusão entre competidores. Um formato que funciona bem para [aeroportos](https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/10/leilao-de-aeroportos-regionais-tera-11-blocos-oferecidos-em-rodada-unica.shtml) (<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/10/leilao-de-aeroportos-regionais-tera-11-blocos-oferecidos-em-rodada-unica.shtml>), com muitos players globais e parâmetros padronizados, pode ser ineficiente para [rodovias](https://search.folha.uol.com.br/search?site=online&q=leil%25E3o+de+rodovias&src=redacao) (<https://search.folha.uol.com.br/search?site=online&q=leil%25E3o+de+rodovias&src=redacao>) regionais ou concessões de saneamento, onde há poucos investidores e múltiplas variáveis técnicas.



Martelo quebrado após leilão do Lote Alto Tietê. A sessão pública, realizada na sede da Bolsa de Valores do Brasil (B3), contempla a Parceria Público-Privada (PPP) das Linhas 11-Coral, 12-Safira e 13-Jade da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM). - Rafaela Araújo - 28.mar.25/Folhapress

O livro "Dealmaking: The New Strategy of Negotiauctions", de Guhan Subramanian, professor de Harvard (<https://search.folha.uol.com.br/search?q=Harvard&site=online&src=redacao>), mostra que o valor extraído em uma venda ou concessão decorre tanto da forma como a disputa é estruturada, quanto do número de competidores. Ele cita o caso de Allston Landing, em Boston (<https://www1.folha.uol.com.br/folha-topicos/boston/>), em que um leilão formalmente correto, mas mal calibrado, resultou na venda de um terreno por valor muito abaixo do de mercado. A lição é simples: o formato importa tanto quanto a competição.

Na infraestrutura (<https://search.folha.uol.com.br/search?site=online&q=infraestrutura&src=redacao>), essa constatação tem implicações diretas. Existem diferentes arquiteturas de leilão: o modelo inglês (lances ascendentes), o holandês (decrecentes), os de lances selados e o de segundo preço (Vickrey). Cada um estimula comportamentos distintos. Leilões abertos favorecem a disputa em mercados amplos, mas

podem incentivar conluios em setores concentrados; já os lances selados reduzem a "maldição do vencedor", comum quando todos os licitantes têm informações parecidas.

Apesar dessas diferenças, o Brasil insiste em aplicar quase sempre o mesmo arranjo para concessões e PPPs: duas fases —envelope fechado seguido de viva-voz. A lei 14.133/2021, ao consolidar a licitação (<https://busca.folha.uol.com.br/search?q=licita%E7%E3o&site=online&src=redacao>) formal como regra, perdeu a oportunidade de oferecer diretrizes econômicas (<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/>) sobre qual tipo de leilão é mais adequado a cada caso. O resultado é pouca sofisticação econômica, o que pode comprometer a eficiência.

Customizar o leilão não significa fragilizar a competição, e sim aprimorá-la. Um processo bem desenhado considera o perfil do mercado e os incentivos à entrada: custos de preparação, estrutura de riscos, tempo de análise e garantias. Ao ajustar esses elementos, o poder público amplia o número de participantes e melhora a qualidade das propostas —sem renunciar à transparência.

Mesmo dentro do marco atual, há espaço para evolução. A doutrina jurídica poderia usar a teoria econômica para orientar administradores na escolha do modelo de disputa mais eficiente, interpretando as regras da lei 14.133 de forma a permitir maior flexibilidade de desenho. A jurisprudência e os órgãos de controle também poderiam reconhecer que a eficiência não se alcança por padronização, mas por adequação.

O futuro das licitações brasileiras (<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2025/07/governo-lula-abre-licitacao-para-comunicacao-digital-por-r-98-milhoes.shtml>) não está na repetição dos modelos de leilão atualmente utilizados, mas em desenhá-los sob medida —ajustando regras, incentivos e formatos à realidade de cada ativo e de cada mercado.

ENDEREÇO DA PÁGINA

<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/mauricio-portugal-ribeiro/2025/10/quando-e-como-leiloar-ativos-de-infraestrutura.shtml>

Copyright Folha de S.Paulo. Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução do conteúdo desta página em qualquer meio de comunicação, eletrônico ou impresso, sem autorização escrita da Folhapress.