



EDITAL DO LEILÃO Nº 2/2011
CONCESSÃO PARA AMPLIAÇÃO, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS INTERNACIONAIS
BRASÍLIA – CAMPINAS – GUARULHOS

EDITAL DO LEILÃO Nº 2/2011

ANEXO 9 DO CONTRATO

PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL (PTO)

LEILÃO Nº 02/2011
CONCESSÃO PARA CONSTRUÇÃO PARCIAL, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS
INTERNACIONAIS DE GUARULHOS, CAMPINAS E BRASÍLIA

Sumário

1. Introdução	2
2. Objetivos do PTO	3
3. Conteúdo do PTO.....	3
4. Implementação do PTO	6
5. Exemplo de Ações de Transferência Operacional	8

1. Introdução

- 1.1. A fim de assegurar uma transição eficaz das operações aeroportuárias e da segurança operacional do Aeroporto entre a Infraero e a Concessionária, minimizando o impacto sobre os passageiros, companhias aéreas e outros usuários do Aeroporto, a Concessionária desenvolverá um Plano de Transferência Operacional (PTO).
- 1.1.1 Como parte do Plano de Transferência Operacional será criado um Comitê Transição, liderado pela Concessionária e com a participação de representantes dos seguintes órgãos e entidades:
 - 1.1.1.1 Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC;
 - 1.1.1.2 Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero;
 - 1.1.1.3 Departamento de Controle do Espaço Aéreo – DECEA;
 - 1.1.1.4 Receita Federal Brasileira – RFB;
 - 1.1.1.5 Polícia Federal;
 - 1.1.1.6 Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA;
 - 1.1.1.7 Sistema de Vigilância Agropecuária Internacional – Vigiagro;
 - 1.1.1.8 Representantes de Companhias Aéreas ou comitê de companhias aéreas, conforme o caso;
 - 1.1.1.9 Representante dos empregados, indicado pela representação sindical dos trabalhadores aeroportuários;
 - 1.1.1.10 Administradores do Aeroporto ou comitê de administradores; e
 - 1.1.1.11 Outros órgãos públicos ou privados relevantes para a operação do Aeroporto.
- 1.2. O Comitê de Transição deverá permanecer ativo até o término da Fase I-A, devendo se reunir para acompanhar e dar suporte ao Plano de Transferência Operacional mensalmente ou quando convocado pela Secretaria da Aviação Civil da Presidência da República acompanhar as atividades do Comitê de Transição e mediar eventuais conflitos entre os membros.
- 1.3. A Concessionária por sua vez deverá estabelecer uma Equipe de Transição com foco gerencial, para assumir as responsabilidades da operação do Aeroporto durante o período de transição.

**CONCESSÃO PARA CONSTRUÇÃO PARCIAL, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS
INTERNACIONAIS DE GUARULHOS, CAMPINAS E BRASÍLIA****2. Objetivos do PTO**

2.1. Durante a Fase I-A especificada no contrato de concessão, a Concessionária deverá demonstrar para a ANAC sua capacidade de compreender e analisar a operação Aeroportuária. O Plano de Transferência Operacional tem como objetivos gerais:

- A) transferência sem interrupção das operações Aeroportuárias de acordo com um cronograma de implementação; e
- B) avaliação e melhoria da segurança operacional.

2.2. Para atingir estes objetivos as ações a seguir devem estar previstas.

A. Transferência sem interrupção das operações aeroportuárias

2.2.1 A Concessionária deve identificar as atividades necessárias para cada membro da Equipe de Transição a fim de assegurar a operação contínua do Aeroporto, incluindo um cronograma.

B. Avaliação e melhoria da segurança operacional

2.2.2 Para avaliar e manter a segurança operacional, a Concessionária deverá implementar as seguintes ações:

- 2.2.2.1 Garantir a manutenção da segurança operacional em níveis aceitáveis;
- 2.2.2.2 Atualização do Manual de Gerenciamento da Segurança Operacional do Aeródromo;
- 2.2.2.3 Atualização do Manual de Operações do Aeródromo (MOPS).

2.3. A Concessionária deve coordenar junto ao Operador Aeroportuário o planejamento e execução de obras de forma a manter o risco às operações aéreas em níveis aceitáveis.

3. Conteúdo do PTO

3.1. Na elaboração do PTO a Concessionária deverá levar em consideração a necessidade de estabelecer comunicação plena com todos os interessados, no que se refere aos potenciais problemas da transição, desde o primeiro dia da eficácia do contrato.

3.2. Durante a preparação do Plano, a Concessionária deverá reunir-se com grupos de empregados, detentores de contratos de cessão de áreas no Aeroporto, órgãos de

**CONCESSÃO PARA CONSTRUÇÃO PARCIAL, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS
INTERNACIONAIS DE GUARULHOS, CAMPINAS E BRASÍLIA**

governo e outros interessados, para definir preocupações e problemas específicos a serem contemplados no plano.

- 3.3. Os itens a seguir apresentam indicações sobre o conteúdo do plano e como ele deve ser estruturado.

- A) Plano de Transição da Gestão do Aeroporto;
- B) Plano de Transição dos Recursos Humanos; e
- C) Plano de Comunicação e Informação ao Público.

A. Plano de Transição da Gestão do Aeroporto

- 3.3.1 O Plano de Gestão deverá propor a composição da Equipe de Transição, que incluirá pessoas a serem alocadas nas áreas chave do Aeroporto, a saber: administração do aeródromo, gerenciamento da segurança operacional, operações aeroportuárias, manutenção do aeródromo e resposta à emergência aeroportuária.
- 3.3.2 O Plano deverá considerar que, durante o Estágio 2 da Fase I-A (Operação Assistida), a Equipe de Transição funcionará como uma organização de respaldo à administração atual do Aeroporto, onde os gerentes designados pela Concessionária deverão validar as decisões que podem ter impacto direto na transição, dentro das suas áreas de responsabilidade. Assim, o Plano deverá indicar o modelo de governança a ser adotado e as principais decisões a serem compartilhadas. Caso não haja consenso entre as decisões da administração atual e da Concessionária, a questão deverá ser submetida à apreciação da ANAC.
- 3.3.3 O Plano de Gestão deverá considerar ainda como a Equipe de Transição se desenvolverá em termos de composição e responsabilidades, de forma a iniciar o Estágio 3 da Fase I-A (Operação de Transição) com uma estrutura administrativa completamente preparada para assumir todas as responsabilidades do objeto do Contrato. Assim sendo, a Concessionária deverá se comprometer a implementar no início do Estágio 3 uma estrutura organizacional com experiência, capacidade e liderança para dirigir as atividades específicas da transição.
- 3.3.4 Para garantir a transferência eficaz de informação sobre a organização futura, a Concessionária deverá:
- 3.3.4.1 Elaborar um documento informativo sobre a nova organização, que deverá descrever a estrutura proposta e fornecer informações sobre os respectivos papéis.
 - 3.3.4.2 Agendar visitas da nova equipe para fornecer informações aos funcionários atuais sobre a nova organização e apresentar os novos gestores.

LEILÃO Nº 02/2011**CONCESSÃO PARA CONSTRUÇÃO PARCIAL, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS
INTERNACIONAIS DE GUARULHOS, CAMPINAS E BRASÍLIA**

- 3.3.4.3 Propor reuniões informativas com os detentores de contrato de cessão de áreas no Aeroporto e outros interessados, para fornecer informações e apresentar os novos gestores.
- 3.3.5 A Concessionária deverá prever o início imediato de ações que permitam elevar os padrões operacionais. Abaixo dos novos gerentes deverão ser formadas equipes para planejar, dirigir e controlar as atividades de transição.

B. Plano de transição dos recursos humanos

- 3.3.6 Como parte do seu Plano de Transição de Recursos Humanos, a Concessionária deverá prever a realização da avaliação dos funcionários atuais, identificando seu interesse em participar do novo empreendimento e o alinhamento da sua capacitação técnica com as atividades a serem desempenhadas.
- 3.3.7 O Plano de Transição de Recursos Humanos deve conter no mínimo:
 - 3.3.7.1 Plano de carreira e de cargos e salários levando em conta o tratamento justo e equitativo para todos os empregados.
 - 3.3.7.2 Programa de avaliação de capacidades individuais e proficiência técnica para todos os empregados existentes, em relação aos requisitos futuros dos postos de trabalho.
 - 3.3.7.3 Plano de Capacitação dos empregados alinhado com os requisitos mínimos impostos nas normas da ANAC, com dos demais órgãos do poder público e com as necessidades do plano de carreira da Concessionária.

C. Plano de comunicação e informação

- 3.3.8 Durante a transição, a Concessionária deverá ser capaz de coordenar, juntamente com o Comitê de Transição, a execução de um plano de relações públicas. Este plano deverá procurar alcançar os seguintes resultados:
 - 3.3.8.1 Criar um relacionamento positivo com todos os interessados chave.
 - 3.3.8.2 Conhecer os valores e prioridades dos interessados.
 - 3.3.8.3 Iniciar um processo contínuo de diálogo e participação dos interessados na implantação de um programa de melhoria contínua do Aeroporto.
- 3.3.9 Dentre as possíveis iniciativas a serem previstas no Plano de Comunicação estão: a implantação de fóruns com os interessados no Aeroporto, realização de grupos focais com funcionários, arrendatários e usuários, pesquisas de opinião entre os passageiros, reuniões periódicas com os empregados, consultas e reuniões individuais

**CONCESSÃO PARA CONSTRUÇÃO PARCIAL, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS
INTERNACIONAIS DE GUARULHOS, CAMPINAS E BRASÍLIA**

- 3.3.10 O Plano de Comunicação e Informação deverá prever a informação a todos os interessados de quais são os objetivos das etapas de transição, os resultados esperados e o processo de como ele será conduzido. A Concessionária deverá alcançar suas metas mediante um programa solidamente estruturado. Um dos elementos chave deverá ser um pacote amplo de informações que deverá incluir detalhes tais como:
- 3.3.10.1 Os fundamentos e benefícios da mudança da Concessionária.
 - 3.3.10.2 Uma apresentação da Concessionária e experiência dos seus membros.
 - 3.3.10.3 O que se espera que aconteça, bem como o que não se espera.
 - 3.3.10.4 Um resumo das principais melhorias operacionais a serem implantadas.
- 3.3.11 Os demais instrumentos do Plano de Comunicação devem levar em consideração o público a ser atingido e os principais meios a serem utilizados. Como exemplo, pode-se determinar a comunicação impressa como veículo principal, privilegiando anúncios em jornais e revistas para transmitir as mensagens principais. É importante que a Concessionária se comprometa a reunir-se periodicamente com os representantes dos diversos meios de comunicação para expressar fielmente os benefícios a serem alcançados com a nova concessão.

4. Implementação do PTO

- 4.1. O Plano de Transferência Operacional irá compreender 3 estágios distintos conforme previsto no Contrato:
- Estágio 1 – Preparação
 - Estágio 2 – Operação Assistida
 - Estágio 3 – Operação de Transição

Estágio 1 - Preparação

- 4.1.1 Logo após a adjudicação do objeto, a Concessionária deverá iniciar intercâmbio com a Infraero de forma a implantar nova organização e cultura, bem como uma série de padrões e objetivos desafiadores. Para tanto, a Concessionária deverá elaborar planos e programas específicos, que irão facilitar e direcionar o processo de transição de forma harmoniosa. O conjunto de planos constitui o Plano de Transferência Operacional (PTO), que deverá ser elaborado e enviado à ANAC em até 10 dias após a data de eficácia do contrato. Por sua vez a ANAC deverá em até 20 dias analisar o PTO e solicitar ajustes e/ou esclarecimentos que forem necessários

**CONCESSÃO PARA CONSTRUÇÃO PARCIAL, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS
INTERNACIONAIS DE GUARULHOS, CAMPINAS E BRASÍLIA****Estágio 2 – Operação Assistida**

- 4.1.2 A partir da aprovação do PTO terá início o Estágio 2 da Fase I-A. Os objetivos deste Estágio são:
- 4.1.2.1 Permitir à Concessionária obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços previstos no contrato;
 - 4.1.2.2 Minimizar qualquer efeito adverso da transferência dos serviços para a Concessionária;
 - 4.1.2.3 Assegurar a disponibilidade de informações e procedimentos necessários para que as Partes assumam suas responsabilidades e direitos descritos no Contrato.
- 4.1.3 Neste Estágio a Infraero manterá a responsabilidade pela operação do Complexo Aeroportuário com acompanhamento direto da nova Concessionária, que dentre outras atividades deverá validar as decisões gerenciais em um regime de operação assistida, conforme previsto no PTO. Para tanto, a Concessionária deverá estabelecer uma equipe de transição com responsáveis diretos pelo acompanhamento das principais áreas funcionais.
- 4.1.4 Neste estágio, a Equipe de Transição deverá confirmar a lista de manuais e procedimentos válidos, conforme aprovados pela ANAC. É necessário, neste momento, revisar o Manual de Operações do Aeródromo (MOPS) existente, confirmando o entendimento e adesão aos seus requisitos..
- 4.1.5 Nesta etapa a Equipe de Transição da Concessionária trabalhará em conjunto com o Comitê de Transição e todas as pessoas que este indicar, de forma a coordenar de maneira transparente o início das suas atividades/serviços de operação.
- 4.1.6 A Concessionária desfrutará de livre acesso a todas as instalações do sítio aeroportuário e serão designados espaços físicos para que a Concessionária possa realizar os trabalhos e atividades da transição. Durante este estágio a Concessionária deverá realizar um amplo processo de auditoria para familiarizar-se completamente com as operações, a estrutura organizacional, os detentores de contrato de cessão de espaço no Aeroporto e usuários do Aeroporto.
- 4.1.7 A Concessionária deve garantir uma transição eficaz, dentro dos prazos estabelecidos, através da execução das seguintes ações:
- 4.1.7.1 Tratar todos os empregados da Infraero de forma justa, aberta e equitativa.
 - 4.1.7.2 Tomar a iniciativa para comunicar-se com os empregados, detentores de contrato de cessão de espaço no Aeroporto, usuários, companhias aéreas, órgãos governamentais e a comunidade em geral em todos os aspectos da transição.
 - 4.1.7.3 Iniciar o processo de capacitação e desenvolvimento do quadro de pessoal existente e futuro do Aeroporto.

**CONCESSÃO PARA CONSTRUÇÃO PARCIAL, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS
INTERNACIONAIS DE GUARULHOS, CAMPINAS E BRASÍLIA**

- 4.1.7.4 Tomar a iniciativa para cooperar com os representantes locais e regionais do Governo, comunidade empresarial e população em geral para promover a integração e desenvolvimento do Aeroporto com as metas locais e regionais.
- 4.1.7.5 Estabelecer uma estrutura organizacional eficiente, que defina claramente as áreas de responsabilidade.

Estágio 3 – Operação de Transição

- 4.1.8 No Estágio 3, a Concessionária assumirá a responsabilidade pela operação do Aeroporto. Contará com apoio da Infraero a quem caberá disponibilizar, sob demanda, seu efetivo que ficará sob gestão da própria Concessionária. O Estágio 3 começará logo após o término do Estágio 2, conforme condições estabelecidas no Contrato.
- 4.1.9 Neste período a Concessionária se obriga a conduzir todas as atividades funcionais, incluindo a gestão de recursos humanos e capacitação de empregados, programas de segurança e vigilância, programas de operação e manutenção do sítio aeroportuário, programas de administração e finanças, operação comercial, interação e comunicação com os demais entes envolvidos no dia a dia do aeroporto (i.e. usuários, lojistas, agentes governamentais etc.).
- 4.1.10 Durante o Estágio 3, o processo de continuidade ou renovação da certificação operacional poderá ser realizado nos termos do PTO, sujeito às disposições especiais da legislação e regulamentos da ANAC.

5. Exemplo de Ações de Transferência Operacional

- 5.1. Com o intuito de facilitar o entendimento para a elaboração do Plano de Transferência Operacional (PTO) são oferecidos, a seguir, alguns exemplos de ações possíveis para serem avaliadas.

Equipe de Transição	<p>Uma Equipe de Transição será formada para gerenciar todos os aspectos da transição da operação da Infraero para a Concessionária. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ O desenvolvimento de um cronograma de transição detalhado▪ A formação de sub-equipes para lidar com aspectos específicos da transição (ex.: equipe de operações, equipe de comunicações etc.). As sub-equipes se reportarão à Equipe de Transição, que constituirá a entidade tomadora de decisões.▪ A supervisão das sub-equipes e facilitação de reuniões semanais/quinzenais entre todas as sub-equipes.
---------------------	---

LEILÃO Nº 02/2011
**CONCESSÃO PARA CONSTRUÇÃO PARCIAL, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS
INTERNACIONAIS DE GUARULHOS, CAMPINAS E BRASÍLIA**

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociação com a Infraero para assegurar uma transferência tranquila dos bens, contratos, documentação e funcionários à Concessionária ▪ Garantia da continuidade de operação de todos os sistemas de negócio (contábil, operacional, tecnologia da informação, folha de pagamento etc.) ▪ Fornecimento de assessoria jurídica e técnica ▪ Desenvolvimento de uma estrutura de administração para o Aeroporto, nomeando a administração executiva e os líderes de grupos/serviços/práticas
Sub-equipe: Finanças	<p>Uma Equipe de Finanças poderá ser formada para desenvolver orçamentos e gerenciar despesas. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de um orçamento mensal detalhado para os primeiros 2 anos; desenvolvimento de um orçamento trimestral para o terceiro ano ▪ Garantia de uma transição eficaz dos sistemas financeiros (ex.: contábil, folha de pagamento etc.) ▪ Desenvolvimento de ferramentas para garantir finanças detalhadas e transparentes ▪ Identificação de áreas de melhoria para um sistema financeiro Aeroportuário otimizado e customizado
Sub-equipe: Operações	<p>Uma Equipe de Operações poderá ser formada para operar o Aeroporto. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenação junto com a Infraero, ANAC e DECEA sobre questões regulatórias nas operações aeroportuárias ▪ Identificação de necessidades de contratação ▪ Identificação de necessidades de manutenção e pequenas melhorias; desenvolvimento de orçamento e cronograma ▪ Identificação de necessidades de equipamentos adicionais; desenvolvimento de plano de implementação, orçamento e cronograma ▪ Recomendação de atualizações no Manual de Operações do Aeródromo (MOPS) para a continuidade ou renovação do processo de Certificação Aeroportuária.
Sub-equipe: Comunicações	<p>Uma Equipe de Marketing poderá ser formada para gerenciar todos os aspectos de comunicações internas e externas. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p>

**CONCESSÃO PARA CONSTRUÇÃO PARCIAL, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS
INTERNACIONAIS DE GUARULHOS, CAMPINAS E BRASÍLIA**

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de uma estratégia de relações públicas ▪ Desenvolvimento de relações com a imprensa no Brasil e com a indústria aeroportuária internacional ▪ Administração de relações com companhias aéreas
Sub-equipe: Comercial	<p>Uma Equipe Comercial poderá ser criada para gerenciar atividades comerciais existentes e no curto prazo. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administração de atividades comerciais na propriedade do Aeroporto ▪ Desenvolvimento e administração de relações próximas com possíveis investidores de terminais ▪ Desenvolvimento de metas de desenvolvimento comercial de 3, 5, 7, 10 anos
Sub-equipe: Recursos Organizacionais e Humanos	<p>Uma Equipe de Estrutura Organizacional poderá ser criada para aconselhar e desenvolver alternativas para a estrutura organizacional e o plano de recursos humanos do Aeroporto. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fornecimento de uma lista de potenciais líderes de administração executiva e de grupos/serviços/práticas para a equipe de transição, com base em experiência e especialização ▪ Identificação de áreas onde a Equipe de Administração possa precisar de fortalecimento e desenvolvimento de critérios de recrutamento
Sub-equipe: Tecnologia da Informação	<p>Uma Equipe de Tecnologia da Informação poderá ser criada para gerenciar uma transição tranquila da infraestrutura de TI. Entre outras atividades, a equipe realizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação do sistema de TI atual ▪ Identificação de melhorias de TI necessárias ▪ Identificação de necessidades estratégicas de contratação/treinamento para TI <p>A equipe trabalhará juntamente com as Equipes de Finanças e de Operações.</p>
Formação da nova Equipe de Administração do Aeroporto	<p>A Equipe de Transição transferirá todos os poderes à nova Equipe de Administração Aeroportuária. Todas as sub-equipes operando sob direção da Equipe de Transição também devem ser transferidas para as equipes e grupos apropriados sob a nova administração e suas estruturas organizacionais.</p>

LEILÃO Nº 02/2011

**CONCESSÃO PARA CONSTRUÇÃO PARCIAL, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO DOS AEROPORTOS
INTERNACIONAIS DE GUARULHOS, CAMPINAS E BRASÍLIA**

Melhorias de curto prazo	<p>Em até 3 meses após a Data de Eficácia do Contrato, a Concessionária verificará oportunidades de vantagens imediatas para aumentar a eficiência operacional, a experiência do passageiro e o desempenho comercial, que podem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Melhoria do processo de segurança, aumentando a eficiência do processamento▪ Melhoria da sinalização dentro e fora do terminal▪ Introdução de um regime de descontos de marketing sobre encargos aeronáuticos para incentivar novos serviços
--------------------------	---