**Sétimo Relatório de Comunicado de Progresso – COP 2013-2014**

**Pacto Global das Nações Unidas**

**DECLARAÇÃO DO PRESIDENTE**

Inicialmente a Infraero ratifica o seu apoio ao Pacto Global das Nações Unidas e o seu compromisso para a disseminação dos Princípios do Pacto Global.

No ensejo, encaminhamos o Comunicado de Progresso – COP 2013/2014, que se apresenta na forma do Relatório Anual 2013, contendo, além das ações implementadas pela Empresa, em atendimento aos 10 princípios, as demonstrações financeiras, o parecer da auditoria independente, bem como o parecer do Conselho Fiscal.

O Relatório Anual 2013 também pode ser consultado pelo site www.infraero.gov.br.

Brasília, 13 de maio de 2014.

**ANTONIO GUSTAVO MATOS DO VALE**
Presidente

**Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária**
Estrada Parque Aeroporto, Setor de Concessionárias e Locadoras, Lote 5 – Edifício Sede
CEP 71608-050 – BRASÍLIA – DF – BRASIL
Fone: (0xx) (61) 3312-2885 Fax: (0xx) (61) 3312-2652
Homepage: http://www.infraero.gov.br

# RELATÓRIO ANUAL 2013

**Senhores Acionistas,**

Em cumprimento às disposições legais e estatutárias, a Administração da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero submete ao exame e à deliberação de Vossas Senhorias o Relatório da Administração, as demonstrações contábeis e as respectivas notas explicativas referentes à situação patrimonial e financeira da Empresa no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2013.

Ao presente relatório se incorporam os pareceres das auditorias interna e independente, bem como o do Conselho Fiscal.

**Relatório da Administração 2013** **4**

**Demonstrações Contábeis 2013** **70**

# Relatório da Administração 2013

Sumário


1. **MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA** ..... 6
2. **PERFIL** ..... 8
3. **MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO** ..... 12
4. **DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO** ..... 18
5. **EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS** ..... 28
7. **APERFEIÇOAMENTO DA INFRAESTRUTURA** ..... 38
8. **SUPORTE AOS NEGÓCIOS** ..... 42
9. **CUIDANDO DE SEU CORPO FUNCIONAL** ..... 49
10. **COMPROMISSO COM A SOCIEDADE** ..... 53
11. **FORTALECIMENTO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO** .. 58

## 1. MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA

Em 2013, ano em que completou 40 anos, a Infraero enfrentou o seu maior desafio. Com o processo de concessão, iniciado em 2011, a Empresa assumiu novo papel no cenário da exploração da infraestrutura aeroportuária: o de acionista das concessionárias dos três aeroportos concedidos.

Se, por um lado, a transferência, no início daquele ano, dos aeroportos de Guarulhos, Campinas e Brasília à iniciativa privada causou impacto relevante no seu equilíbrio financeiro, já que esses aeroportos representavam cerca de 19% do movimento de aeronaves, 29% do movimento de passageiros e 58% do movimento de carga, além de 37% das receitas operacionais e 22% das despesas operacionais, por outro, o fato representou a constituição dos primeiros ativos reais no portfólio de aeroportos da Empresa.

Os esforços, em 2013, focaram-se em vários aspectos relacionados a esse contexto, dentre eles a preparação da Empresa para atuar como sócia das concessões, contribuindo para que os ativos gerem os benefícios estabelecidos no processo de concessão, como o de ampliar a oferta de infraestrutura e melhorar a qualidade dos serviços, bem como o de gerar valor para os acionistas.

Adicionalmente, a Empresa iniciou um forte processo de reorganização empresarial para enfrentar os desafios impostos pelo novo modelo, tendo como diretriz a de ser competitiva, dentro de um mercado concorrencial, definindo um novo posicionamento para os seus negócios. Corrigir o desbalanceamento da estrutura organizacional, frente às mudanças e alterações em seus componentes operacionais, com as concessões de aeroportos, e aos desafios impostos pelo comportamento atual do mercado de aviação civil, é uma tarefa que se iniciou em 2013 e que continuará ao longo dos próximos anos.

O ajustamento do modelo organizacional voltou-se também para a implantação de novos modelos de gestão de projetos e processos e de gestão de engenharia. Esses esforços, com o apoio de consultorias externas, visam trazer para a Empresa as melhores práticas de governança das ações estratégicas para a entrega efetiva de resultados.

Outra medida essencial, que de fato figurou no topo das ações adotadas, foi a revisão do seu próprio negócio, agora denominado “Soluções Aeroportuárias”, por ser a expressão que melhor conceitua o conjunto de serviços com o qual a Empresa transforma o valor percebido de seus clientes em geração de receita, imprescindível para o seu crescimento.

Como consequência, foi atualizada sua missão, que passou a ser a de “oferecer soluções aeroportuárias inovadoras e sustentáveis, aproximando pessoas e negócios” e da visão de futuro, tendo como primeiro ciclo, com horizonte para 2016, denominado “Ciclo de Transformação”, o de levar a Empresa a ser “a referência brasileira em soluções aeroportuárias”.

Outro desafio foi o início do desenvolvimento de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), no qual os empregados da Infraero terão possibilidades de desenvolvimento de suas carreiras em funções técnicas ou gerenciais, com critérios claros e objetivos para ascensão, além de priorizar as promoções por merecimento em detrimento da antiguidade.

A Empresa se credenciou também como Centro de Instrução, apta a atender concessionários, empresas e demais integrantes da aviação civil, tendo como meta a implantação de uma Universidade Corporativa própria, que contará com a experiência e o conhecimento acumulados em seus 40 anos de existência. A realização de cursos e ações educativas tornam-se assim geradoras de receitas.

No campo da sustentabilidade financeira, a Empresa implantou, com apoio de consultoria externa, metodologia de gestão de receitas e despesas, orientada pela negociação e pelo monitoramento de metas de desempenho, de modo a permitir a melhoria da produtividade e o ganho de eficiência. Os resultados efetivos em relação ao exercício anterior, de acordo com o escopo do projeto, indicaram uma economia da ordem de 2,8% na despesa operacional, com arrecadação superior de 9,6% na receita.

Mesmo com as concessões, já incluindo as dos aeroportos do Galeão e Confins, previstas para 2014, a Empresa continua a ser a maior operadora aeroportuária do País, em número de aeroportos e passageiros, além de exercer a função estratégica da União nas parcerias com a iniciativa privada. São administrados pela Infraero, hoje, 63 aeroportos, 75 estações prestadoras de serviços de telecomunicações e de tráfego aéreo (EPTAs) e 31 terminais de logística de carga.

O montante dos nossos investimentos na infraestrutura aeroportuária brasileira bateu novo recorde: a execução de R$ 2,31 bilhões, 36,5% superior ao investido em 2012, sendo R$ 1,64 bilhão em empreendimentos e equipamentos e R$ 0,67 bilhão no capital social das concessionárias dos Aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos.

Na busca de novas frentes para a geração de receitas, a Empresa está desenvolvendo projeto para criação de uma subsidiária para oferecer aos governos federal, estaduais e municipais, operadores privados nacionais e internacionais e à própria Infraero, serviços de consultoria e de suporte à gestão de aeroportos, de desenvolvimento da infraestrutura, de treinamento de pessoal e outros relacionados à exploração de aeroportos no Brasil e no exterior.

Inserida no segmento aeroportuário, com excelentes perspectivas de crescimento nos próximos anos, a Empresa deve olhar para o futuro vislumbrando um cenário propício à ampliação da sua atuação, partindo da condição de maior operador nacional para ser referência em negócios aeroportuários no Brasil e no Exterior. Esse é o caminho que seguiremos.

Gustavo do Vale
Presidente da Infraero

## 2. PERFIL

A Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero, com sede em Brasília - DF, é uma empresa pública de direito privado com patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira. Constituída nos termos da Lei nº 5.862, de 12/12/1972, tem por finalidade implantar, administrar, operar e explorar industrial e comercialmente a infraestrutura aeroportuária que lhe for atribuída pela Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República.

Prestando serviços que atendem a padrões internacionais de segurança, conforto e qualidade, a Infraero administra 63 aeroportos, 31 Terminais de Logística de Carga e 75 Estações Prestadoras de Serviços de Telecomunicações e de Tráfego Aéreo (EPTAs). A organização administrativa da Empresa constitui-se de uma Sede e nove Superintendências Regionais, nas quais se vinculam os aeroportos e as EPTAs.

Esta Empresa desenvolve atividades nas áreas de logística para operação de passageiros e de aeronaves; logística de carga aérea; comercialização de áreas e venda de serviços; telecomunicações em aeroportos e navegação aérea. Para desenvolver esse trabalho conta com 31,9 mil colaboradores distribuídos pelas diversas regiões do País, sendo 13,1 mil empregados orgânicos e 18,8 mil empregados terceirizados.

Presente em todos os estados da federação, a Rede de aeroportos administrados pela Infraero contabilizou, em 2013, 2,3 milhões de pousos e decolagens de aeronaves nacionais e estrangeiras, transportando 135,7 milhões de passageiros. Foram movimentadas, também, 483,2 mil toneladas nos Terminais de Logística de Carga.

O mapa a seguir evidencia os principais pontos de presença da Empresa no território brasileiro.

Mapa da Rede de Aeroportos da Infraero

## Identidade Corporativa

*Negócios*
"Soluções aeroportuárias."

*Missão*
"Oferecer soluções aeroportuárias inovadoras e sustentáveis aproximando pessoas e negócios."

*Visão 2016*
"Ser a referência brasileira em soluções aeroportuárias."

*Valores*
- Compromisso com os clientes;
- Efetividade e competitividade;
- Valorização dos colaboradores;
- Inovação, qualidade e segurança;
- Ética e responsabilidade socioambiental;
- Geração de resultados;
- Orgulho de ser Infraero.

## Governança

Para garantir o fortalecimento da governança corporativa, a Infraero dispõe de uma estrutura organizacional composta por Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal.

## Assembleia Geral

A Assembleia Geral é o órgão soberano da Infraero, representada pela reunião dos acionistas. Sua função é discutir, deliberar e votar a respeito de demonstrações financeiras; destinação do lucro líquido do exercício e distribuição de dividendos; alienação das ações do seu capital ou de suas controladas; alterações no Estatuto Social; abertura do seu capital e emissão de quaisquer títulos ou valores mobiliários, no País ou no exterior, entre outras atribuições.

## Conselho de Administração

O Conselho de Administração da Infraero é o órgão de deliberação colegiada responsável por estabelecer as políticas da Empresa, bem como prestar orientações à sua Diretoria Executiva. Seus membros são eleitos pela Assembleia Geral, sendo o representante dos empregados eleito pela categoria, possuindo mandato de três anos, com possibilidade de reeleição.

Compõem o Conselho de Administração da Infraero:
Guilherme Walder Mora Ramalho (Presidente): Representante da SAC/PR
Antonio Gustavo Matos do Vale (Membro): Representante da SAC/PR – Presidente da Infraero
Licinio Velasco Júnior (Membro): Representante da SAC/PR
Mario José Soares Esteves Filho (Membro): Representante da SAC/PR
Rafael Rodrigues Filho (Membro): Representante do Ministério da Defesa (MD)
Célio Alberto Barros de Lima (Membro): Representante dos empregados da Infraero
Maria Fernandes Caldas (Membro): Representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)

**Diretoria Executiva**

A Diretoria Executiva da Infraero é constituída de um Presidente e sete Diretores, cujas responsabilidades envolvem a administração geral dos negócios da Empresa, assim como a execução das deliberações da Assembleia Geral, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

Compõem a Diretoria Executiva da Infraero:
Antonio Gustavo Matos do Vale: Presidente
André Luis Marques de Barros: Diretor Comercial
Francisco José de Siqueira: Diretor Jurídico
Geraldo Moreira Neves: Diretor de Administração
Jaime Henrique Caldas Parreira: Diretor de Engenharia
João Márcio Jordão: Diretor de Operações
José Irenaldo Leite de Ataíde: Diretor Financeiro
Mauro Roberto Pacheco de Lima: Diretor de Planejamento

**Conselho Fiscal**

O Conselho Fiscal é o órgão responsável pela fiscalização dos atos praticados pelos administradores, bem como pela verificação do cumprimento de seus deveres legais e estatutários. Cabe ao Conselho Fiscal examinar e opinar sobre as demonstrações financeiras do exercício, o relatório anual da administração e os processos de prestação de contas.

Compõem o Conselho Fiscal da Infraero:
Sérgio Cruz (Titular e Presidente): Representante da SAC/PR
Nelson Edmundo Forte Fernandes de Negreiros Deodato Filho (Titular): Representante da SAC/PR
Lílian Maria Cordeiro (Titular): Representante da STN/MF
Maurício Melo Chaves (Suplente): Representante da SAC/PR
Fernando Antônio Ribeiro Soares (Suplente): Representante da SAC/PR
Sheila Benjuino de Carvalho (Suplente): Representante da STN/MF

## 3. MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO

Com a consolidação dos novos cenários, sobretudo das concessões levadas a termo pelo governo federal, houve a necessidade de mudanças nas estratégias empresariais da Infraero para os próximos períodos. Assim, em 2013, a Empresa iniciou uma série de trabalhos objetivando a modernização da sua gestão.

### Estratégia da Evolução

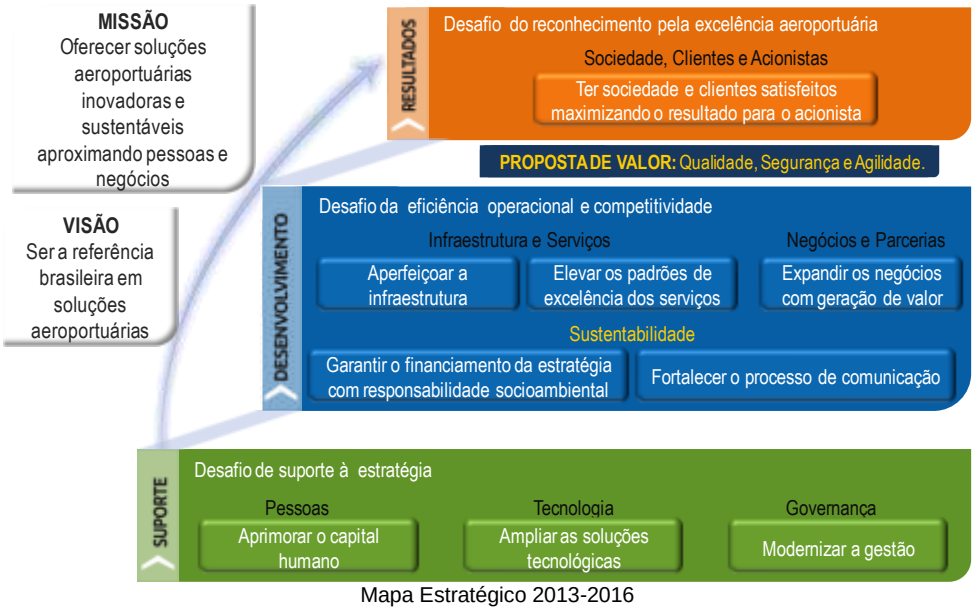
Ao final da primeira fase de concessões de aeroportos, a Infraero passou a ter outras operadoras como sócias em Brasília, Guarulhos e Campinas. A Empresa viu-se diante de um cenário inédito, com a concorrência das novas operadoras e a inevitável comparação entre os aeroportos. Essa mudança é positiva e ao mesmo tempo coloca a Empresa diante de um grande desafio que é o de se reposicionar estrategicamente.

Nesse aspecto uma das mais importantes decisões ocorridas no início de 2013 foi a revisão da sua identidade corporativa e o reposicionamento estratégico da Empresa no contexto do novo ambiente. Como primeiro passo essencial a esse reposicionamento, a Empresa estabeleceu uma nova declaração de negócio como “Soluções Aeroportuárias”, como expressão que melhor conceitua o conjunto de serviços com o qual a Empresa transforma o valor percebido de seus clientes em geração de receita, imprescindíveis para o seu crescimento.

Acompanhando o novo pensamento, a definição da missão deixa claro aos clientes e sociedade a razão de ser da Empresa que é “oferecer soluções aeroportuárias inovadoras e sustentáveis aproximando pessoas e negócios” e sinaliza claramente a vocação da Infraero em prover soluções que prioritariamente entreguem valor aos clientes e à sociedade, sem, obviamente, esquecer a necessidade de retorno que a organização precisa obter e alinha as áreas responsáveis pela sustentabilidade financeira à missão.

O Plano Estratégico foi estruturado sob a égide do conceito de “Evolução”, materializado, principalmente, na definição da visão de futuro em três dimensões complementares e progressivas: a primeira até 2016, que é considerada o “ciclo de transformação”, a segunda até 2020, denominada o “ciclo da consolidação” e, finalmente, a terceira até 2028 como o “ciclo da liderança”. Essa nova postura tem como objetivo oferecer maior consistência à fase mais crítica do Plano Estratégico, que é o de dar vida a sua execução e estabelecer meios de governança que confirmem o alcance dos objetivos propostos.

Assim, o Mapa Estratégico foi redesenhado e contempla no ciclo inicial os objetivos, as metas e os projetos que sustentarão a Empresa na fase de transformação.



Mapa Estratégico 2013-2016

Para dar lastro a todas as alterações necessárias ao conceito de Evolução foi também fundamental pontuar aquilo que a Empresa acredita para definir claramente o que a direciona. Assim, atitudes como “o compromisso com o cliente”, a necessidade de “inovação, qualidade e segurança” e principalmente o sentimento de ter “orgulho de ser Infraero”, entre outros, foram identificados como aspectos que movem a sua força de trabalho, passando a constar textualmente na relação dos valores.

Merece destaque a observação de que as profundas alterações iniciadas em 2013 visam principalmente garantir a perpetuidade da Empresa num cenário competitivo e de exigências, no qual só sobrevivem aqueles que constantemente se reinventam. É a reafirmação de uma grande organização que aprendeu muito com a experiência do seu passado, vive intensamente o seu presente e crê fortemente na sua importância para o futuro do Brasil.

## Novo Modelo Organizacional da Infraero

Ao encontro do novo posicionamento estratégico aprovado e diante de desafios como o crescimento expressivo da demanda do mercado da aviação civil brasileira, a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços ofertados e de acelerar os investimentos na infraestrutura aeroportuária, além, é claro, a concessão dos aeroportos mais rentáveis da Rede, uma das primeiras tarefas a serem enfrentadas foi o de estabelecer um novo modelo organizacional para a Infraero.

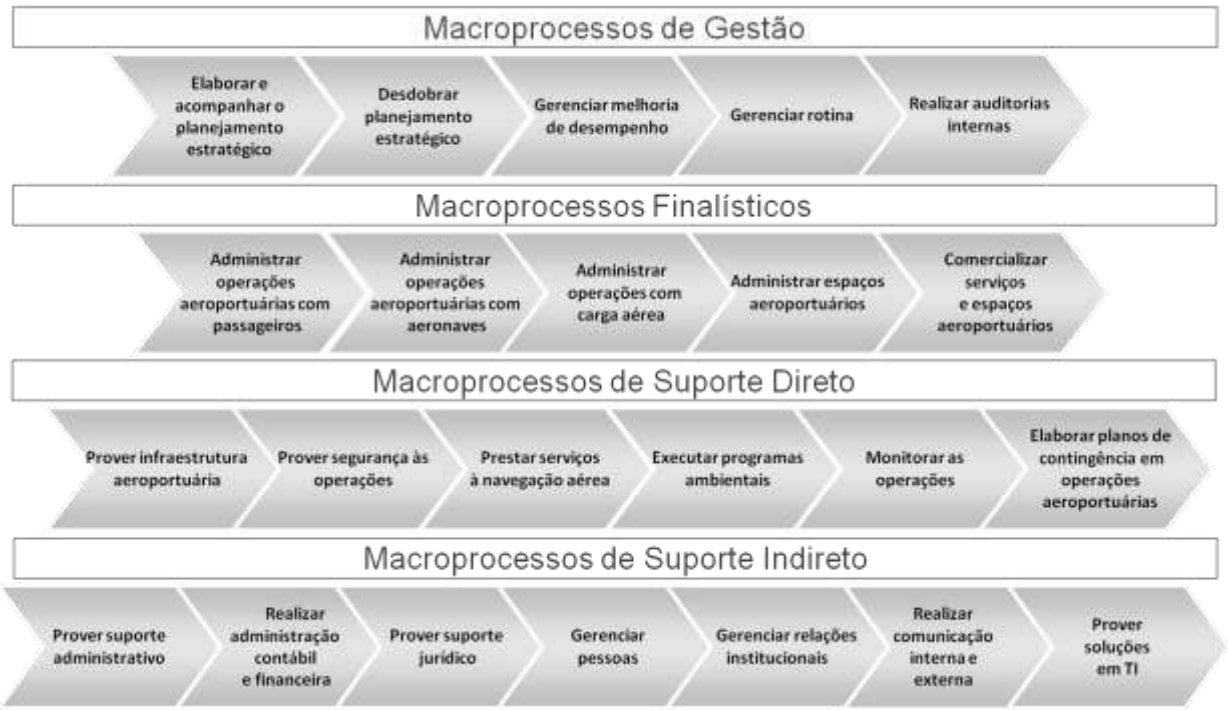
Esse novo modelo tem como diretriz tornar a Infraero uma empresa mais competitiva, dentro de um mercado concorrencial, definindo um novo posicionamento para os seus negócios. Corrigir o desbalanceamento da estrutura organizacional frente às mudanças e alterações em seus componentes operacionais, com as concessões de aeroportos, e aos desafios impostos pelo comportamento atual do mercado de aviação civil é uma tarefa que se iniciou em 2013, mas que continuará ao longo dos próximos anos. O trabalho de reorganização tem o apoio da Falconi Consultores de Resultado.

O projeto estratégico compreende três frentes de trabalho, sendo a primeira direcionada à reorganização administrativa da Infraero, a segunda à aplicação de metodologia de gerenciamento de projetos e, a última, à melhoria dos resultados econômico-financeiros, a qual envolve iniciativas de gerenciamento matricial de receitas e de despesas.

O novo modelo organizacional foi elaborado com base nos estudos produzidos pela Falconi e nos direcionadores estratégicos estabelecidos pela Diretoria Executiva à luz de entrevistas realizadas com os dirigentes da Empresa e com autoridades governamentais ligadas ao setor da aviação civil, dentre os quais se destacam:

- Tornar a Infraero competitiva, dentro de um mercado concorrencial, definindo um novo posicionamento para os seus negócios;
- Definir a Sede com papel normativo, fiscal e decisório, otimizando o tempo de resposta para as decisões estratégicas da Empresa;
- Definir os aeroportos como Centros de Negócios, com autonomia, metas direcionadoras de sustentabilidade e prêmios por desempenho;
- Redefinir a atuação das estruturas de suporte aos aeroportos;
- Redirecionar a função comercial para um melhor aproveitamento das oportunidades comerciais, com especialização e inserção de parcerias.

De acordo com os direcionadores estratégicos e o diagnóstico da gestão elaborado pela consultoria contratada, foram identificados os processos organizacionais a partir do que foi possível elaborar a Cadeia de Valor da Infraero, que subsidiou a concepção do novo modelo organizacional.




Cadeia de Valor da Infraero

Nesse sentido, o objetivo do novo modelo organizacional é garantir níveis adequados de serviço, expansão célere da infraestrutura e capacidade de geração de receitas com vistas a financiar os empreendimentos e custear as ações de melhoria da qualidade dos serviços prestados.

**Fonte**: adaptado de Falconi Consultores de Resultado.

Relacionamento entre as entidades organizacionais

No que se refere à estrutura organizacional das dependências da Empresa, considerou-se diretrizes que propõem definir a Sede como Centro Corporativo, estratégico, dotado de níveis hierárquicos restritos à Diretoria, Superintendência e Gerência. Além disso, o modelo requer a segregação das atividades estratégicas e transacionais, transferindo estas últimas ao Centro de Suporte Administrativo.

Os Centros de Suporte Técnico-Administrativos, por sua vez, centralizam os processos administrativos e prestam suporte técnico aos aeroportos. A relação entre os aeroportos (centros de negócios) e os centros de suporte será pautada por Acordos de Nível de Serviço, os quais firmam acordo entre a área prestadora do serviço e o aeroporto, descrevendo o serviço a ser realizado, suas metas de qualidade e tempo de entrega, papéis e responsabilidades das partes envolvidas, bem como penalidades e compensações pelo não cumprimento dos requisitos definidos.

Todas as iniciativas necessárias à sustentabilidade do novo conceito estão sendo organizadas e implementadas por meio de um Plano de Implantação e por ferramentas apoiadas nos comitês estratégicos, instituídos para promover a integração entre decisões estratégicas da Empresa e sua implementação nas camadas técnicas. Esses comitês devem criar as condições para a participação das áreas interessadas e Diretorias, avaliação técnica adequada, tempestividade do processo decisório e monitoramento adequado dos processos sobre assuntos específicos, dentre eles gestão estratégica; gestão de projetos; gestão de empreendimentos; gestão de

processos; gestão de recursos humanos; gestão de risco; desenvolvimento aeroportuário e desenvolvimento tecnológico.

Diante do cenário no qual a Infraero se insere, ações de reorganização aparecem como elemento essencial à rotina dos negócios, conferindo à Empresa a oportunidade de adotar estratégias mais adequadas para sua sustentabilidade e desenvolvimento. As instabilidades econômicas reforçam a necessidade e importância de realizar ações de modo a obter uma estrutura organizacional preparada para as mudanças constantes do mercado. A partir de um amplo diagnóstico e tratamento de fatores, que englobam entre diversas iniciativas a gestão organizacional, posicionamento estratégico, gestão societária, capital humano e situação financeira. O processo de reorganização, portanto, deve ser contínuo, apoiando a expansão dos negócios e a competitividade da Empresa.

**Gestão de Projetos**

Desde a sua implantação, o Escritório de Projetos (PMO Corporativo) vem aprimorando as práticas de gerenciamento dos projetos estratégicos na Infraero com o intuito de melhorar o desempenho das ações, cujo foco seja a geração de resultados que contribuam para o reconhecimento pela excelência aeroportuária, por parte da sociedade, clientes e acionistas.

O aprimoramento dessas práticas também é resultado do novo modelo de gestão organizacional, e no que diz respeito à gestão de projetos, esse aprimoramento consiste na implementação da Metodologia de Gerenciamento de Projetos Estratégicos, realizada com a participação da Falconi.

Essa implementação foi iniciada com a realização de uma avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos com o objetivo de se verificar o quão a Infraero usa o método com efetividade e quais os pontos de melhoria identificados. O resultado da avaliação, no início do exercício, foi de 1,65 pontos, o que significa que a Infraero está no estágio inicial em gerenciamento de projetos. Ao final de 2013, outra avaliação foi realizada e as expectativas foram superadas, pois a pontuação obtida foi de 2,20, ou seja, a Infraero já possui um conjunto de procedimentos padronizados e agora irá aperfeiçoá-lo. As avaliações foram executadas de acordo com o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos, de Prado.

Com a utilização da Metodologia de Projetos Estratégicos, o PMO Corporativo assessorou o planejamento e está monitorando a execução de 22 projetos do total de 27 aprovados pela Diretoria Executiva, que compõem a carteira em 2013. Os demais projetos ainda estão em fase de planejamento ou aguardam a aprovação dos planos por parte dos seus *Sponsors*. Com essa composição toda a carteira apresentou um desvio médio de 1,7% em relação aos prazos e não apresentou desvio de orçamento.

Em grande parte, os bons resultados observados na implementação da metodologia e nos projetos, em si, se devem ao modelo de governança aprovado pela Diretoria Executiva, o qual tem contribuído para o acompanhamento intensivo dos projetos

estratégicos e para a sinergia entre todos os envolvidos, dentre os quais o Comitê de Projetos Estratégicos (COPE), os *Sponsors* e os Líderes de Projetos.

O COPE, que é formado pelos Diretores de Administração, Comercial, Financeiro, Jurídico e de Planejamento, tem como principais atribuições avaliar o andamento dos projetos estratégicos, principalmente no que se refere aos prazos, ao orçamento e ao escopo, e atuar como facilitador entre os principais envolvidos na execução dos projetos, visando ao cumprimento dos seus objetivos.

Também em 2013 foi implantada a metodologia de gestão de portfólio que tem por finalidade o suporte na escolha da melhor carteira de projetos e empreendimentos para viabilizar a execução das estratégias da Infraero. O modelo consiste em identificar e separar as propostas de projetos e empreendimentos elaboradas por toda organização, nas cestas Fortalecimento Institucional e Governança, Excelência dos Serviços, Alavancagem de Resultados Econômico-Financeiros e Projetos Mandatórios, com o intuito de favorecer a avaliação, a priorização e uma pré-seleção dos projetos que passarão a compor a carteira. Em novembro de 2013 a proposta do portfólio de projetos para 2014 foi concluída e a Diretoria Executiva contou com essa ferramenta para sua tomada de decisão. A carteira passou a ter 69 projetos e 11 novos empreendimentos, cujos recursos orçamentários necessários para a execução também foram aprovados em conjunto.

**Gestão de Processos**

Dentre os trabalhos realizados pela Falconi na frente de reorganização administrativa, destaca-se a identificação de mais de 100 processos da Empresa, tendo sido priorizados pela Diretoria Executiva o mapeamento e reprojeto de 32. Esses processos, após serem reprojetados, serão monitorados para garantir o desempenho esperado pela alta administração.

No escopo do trabalho a ser desenvolvido com o apoio da consultoria, também está a configuração e implantação do Escritório de Processos, que será responsável pelo mapeamento, reprojeto e acompanhamento dos Processos Prioritários e de Suporte ao Negócio Infraero.

Para acompanhamento estratégico dos processos prioritários foi criado pela Diretoria Executiva o Comitê de Processos Corporativos (COGEP). Este Comitê possibilitará ambiente estratégico propício à implantação da Gestão de Processos Corporativos na Empresa, permitindo retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócio, além de otimizar e evidenciar em qual grau de maturidade os processos se encontram, para efetivamente se tornarem competitivos no mercado da aviação civil, além de verificar o desempenho dos Acordos de Níveis de Serviços e o desempenho dos Centros de Suporte, desenvolvendo uma nova cultura voltada à inovação.

## 4. DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

### Principais resultados e indicadores

O ano de 2013 foi o ano dos investimentos na infraestrutura aeroportuária brasileira. A Infraero bateu novo recorde de investimentos com a execução de R$ 2.313,1 milhões, 36,5% superior ao montante investido em 2012. Destaca-se que foram investidos R$ 1.044,2 milhões em empreendimentos que integram o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e integralizados R$ 672,4 milhões no capital social das concessionárias dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos. Para financiar tais obras, que traduz os investimentos estratégicos do Governo Federal, a União aportou R$ 2.202,3 milhões no capital social da Infraero.

A gestão financeira da Empresa esteve centrada na otimização dos gastos e na gestão do fluxo de caixa, visando amenizar a perda de receitas advindas da concessão dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos no exercício anterior. Os aeroportos concedidos passaram a ser administrados por Sociedades de Propósito Específicos (SPE's), das quais a Infraero detém 49% do capital.

O Lucro antes de juros, impostos, depreciação, amortização, provisões e resultado da equivalência patrimonial (EBITDA ajustado) foi de R$ 156,5 milhões, o que representa uma margem de 5,1% no ano, 3,0 pontos percentuais superior ao apurado em 2012 sem os aeroportos concedidos.

O movimento operacional apresentou redução em relação ao exercício de 2012, em decorrência das concessões de Brasília, Campinas e Guarulhos, aeroportos que representavam 29% dos passageiros operados, 19% das aeronaves e 58% da carga aérea. Outro fator que contribuiu para diminuição do movimento operacional foi a revisão da malha aérea pelas principais companhias aéreas, bem como a fusão da Webjet com a Gol e a da Trip com a Azul. No segmento de carga aérea, a queda da carga exportada deve-se, principalmente, pela desaceleração da economia e da alta do dólar verificada no exercício. Com isso, a redução do movimento de passageiros foi de 27,2%; o de aeronaves 22,0% e 51,5% para a carga aérea.

Em relação aos indicadores de produtividade destaca-se que a receita operacional por *Work Load Unit* (WLU), equilavente a um passageiro ou cem quilos de carga, foi de R$ 22,0 por unidade operada, ou seja, equivalente ao resultado apurado no exercício anterior. Quando considerada a relação com custo dos serviços prestados, a redução foi de 12,9% em relação a 2012 em função da queda do movimento operacional.

O indicador que apura o investimento por empregado foi de R$ 171,6 mil de investimento realizado por empregado, o que representa 43,4% de crescimento no ano. Em relação a *Work Load Unit* (WLU) o indicador ficou em R$ 16,5 por unidade operada, um aumento de 90,7%.

| Resultados | Unidade | 2012 Sem Concessão | 2012 Com Concessão | 2013 | % Sem | % Com |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Receitas Brutas | R$ milhões | 4.365,4 | 2.786,2 | 3.097,5 | (29,0) | 11,2 |
| Custo dos Serviços Prestados | R$ milhões | 2.687,2 | 2.003,7 | 2.207,6 | (17,8) | 10,2 |
| Lucro Bruto | R$ milhões | 1.678,2 | 782,6 | 889,9 | (47,0) | 13,7 |
| Ebitda Ajustado (1) | R$ milhões | 925,2 | 59,3 | 156,5 | (83,1) | n.m. |
| Investimentos | R$ milhões | 1.694,7 | 1.694,7 | 2.313,1 | 36,5 | |
| Passageiros (3) | mil | 186,4 | 135,6 | 135,7 | (27,2) | 0,1 |
| Aeronaves (3) | mil | 2.938,3 | 2.424,0 | 2.290,9 | (22,0) | (5,5) |
| Carga Aérea (3) | mil ton | 997,2 | 483,7 | 483,2 | (51,5) | (0,1) |
| Work Load Unit - WLU (2) | milhões | 196,4 | 140,4 | 140,6 | (28,4) | 0,1 |
| **Indicadores de Desempenho** | | | | | **%** | **%** |
| Margem Ebitda (1) | % | 21,2 | 2,1 | 5,1 | | |
| WLU por Força de Trabalho | mil | 4,8 | 4,5 | 4,3 | (10,1) | (3,7) |
| WLU por Custo dos Serviços Prestados | mil | 73,1 | 70,1 | 63,7 | (12,9) | (9,1) |
| Receita Operacional por WLU | R$ | 22,2 | 19,8 | 22,0 | (0,9) | 11,1 |
| Investimento por Empregado | R$ mil | 119,7 | 146,2 | 171,6 | 43,4 | 17,4 |
| Investimento por WLU | R$ | 8,6 | 12,1 | 16,5 | 90,7 | 36,4 |

Notas:

Valores do Balanço Patrimonial e DRE de 2012 reapresentados para efeito de comparabilidade.

(1) Ebitda Ajustado - Lucro antes de juros, impostos, depreciação, amortização, provisões, resultado da equivalência patrimonial, PDITA e OBU.

(2) WLU - equivalente a 1 passageiro ou 100 kg de carga.

(3) Movimento operacional sem os dados dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos a partir da data de concessão.

Destaques em resultados e indicadores

## Desempenho Operacional

| Descrição | Unidade | 2012 Sem Concessão | 2012 Com Concessão | 2013 | % Sem | % Com |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Passageiros** | **PAX milhões** | **186,4** | **135,6** | **135,7** | **(27,2)** | **0,1** |
| .Doméstico | PAX milhões | 169,0 | 128,7 | 129,2 | (23,6) | 0,4 |
| .Internacional | PAX milhões | 17,4 | 6,9 | 6,6 | (62,2) | (4,5) |
| **Carga Aérea** | **TON mil** | **997,2** | **483,7** | **483,2** | **(51,5)** | **(0,1)** |
| .Importação | TON mil | 432,5 | 174,5 | 168,0 | (61,2) | (3,7) |
| .Exportação | TON mil | 251,5 | 75,6 | 75,4 | (70,0) | (0,4) |
| .Carga Nacional | TON mil | 313,2 | 233,6 | 239,8 | (23,4) | 2,7 |
| **Aeronaves** | **AER mil** | **2.938,3** | **2.424,0** | **2.290,9** | **(22,0)** | **(5,5)** |
| .Doméstico | AER mil | 2.775,1 | 2.344,9 | 2.226,1 | (19,8) | (5,1) |
| .Internacional | AER mil | 163,2 | 79,1 | 64,8 | (60,3) | (18,1) |
| **Empregados Total (Média anual)** | **Unt.** | **40.678** | **31.180** | **32.408** | **(20,3)** | **3,9** |
| .Orgânicos (Média anual) | Unt. | 14.163 | 11.591 | 13.477 | (4,8) | 16,3 |
| .Terceirizados (Média anual) | Unt. | 26.515 | 19.589 | 18.931 | (28,6) | (3,4) |

Nota: Movimento operacional sem os dados dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos a partir da data da concessão

Desempenho operacional

O desempenho operacional da Infraero foi influenciado pela transferência dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos às novas concessionárias no final de 2012.

O movimento de passageiros, que agrega o embarque, desembarque e conexão, foi de 135,7 milhões, redução de 27,2% em relação ao mesmo período do exercício anterior, sendo 129,2 milhões de domésticos e 6,6 milhões de internacionais.

Em relação ao movimento operacional de aeronaves, pouso e decolagem, chegou-se a 2.290,9 mil operações, o que representa 22,0% inferior ao verificado em 2012, sendo 2.226,1 mil de operações domésticas e 64,8 mil de internacionais.

O movimento de carga aérea apresentou queda em todos os segmentos, sendo 61,2% na importação, 70,0% na exportação e 23,4% na carga nacional. Foram movimentadas 483,2 mil toneladas ante as 997,2 mil toneladas em 2012.

Comparando os dados operacionais realizados em 2013 com o movimento de 2012 sem os aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos, verifica-se que o movimento de passageiros permaneceu estável e o segmento de aeronaves 5,5%. No segmento de carga aérea a queda do movimento operacional foi de 0,1%, sendo que carga nacional apresentou aumento de 2,7%.

Com a concessão dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos e do Programa de Incentivo à Transferência ou à Aposentadoria (PDITA), houve redução do efetivo da empresa em 4,8% e no efetivo terceirizado de 28,6%.

## Resultado Financeiro

(Em milhões)

| Descrição | 2012 | | 2013 | % | % |
|---|---|---|---|---|---|
| | Sem Concessão | Com Concessão | | Sem | Com |
| Receita Bruta | 4.365,4 | 2.786,2 | 3.097,5 | (29,0) | 11,2 |
| . Aeronáuticas | 2.121,8 | 1.500,7 | 1.649,3 | (22,3) | 9,9 |
| . Comerciais | 2.243,6 | 1.285,6 | 1.448,2 | (35,5) | 12,7 |
| Resultado Operacional Recorrente | 994,8 | 70,2 | 80,8 | (91,9) | 15,1 |
| Custo dos Serviços Prestados | 2.687,2 | 2.003,7 | 2.207,6 | (17,8) | 10,2 |
| Despesas Operacionais | 860,6 | 860,6 | 933,0 | 8,4 | 8,4 |
| EBITDA Ajustado[1] | 925,2 | 59,3 | 156,5 | (83,1) | n.m. |
| Lucro/Prejuízo Líquido antes dos Investimentos da União | 396,7 | (328,5) | (1.224,6) | (408,7) | 272,8 |
| Lucro Líquido/Prejuízo do Exercício | 114,6 | (528,8) | (2.654,8) | n.m. | n.m. |
| Dividendos - Juros s/Capital Próprio | 25,6 | 25,6 | - | | |
| Partic. Empregados e Dirigentes no Resultado | 6,8 | 6,8 | - | | |

1)EBITDA Ajustado - Lucro antes dos impostos, juros, da depreciação, amortização, provisões , resultado da equivalência patrimonial, PDITA e OBU.

Resumo da demonstração do resultado financeiro

A receita bruta do exercício atingiu o montante de R$ 3.097,5 milhões, sendo R$ 1.649,3 milhões de receitas aeronáuticas e R$ 1.448,2 milhões de receitas comerciais.

O faturamento foi 29,0% abaixo do exercício anterior em função da concessão dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos, os quais faturaram juntos R$ 1.586,7 milhões em 2012, bem como do não reajuste tarifário (embarque, pouso e permanência) previsto na Resolução nº. 216/2012. Destaca-se ainda que foi

implantada a tarifa de conexão, Resolução nº 274/ANAC, sendo que a cobrança pela Infraero iniciou-se em 19 de julho de 2013.

O EBITDA ajustado, calculado antes de juros, impostos, depreciação, provisões, amortização, Programa de Incentivo à Transferência ou à Aposentadoria (PDITA), Obras em Bens da União (OBU) e o Resultado de Equivalência Patrimonial, apresentou resultado de R$ 156,5 milhões, gerando margem de 5,1%.

O Prejuízo Líquido (antes dos investimentos para União) foi de R$ 1.224,6 milhões em decorrência dos seguintes fatores, bem como para atender aos princípios do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC):

- Provisão para redução ao valor recuperável – *impairment*, considerando que a recuperabilidade dos ativos da Infraero foi calculada com base na estimativa dos fluxos de caixa de cinco anos futuros dos aeroportos da Rede, R$ 398,6 milhões;
- Provisão de devedores duvidosos em função de alteração do critério de reconhecimento da legislação fiscal para toda dívida em aberto de empresas em processo de falência ou recuperação judicial, R$ 383,1 milhões;
- Provisão do incentivo dos empregados que aderiram ao Programa de Incentivo à Transferência ou à Aposentadoria (PDITA) e foram confirmados pela área de Recursos Humanos, R$ 191,3 milhões;
- Pagamento de incentivo e indenizações aos empregados que aderiram ao Programa de Incentivo à Transferência ou à Aposentadoria (PDITA), R$ 141,9 milhões;
- Perda, por operações descontinuadas, referente ao provisionamento do montante dos ativos dos aeroportos do Galeão e Confins que estão previstos para serem transferidos a iniciativa privada em agosto de 2014, R$ 54,3 milhões;
- Ganho com equivalência patrimonial com base nos resultados apurados das concessionárias dos referidos aeroportos, nas quais a Infraero mantém participação acionária de 49%, R$ 31,4 milhões;
- Provisão de diversos responsáveis relativa a pagamento de multas que estão em processo de apuração de responsabilidade, R$ 3,8 milhões;
- Provisão de perdas de estoque no montante de R$ 0,9 milhão.

Foram investidos R$ 1.430,2 milhões nos aeroportos da Rede Infraero. Esse valor foi registrado como despesa do período, tendo em vista tratar-se de investimentos realizados em bens da União. Após as deduções dos investimentos em obras e serviços de engenharia o prejuízo apurado no exercício foi de R$ 2.654,8 milhões.

Na comparação dos resultados da Empresa sem os aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos na base de 2012, verifica-se que as receitas brutas apresentaram crescimento de 11,2%, com destaque para o crescimento das receitas comerciais em 12,7%. O custo dos serviços prestados apresentou crescimento de 10,2% em função, principalmente, da absorção dos empregados que não foram aproveitados pelos

concessionários dos aeroportos concedidos. O lucro bruto (resultado operacional recorrente) foi de R$ 80,8 milhões, 15,1% superior ao verificado em 2012.

## Participações por segmento de negócio em relação à Receita Bruta

(Em milhões)

| Descrição | 2012 Sem Concessão | 2012 Com Concessão | 2013 | % Sem | % Com | Participação |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Passageiros | 1.289,5 | 928,9 | 961,8 | (25,4) | 3,5 | 31% |
| Aeronaves | 832,4 | 571,8 | 687,5 | (17,4) | 20,2 | 22% |
| Carga Aérea | 833,9 | 366,4 | 391,8 | (53,0) | 6,9 | 13% |
| Concessão de Áreas | 1.341,7 | 868,2 | 994,2 | (25,9) | 14,5 | 32% |
| Exploração de Serviços | 68,0 | 50,9 | 62,2 | (8,5) | 22,1 | 2% |
| **Total** | **4.365,4** | **2.786,2** | **3.097,5** | **(29,0)** | **11,2** | **100%** |

As receitas por segmentos de negócio apresentaram redução em vista da concessão dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos.

Na apuração dos resultados com a exclusão dos aeroportos concedidos em 2012, verifica-se que o segmento de aeronaves apresentou crescimento de 20,2% em função da arrecadação das receitas de navegação aérea e da tarifa de conexão, cuja cobrança foi autorizada pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), Resolução nº 274/Anac.

O segmento de carga aérea encerrou o exercício com R$ 391,8 milhões faturados, aumento de 6,9%, em decorrência da valorização do dólar. No segmento de concessão de áreas, as receitas foram de R$ 994,2 milhões, crescimento de 14,5% em decorrência das ações voltadas à concessão de novas áreas comerciais e à realização de licitações para áreas existentes, principalmente nas atividades de restaurantes, bares, lanchonetes, estacionamento arrendado e companhias de transporte aéreo.

No segmento de exploração de serviços o crescimento foi de 22,1% em função da comercialização de nova atividade de cursos e treinamentos ministrados pela Infraero, presenciais ou não, gerando no exercício, R$ 6,4 milhões de faturamento.

## Custos e Despesas Operacionais

No tocante ao custo dos serviços prestados, a redução foi de apenas 17,8% em relação ao exercício anterior, chegando ao montante de R$ 2.207,6 milhões.

O crescimento das despesas com pessoal deveu-se ao reajuste decorrente do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) 2013/2014 de 6,5% a partir de maio, 1% de promoção a partir de agosto, concessão de 1,25% de ganho real a partir de setembro e a concessão de 60 vales alimentação extra.

Os custos com serviços contratados e material de consumo apresentaram redução menor que o esperado, em consequência da ampliação e repactuações dos contratos operacionais e de manutenção nos aeroportos, para conformidade com os normativos vigentes, como por exemplo, a proteção à aviação civil, assistência médica emergencial e o serviço de combate a incêndio – serviços essenciais à operacionalidade dos aeroportos, cujos procedimentos são moldados a partir de normas oriundas da Anac.

As despesas operacionais apresentaram aumento de 8,4%, chegando a R$ 933,0 milhões, principalmente em função da contratação de consultoria para mapeamento de processos da Empresa; gestão matricial de receitas e despesas; reestruturação organizacional; conversão das demonstrações financeiras para padrão internacional e estudo atuarial do plano de previdência privado e benefícios pós-emprego da Infraero.

## Ativos, Passivos e Gestão Financeira

(Em milhões)

| Descrição | 2012 | 2013 | % |
|---|---|---|---|
| **Ativo** | **2.413,3** | **2.204,2** | **(8,7)** |
| Circulante | 1.129,9 | 538,3 | (52,4) |
| Não Circulante | 1.283,4 | 1.666,0 | 29,8 |
| Caixa e Equivalentes de Caixa | 221,6 | 47,2 | (78,7) |
| Superávit/Déficit Financeiro | (1.036,8) | (173,8) | (83,2) |
| **Passivo** | **2.413,3** | **2.204,2** | **(8,7)** |
| Circulante | 849,2 | 1.005,5 | 18,4 |
| Não Circulante | 437,3 | 605,9 | 38,5 |
| Patrimônio Líquido | 1.126,8 | 592,8 | (47,4) |

Nota: Valores do Balanço Patrimonial de 2012 reapresentados para efeito de comparabilidade.

Balanço patrimonial e disponibilidades

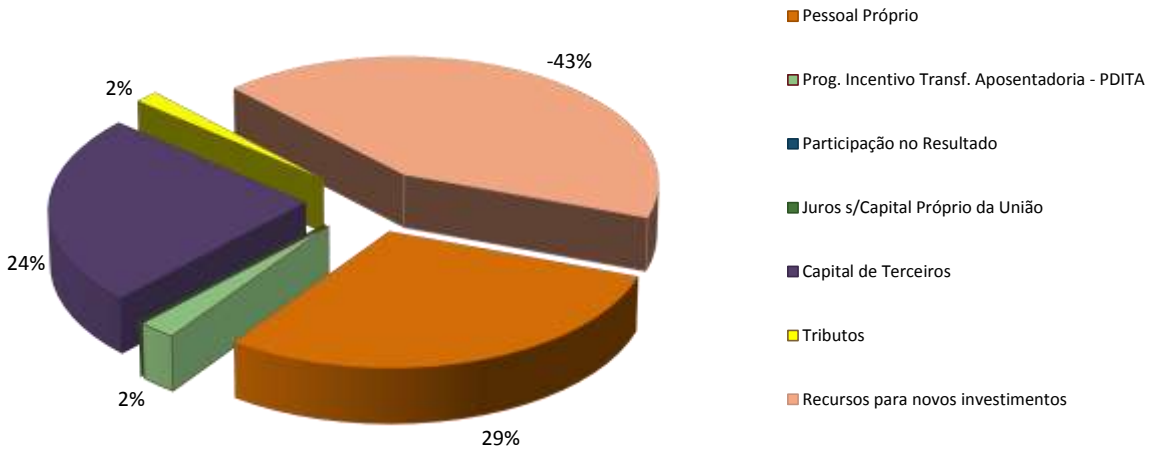
Os ativos totais da Empresa apresentaram aumento de 8,7%, chegando ao montante de R$ 2.204,2 milhões. Em destaque está a redução de contas a receber em função da baixa de devedores duvidosos pela alteração do critério de reconhecimento da provisão e a redução do imobilizado em função do teste de recuperação do ativo, no montante de R$ 398,6 milhões, bem como o aumento dos investimentos em função dos aportes de capital, no montante de R$ 672,4 milhões, realizados pela Infraero nas Sociedades de Propósito Específico (SPE's) de Brasília, Campinas e Guarulhos.

O saldo das disponibilidades encerrou o exercício com R$ 99,4 milhões, sendo R$ 60,1 milhões de recursos próprios e R$ 39,3 milhões de terceiros. Em decorrência do montante investido a Empresa apresentou *déficit* financeiro primário de R$ 173,8 milhões.

O passivo circulante apresentou aumento de 18,4% no período e o passivo não circulante apresentou aumento de 38,5%, principalmente em função da provisão do Programa de Incentivo à Transferência ou à Aposentadoria (PDITA) dos empregados que realizaram a adesão e do reconhecimento do valor presente das obrigações com assistência médica e previdência complementar no benefício pós-emprego.

## Distribuição do Valor Adicionado – DVA

A distribuição do valor adicionado, que representa a riqueza nova criada pela Infraero, atingiu o montante R$ 909,2 milhões, redução de 64,9% em relação ao exercício anterior. A distribuição do valor adicionado pode ser observada no gráfico a seguir:

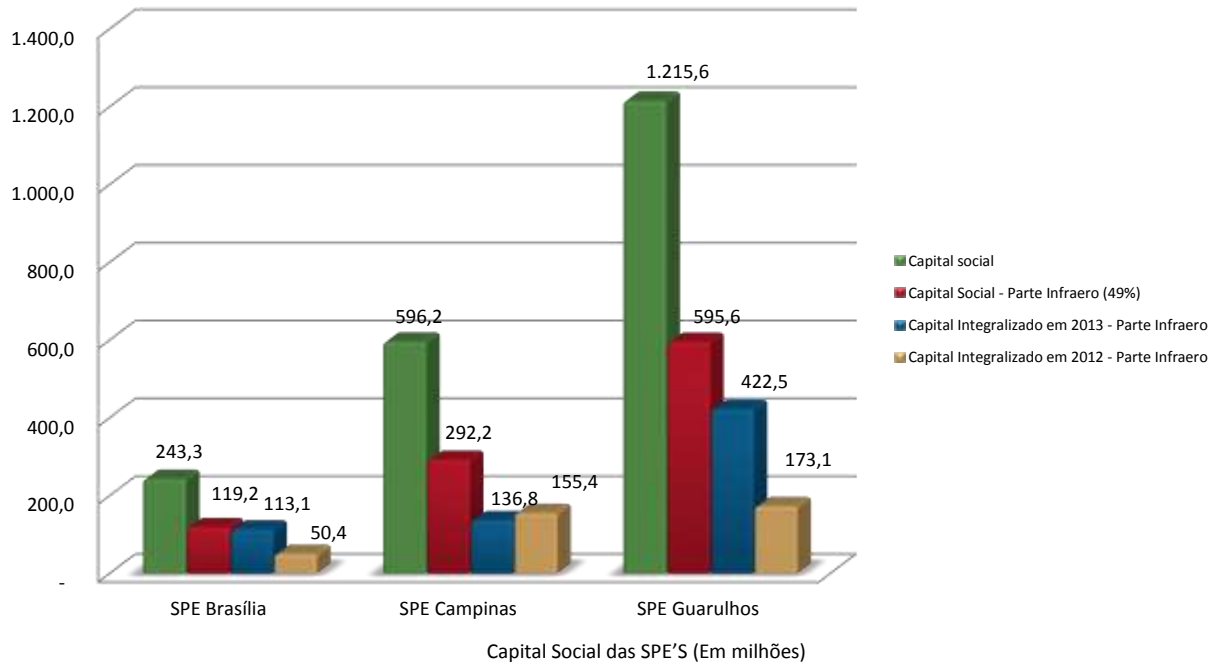



Distribuição do Valor Adicionado

## Participação nas Sociedades de Propósito Específico – SPE`S

Em 2012, o Governo Federal realizou o leilão de concessão dos aeroportos de Brasília, Campinas e Guarulhos à iniciativa privada. Cada aeroporto concedido é administrado por uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), da qual a Infraero detém 49% do capital, participando das principais decisões da companhia.

A Infraero aportou R$ 50,4 milhões para constituição do capital das Sociedades de Propósito Específico de Brasília, R$ 155,4 milhões para a de Campinas e R$ 173,1 milhões para a de Guarulhos em 2012. Para 2013, foram aportados R$ 113,1 milhões para Sociedades de Propósito Específico de Brasília, R$ 136,8 milhões para Campinas e R$ 422,5 milhões para Guarulhos.




## Plano de Investimento da Infraero

(Em milhões)

| Descrição | 2012 | 2013 | % |
|---|---|---|---|
| **a) Com Recursos Próprios da INFRAERO:** | **506,3** | **1.640,2** | **224,0** |
| . Equipamentos/Terrenos | 224,1 | 210,0 | |
| . Obras e Equipamentos (Próprios/Aporte) | 282,2 | 1.430,2 | |
| **b) Com Recursos ATAERO (Parte INFRAERO)** | **808,9** | **-** | **n.m.** |
| . Equipamentos (Transf. para União) | 8,3 | - | |
| . Obras e Equipamentos (Transf. Para União) | 800,6 | - | |
| **Total dos Dispêndios da INFRAERO** | **1.315,2** | **1.640,2** | **24,7** |
| **c) Com Recursos de Convênios** | **0,6** | **0,5** | **(11,3)** |
| **d) Aporte de Capital nas SPE's** | **378,9** | **672,4** | |
| . Aporte de Capital | 378,9 | 672,4 | |
| **Total de Investimentos** | **1.694,7** | **2.313,1** | **36,5** |

Investimentos

A execução dos investimentos atingiu o montante recorde de R$ 2.313,1 milhões, sendo R$ 1.640,1 milhões em equipamentos, obras e serviços de engenharia e R$ 672,4 milhões em aporte de capital nas SPE's – concessionárias dos aeroportos concedidos. Esse volume de investimentos realizados representam 36,5% de crescimento em relação ao exercício de 2012. Os investimentos foram financiados pelo

Governo Federal que realizou aporte de capital da Infraero no montante de R$ 2.202,3 milhões.

A Infraero, por ser uma empresa pública independente, participa do Programa de Dispêndios Globais (PDG) e do Orçamento de Investimento (OI) que são elaborados anualmente pelas empresas estatais. Trata-se de um conjunto sistematizado de informações econômico-financeiras, com o objetivo de avaliar o desempenho das citadas empresas, compatibilizando-o com as metas de política econômica governamental. O Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST) é responsável pela coordenação da elaboração e pelo acompanhamento da execução das referidas peças orçamentárias.

Os investimentos realizados pela Infraero representaram 82,7% dos limites estabelecidos no Orçamento de Investimentos da Infraero, peça integrante da Lei Orçamentária Anual (LOA), e no Programa de Dispêndios Globais (PDG). No que se refere especificamente ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC 2), que traduz os investimentos estratégicos do Governo Federal, foram investidos R$ 1.044,2 milhões.

Com relação às obras concluídas em 2013, destacam-se as obras de ampliação do pátio de aeronaves em Salvador, reforma e ampliação do terminal de cargas em Curitiba, reforma e ampliação do terminal de passageiros de Foz do Iguaçu, ampliação das pistas de táxi e pátio de aeronaves em Macapá.

Com o objetivo de promover a segurança da aviação civil ampliando a proteção aos passageiros, a Infraero adquiriu 85 detectores de metal tipo pórtico; 10 equipamentos de raios-x para inspeção de bagagem despachada e carga aérea; 36 veículos de resgate e salvamento; 25 simuladores de torre em 3D; implantação de sistema de TV e vigilância, além de melhorias nas instalações das Seções Contra Incêndio.

Quanto aos equipamentos operacionais, destacam-se os recursos investidos na aquisição de quatro equipamentos limpa-pista; 44 escadas rolantes; esteiras de bagagem; balcões de *check-in*; 9.558 carrinhos transportadores de bagagens; 26 empilhadeiras;11 envolvedoras e 15 transelevadores para utilização nos terminais de carga; dentre outros.

Para modernizar seu parque tecnológico, promover melhorias na comunicação e desenvolver os sistemas de informações, a Empresa adquiriu novos equipamentos de radiocomunicação; investiu na modernização e padronização do Sistema de Informação de Voo (SIV), por meio de solução *videowall*; na aquisição e renovação de licenças de uso de *softwares*.

Durante o ano de 2013, a Infraero deu continuidade aos processos de desapropriação e aquisição de áreas para incorporação aos sítios aeroportuários, como patrimônio da União. Destaca-se a desapropriação de áreas em Porto Alegre, para ampliação da pista de pouso e decolagem e novo Terminal de Carga Aérea do Aeroporto Internacional Salgado Filho. Além das desapropriações de áreas nos aeroportos de

Campinas e Guarulhos, que ficaram a cargo do poder concedente, conforme Anexo 3 do Edital de Concessão nº 02/2011.

Estão em curso ações de desapropriação das áreas para ampliação da pista de pouso do Aeroporto de Joinville, a construção do novo terminal de passageiros de Teresina e a construção da terceira pista de pouso de Curitiba.

(Em milhões)

| Programas | 2012 | 2013 |
|---|---|---|
| Desenvolvimento de Aeroportos | 790,7 | 1.133,4 |
| Desenvolvimento de Navegação Aérea | 48,8 | 29,1 |
| Desenvolvimento de Segurança Aeroportuária | 45,1 | 72,9 |
| Desenvolvimento de Operação Aeroportuária | 229,6 | 202,1 |
| Desenvolvimento de Logística de Carga | 37,3 | 36,1 |
| Desenvolvimento Comercial e Industrial | 5,2 | 4,4 |
| Gestão de Pessoas | 0,7 | - |
| Desenvolvimento de Tecnologia e Sistemas Aeroportuários | 58,9 | 56,0 |
| Desenvolvimento da Manutenção | 68,7 | 69,8 |
| Gestão Ambiental | 14,9 | 14,3 |
| Apoio Administrativo | 15,3 | 22,0 |
| Aporte SPE's | 378,9 | 672,4 |
| Convênios | 0,6 | 0,5 |
| **Total de Investimentos** | **1.694,7** | **2.313,1** |

Plano de Investimentos

## 5. EVOLUÇÃO DOS SERVIÇOS

Em relação aos serviços prestados, o desafio é manter níveis elevados de operacionalidade e disponibilidade de instalações e serviços, tendo em vista o volume cada vez maior de passageiros embarcados e desembarcados.

### Eficiência Operacional em Aeroportos

Em 2012, por solicitação da Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR), a Infraero assumiu o compromisso de implantar nos aeroportos Sede da Copa do Mundo, o Projeto Eficiência Operacional em Aeroportos (PEOA) que visa diagnosticar, propor e implantar melhorias nos processos de embarque e desembarque de passageiros, manuseio de bagagens e na gestão do Centro de Gerenciamento Aeroportuário (CGA).

A proposta é garantir maior conforto ao cliente, por meio do aprimoramento dos processos de maior impacto junto aos passageiros, incrementando melhorias, de forma que o cliente usufrua de um atendimento mais eficiente nos aeroportos.

Em 2012, o Projeto foi implantado nos aeroportos do Galeão, Confins, Congonhas, Santos Dumont e Fortaleza. Em 2013, foi desenvolvido nos aeroportos de Porto Alegre, Salvador, Recife e Curitiba, perfazendo nove aeroportos implantados de um total de 11, que serão finalizados em 2014.

Os ganhos de eficiência obtidos nos nove aeroportos contemplados pelo Projeto estão descritos a seguir:

| Processos | Galeão | Confins | Congonhas | Santos Dumont | Fortaleza | Salvador | Porto Alegre | Recife | Curitiba |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Alfândega | 13,00% | 60,00% | - | - | - | 66,67% | - | 17,00% | 43,81% |
| Canal de Inspeção | 52,00% | 54,00% | 29,00% | 33,33% | 50,00% | 20,00% | 20,25% | 0,00% | 50,42% |
| Check-in | 25,00% | 24,50% | 23,00% | 9,42% | 19,50% | 24,80% | 27,95% | 13,62% | 16,83% |
| Emigração | 23,00% | 80,00% | - | - | 76,50% | 50,00% | 0,00% | - | 58,45% |
| Imigração | 46,00% | 33,00% | - | - | 28,00% | 26,92% | 0,00% | 40,00% | 74,68% |
| Restituição de Bagagem | 28,00% | 31,00% | 17,67% | 3,57% | - | 10,66% | 0,00% | 3,87% | 18,52% |
| **Resultado dos Processos** | **31,17%** | **47,08%** | **23,22%** | **15,44%** | **43,50%** | **33,17%** | **9,64%** | **14,89%** | **43,78%** |

Ganhos no processamento de passageiros

Para manutenção desses resultados foi definido no Plano Estratégico da Infraero que o Índice de Eficiência Operacional aferido por meio da aplicação de protocolo específico, deverá atingir em 2013, 2014, 2015 e 2016 as metas de 90%, 95%, 98% e 100%, respectivamente. Em 2013, os aeroportos de Confins, Galeão, Congonhas, Fortaleza e Santos Dumont atingiram o Índice de Eficiência Operacional de 94,52%, 94,90%, 95,65%, 94,87% e 88,81%, respectivamente.

**Segurança Aeroportuária**

A Infraero trabalhou em conjunto com outros órgãos públicos envolvidos nas ações de segurança dos grandes eventos como a Copa das Confederações e a Jornada Mundial da Juventude, bem como no planejamento e capacitação dos aeroportos, aperfeiçoando/revisando processos e investindo em equipamentos de tecnologia avançada para que os próximos eventos, como a Copa do Mundo em 2014 e as Olimpíadas em 2016, transcorram sem incidentes.

Para garantir a qualidade do serviço prestado, foram realizadas inspeções nos principais aeroportos da Rede e elaborados estudos técnicos para otimizar os recursos disponíveis, por meio da padronização de alguns processos, aquisição de equipamentos modernos e adequação dos recursos humanos. Algumas ações de melhoria geraram uma economia, em 2013, de R$ 7,5 milhões.

Os aeroportos da Infraero receberam investimentos em equipamentos e infraestrutura destinados a manter a excelência na segurança, da ordem de R$ 53 milhões, destinados, em 2013, para as atividades de *safety* e *security.*

Dentre os equipamentos já instalados ou em processo de entrega, cabe destacar o reaparelhamento das seções contra incêndio com a aquisição de 36 carros de resgate de salvamento, 80 carros contra incêndio com tecnologia de ponta, 770 Equipamentos de Proteção Individual (EPI) compostos por roupas de aproximação, capacetes, luvas, botas e balaclavas, bem como desencarceradores, almofadas pneumáticas e turbo ventiladores utilizados em possíveis ocorrências.

No tocante a inibição de ilícitos, merece destaque a aquisição de 180 equipamentos de raios-x para inspeção de bagagens de mão, 13 equipamentos de raios-x de carga e 47 detectores de traços explosivos e narcóticos.

A Empresa também teve participação ativa na elaboração de especificações técnicas para aquisição de carros contra incêndio que a Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR) está adquirindo para os aeroportos regionais.

A Infraero comercializou treinamentos na área de Segurança Aeroportuária para a Concessionária do Aeroporto de Brasília, Aeroporto Cascavel e Gestão de SESCINC - Serviço de Prevenção, Salvamento e Combate a Incêndio em Aeródromos Civis para a SAC/PR. Também foram realizados cursos para a formação técnica de empregados e instrutores com foco nas atividades da segurança de aviação civil e prevenção e combate a incêndios.

## Gerenciamento da Segurança Operacional

Os processos de certificação operacional de aeroportos foram intensificados ao longo dos anos com alinhamento à norma da Organização de Aviação Civil Internacional (OACI). Em 2013, foi concedido pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) o Certificado Operacional ao Aeroporto Internacional de Maceió. Esse certificado atesta que as condições operacionais do aeroporto estão em conformidade com os requisitos de segurança operacional, regulamentos da Anac e com as especificações do Manual de Operações de Aeródromo (MOPS), complementando o processo de homologação.

A Infraero também se concentrou em ações de formação profissional autorizadas pela Anac. Realizou duas turmas para o Curso de Sistema de Gerenciamento da Segurança Operacional (SGSO), elaborou o Curso de Projeto de Aeródromo e fez diversas vídeo conferências, de forma a capacitar os gestores dos aeroportos.

Durante o ano, foram elaboradas Normas Internas, Manuais de Procedimentos e seis Estudos Aeronáuticos foram encaminhados à Anac. Além disso, foram realizadas 10 Auditorias de Segurança Operacional e, em um trabalho pioneiro, foi firmado contrato para realização da 1ª Auditoria Externa de Segurança Operacional ocorrida no Aeroporto Internacional de Campinas/Viracopos.

## Operações e Serviços Aeroportuários

Em 2013, foi realizado o Plano de Contingência Operacional para os dois grandes eventos nacionais que aconteceram no País, a Copa das Confederações e a Jornada Mundial da Juventude, além da revisão dos Planos de Contingenciamento de Pátio de Estacionamento de Aeronaves para a Copa do Mundo de 2014.

Ainda com foco no evento esportivo, há o Projeto de Acessibilidade, no qual prevê a acessibilidade nos 11 aeroportos das cidades sede da Copa – Confins, Fortaleza, Galeão, Santos Dumont, Congonhas, Salvador, Recife, Cuiabá, Curitiba, Manaus e Porto Alegre e o projeto estratégico do Centro de Gestão Aeroportuária (CGA), com implantação prevista para 2014 nos aeroportos de Recife, Fortaleza e Salvador, e do Centro de Gestão Integrada na Sede da Infraero, em Brasília.

Outra ação relevante refere-se à implantação, junto à área de Tecnologia da Informação, do Sistema de Controle e Aprovação de Voos (SICAV), através da metodologia *Scrum*, partindo do mapeamento e fluxo do processo, tendo como resultados a eliminação de impressão em papel e redução no tempo de processamento dos pedidos.

Houve também, a elaboração do projeto *Business Intelligence* (BI), no qual permitirá a centralização dos dados operacionais e a geração de relatórios de forma ágil e padronizada.

No contexto de aperfeiçoamento, foi homologada a primeira etapa da modernização do Sistema Integrado de Soluções Operacionais (SISO), que passará para a plataforma *web* e permitirá a unificação dos módulos atuais.

**Operações e Serviços de Navegação Aérea**

Dada a importância estratégica da prestação de serviços de Navegação Aérea como alicerce para a vitalidade de ambientes de negócios, movimentação de cargas, transporte de passageiros, sobretudo para a integração nacional, reforça-se a necessidade de evolução de tais serviços, com foco no compromisso com a sociedade. Nessa perspectiva, as ações e projetos desenvolvidos pela Infraero pautaram-se pelos requisitos de qualidade, segurança, eficiência e disponibilidade, inerentes à atividade.

Com esse foco e em face ao cenário atual, impactado pela perda de receitas em função das concessões de aeroportos à iniciativa privada, a preocupação com a situação da Empresa trouxe a exploração de novas possibilidades, traduzidas na criação de um Plano de Negócios, que, apesar de estar em fase de aperfeiçoamento, desencadeou uma série de ações que podem tornar a atividade de Navegação Aérea em fonte de receitas, a exemplo da proposta de implantação do Serviço de Informação de Voo em Aeródromo Remoto (r-AFIS), que possibilitará uma economia de escala por meio do aproveitamento do efetivo e da estrutura administrativa de uma localidade para a prestação dos referidos serviços a várias localidades, inclusive àquelas contempladas pelo Programa de Investimentos em Logística do Governo Federal.

É válido destacar, ainda em decorrência das mudanças de cenário, a concepção do Projeto Reorganização da Navegação Aérea, com vistas ao atendimento a exigências regulatórias – Portaria Normativa Interministerial nº 24, de 04 de janeiro de 2012 –, ao aperfeiçoamento dos serviços, bem como ao restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro da atividade de Navegação Aérea.

Além disso, em 2013, assim como nos exercícios anteriores, foram realizadas ações relacionadas à adequação das estruturas organizacionais às normas e tecnologias nacionais e internacionais, tendo como pilar a segurança operacional.

Em relação aos investimentos, soma-se o montante de R$ 50 milhões em contratos em fase de execução. Deste valor, já foram realizados investimentos da ordem de R$ 29 milhões voltados para aquisição de equipamentos e construção, reforma, ampliação e adequação dos módulos de Navegação Aérea, por meio do Programa 121 – Desenvolvimento da Navegação Aérea.

**Manutenção**

A Infraero, em um processo contínuo de melhoria na prestação de serviços e a fim de garantir um nível elevado de disponibilidade dos cerca de 110 mil ativos sob sua responsabilidade, apresentou uma evolução técnica significativa em 2013 com a

execução de ações que visam uma adequada operacionalidade dos aeroportos da Rede.

Em 2013, foi realizada a migração total dos contratos contínuos de manutenção para o formato de remuneração por desempenho. Houve ainda a contratação dos serviços de levantamento da irregularidade longitudinal e transversal para todas as 73 pistas de pousos e decolagens administradas pela Infraero.

Foram publicados manuais de procedimentos de manutenção e termos de referência para contratação de serviços de revitalização e manutenção dos aeroportos da Rede. Houve ainda realização de auditoria de qualidade nos processos de manutenção, capacitação de empregados e participação das inspeções técnicas nos sistemas elétricos dos aeroportos das cidades Sede da Copa das Confederações.

## 6. DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS

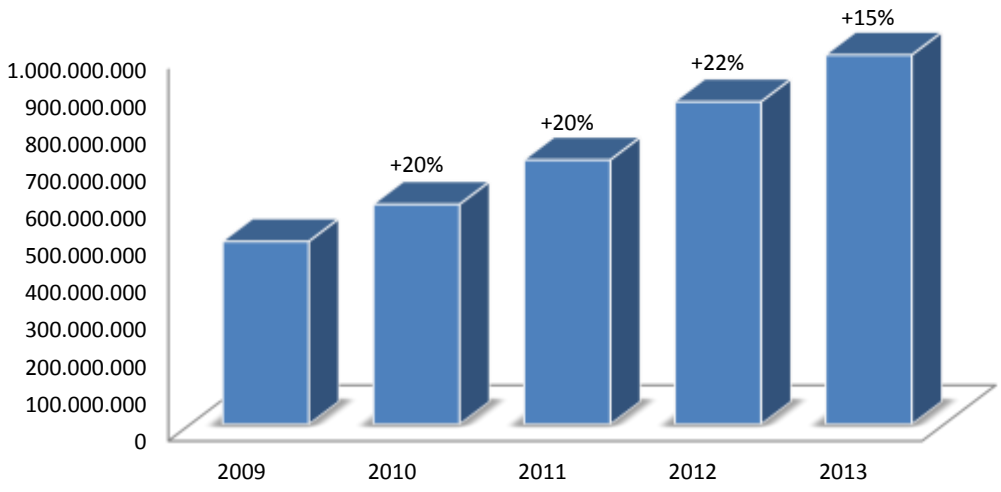
A gestão comercial da Infraero está dividida em duas áreas, a de Negócios Comerciais e a de Logística de Carga, que contribuíram com 47% do total das receitas operacionais da Empresa em 2013. A atividade comercial somada à exploração de serviços atingiu 34% e a atividade de logística de carga registrou 13% de participação nas receitas operacionais.

### Negócios Comerciais

Mesmo em cenários de crises internacionais e retração econômica, os negócios comerciais se consolidaram como principal fonte de recursos financeiros da Infraero. Em 2013, as receitas de concessão de uso de áreas somaram R$ 994,2 milhões, com crescimento da arrecadação de 14,5% quando comparado ao exercício de 2012.

Do total das receitas operacionais em 2013, a exploração de negócios comerciais responde por 32% da receita e, somada a receita de armazenagem e capatazia e exploração de serviços, representa 47% da receita total da Infraero.

O varejo aeroportuário vem realizando desde 2010 uma gestão arrojada (crescimentos sucessivos de receita de 20%, 20%, 22% e 15%) que culminou, em 2013, na captação de receita global para os próximos 25 anos, da ordem de R$ 745 milhões.




Evolução das receitas do varejo aeroportuário (excluídas as receitas dos aeroportos concedidos)

Estas receitas são derivadas das ações de:

a) Expansão dos Clientes Corporativos;
b) Concessão;
c) Uso de áreas destinadas às ações consideradas de oportunidade e de ocupação eventual, com comercialização de produtos e serviços;

d) Implantação de Lanchonetes com Preços Controlados – em alinhamento com as diretrizes da Casa Civil da Presidência da República. Foram inauguradas as lojas em: Curitiba, Natal, Porto Alegre, Recife, Galeão, Santos Dumont, Salvador, Congonhas, Londrina e Campo Grande e em fase de licitação em: Manaus, Fortaleza, Cuiabá e Confins;
e) Concessões de áreas externas;

Estacionamento Aeroporto de Salvador

Estacionamento Aeroporto de Manaus

f) Prospecção de grupos internacionais visando maior concorrência no segmento de lojas francas.

Na busca de novos parceiros comerciais, a Infraero participou da ABF *Franchising Expo* 2013 juntamente com as concessionárias dos aeroportos de Viracopos e Brasília. Foram prospectadas mais de 90 empresas com potencial para investir nos nossos aeroportos.

Para divulgar as oportunidades diferenciais de mercado, os formatos de comercialização e as características da ação promocional da Empresa, foi elaborado material para promover as oportunidades de negócios existentes na Rede Infraero com mídia aeroportuária e ações promocionais.

A partir de pesquisa realizada junto aos principais canais de mídia, cujo objetivo é nortear os agentes comerciais quanto aos valores referenciais por m² praticados no mercado, foi elaborada uma tabela de preços referenciais, bem como os requisitos técnicos de publicidade para projetos de obras, que estabelece os critérios conceituais para o desenvolvimento de Planos Gerais de Mídia em conjunto com os projetos de terminais de passageiros.

Dentre os projetos estratégicos, podemos destacar o Operador Master que tem como objetivo otimizar o processo de gestão dos espaços publicitários com estruturas fixas, minimizar os custos e garantir a receita com a Mídia Aeroportuária. O Operador Master já foi implantado no Aeroporto Internacional de Confins/Tancredo Neves, com valor global em torno de R$ 16 milhões e no Aeroporto de Belo Horizonte/Pampulha, com valor global em torno de R$ 1 milhão, ambos pelo prazo de 60 meses.

Visando a redução de custos na aquisição de equipamentos operacionais, por meio de concessão de uso de área comercial destinada a exploração de publicidade com geração de receita, foi realizado o projeto de Divisores de Fluxo com Publicidade.

Evolução das receitas do varejo aeroportuário

O projeto foi realizado em parceria com a área de operações e foi implantado nos aeroportos de São Paulo/Congonhas, Confins, Fortaleza, Florianópolis, Galeão, Santos Dumont, Salvador, Porto Alegre, Curitiba, Recife, Vitória, Manaus, Belém, Goiânia, Cuiabá e São Luis, com previsão de receita global da ordem de R$ 1 milhão.

As ações promocionais negociadas durante a Copa das Confederações, entre a Sede e os patrocinadores oficiais do evento, destacando-se Coca-Cola, Adidas, AmBev e Liberty Seguros, somaram mais de R$ 780 mil.

Na exploração da atividade de estacionamento de veículos, foi desenvolvido projeto que prevê o uso do QR CODE para memorização de informações de localização de vagas nos estacionamentos, que será replicado a todos os estacionamentos da Rede Infraero.

Em abril de 2013 foi publicada a segunda Convocação Pública para ampliação da oferta de internet sem fio gratuita, nos aeroportos da Infraero que não possuem o serviço. A expectativa é que no primeiro trimestre de 2014 os aeroportos de Aracaju, Belém, São Luis, João Pessoa, Maceió, Porto Velho, Florianópolis, Rio Branco, Vitória e Cuiabá já tenham internet *WiFi* disponibilizada aos seus usuários.

As concessões de uso de áreas para exploração de estacionamento representou um incremento de receita comercial de mais de R$ 3,4 milhões, em seis aeroportos: Salvador, Fortaleza, Porto Alegre, Manaus, Foz do Iguaçu e Porto Velho.

Foram realizadas diversas ações de *marketing* comercial, no decorrer deste ano, dentre elas temos:

a) O INFRAMIX – Sistema de Gestão de Áreas Comerciais/Publicidade, que concluíu a fase de testes para produção do módulo I – Gestão de Mídia Aeroportuária;
b) Foram implementadas em nove aeroportos Lanchonetes com Preços Registrados, estando em desenvolvimento a Campanha Publicitária "Lanche Popular" com a confecção de peças para a divulgação do Projeto;
c) Análise das solicitações de alterações e atualização dos *mixes* comerciais, além da elaboração de nova metodologia para atender o processo, visando a prospecção de novos negócios e a viabilidade da continuidade dos negócios atuais dos contratos vincendos, incrementando assim a receita comercial;
d) Implantação da 1ª etapa da Identificação Visual *Aeroshopping*, para incluir identificadores da marca *Aeroshopping*, visando destacar as atividades comerciais do terminal de passageiros, com pilotos em Santos Dumont e Congonhas;
e) Implantação da loja "Negócios em Aeroportos" no Aeroporto Santos Dumont, visando fortalecer o relacionamento com o mercado empreendedor, a prospecção de potenciais parceiros, a comunicação das oportunidades de negócios comerciais nos aeroportos da Rede Infraero e o incremento das receitas comerciais. Está em andamento a implantação de novas lojas em mais seis aeroportos;
f) Apoio ao desenvolvimento do aplicativo "Aeroperto" com o objetivo de indicar quais as atividades comerciais existentes nos aeroportos.

**Logística de Carga**

Ao longo de 2013 foram desenvolvidas diversas ações no sentido de assegurar que os usuários da infraestrutura aeroportuária recebam serviços cada vez mais ágeis, seguros e eficientes, com maior integração na cadeia logística e rentabilidade em seus negócios. A consequência natural dessa atuação foi a elevação das receitas da atividade de Logística de Carga da Infraero, resultou em um faturamento próximo de R$ 514,8 milhões (valor com Ataero), ao final do período, representando um crescimento de 5,6% em relação a 2012.

A movimentação de carga pelos 31 Terminais de Logística da Rede Infraero em 2013 atingiu a marca de 483,2 mil toneladas, representando um crescimento de 22,3% do valor CIF (*Cost, Insurance, Freight*) importado, em relação ao exercício de 2012, alcançando a marca de R$ 53,7 bilhões.

Assim como em anos anteriores, em 2013 a Logística de Carga da Infraero buscou, por meio do Programa Infraero de Eficiência Logística (PIEL), destacar as empresas mais eficientes no desembaraço de cargas importadas, tendo como objetivo estimular a concorrência saudável entre os participantes. Os eventos de premiação das melhores empresas, em cada segmento e localidade foram realizados em: Manaus,

Curitiba, Porto Alegre, Fortaleza, Recife, e Salvador que realizaram o lançamento do Programa.

A Logística de Carga da Infraero investiu cerca de R$ 36 milhões em modernização, ampliação e aquisição de equipamentos para vários Terminais de Logística de Carga, com destaque para: o transelevador da Linha Azul do Aeroporto Internacional Eduardo Gomes; o início das obras de construção do complexo logístico do Aeroporto de Palmas; o incremento e reposição do parque de empilhadeiras da Rede e a instalação da subestação de energia para o transelevador frigorificado do Aeroporto Internacional do Galeão, dentre outros.

As ações empreendidas para atração e fidelização de clientes da Carga Aérea resultaram na assinatura de 221 Termos de Acordo para Concessão de Flexibilização Tarifária de Armazenagem para diversos segmentos. O cumprimento do cronograma de negociações e visitas a clientes estratégicos alcançou a marca de 218 reuniões realizadas em 2013.

Foram desenvolvidas, também, outras ações para melhoria dos serviços prestados, tais como: promoção e divulgação, capacitação de colaboradores, normatização e padronização de procedimentos e melhorias técnico-operacionais ligadas à automação e sistematização dos processos.

Dentre as principais ações desenvolvidas se destacam: a publicação da Autorização de Funcionamento de Empresa (AFE) para a Sede da Infraero, com a finalidade de armazenagem de medicamentos, matérias-primas e insumos farmacêuticos; o treinamento de 270 empregados no curso corporativo obrigatório de Transporte de Artigos Perigosos; a realização de sete inspeções operacionais nos Terminais de Logística da Rede; a elaboração de estudos para construção dos novos Complexos Logísticos de Palmas, Uberlândia, Navegantes, Joinville**,** Vitória e Teresina; e a criação de manuais técnicos para projetos de engenharia de complexos logísticos, evidenciando o Modelo de Projeto de Condomínios Logísticos - Carga Nacional; Norma de Programação Visual para áreas dos Terminais de Logística; memorial de requisitos de infraestrutura para empreendimentos do complexo logístico e atualização do memorial de critérios e condicionantes de arquitetura de Terminais de Carga.

## 7. APERFEIÇOAMENTO DA INFRAESTRUTURA

### Desenvolvimento Aeroportuário

Em 2013, foi realizado o planejamento operacional de diversos aeroportos procurando garantir a curto, médio e longo prazos, ações que viabilizem capacidade para a demanda prevista, especialmente em cidades médias cujo crescimento econômico pressiona o crescimento das atividades de transporte aéreo.

Foram revisados os Planos Diretores de 11 aeroportos segundo as orientações da Anac e iniciada a revisão de mais nove aeroportos que deverão ser aprovados no primeiro trimestre de 2014.

Nesse ano, foram retomadas as tratativas para assinatura dos Acordos de Cooperação Técnica com os novos prefeitos dos Municípios de Juazeiro, São José dos Campos, Manaus e Goiânia. A partir dos trabalhos decorrentes dos Acordos de Cooperação Técnica firmados com diversos municípios foi possível observar a evolução de propostas concretas de adequação da legislação urbana no entorno dos aeroportos, considerando os ajustes necessários ao Zoneamento de Uso do Solo. Tais ajustes são realizados com base em trabalho cooperativo entre técnicos da Infraero e das prefeituras, contemplando, entre outros, o atendimento às restrições de uso do solo e gabarito de edificações localizadas na área de influência dos planos de proteção das operações aeroportuárias.

Foram submetidas para validação da Anac as curvas de ruído referentes aos aeroportos de Campina Grande, Goiânia, Joinville, Uberlândia, Belém e Santarém, tendo sido validadas as curvas de ruído dos aeroportos de Juazeiro do Norte, Fortaleza, Aracaju, Porto Alegre, Campo Grande e Belém. Os estudos de ruído são instrumentos adotados para orientação do planejamento de ações de gerenciamento dos impactos de ruído das operações aeroportuárias, bem como do processo de licenciamento ambiental da infraestrutura, seja na fase de planejamento ou de operação.

Em 2013, foram desenvolvidos estudos de uso de solo referentes aos aeroportos de Juazeiro do Norte, Goiânia, Joinville, São José dos Campos e Belém, estando em fase final de análise as propostas de uso do solo para atualização do Plano Específico de Zoneamento de Ruído (PEZR) dos aeroportos de Fortaleza, Aracaju, Macapá, Porto Alegre e Campo Grande e ainda foram elaborados estudos de mobilidade urbana dos aeroportos de Cuiabá, Manaus, Porto Alegre, Recife, Salvador, Goiânia e Boa Vista.

Os estudos de Mobilidade Urbana estão focados na integração dos sistemas de transportes e acesso com o objetivo de promover maior conforto, qualidade e segurança para os usuários, além da necessária compatibilização com os projetos de transportes em desenvolvimento pelos órgãos públicos. Assim, foram realizados os estudos dos aeroportos de Cuiabá, Manaus, Porto Alegre, Recife, Salvador, Goiânia e Boa Vista, compreendendo os seguintes aspectos: Diagnóstico da Situação Atual, Estudo de Alternativas, Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica, Social e Ambiental (EVTEA) e um Relatório Final, cujo objetivo é a consolidação das informações em um

único volume, de fácil leitura, permitindo ampla divulgação das demandas dos aeroportos para atendimento a seus clientes.

**Gestão de Empreendimentos**

A Infraero está investindo na implantação de uma nova metodologia de acompanhamento e controle de empreendimentos. Esta nova forma de monitoramento pretende aumentar o nível de sucesso dos projetos e empreendimentos relacionados à ampliação e reforma da infraestrutura dos aeroportos brasileiros, considerando o cumprimento dos prazos e custos planejados, baixo nível de mudança de escopo e entrega do benefício esperado com o cliente satisfeito.

A nova metodologia está baseada nas boas práticas disseminadas pelo *Project Management Institute* (PMI) e pretende estabelecer uma linguagem comum entre todas as partes envolvidas nos empreendimentos, processos comuns entre as áreas técnicas e metodologia singular, ou seja, estabelecer um nível de maturidade compatível com as pretensões da Empresa em alcançar o sucesso esperado.

Dentro destes processos destaca-se à etapa de pré-empreendimento, estabelecendo a interface entre os clientes internos (áreas de Operações, de Logística de Carga, Comerciais e de Navegação Aérea) e as áreas de suporte (Engenharia e TI) para a definição do escopo, do custo e dos prazos dos empreendimentos, no intuito de obter subsídios para aprovação do investimento no Portfólio da Empresa.

No ano de 2013, foram desenvolvidos documentos de pré-empreendimento dos novos terminais de passageiros dos aeroportos de Uberlândia, Teresina, João Pessoa e Petrolina; da nova pista de pouso e decolagem do aeroporto de Cuiabá; e das novas torres de controle dos aeroportos de Altamira, João Pessoa, Juazeiro e Montes Claros.

Além disso, foi efetuada a avaliação dos processos internos e da interface com as demais áreas da Empresa visando maior eficiência da etapa de pré-empreendimento.

Foram treinadas na nova metodologia mais de 100 empregados entre as Diretorias de Engenharia e de Planejamento.

Esta metodologia está consolidada por meio de duas bases: Norma e Governança. A Norma de Gestão de Projetos é a norma que foi aprovada em novembro de 2013 e estabelece o Manual de Gerenciamento de Projetos (MGP) e o Manual de Gerenciamento de Empreendimentos (MGE) como os novos padrões técnicos de gestão para que sejam acompanhados e seguidos pelos líderes de projetos e pelos líderes de empreendimentos, como também de todas as partes interessadas em busca do sucesso de cada empreendimento.

A Governança se refere à implantação do Escritório de Gerenciamento de Empreendimentos (PMO) e ao Escritório de Suporte aos Projetos (PSO) na sede da Empresa. Estas estruturas têm como atribuições: auxiliar os líderes de empreendimentos e os líderes de projetos nos processos de gestão; estabelecer as

boas práticas em gerenciamentos; monitorar o desempenho dos empreendimentos; atualizar e divulgar a metodologia de gerenciamento de projetos e treinar as equipes de gerenciamento nas boas práticas de gestão estabelecidas na norma e nos manuais citados.

Tanto o PMO, como o PSO trabalharam em 2013 na manutenção e evolução do portal de empreendimentos, geração de indicadores de contratos, de projetos e de empreendimentos; realizaram diversos treinamentos corporativos e estabeleceram melhorias no processo de comunicação dos empreendimentos da empresa. Também foram realizadas avaliações de maturidade para medir a evolução da equipe na utilização das boas práticas implantadas e com isso elaborar plano de ação para alcançar as metas traçadas para o ano corrente e o próximo.

As equipes das Gerências Temporárias de Empreendimentos também foram treinadas e têm acompanhamento local de consultores da Fundação para Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia (FDTE), contratados para desenvolver esta metodologia, treinar e capacitar os colaboradores nestas boas práticas e realizar o acompanhamento e monitoramento das equipes, visando à melhoria contínua dos processos.

A equipe orgânica do PSO realizou o projeto para treinamento na metodologia de gerenciamento de projetos e implantação da planilha de indicadores de contratos com as equipes das gerências de engenharia das Superintendências Regionais. Também iniciou a implantação de um projeto piloto na Regional Norte para estabelecer um escritório de suporte aos projetos locais.

**Obras de Engenharia**

O Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), mais uma vez se constituiu na peça fundamental para a Infraero executar seus investimentos e atender o compromisso do desenvolvimento de uma infraestrutura aeroportuária de qualidade.

No decorrer do ano a Infraero buscou na execução dos investimentos um sentido mais amplo para promover e otimizar a infraestrutura aeroportuária nacional e, assim, o ano de 2013 fica marcado pela ênfase nos projetos aeroportuários voltados para o atendimento dessas necessidades, assegurando a satisfação de toda a sociedade.

Na sequência são apresentadas as principais realizações, obras desempenhadas pela Infraero no ano de 2013, que merecem destaque dentro do cenário aeroportuário nacional e que contribuíram para a formatação deste contexto.

Obras concluídas em 2013:

a) Ampliação do pátio de aeronaves do Aeroporto de Salvador;

b) Reforma e ampliação do terminal de cargas do Aeroporto de Curitiba;

c) Ampliação das pistas de táxi e pátio de aeronaves do Aeroporto de Macapá;

d) Construção da torre de controle e seção de combate a incêndio do Aeroporto de Vitória;

e) Reparos no asfalto da pista de pouso, pista de táxi e pátio de aeronaves e no pavimento rígido da pista de pouso e do pátio do Aeroporto de Carajás;

f) Construção do controle de aproximação/grupamento de navegação aérea (estruturado) do Aeroporto de Ilhéus;

g) Reforma e adequação do sistema de balizamento da cabeceira da pista do Aeroporto de Uberlândia;

h) Sistema de TV de vigilância do Aeroporto de São José dos Campos;

i) Recuperação do pavimento do pátio norte e sinalização e construção da nova torre de controle, incluindo o acesso viário, do Aeroporto de Belo Horizonte/Pampulha;

j) Construção do grupamento de navegação aérea (estruturado) do Aeroporto de Macaé;

k) Recapeamento do sistema de pista do Aeroporto de Altamira;

l) Recuperação da cerca operacional do Aeroporto de Campina Grande;

m) Infraestrutura do Sistema ILS (*Instrument Landing System*) Cat I do Aeroporto de Joinville;

n) Reforma e ampliação do terminal de passageiros do Aeroporto de Foz do Iguaçu;

o) Reforma e ampliação das salas de embarque e desembarque do Aeroporto de Petrolina;

p) Alargamento dos acostamentos da pista de pouso e decolagem e da pista de táxi e construção do módulo operacional do desembarque do terminal de passageiros 1 do Aeroporto de Porto Alegre.

## 8. SUPORTE AOS NEGÓCIOS

### Atuação Jurídica

A atuação jurídica marca-se, inicialmente, com as ações de consultoria e assessoria legal, visando garantir a segurança jurídica dos negócios desenvolvidos pela Infraero, por meio da realização do controle preventivo da legalidade dos atos praticados.

Nesse contexto, ressalta-se a realização de estudos e a efetivação de ações tendentes à constituição da subsidiária da estatal aeroportuária denominada Infraero Serviços, especialmente no que se refere aos atos de contratação da empresa de consultoria que auxiliará na seleção do parceiro internacional estratégico para compor a referida sociedade, a qual irá ampliar o portfólio de negócios hoje desenvolvidos pela Infraero.

Em continuidade à parceria firmada com sócios privados para a operação e exploração dos aeroportos de Guarulhos, Campinas e Brasília, houve forte atuação jurídica para viabilização da negociação da estrutura das operações de financiamento de longo prazo das concessionárias desses aeroportos perante o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que ultrapassaram a cifra de R$ 6 bilhões.

Na seara das licitações e contratações, merecem destaque o assessoramento legal prestado aos gestores da Empresa na execução dos empreendimentos de obras de engenharia e na aquisição de equipamentos para os aeroportos localizados em cidades que sediarão e darão suporte à Copa de Mundo de Futebol de 2014 e aos Jogos Olímpicos de 2016, e a retomada das obras de reforma e ampliação dos aeroportos de Goiânia e Vitória, mediante articulação com o Tribunal de Contas da União.

Com as recentes alterações na regulação do setor de aviação civil brasileiro, a Infraero iniciou, em 2013, a execução do “Projeto Estratégico Adequação do Marco Regulatório Interno”, visando dotar a Empresa de um novo modelo normativo que consolide e mantenha atualizados todos os instrumentos normativos internos, de forma harmônica com as regulamentações específicas do setor e com todo o ordenamento jurídico vigente. A implantação desse modelo normativo contará com o suporte de uma área específica para tratar de assuntos regulatórios, a ser implantada em 2014, a qual também dará destaque especial à missão de prover o tratamento adequado ao conjunto de leis, regulamentos e normas que afetam diretamente o ambiente de negócio.

Durante o exercício de 2013, intensificaram-se as ações para solução de conflitos de interesse entre a Infraero, entidades e órgãos da Administração Pública perante a Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Pública Federal, da Advocacia Geral da União (AGU), reduzindo, portanto, o acionamento do Poder Judiciário em relação às controvérsias passíveis de solução mediante a utilização das formas alternativas de composição de litígios.

Como exemplo de sucesso dessa estratégia destaca-se a obtenção de provimento cautelar, em relação à cobrança efetuada pela Receita Federal do Brasil no valor de aproximadamente R$ 54 milhões, mediante o deferimento de liminar pelo Ministro da AGU, concedida no âmbito de procedimento instaurado perante a Câmara de Conciliação, suspendendo a exigibilidade do crédito cobrado sem a necessidade da Infraero ter de dispor da referida importância por meio de depósito perante o Poder Judiciário.

Foram defendidos, ainda, os direitos e interesses da Infraero em cerca de 20 mil ações judiciais, ativas e passivas, das quais 55% são de natureza trabalhista.

Para fortalecer o controle e a gestão do risco dessas ações judiciais, iniciou-se a implantação de procedimento de classificação e avaliação dessas ações, alinhado com as boas práticas internacionais, no âmbito do "Projeto Estratégico Avaliação e Classificação de Risco de Ações Judiciais", tendo conseguido superar a meta de 50% das 20 mil ações classificadas e avaliadas de acordo com a Norma Internacional de Contabilidade 37 do *International Accounting Standard Board* (IASB), adotada pelo Brasil conforme Pronunciamento Técnico CPC 25, emitido pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

Tendo presente o fato de que 55% das ações judiciais da Infraero são de natureza trabalhista, foi criado o "Projeto Estratégico Redução do Passivo Trabalhista" com a finalidade de aumentar o índice de sucesso da Empresa nessas ações, promovendo a redução do passivo trabalhista de empregados terceirizados e orgânicos.

No que tange às demais ações judiciais, que correspondem a 45% do conjunto de ações judiciais, foram priorizados em 2013 aquelas que têm maior impacto nos negócios da Empresa. Nesse sentido foram instituídos os seguintes Projetos Estratégicos:

- "Recuperação de Créditos em Juízo", com o objetivo de aumentar o recebimento de créditos vencidos e não pagos, melhorar o processo de cobrança e estabelecer uma gestão mais eficiente dos créditos a cargo da área jurídica;
- "Reintegração de Posse de Áreas", visando à redução do tempo médio de obtenção de decisões judiciais para reintegração de posse de áreas aeroportuárias e a consequente desocupação dos espaços ocupados indevidamente, possibilitando o aumento de receitas com novas concessões das áreas reintegradas.

Merece destaque, ainda, o "Projeto Estratégico Espaço Livre – Aeroportos", que visa desonerar a infraestrutura aeroportuária no intuito de otimizá-la, possibilitando o aumento de receitas, a eficiência operacional e a melhoria visual dos aeroportos. Nesse contexto, a Infraero, em articulação com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Poder Judiciário, viabilizou a venda em leilão de sucatas de aeronaves e outros ativos que se encontravam em sítios aeroportuários administrados pela Empresa pertencentes às massas falidas da Vasp, Transbrasil e Varig Log.

Focada na melhoria contínua, a Infraero iniciou a execução do “Projeto Estratégico Sistema de Gestão de Processos da Área Jurídica”, visando à aquisição e implantação de sistema informatizado para a gestão do contencioso judicial e administrativo.

Na seara correcional, houve avanços na atuação preventiva, mediante assinatura de termos de adequação de conduta funcional, como alternativa ao procedimento de apuração de responsabilidade nas ocorrências de baixo potencial ofensivo. Este instrumento, de caráter preventivo e pedagógico, é inerente ao poder natural de gestão no âmbito da Empresa, devendo ser utilizado pelos ocupantes de cargos e funções de chefia nas ocorrências que não constituam motivo suficiente para a abertura de processo disciplinar específico.

A racionalização da atuação disciplinar alcançada com a prática dos termos de adequação de conduta permitiu viabilizar, em 2013, a solução consensual, sem a instauração de processos disciplinares, de 38 ocorrências de menor potencial ofensivo, tais como a inobservância de normas, o descumprimento de ordens, a inexecução de tarefas e outras questões oriundas do relacionamento no ambiente de trabalho.

**Licitações e Compras**

A Empresa elaborou proposta de regulamento de procedimento licitatório simplificado, tendo como base a legislação que determina que a contratação de bens e serviços pela Infraero e suas controladas, a exemplo dos procedimentos facultados a Petrobrás, bem como as permissões e concessão de uso de áreas, instalações e equipamentos aeroportuários deve observar este tipo de procedimento.

Esse regulamento proposto conferirá à Infraero a flexibilidade de atuação indispensável para garantir-lhe competividade e igualdade de oportunidades, frente aos demais agentes econômicos, no desenvolvimento das atividades vinculadas à infraestrutura aeroportuária.

No que concerne às licitações realizadas em 2013, houve uma redução em torno de 15% no tempo médio de processamento em relação ao ano anterior. Cerca de 1.700 licitações foram concluídas durante o ano, entre modalidade Menor Preço e Maior Oferta, com destaque para a modalidade Pregão, que foi responsável por 92% desse volume.

Houve uma economia de cerca de R$ 309 milhões, em relação aos valores estimados para contratação, bem como a perspectiva de receita adicional superior a R$ 460 milhões, em relação aos valores precificados para o prazo de vigência dos contratos decorrentes das licitações para concessão de uso de áreas.

**Acordo de Níveis de Serviços (ANS) para Contratos de Limpeza**

Considerando que o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou uma Instrução Normativa, com regras e diretrizes para a contratação de serviços continuados na forma de Acordo de Níveis de Serviço (ANS), a qual permite à Administração adequar o pagamento dos serviços prestados aos resultados efetivamente obtidos, a Infraero empenhou-se para a obtenção da promoção do bem comum e do interesse coletivo, visando o acompanhamento das atividades necessárias ao seu funcionamento para garantir que sejam realizadas com qualidade.

Nesse contexto, a Infraero passou a praticar o modelo de contratação, preconizado pela Instrução Normativa, ou seja, estabelecer um acordo entre as partes visando, em bases compreensíveis, tangíveis, objetivamente observáveis e comprováveis, os níveis esperados de qualidade da prestação do serviço e respectivas adequações de pagamento, com foco no resultado dos serviços prestados, deixando de controlar quantidade de matérias, mão de obra, equipamentos e demais ferramentas necessárias à boa execução dos serviços contratados, as quais não são sua área de atuação nem de expertise e com o foco voltado diretamente na qualidade da prestação do serviço.

O principal objetivo do ANS praticado pela Infraero é obter o máximo da qualidade dos serviços executados, atingindo padrões estabelecidos e gerando grau positivo de satisfação dos usuários dos aeroportos, com a consequente diminuição das reclamações de clientes e redução dos custos de contratação de serviços nessa modalidade.

Um ponto de grande importância na metodologia refere-se à flexibilização que a empresa licitante terá para realizar com qualidade o objeto contratado, uma vez que poderá aumentar a produtividade mínima estabelecida, além de adequar a quantidade de produtos e materiais, para mais ou para menos, ficando sob a responsabilidade da contratada a garantia de que os mesmos atenderão aos requisitos ambientais e de qualidade exigidos no Termo de Referência e no Acordo de Nível de Serviço, poderá também ajustar a planilha de composição dos postos, para mais ou para menos, ficando mantidos os tetos para margem de contribuição, encargos tributários e encargos sociais.

Outro fator inovador com a metodologia do ANS diz respeito à fiscalização operacional, que passa a ser realizada de forma automatizada, proporcionando facilidade tanto para a Infraero, com a redução do tempo gasto e comprovação de evidências da qualidade do serviço prestado, como para a empresa contratada, a qual terá acesso às vistorias em tempo integral, permitindo tratar as ocorrências para que não comprometa seu desempenho e consequentemente o valor a ser recebido pela prestação do serviço.

Em 2013, a modelagem de contratação por acordo de nível de serviço foi implementada nos aeroportos de Curitiba, Bacacheri, Congonhas, Recife, Petrolina e Cuiabá, e na Superintendência Regional do Nordeste.

**Tecnologia da Informação**

Para exercer seu papel estratégico e ao mesmo tempo operacional, fornecendo soluções integradas que contemplem a utilização da Tecnologia da Informação (TI) como ferramenta fundamental na gestão dos negócios da Infraero, a área de TI realizou diversas ações em 2013, dentre as quais merecem destaque:

- Criação do Comitê de Desenvolvimento Tecnológico (CODET), para apoiar os processos estratégicos da empresa relacionados à tecnologia. O CODET amplia a atuação quanto ao eixo tecnológico cujo escopo compreende a Tecnologia da Informação e as demais tecnologias relacionadas às diversas áreas de atuação da Empresa, para assegurar que o uso da tecnologia atenda aos objetivos do negócio;

- Elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), alinhado ao Plano Empresarial da Infraero, com o propósito de estabelecer um modelo de governança, apoiar processos e atender às demandas da organização, bem como otimizar os recursos e promover o atendimento priorizado das demandas das áreas da empresa, melhorando a qualidade na prestação de serviços de TI da Infraero;

- Apoio na operacionalização dos serviços de voz e dados, instalado nos aeroportos do Galeão e Santos Dumont, durante a Copa das Confederações e a Jornada Mundial da Juventude (JMJ), bem como o desenvolvimento do Plano de Acionamento para a Copa e Grandes Eventos, contendo orientação para eventuais problemas que vierem ocorrer no período crítico, servindo de complemento para os processos e procedimentos já aplicáveis na solução de contorno de TI em cada um dos aeroportos envolvidos;

- Implantação de sistema de radiocomunicação digital nos aeroportos localizados nas cidades sede dos jogos da Copa do Mundo de 2014 e demais aeroportos que compõem a infraestrutura de apoio a esse evento, visando a modernização, segurança e excelência nas operações aeroportuárias. Em 2013, os aeroportos de Santos Dumont e Natal foram contemplados com o sistema mencionado, enquanto que os aeroportos de Jacarepaguá, Recife, Fortaleza e Salvador estão em fase de conclusão;

- Disponibilização do mapa de situação operacional dos aeroportos no portal da Infraero;

- Definição dos padrões dos sistemas eletrônicos objetivando atualizar o Memorial de Critérios e Condicionates (MCC) para estabelecer um modelo padrão de automação, definindo os critérios e condicionantes que deverão ser tomados como referência para a elaboração dos projetos de sistemas eletrônicos na Infraero;

- Definição dos requisitos técnicos e funcionais para os sistemas de controle de acesso e Sistema de TV e Vigilância da Infraero (STVV). Padronização dos processos de integração e das funcionalidades da Solução Integrada de Segurança Aeroportuária (SISA), definição das áreas monitoradas pelo STVV, criação do modelo de integração e revisão dos requisitos funcionais dos sistemas eletrônicos (Sistema de Controle de Acesso e Detecção de Intrusão - SICA e STVV), para subsidiar novas contratações;

- Aquisição do *Software* de Simuladores de Controle de Aeródromo Tridimensional e Controle de Aproximação 2D (Simulador TWR3D/APP2D), para capacitação dos profissionais da torre de controle e elevar os padrões de qualidade dos serviços de navegação aérea prestados pela Infraero;

- Aquisição de *tablets* para uso de sistemas/aplicações operacionais para que os profissionais da área de operações aeroportuárias possam desenvolver com mobilidade suas atividades, por meio de ferramentas de tecnologia da informação que atendam às demandas por informações, colaboração e comunicação, onde se espera aumentar substancialmente a performance do grupo e reduzir o tempo de resposta de suas ações, notadamente, os profissionais que se deslocam pelo saguão do aeroporto e têm a missão de oferecer esclarecimentos ao público;

- Aquisição de Solução para Controle de Processos Judiciais e Administrativos (SCPJA), com implantação prevista para 2014, que tem por objetivo atender as demandas de controle e acompanhamento de processos judiciais e administrativos da Diretoria Jurídica, contemplando, inclusive, a análise de riscos para efeito de provisionamento contábil;

- Desenvolvimento de diversos sistemas, tais como:

- *Software* móvel para vistoria dos Serviços de Limpeza e Dispositivos Móveis (SVLT), para garantir a eficiência e eficácia na gestão dos contratos dos serviços de limpeza da Infraero;
- Sistema de Integração eSocial (SIES), para monitorar continuamente os eventos trabalhistas e previdenciários ocorridos dentro da Empresa;
- Sistema de Monitoramento de Equipamentos do Aeroporto (MEA), destinado ao gerenciamento e à visualização gráfica da situação operacional dos principais recursos aeroportuários do aeroporto Santos Dumont;
- Sistema de Monitoramento de Superfície de Pavimentos (SMSP), possibilitando um melhor monitoramento das condições das superfícies de pavimentos de todas as pistas administradas pela Infraero;
- Sistema Simulador de Testes Operacionais (SSTO), desenvolvido com o objetivo de avaliar os conhecimentos técnicos dos operadores de navegação aérea;
- Sistema de Controle de Aprovação de Voos (SICAV), que trata da gestão das solicitações de inclusão, alteração e exclusão de voos pelas companhias aéreas, bem como disponibilizar *workflow* para que as solicitações sejam avaliadas pelo gestor aeroportuário, revisado pelo responsável da Sede e, posteriormente, encaminhadas para a Anac;
- Sistema RPE Web, com o objetivo de automatizar a inserção das informações do Resumo de Passageiros Embarcados (RPE) pelas empresas aéreas;
- Sistema de relatório de prevenções online da Infraero (RELPREV), para possibilitar qualquer pessoa que identificar uma situação potencial de perigo,

relacionada à segurança de voo, ou que dela tiver conhecimento, possa reportá-la por meio de um RELPREV;

- Rescisão de Contrato de Trabalho (RCT), que visa automatizar os processos de rescisão de contrato trabalhista, para facilitar os cálculos da rescisão, diminuir os retrabalhos e agilizar o processo, tornando-o confiável, contribuindo substancialmente no processamento das rescisões geradas pelo Programa de Incentivo à Transferência ou à Aposentadoria (PDITA);

- Sistema de Gestão de Seleção (SGS), que tem por objetivo permitir a seleção de empregados para participação em programas de desenvolvimento, tais como pós-graduação e escola de gestão;

- Manutenção e melhorias do Sistema TECAplus, que permite melhor monitoramento e recolhimento de receitas, aumentando o desempenho do sistema e gerando receitas para a Empresa.

## 9. CUIDANDO DE SEU CORPO FUNCIONAL

A Infraero, em 2013, teve um orçamento de R$ 32 milhões para ações de treinamento com foco em capacitação e desenvolvimento de seus empregados, bem como o atendimento à comunidade aeroportuária, com destaque para os seguintes eventos:

a) Cursos corporativos: 375;

b) Eventos de ensino à distância: 654;

c) Eventos da escola de gestão: 137;

d) Participação no exterior: 06;

e) Programa de capacitação de língua estrangeira: 502;

f) Programa de Atividades de Ensino e Atualização Técnica (PAEAT): 80;

g) Programa de ensino superior: 134;

h) Programa de pós-graduação: 163;

i) Projeto Copa 2014: 287;

j) Treinamentos corporativos regionais: 557;

k) Treinamentos de mercado: 279;

l) Eventos internos: 4.281;

m) Programa de capacitação intensiva em inglês para navegação aérea: 229;

n) Programa de educação formal: 06;

o) Treinamento em serviço: 02;

p) Treinamento exclusivo para parceiros e terceiros: 17;

q) Comercialização de cursos: 681.

A Empresa promoveu, também, cursos de Desenvolvimento de Executivos, de Programa de Capacitação para Resultados e de Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais.

Dessa maneira, no ano de 2013, a Infraero teve cerca de 140 mil participações de empregados orgânicos, terceirizados, contratados e comunidade aeroportuária em ações educacionais.

A Infraero obteve a autorização por meio de portarias e autorizações para ministrar treinamentos. Esse fato permitiu o fortalecimento da Empresa enquanto Centro de Instrução. A atividade se encontra em pleno desenvolvimento e em 2013 teve o faturamento de aproximadamente R$ 6,4 milhões. Além dos concessionários e de empresas da aviação civil, atendeu a Secretaria de Aviação Civil da Presidência da

República em um programa para a capacitação dos empregados dos aeroportos regionais.

Outro destaque importante foi a implantação da Universidade Corporativa da Infraero, que teve início em setembro, e já foram realizadas as interfaces com todas as áreas que darão suporte para essa iniciativa. Um dos maiores benefícios será o incremento da comercialização de cursos e ações educativas gerando receita para a Empresa.

Ao longo de 2013, houve o desenvolvimento de proposta de um novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS). O novo PCCS proporciona aos empregados da Infraero possibilidades de desenvolvimento de carreira em função técnica ou gerencial, com critérios claros e objetivos para a ascensão nos cargos, além de priorizar as promoções por merecimento em detrimento da antiguidade. Foram mapeados junto às áreas técnicas os requisitos necessários aos empregados que assumirem os cargos técnicos e as atividades a serem realizadas por eles. Esta proposta encontra-se em discussão em uma Comissão Paritária constituída entre a Infraero e o Sindicado Nacional dos Aeroportuários.

Foi desenvolvido também um novo modelo de arquitetura organizacional de recursos humanos (RH) a partir da descrição das atividades das áreas, visando assim fortalecer a gestão de pessoas e da estratégia de RH. Foi proposta a criação de novas áreas como as de:consultoria interna de pessoas, planejamento de recursos humanos e gestão de competências dos empregados, além da centralização e automação dos processos transacionais de RH e benefícios.

Os processos de RH foram revisados para atender a nova estrutura proposta, com destaque para a implementação do novo modelo de avaliação de competências, que avaliará as competências básicas e gerenciais dos empregados e as competências técnicas mapeadas junto às áreas técnicas da Infraero. Os processos de acompanhamento de indicadores de RH, recrutamento interno, novo modelo de planejamento de programas de desenvolvimento, treinamento e centralização dos processos de administração de pessoal e benefícios também foram desenhados.

## Ética Empresarial

A Infraero disseminou recomendações de caráter geral, para todos os empregados, no sentido de que sejam evitadas situações de violência psicológica no trabalho, assédio moral, conflitos de interesses, discriminações, orientando, desta forma, o adequado comportamento esperado no âmbito da Empresa e promovendo a boa convivência corporativa entre os empregados.

No período da Copa das Confederações, foram divulgadas orientações básicas acerca de brindes, presentes, conflitos de interesses, relacionamento com empresas parceiras e terceirizadas, no intuito de nortear as condutas dos agentes públicos de modo geral.

Em parceria com os representantes locais da ética foram realizadas palestras sobre ética empresarial, com o objetivo de disseminar e aprimorar os conhecimentos sobre

ética, conduta corporativa, conflitos de interesses, assédio moral e violência psicológica no trabalho no âmbito da Rede Infraero. Ao todo foram ministradas 37 palestras, na Sede e nos aeroportos, totalizando 1.343 participações.

Dentre as ações preventivas, registram-se as orientações, consultas e esclarecimentos prestados aos empregados das diversas dependências, por meio do correio eletrônico da Comissão de Ética, por telefone e presencialmente.

No exercício de 2013 foram respondidos 203 questionamentos, de diferentes localidades, solicitando orientações, esclarecimentos ou consultas sobre assuntos diversos.

A Comissão de Ética deu prosseguimento a 40 processos remanescentes do exercício anterior, além das 45 novas denúncias que foram registradas no exercício de 2013.

A Infraero, juntamente com 18 outras empresas estatais, participa do Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais, que tem por objetivo geral buscar o desenvolvimento e fortalecimento dos princípios governamentais e empresariais de gestão da ética, de forma a aprimorar o relacionamento das empresas estatais com os seus diversos públicos e com a sociedade em geral.

Neste exercício, a Infraero sediou a 68ª Reunião do Fórum, no dia 13 de dezembro de 2013, contando com a participação das seguintes empresas estatais: Casa da Moeda, Correios, Caixa Econômica Federal, Indústrias Nucleares do Brasil, Furnas, Eletronorte, Emgea, Dataprev, Banco do Brasil, Eletronuclear, Chesf, Banco do Nordeste do Brasil, Nuclep e Petrobrás. O Banco Central participou como convidado dessa reunião.

**Dinâmica Laboral**

O Programa Corporativo de Promoção à Saúde do Trabalhador foi implantado na Empresa em 2012 e teve continuidade no ano de 2013. Esse programa é responsável por disseminar a cultura do bem-estar entre os empregados, efetivando várias ações, entre elas, o Programa de Saúde Mental no Trabalho (PSMT) e o Programa de Acompanhamento Sócio-ocupacional (PAS).

O Programa de Saúde Mental no Trabalho vem sendo implantado gradualmente e este ano chegou às Regionais Norte, Nordeste e São Paulo.

O Programa de Acompanhamento Sóciocupacional - PAS também foi implantado nas Regionais e Sede e tem a finalidade de mapear o perfil dos empregados afastados por período superior a 15 dias por motivo de saúde, divulgar informações sobre direitos e benefícios sociais, além de promover ações socioeducativas de prevenção e promoção à saúde.

Em 2013, o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional foi padronizado e estabelecido um modelo nacional, com as diretrizes para a área de medicina

ocupacional com base nos riscos à saúde dos empregados, especialmente os identificados nas avaliações do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

O Sistema Med.Seg.Net foi implantado nas Superintendências Regionais, permitindo a automatização dos exames ocupacionais e a convocação dos empregados para os exames periódicos por meio eletrônico, além de identificar quais as principais doenças dos empregados.

A Empresa também elaborou um plano nacional de ações e estratégias de intervenção com foco na prevenção dos riscos de acidentes do trabalho e adquiriu equipamentos de segurança e saúde, bem como realizou ações de estímulo e conscientização dos colaboradores quanto ao uso dos equipamentos de proteção individual e adoção de comportamentos seguros.

## 10. COMPROMISSO COM A SOCIEDADE

A Infraero atua estabelecendo relações éticas e responsáveis com os seus diversos públicos de interesse, reforçando a aplicação dos princípios de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas práticas administrativas.

### Respeito ao meio ambiente

Para melhorar a gestão dos resíduos aeroportuários, foram adquiridas 58 balanças eletrônicas para quantificar a produção de resíduos sólidos nos aeroportos. Além disso, trabalhou-se no desenvolvimento do Projeto de Coleta Seletiva em todos os aeroportos da Rede, objetivando a redução de custos com a destinação dos resíduos, ganho financeiro com a venda de espaços comerciais existentes nas lixeiras e ganho de imagem com a destinação dos resíduos às cooperativas de catadores de lixo em todos os estados da federação.

No que se refere à redução do risco de colisões da fauna com aeronaves, cabe destacar a participação no grupo que desenvolveu a minuta de Decreto para regulamentar a Lei nº 12.725/2012, que dispõe sobre o controle da fauna nas imediações de aeródromos, bem como a atuação nas deliberações da Comissão de Gerenciamento do Perigo da Fauna (CGPF).

Com relação ao licenciamento ambiental, as principais ações realizadas foram: obtenção de 41 licenciamentos, elaboração do memorial de requisitos de meio ambiente para empreendimentos, desenvolvimento da norma interna de licenciamento ambiental, manual de procedimentos para termos de compromissos ambientais e mapeamento do processo de arqueologia em aeroportos.

Em relação à flora e a proteção do solo, as principais ações foram o desenvolvimento de três especificações técnicas: elaboração de Plano de Recuperação de Áreas Degradadas (PRAD), elaboração de inventário florestal e realização de supressão de vegetação, elaboração de projeto de recomposição florestal para os aeroportos de Fortaleza, Petrolina e Aracaju, além da execução de censo florestal para o Aeroporto de Aracaju e análise das questões relacionadas à compensação florestal do Aeroporto de Brasília.

A Infraero elaborou um plano de trabalho para as Superintendências Regionais buscando sensibilizá-las quanto à aplicação de projetos ambientais, tais como reaproveitamento de água de teste dos caminhões de combate a incêndio, aproveitamento de água de chuva nas Seções de Combate a Incêndio (SCI), implantação de novos hidrômetros e sistema de medição à distância (telemetria), aplicação de lâmpadas LED, energia solar e novas tecnologias nos aeroportos.

Além dos aeroportos do Galeão, Confins e Belém a Infraero passa a contar com a implantação de novos hidrômetros e sistema de medição à distância (telemetria) nos aeroportos de Joinville, Londrina e Foz do Iguaçu.

A gestão da energia elétrica propiciou a economia de R$ 16 milhões em 2013, se comparado ao ano anterior. Dentre as ações, destacam-se: adequação ao perfil de carga elétrica, das demandas contratadas e modalidades tarifárias das unidades consumidoras,recuperação das despesas de energia elétrica dos estabelecimentos de outros órgãos nos aeroportos e a substituição nos sistemas de iluminação com lâmpadas LED.

A Infraero desenvolve um projeto para implantação de facilidades fixas no Aeroporto de Congonhas que possibilita a redução de ruído e emissões nas atividades de pátio.

**Direitos humanos**

Em 2013, a Infraero deu continuidade ao Acordo de Cooperação firmado com a Secretaria Nacional de Justiça, que viabilizou postos avançados nos aeroportos administrados pela Empresa, objetivando o enfrentamento ao tráfico de seres humanos. Esse acordo é de suma importância nesse processo de combate ao tráfico de pessoas que acontece com a finalidade de exploração sexual, trabalho escravo e até, tráfico de órgãos em outros Países.

A Infraero continua integrando a “Campanha Nacional de Busca e Defesa de Crianças Desaparecidas”, convite que foi feito à Empresa em setembro de 2011, pelo Conselho Federal de Medicina (CFM). Essa adesão foi importante pelo fato de os aeroportos fazerem parte da rota de saída do País dessas pessoas. O CFM mantém parceria com companhias aéreas, hotéis, Polícia Rodoviária Federal e Ministério da Saúde.

Em outubro de 2013, a Infraero participou do lançamento do *hotsite* “Médicos em resgate de crianças desaparecidas”, promovido pelo CMF, que consiste em um sistema que permite o cadastramento de busca de crianças desaparecidas de diversos Países. A ferramenta servirá a todos os envolvidos na referida campanha, além de conter orientações e medidas de segurança para evitar o aumento do número de desaparecidos.

A Empresa continua apoiando o projeto “Vivavida”, cujo propósito é profissionalizar jovens entre 16 e 21 anos, vítimas de exploração sexual, atuando em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI) na divulgação de vídeos e *banners* nos aeroportos, principalmente do nordeste, conscientizando e sensibilizando os usuários sobre o tema da exploração sexual de crianças e adolescentes.

**Padrões de trabalho**

Adotando práticas trabalhistas orientadas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), é prioridade para a Infraero oferecer um ambiente organizacional que gere boas condições de trabalho e promova a motivação dos empregados. Com esse objetivo desenvolve ações que visam ao aperfeiçoamento e à valorização de seus empregados, para a alcançar a excelência dos serviços aeroportuários e de navegação aérea.

Além das práticas trabalhistas orientadas pela OIT, no que diz respeito ao público interno, a Infraero foi premiada por duas vezes consecutivas com o "Selo Pró-Equidade de Gênero", pela implementação de um plano de ação que atendeu ao Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), da Presidência da República, que consiste em desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo corporativo.

**Combate à corrupção**

A Infraero integra o Cadastro Empresa Pró-Ética. O Cadastro é uma iniciativa da Controladoria Geral da União (CGU) e do Instituto Ethos, que avalia e divulga as empresas voluntariamente engajadas na construção de um ambiente de integridade e confiança nas relações comerciais com todos os seus públicos. Ao aderir ao Cadastro, a Empresa assumiu o compromisso público e voluntário de adotar medidas para prevenir e combater a corrupção, em favor da ética e da integridade, na condução dos seus negócios.

A Infraero também é signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção desde 2010. O Pacto, criado em 2006, era direcionado somente a empresas privadas, sendo a primeira empresa pública a assinar o documento, compondo, desde o início, o Grupo de Trabalho.

Em 2013, para permanecer no Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, implantou a Plataforma Virtual de Monitoramento do Pacto, cujos objetivos são: monitorar compromissos; dar visibilidade e transparência às práticas de integridade das empresas signatárias; fortalecer o Pacto Empresarial pela Integridade Contra a Corrupção; realizar diagnóstico sobre as práticas de promoção de integridade nas empresas signatárias do Pacto; gerar referência, a partir das práticas das empresas signatárias; gerar relatórios individuais orientadores da evolução das empresas em relação à integridade e oferecer subsídio ao planejamento das empresas na adoção de práticas de integridade. Desta forma, enquanto signatária do Pacto e integrante do Grupo de Trabalho do mesmo realizou o preenchimento da plataforma.

Com o objetivo de fortalecer e intensificar a fiscalização da Empresa em relação aos fornecedores/parceiros e prestadores de serviços especializados, a Infraero ratifica o compromisso de não contratar empresas que constem do Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas ou Suspensas (CEIS) da CGU, além de realizar parceria com esse órgão no sentido de manter atualizado o cadastro.

**Pacto Global**

A Infraero é signatária desde 2004 do Pacto Global, um conjunto de princípios ligados a direitos humanos, padrões de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, aliando negócios a desenvolvimento sustentável, a serem utilizados como ponto de partida para o engajamento de diferentes setores empresariais nesses temas.

Anualmente a Empresa elabora e envia às Nações Unidas o relatório de Comunicado de Progresso (COP), que também se encontra disponibilizado no site da Infraero.

**Infraero Social**

A Empresa desenvolve o Programa Infraero Social, que tem como missão contribuir, por meio de parcerias, para o desenvolvimento social sustentável das comunidades carentes circunvizinhas aos aeroportos, abrindo novas perspectivas para a construção de um mundo próspero e socialmente mais justo, com público-alvo formado por crianças, jovens e adultos, a partir dos sete anos de idade, em situação de risco social e/ou integrantes de famílias de baixa renda, residentes nas comunidades do entorno dos aeroportos.

Atualmente o Programa conta com 57 projetos sociais em desenvolvimento, atendendo aproximadamente 17 mil pessoas, por ano, entre crianças, jovens e adultos. Detalhes sobre o Programa podem ser encontrados no site da Infraero.

**Balanço Social**

Para acompanhar e avaliar a ampliação de práticas socialmente responsáveis na gestão dos seus negócios, a Infraero adota o Balanço Social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais Econômicas (IBASE) e verifica os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis.

Em seu Balanço Social a Empresa apresenta um instrumento estratégico que tem por objetivo avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. Esse instrumento reúne um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. Essas atividades buscam melhorar a qualidade de vida para todos, tornando pública a responsabilidade social empresarial construindo maiores vínculos entre a Empresa, a sociedade e o meio ambiente.

| 1 - Base de Cálculo | 2013 Valor (Mil reais) | | | 2012 Valor (Mil reais) | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Receita líquida (RL) | | | 3.031.311 | | | 4.116.116 |
| Resultado operacional (RO) | | | -1.224.575 | | | 606.525 |
| Folha de pagamento bruta (FPB) | | | 1.565.291 | | | 1.443.582 |
| **2 - Indicadores Sociais Internos** | **Valor (mil)** | **% sobre FPB** | **% sobre RL** | **Valor (mil)** | **% sobre FPB** | **% sobre RL** |
| Alimentação | 145.808 | 9,32% | 4,81% | 138.094 | 9,57% | 3,35% |
| Encargos sociais compulsórios | 300.153 | 19,18% | 9,90% | 302.705 | 20,97% | 7,35% |
| Previdência privada | 55.447 | 3,54% | 1,83% | 65.858 | 4,56% | 1,60% |
| Saúde | 128.741 | 8,22% | 4,25% | 120.714 | 8,36% | 2,93% |
| Segurança e saúde no trabalho | 2.207 | 0,14% | 0,07% | 2.505 | 0,17% | 0,06% |
| Educação | 3.125 | 0,20% | 0,10% | 8.331 | 0,58% | 0,20% |
| Cultura | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Capacitação e desenvolvimento profissional | 17.745 | 1,13% | 0,59% | 19.440 | 1,35% | 0,47% |
| Creches ou auxílio-creche | 5.681 | 0,36% | 0,19% | 5.739 | 0,40% | 0,14% |
| Participação nos lucros ou resultados | 0 | 0,00% | 0,00% | 6.829 | 0,47% | 0,17% |
| Outros | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| **Total - Indicadores sociais internos** | 658.907 | 42,09% | 21,74% | 670.215 | 46,43% | 16,28% |
| **3 - Indicadores Sociais Externos** | **Valor (mil)** | **% sobre RO** | **% sobre RL** | **Valor (mil)** | **% sobre RO** | **% sobre RL** |
| Educação | 229 | -0,02% | 0,01% | 740 | 0,12% | 0,02% |
| Cultura | 0 | 0,00% | 0,00% | 399 | 0,07% | 0,01% |
| Saúde e saneamento | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| Esporte | 2.250 | -0,18% | 0,07% | 2.270 | 0,37% | 0,06% |
| Combate à fome e segurança alimentar | 915 | -0,07% | 0,03% | 897 | 0,15% | 0,02% |
| Outros | 0 | 0,00% | 0,00% | 0 | 0,00% | 0,00% |
| **Total das contribuições para a sociedade** | 3.394 | -0,28% | 0,11% | 4.306 | 0,71% | 0,10% |
| Tributos (excluídos encargos sociais) | 98.911 | -8,08% | 3,26% | 335.783 | 55,36% | 8,16% |
| **Total - Indicadores sociais externos** | 102.305 | -8,35% | 3,37% | 340.089 | 56,07% | 8,26% |
| **4 - Indicadores Ambientais** | **Valor (mil)** | **% sobre RO** | **% sobre RL** | **Valor (mil)** | **% sobre RO** | **% sobre RL** |
| Investimentos relacionados com a produção/ operação da empresa | 14.321 | -1,17% | 0,47% | 14.141 | 2,33% | 0,34% |
| Investimentos em programas e/ou projetos externos | 29 | 0,00% | 0,00% | 65 | 0,01% | 0,00% |
| **Total dos investimentos em meio ambiente** | 14.350 | -1,17% | 0,47% | 14.206 | 2,34% | 0,35% |
| Quanto ao estabelecimento de "metas anuais" para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/ operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa | ( ) não possui metas ( X ) cumpre de 51a 75% ( ) cumpre de 0 a 50% ( ) cumpre de 76 a 100% | | | ( ) não possui metas ( X ) cumpre de 51a 75% ( ) cumpre de 0 a 50% ( ) cumpre de 76 a 100% | | |
| **5 - Indicadores do Corpo Funcional** | **2013** | | | **2012** | | |
| Nº de empregados(as) ao final do período | 13.080 | | | 14.121 | | |
| Nº de admissões durante o período | 129 | | | 866 | | |
| Nº de empregados(as) terceirizados(as) | 18.931 | | | 25.485 | | |
| Nº de estagiários(as) | 32 | | | 753 | | |
| Nº de empregados(as) acima de 45 anos | 6.043 | | | 6.173 | | |
| Nº de mulheres que trabalham na empresa | 3.996 | | | 4.332 | | |
| % de cargos de chefia ocupados por mulheres | 29,22% | | | 32,39% | | |
| Nº de negros(as) que trabalham na empresa | 4.403 | | | 4.758 | | |
| % de cargos de chefia ocupados por negros(as) | 31,01% | | | 27,77% | | |
| Nº de pessoas com deficiência ou necessidades especiais | 39 | | | 37 | | |
| **6 - Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial** | **2013 Valor (Mil reais)** | | | **Metas 2014** | | |
| Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa | 20,53 | | | 20,53 | | |
| Número total de acidentes de trabalho | 78 | | | 78 | | |
| Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por: | ( ) direção | ( X ) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) | ( ) direção | ( X ) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) |
| Os pradrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por: | ( X ) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) | ( ) todos(as) + Cipa | ( X ) direção e gerências | ( ) todos(as) empregados(as) | ( ) todos(as) + Cipa |
| Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa: | ( ) não se envolve | ( ) segue as normas da OIT | ( X ) incentiva e segue a OIT | ( ) não se envolverá | ( ) seguirá as normas da OIT | ( X ) incentivará e seguirá a OIT |
| A previdência privada contempla: | ( ) direção | ( ) direção e gerências | ( X ) todos(as) empregados(as) | ( ) direção | ( ) direção e gerências | ( X ) todos(as) empregados(as) |
| A participação dos lucros ou resultados contempla: | ( ) direção | ( ) direção e gerências | ( X ) todos(as) empregados(as) | ( ) direção | ( ) direção e gerências | ( X ) todos(as) empregados(as) |
| Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa: | ( ) não são considerados | ( ) são sugeridos | ( X ) são exigidos | ( ) não serão considerados | ( ) serão sugeridos | ( X ) serão exigidos |
| Quanto à participação de empregados(as) em programas de trabalho voluntário, a empresa: | ( X ) não se envolve | ( ) apóia | ( ) organiza e incentiva | ( X ) não se envolverá | ( ) apoiará | ( ) organizará e incentivará |
| Número total de reclamações e críticas de consumidores(as): | na empresa 15.580 | no Procon _____ | na Justiça 72 | na empresa 13905 | no Procon _____ | na Justiça 72 |
| % de reclamações e críticas atendidas ou solucionadas: | na empresa 99,2 % | no Procon _____% | na Justiça _____% | na empresa 100 % | no Procon _____% | na Justiça _____% |
| Valor adicionado total a distribuir (em mil R$): | **Em 2013:** | | | **Em 2012:** | | |
| Distribuição do Valor Adicionado (DVA): | 185,83% governo 0% acionistas | 237,75% colaboradores(as) 0% terceiros | -323,58% retido | 23,50 % governo 0,97 % acionistas | 71,91% colaboradores(as) ___ % terceiros | 3,12 % retido |
| **7 - Outras Informações** | | | | | | |
| Infraero - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. CNPJ 00.352.294/0001-10 - CÓDIGO 52.40-1-01 - Operação dos aeroportos e campos de aterrissagem - Brasília - DF. A Infraero não utiliza de mão-de-obra infantil ou trabalho escravo, não tem envolvimento com prostituição ou exploração sexual de crianças ou adolescentes e não está envolvida com corrupção. Nossa Empresa valoriza e respeita a diversidade interna e externa. | | | | | | |

## 11. FORTALECIMENTO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

### Ouvidoria

A Infraero tem como um de seus principais compromissos “ouvir o cliente”. Criada em 2003, a Ouvidoria da Infraero consolidou-se como o canal oficial da Empresa para interação com a sociedade.

Prova disso são os retornos dados aos quase 20 mil registros recebidos ao longo de 2013, entre reclamações, sugestões, solicitações, pedidos de informações, elogios e denúncias, que tiveram 98,4% das demandas respondidas no prazo médio de oito dias.

Com base nas informações contidas no sistema de Ouvidoria, foram emitidos diversos relatórios gerenciais periódicos sob demanda das áreas da Empresa. Esses relatórios possibilitaram uma visão aplicada dos pontos críticos a serem tratados, servindo de importante ferramenta para uma gestão integrada, fornecendo subsídios para a adoção de medidas e estratégia de gestão, visando sempre o aperfeiçoamento, melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela Empresa e geração de novos negócios, de forma a assegurar a excelência no atendimento e satisfação dos usuários.

A Ouvidoria deu continuidade ao Projeto de Pós-Atendimento, que tem por objetivo aprimorar e acompanhar a resolução de conflitos e a implantação de melhorias, evitando reincidências.

Também coordenou e executou as atividades relacionadas ao Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), em cumprimento à Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), reforçando o relacionamento transparente da Infraero com a sociedade. Por meio desse serviço, qualquer cidadão pode protocolar requerimentos de informações de interesse público. Cerca de 350 pedidos de acesso a informações foram registrados e atendidos dentro do prazo previsto na Lei, com prazo médio de resposta de 11 dias.

### Comunicação interna e externa

A Infraero trabalha para estabelecer políticas e programas de comunicação interna, com o objetivo de integrar os empregados e disseminar os valores e a cultura da Empresa.

Na busca pela redução de custos e sintonizada com as tendências mundiais, em 2013 a Infraero migrou grande parte de seus veículos e canais de comunicação impressos para o formato digital, revitalizou a intranet e, cada vez mais, incorpora serviços e informação digital.

Foi realizado estudo de identidade visual, nova arquitetura da informação e novas funcionalidades, além da uniformização das infranets em um único modelo corporativo.

Outra medida implantada foi a liberação, dentro da Empresa, do acesso dos empregados às Redes Sociais.

Dentre as ações de comunicação externa e de acordo com a política de priorizar a informação digital, foram criados *hotsites* – dentre os quais se destaca o de obras, onde a Infraero dá transparência às entregas de empreendimentos sob sua gestão. Já o de logística de cargas tem o objetivo de aproximar e fidelizar os clientes desse serviço com a Empresa.

Outro destaque é o novo aplicativo para dispositivos móveis da Infraero, o Aeroperto. Trata-se de um verdadeiro balcão de informações nas mãos do passageiro, com a oferta de serviço e informação sobre o que fazer no terminal e no entorno dos aeroportos.

Aplicativo Aeroperto

**Pesquisa**

Sintonizada com as premissas do Plano Estratégico, foi realizada pela FGV Projetos, entidade com tradição e grande credibilidade no mercado, a Pesquisa de Satisfação e de Avaliação de Imagem e Qualidade dos Serviços prestados pela Infraero.

Aplicada em 17 aeroportos – entre eles, todos aqueles localizados nas cidades sede da Copa do Mundo de 2014 – ela auferiu a qualidade dos serviços prestados pela Empresa e o atendimento às necessidades do nosso principal cliente – o passageiro.

## Patrocínios

A Infraero foi a primeira Empresa a patrocinar o Judô brasileiro e completou nove anos acreditando na modalidade que mais trouxe medalhas para o Brasil nas Olimpíadas de Londres de 2012. Em 2013 manteve o investimento nas modalidades Olímpica e Paraolímpica.

O 1º Seminário Brasileiro de Operadores de Aeroportos também contou com o apoio institucional da Infraero.

## Relacionamento com o passageiro

O pioneirismo e a inovação da Infraero também se verificaram com a criação de uma *Fun Zone* no Aeroporto do Galeão durante a Jornada Mundial da Juventude (JMJ) – evento que reuniu no Rio de Janeiro, em julho, peregrinos de vários países, liderado pelo Papa Francisco.

Painéis de receptivo instalados na *Fun Zone* e em diversos pontos do Aeroporto do Galeão

Tratou-se de uma área de acolhimento, serviço e entretenimento para o cliente e trouxe um novo conceito de atendimento para a Empresa atuar em grandes eventos. A *Fun Zone* gerou um grande valor para a marca Infraero e uma experiência de viagem positiva para o cliente.

Fachada da *Fun Zone* Infraero para a JMJ no Aeroporto do Galeão

Já o projeto Excelência no Relacionamento com o Cliente foi implantado primeiramente nos aeroportos Sede da Copa das Confederações, e seu foco principal está no direcionamento das atividades dos empregados da Infraero para o bom atendimento e a satisfação dos clientes.

**Campanhas**

Devido ao porte e relevância dos empreendimentos sob responsabilidade da Infraero em todo o País, foi realizada campanha publicitária em 2013, que contemplou obras e entregas em aeroportos da Rede. A campanha continua gerando repercussão junto ao público.

A inovação da Infraero em 2013 foi marcada com o lançamento do ELO – sistema de conectores climatizados que faz a interligação, no nível do solo, entre os terminais e as aeronaves, permitindo que passageiros, inclusive aqueles portadores de deficiência ou mobilidade reduzida, embarquem e desembarquem simultaneamente com conforto, segurança e acessibilidade.

A Infraero foi a grande vencedora da TranspoQuip/2013, evento que divulga as melhores soluções de infraestrutura para estradas, ferrovias, portos e aeroportos na América Latina.

Infraero recebe o Prêmio de Inovação TranspoQuip

Em 2013, data em que a Empresa completou 40 anos de existência, foi produzido livro comemorativo, além de informativos digitais com fatos históricos. Foram desenvolvidas campanhas internas sobre o novo Plano Estratégico, divulgação de ações específicas das áreas da Empresa e campanhas motivacionais para a redução de custos.

O projeto Lanche Popular – lojas de alimentação que oferecem produtos com preços controlados – teve sua campanha publicitária iniciada em 2013, com a sinalização das lojas participantes.

Divulgação do projeto Lanche Popular

## Resumo do Currículo dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**Guilherme Walder Mora Ramalho (Presidente) – Representante da SAC/PR – Secretário Executivo**

Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo (USP), com pós-graduação em Administração de Empresas (CEAG) pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/SP). É membro da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. É atualmente o Secretário-Executivo da Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República. Foi Diretor de Infraestrutura para a Copa de 2014 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão de 2011 até junho de 2012 e atuou como Assessor para a área de infraestrutura da Subchefia de Articulação e Monitoramento da Casa Civil da Presidência da República de 2007 a 2011. É Coordenador da Comissão Nacional das Autoridades Aeroportuárias (CONAERO).

**Antonio Gustavo Matos do Vale (Membro) – Representante da SAC/PR – Presidente da Infraero**

Graduado em Ciências Contábeis, Administração de Empresas e Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), em Belo Horizonte. Especializado em Análise de Sistemas de Informação pelo Centro de Desenvolvimento em Administração "Paulo Camillo de Oliveira Penna", da Fundação João Pinheiro. Foi Diretor de Liquidações e Controle de Operações do Crédito Rural do Banco Central do Brasil (maio de 2003 a fevereiro de 2011); Vice-Presidente de Tecnologia e Infraestrutura (agosto de 2001 a janeiro de 2003) e Diretor de Tecnologia e Infraestrutura do Banco do Brasil S.A. (abril a agosto de 2001); Consultor da Diretoria de Finanças Públicas e Regimes Especiais, atual Diretoria de Liquidações e Controle de Operações do Crédito Rural (DILID), do Banco Central do Brasil (abril de 2000 a abril de 2001). Atual membro do Conselho de Administração da Infraero, também teve participação no Conselho da Telemar Norte Leste S.A.; da BrasilPrev Previdência Privada S.A.; e da Fundação Banco Central de Previdência Privada (Centrus). Assumiu a Presidência da Infraero em março de 2011.

**Licinio Velasco Júnior (Membro) – Representante da SAC/PR**

Formado em Engenharia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Doutorado em Ciências Políticas pelo Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPERJ). Mestrados em Ciências Políticas, pelo IUPERJ e em Administração pelo Instituto Coppead/UFRJ. Aposentado do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Assessor da Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República de junho 2011 a março de 2012. É membro do Conselho de Administração da Infraero desde agosto de 2011.

**Mario José Soares Esteves Filho (Membro) – Representante da SAC/PR**

Engenheiro de Produção formado pela Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Especialização em Análise de Sistemas pela PUC-RJ e pós-graduação em Economia Industrial e da Tecnologia pelo Instituto de Economia da UFRJ. Foi engenheiro do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) até junho de 2013 quando se aposentou. Entre outras funções executivas foi superintendente de controle, de tecnologia da informação e processos e chefe de política financeira. Membro associado do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Concluiu os cursos de formação de conselheiro de administração da Fundação Dom Cabral (FDC) e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Conselheiro de Administração da Infraero desde abril de 2013.

**Rafael Rodrigues Filho (Membro) – Representante do Ministério da Defesa (MD)**

Ingressou na Escola Preparatória de Cadetes do Ar (EPCAR), tendo se formado na Academia da Força Aérea (AFA). Realizou todos os cursos da carreira. Exerceu anteriormente as funções de comandante de esquadrilha do 1º Esquadrão de Instrução Aérea (AFA), chefe do Centro de Operações Aéreas (2ª Força Aérea), chefe da Divisão de Instrução Profissional (IAC), comandante do Terceiro Esquadrão de Transporte Aéreo, comandante do Grupo de Serviço de Base (BAGL), comandante interino da Base Aérea do Galeão, chefe da Assessoria de Controle do Espaço Aéreo e de Aviação Civil (GABAER), representante do Brasil no Conselho da OACI (Montreal – Canadá), chefe do Subdepartamento de Infraestrutura do Departamento de Aviação Civil (DAC), presidente da Comissão de Estudos Relativos à Navegação Aérea Internacional (CERNAI), comandante do Primeiro Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de tráfego Aéreo (CINDACTA I), vice-diretor do Departamento de Controle do Espaço Aéreo (DECEA), comandante do Terceiro Comando Aéreo Regional e atualmente exerce o cargo de diretor-geral do Departamento de Controle do Espaço Aéreo, desde março de 2013.

**Célio Alberto Barros de Lima (Membro) – Representante dos Empregados da Infraero**

Formado em Economia pela Universidade Federal de Rondônia (1993), bacharel em Direito pela Faculdade São Lucas (2010) e concluindo pós-graduação em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR/RO). Exerceu os cargos de secretário geral do Sindicato Nacional dos Aeroportuários (SINA), diretor de Comunicação da Confederação Nacional dos Trabalhadores em Transportes da Central Única dos Trabalhadores (CNTT/CUT), entidade que representa 1,3 milhão de trabalhadores no País, e secretário de Saúde da Central Única dos Trabalhadores do Estado de Rondônia (CUT/RO). É empregado da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero desde 1989.

**Maria Fernandes Caldas (Membro) – Representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)**

Arquiteta formada pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, doutoranda em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Atualmente diretora de Infraestrutura Social e Urbana da Secretaria do Programa de Aceleração do Crescimento do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Exerceu anteriormente as funções de secretária de Planejamento Urbano, secretária de Planejamento, Orçamento e Informação e secretária municipal de Políticas Urbanas da Prefeitura de Belo Horizonte.

## DIRETORIA EXECUTIVA

**Antonio Gustavo Matos do Vale: Presidente da Infraero**

Graduado em Ciências Contábeis, Administração de Empresas e Ciências Econômicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), em Belo Horizonte. Especializado em Análise de Sistemas de Informação pelo Centro de Desenvolvimento em Administração "Paulo Camillo de Oliveira Penna", da Fundação João Pinheiro. Foi Diretor de Liquidações e Controle de Operações do Crédito Rural do Banco Central do Brasil (maio de 2003 a fevereiro de 2011); Vice-Presidente de Tecnologia e Infraestrutura (agosto de 2001 a janeiro de 2003) e Diretor de Tecnologia e Infraestrutura do Banco do Brasil S.A. (abril a agosto de 2001); Consultor da Diretoria de Finanças Públicas e Regimes Especiais, atual Diretoria de Liquidações e Controle de Operações do Crédito Rural (DILID), do Banco Central do Brasil (abril de 2000 a abril de 2001). Atual membro do Conselho de Administração da Infraero, também teve participação no Conselho da Telemar Norte Leste S.A.; da BrasilPrev Previdência Privada S.A.; e da Fundação Banco Central de Previdência Privada (Centrus). Assumiu a Presidência da Infraero em março de 2011.

**André Luis Marques de Barros: Diretor Comercial**

Formado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Brasília (UNICEUB); pós-graduado em Administração Financeira e Orçamentária pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/DF); pós-graduado em Gestão Aeroportuária pela Universidade de Brasília (UNB/DF). Na Infraero já desempenhou várias atividades de coordenação e gerência. Exerceu, também, os cargos de assessor da Diretoria de Operações (2007 a 2009); superintendente do Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro/Galeão (2009 a 2011); superintendente Regional do Centro-Oeste (2011 a 2012); superintendente de Tecnologia da Informação (2012); superintendente Regional do Rio de Janeiro (janeiro a outubro de 2013). Assumiu a Diretoria Comercial em outubro de 2013.

**Francisco José de Siqueira: Diretor Jurídico**

Graduado em Direito (1975), em Administração de Empresas (1978) e Administração Pública (1980), pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Mestrado em Direito Público (1986), também pela UFPE. Procurador aposentado do Banco Central (BC), originário do concurso público de 1976. Exerceu os cargos de subprocurador-geral (1997-2003) e de procurador-geral (2003-2010) do Banco Central. Professor de Direito Comercial e Direito Empresarial, da Universidade Católica de Salvador (1988-1997), da Universidade Católica de Brasília, nos cursos de graduação e pós-graduação (2000-2002), e do Centro de Educação Superior de Brasília (2001-2007). Autor de várias publicações de doutrina jurídica sobre o Sistema Financeiro. Integrou o Tribunal do FONPLATA – *Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata* (2001-2009) - Organismo Internacional constituído por Argentina, Bolívia, Brasil, Paraguai e Uruguai -, do qual por duas vezes foi presidente (2003-2004 e 2008-2009). Desempenhou missão especial junto ao *Bank for Internacional Settlements* (BIS) e ao *Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos* (CEMLA), na Cidade do México (dezembro/2010 a fevereiro/2011). Assumiu o cargo de Diretor Jurídico da Infraero em junho de 2011.

**Geraldo Moreira Neves: Diretor de Administração**

Formado em Administração Pública e de Empresas pela União Pioneira de Integração Social (UPIS) em 1990. É MBA (*Master in Business Administration*) em Gestão Empresarial pela Universidade de Brasília (UNB). Na Infraero já desempenhou várias atividades coordenando e participando de comissões de estudos e planejamento. Exerceu, também, os cargos de superintendente de Planejamento e Gestão, Controle Empresarial, Tecnologia da Informação, Auditoria Interna e Diretor Comercial. Foi eleito Aeroportuário do Ano de 1999 pelos empregados da Infraero e homenageado com a Medalha Mérito Santos Dumont pelo Comando da Aeronáutica, em maio de 2000 e com a Medalha Ordem do Mérito da Defesa, em setembro de 2010. É empregado da Infraero desde 1984. Assumiu a Diretoria de Administração em outubro de 2013.

**Jaime Henrique Caldas Parreira: Diretor de Engenharia**

Formado em Arquitetura e Urbanismo pela Faculdade de Santos; MBA (*Master in Business Administration*) em Gestão de Aeroportos pela Universidade de Brasília (UNB); qualificado nas áreas de Infraestrutura Aeroportuária e Gestão da Qualidade Total em Serviços, pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Planejamento em Aeroportos, pelo Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA); Aeroportos e Meio Ambiente, Gerenciamento e Certificação Operacional de Aeroportos, pela Agência Nacional de Aviação Civil (Anac). Atuou como Superintendente do Aeroporto Internacional de Campo Grande, do Aeroporto Campo de Marte e do Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos; foi assessor especial da presidência de 2009 a 2010, ano este em que assumiu a Diretoria de Engenharia.

**João Márcio Jordão: Diretor de Operações**

Engenheiro Civil com MBA (*Master in Business Administration*) em Administração. Iniciou sua carreira na Infraero em 1987, como técnico em mecânica. Entre outras ocupações, foi supervisor de Manutenção, supervisor de Operações, chefe da Divisão de Planejamento Operacional, gerente de Operações e superintendente do Aeroporto Internacional de São Paulo/Guarulhos. Possui cursos de Certificação Operacional de Aeroportos, Gerenciamento de Segurança Operacional, Gestão Aeroportuária, Infraestrutura Aeroportuária, Facilitação e Segurança da Aviação Civil, Inspeção Aeroportuária, Estágio de Segurança de Voo e *Airport Investigator's Course*. Homenageado com a Medalha Ordem do Mérito Aeronáutico e Medalha Ordem do Mérito da Defesa.

**José Irenaldo Leite de Ataíde: Diretor Financeiro**

Graduado em Ciências Sociais, com habilitação em Sociologia (1978); graduado em Direito, com habilitação em Direito Constitucional (1989); especializado em Sociologia do Desenvolvimento (1982), todos pela Universidade de Brasília (UNB). Especializado em Sistema Financeiro Nacional (1994), pela Universidade de São Paulo/Fipecafi. Exerceu o cargo de analista, integrante da carreira de especialista do Banco Central (1974 a 2011). Foi chefe do Departamento de Liquidações Extrajudiciais (2000 a 2010), consultor da Diretoria de Liquidações e Controle de Operações do Crédito Rural do Banco Central (2010 a 2011) e diretor de Gestão de Empreendimentos da Infraero no período de janeiro de 2012 a março de 2013. Assumiu a Diretoria Financeira da Infraero em março de 2013.

**Mauro Roberto Pacheco de Lima: Diretor de Planejamento**

É bacharel em Ciências Contábeis pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (AEUDF) e pós-graduado em Análise de Sistemas e em Planejamento e Gestão Empresarial pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Exerceu diversas funções gerenciais na antiga Superintendência Regional de Brasília, no Aeroporto Internacional de Brasília e na Sede da Empresa, onde foi, por último, superintendente de Controladoria. Exerceu a Diretoria Financeira entre dezembro de 2008 e março de 2013. É empregado da Infraero desde 1985.

## CONSELHO FISCAL

**Sérgio Cruz (Membro): Representante da SAC/PR**

Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Brasília. Especialista em Planejamento, Orçamento e Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Ocupa, desde janeiro de 2000, o cargo efetivo de Analista de Planejamento e Orçamento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Foi coordenador-geral de Orçamento e Finanças e subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração do Ministério do Esporte de 2005 a 2011. Exerce, desde

junho de 2011, o cargo de diretor do Departamento de Administração Interna da Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República.

**Nelson Edmundo Forte Fernandes de Negreiros Deodato Filho (Membro): Representante da SAC/PR**

Graduado em Direito pelo Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ). Foi chefe de Gabinete do Desembargador Federal - Paulo Américo Maia Filho (abril de 2004 a agosto de 2013), delegado regional do trabalho (novembro de 1999 a junho de 2003), diretor administrativo do Hospital Santa Paula (fevereiro de 1996 a novembro de 1999), Juiz Classista da Junta de Conciliação e Julgamento e Itabaiana (março de 1993 a janeiro de 1996), assessor do Desembargador Federal - Tarcízio de Miranda Monte (janeiro de 1990 a janeiro de 1993), assessor especial do Ministro-Chefe da Secretaria de Administração Pública - Ministro Aluízio Alves (janeiro de 1985 a dezembro de 1989). Ocupa desde setembro de 2013, o cargo de secretário de Aeroportos na Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República (SAC/PR).

**Lílian Maria Cordeiro (Membro): Representante da STN/MF**

Bacharel em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências Econômicas de Anápolis (FACEA). Pós-graduação em Economia do Setor Público (FGV) e Políticas Públicas (UNB). Participação nos Conselhos Fiscais do SERPRO, ELETROACRE, CEAGESP, CBTU, CODEBA e NOVACAP. Desde 1994 ocupa o cargo de analista de finanças e controle da Secretaria do Tesouro Nacional.

**Maurício Melo Chaves (Membro Suplente): Representante da SAC/PR**

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Brasília (1989) e curso de formação para a carreira de Analista de Planejamento e Orçamento pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Atuou como gerente e assessor de Diretoria no Banco de Brasília até junho de 1998 quando ingressou na carreira de analista de planejamento e orçamento do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ocupou cargos no Governo Federal como coordenador de Orçamento e assessor da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração (SPOA) do Ministério do Esporte (janeiro de 2004 a junho de 2011), foi membro da Comissão de Ética Pública do Ministério do Esporte e, desde julho de 2011, ocupa a coordenação Geral de Planejamento, Orçamento e Finanças do Departamento de Administração Interna da SAC/PR.

**Fernando Antônio Ribeiro Soares (Membro Suplente): Representante da SAC/PR**

Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) em 1995, Mestre e Doutor em Economia pela Universidade de Brasília em 2000 e 2006, respectivamente. É professor de economia há 17 anos. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, foi diretor do Departamento de Política Regulatória de Aviação Civil da Secretaria de Aviação Civil do Ministério da Defesa, onde atuou nas áreas de Planejamento, Advocacia da Concorrência e Regulação

Econômica, e também assessor na Secretaria-Executiva do Ministério da Fazenda. É, na atualidade, coordenador-geral de Estruturação de Projetos e Financiamento da Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda.

**Sheila Benjuino de Carvalho (Membro Suplente): Representante da STN/MF**

Graduada e mestre em Economia pela Universidade de Brasília (UNB), pós-graduada em Previdência Social pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), pós-graduada em Gestão da Qualidade em Serviços pelo IESB. Analista de Finanças e Controle da Secretaria do Tesouro Nacional desde dezembro de 1996. Exerceu as funções de gerente de Recursos Humanos na STN (novembro de 2011 a janeiro de 2013), gerente de Informação Substituta na STN (setembro de 2010 a novembro de 2011), gerente de Ouvidoria no Grupo Caixa Seguros (julho de 2005 a março de 2010), gerente executiva na Caixa Seguros (abril de 2000 a junho de 2005), coordenadora-geral no Ministério da Previdência (outubro de 1998 a março de 2000).