



Estudo de Concessão da Gestão da

RODOVIÁRIA **do PLANO PILOTO**

4

*Plano Funcional
e Operacional*

Sumário

Plano Funcional e Operacional.....	6
1. Conhecimento da situação atual.....	7
1.1. Rodoviária do Plano Piloto.....	7
1.2. Galeria dos Estados	8
1.3. Estrutura organizacional atual.....	9
1.4. Procedimentos operacionais atuais	9
2. Conceituação do modelo proposto.....	30
3. Estrutura de gestão e administração da futura Concessionária	32
3.1. Administração da Concessionária.....	33
4. Serviços de operação	41
4.1. Estratégia operacional	41
4.2. Procedimentos operacionais.....	48
1.2. Equipes de operação.....	67
1.3. Equipamentos e sistemas.....	70
2. Sistema de Avaliação de Desempenho	73
2.1. Índice de Qualidade dos Serviços (IQS)	73
2.2. Contratação do Instituto de Pesquisa	74
2.3. Pesquisa de Satisfação	75
2.4. Avaliação obrigatória	76

Sumário de Figuras

Figura 1. Imagens históricas de uma complexa construção: o terminal rodoviário do Plano Piloto começou a ser erguido ainda nos anos 1950, a partir de projeto do arquiteto e

urbanista Lucio Costa. Após a inauguração, em 12 de setembro de 1960, o terminal virou referência, ligou as asas Sul e Norte e passou a direcionar a movimentação dos primeiros habitantes de Brasília. Fonte: Correio Braziliense.	7
Figura 2. Inaugurada em 1977, a Galeria dos Estados foi concebida para comercialização de produtos regionais. Fonte: Correio Braziliense.	8
Figura 3. O presente layout da Plataforma Inferior. Fonte: Elaboração própria.	10
Figura 4. Exploração comercial na Rodoviária do Plano Piloto. Fonte: Elaboração própria.	13
Figura 5. Fachada das lojas da Rodoviária.	13
Figura 6. Exploração comercial na Galeria dos Estados. Fonte: Elaboração própria. .	15
Figura 7. Fachada das lojas da Galeria dos Estados.	15
Figura 8. Fachada das lojas da Galeria dos Estados.	15
Figura 9. Ambulantes na plataforma superior da Rodoviária.	19
Figura 10. Ambulantes na plataforma superior e inferior da Rodoviária.	19
Figura 11. Ambulantes na Galeria dos Estados.	20
Figura 12. Painel na Plataforma de Embarque.	20
Figura 13. Painel na descida das escadas rolantes.	20
Figura 14. Totens de informações de viagens.	21
Figura 15. Mapa de acesso dos veículos à Rodoviária. Fonte: Elaboração própria. ...	23
Figura 16. Numeração das plataformas de embarque e desembarque. Fonte: Elaboração própria.	25
Figura 17. Distribuição das baias de embarque e desembarque pelas empresas operadoras das linhas.	26
Figura 18. Passageiros em filas ocupando áreas de circulação de pedestres.	27
Figura 19. Serviços oferecidos na Rodoviária: banheiros, guichês de atendimentos para venda de bilhetes, Administração da Rodoviária; Postos do Na Hora, e Caixas Eletrônicos.	29
Figura 20. Macroestrutura da concessão.	30
Figura 21. Enfoques da avaliação da operação da Concessionária.	31
Figura 22. Estrutura Organizacional da Concessionária.	33
Figura 23. Estrutura Organizacional Setor Administrativo, Financeiro e Comercial. ...	37
Figura 24. Estrutura Organizacional Setor de Operações.	37
Figura 25. Proposta de remanejamento das Plataformas de Embarques e Desembarque.	42
Figura 26. Organizadores de filas em terminais rodoviários.	44

Figura 27. Ilustração do aproveitamento de espaço após a implantação do organizador de filas. Dois exemplos de filas, ambos com 34 pessoas. Fonte: Elaboração própria.	44
Figura 28. Painel de Informações: Partidas e Chegadas. Informações de viagens meramente ilustrativas.	45
Figura 29. Exemplo painel de informações instalado.....	46
Figura 30. Painel instalado na baia de embarque, com exploração de mídia e informações de viagem daquela Baia. Informações de viagens meramente ilustrativas.	46
Figura 31. Fluxo de embarque e desembarque de ônibus.....	52
Figura 32. Fluxo de embarque de ônibus.	52
Figura 33. Fluxo de desembarque de ônibus.....	53
Figura 34. Fluxo de transporte individual.	53
Figura 35. Fluxograma de embarque/desembarque.	54
Figura 36. Fluxo de passageiros - embarque.	56
Figura 37. Fluxo de passageiros - desembarque.....	57
Figura 38. Fluxo CCO Operacional.....	61
Figura 39. Fluxo CCO Segurança.	62
Figura 40. Fluxo interface segurança patrimonial e órgãos de segurança pública.	62
Figura 41. Prioridades para cada uma das atividades.	67

Sumário de Tabelas

Tabela 1. Área Bruta Locável do Complexo.	11
Tabela 2. Taxa de Ocupação. Fonte: Decreto 30.141, de março de 2009.....	15
Tabela 3. Taxa de ocupação reajustada pelo INPC. data-base. Dezembro de 2019. Fonte: Elaboração própria.	16
Tabela 4. Lista de comércios com áreas de cada loja ou quiosque e receita total estimada por imóvel. Fonte: Elaboração própria a partir de planilha disponibilizada pela SEMOB.19	
Tabela 5. Contrato concessão de mídia rodoviária. Fonte: Elaboração própria.	21
Tabela 6. Proposta de remanejamento das linhas de ônibus nas Plataformas de Embarques e Desembarque.....	43
Tabela 7. Equipe necessária por posto de trabalho. 24 Horas.....	49
Tabela 8. Equipe necessária por posto de trabalho. 16 Horas.....	49
Tabela 9. Equipe necessária por posto de trabalho. 8 Horas.....	49
Tabela 10. Efetivo de Segurança Patrimonial.	55
Tabela 11. Efetivo da Concessionária – Cenário 1	68

Tabela 12. Efetivo da Concessionária – Cenário 2	69
Tabela 13. Ativos imobilizados necessários para operação do Complexo.	72
Tabela 14. Classificação das avaliações periódicas.	Erro! Indicador não definido.
Tabela 15. Aplicação de multas (%)	Erro! Indicador não definido.
Tabela 16. Tabela salarial por função – Cenário 1	Erro! Indicador não definido.
Tabela 17. Tabela de Encargos Sociais.	Erro! Indicador não definido.
Tabela 18. CAPEX em Equipamentos e Sistemas - Resumido. Fonte: Elaboração própria a partir de cotações realizadas com fornecedores.....	Erro! Indicador não definido.
Tabela 19. Reinvestimentos em Equipamentos, mobiliário e sistemas.	Erro! Indicador não definido.
Tabela 20. Custos operacionais anuais – Cenário 1.....	Erro! Indicador não definido.
Tabela 21. Tabela salarial por função – Cenário 2	Erro! Indicador não definido.
Tabela 22. Custos operacionais anuais – Cenário 2.....	Erro! Indicador não definido.
Tabela 23. OPEX Anual consolidado - Cenário 1	Erro! Indicador não definido.

Plano Funcional e Operacional

Este documento constitui-se no Caderno 4 dos Estudos de Viabilidade apresentados pelas empresas Central Engenharia e Construtora LTDA; Concrepoxi Engenharia LTDA; Construtora Artec S.A.; Meta Serviços e Projetos e Relus Engenharia LTDA-ME, no âmbito da modelagem da Concessão da Rodoviária do Plano Piloto, de Brasília. Tem como objetivo apresentar o modelo operacional da Concessão da Rodoviária do Plano Piloto e Galeria dos Estados.

Visando atender ao escopo do Edital de Chamamento para Manifestação de Interesse nº 05/2019, o Modelo Operacional foi desenvolvido com objetivo de apresentar a estratégia de Gestão e Operação da Concessionária da Rodoviária do Plano Piloto, que traduz a visão do Poder Concedente na prestação adequada dos serviços, e que deverá ser praticada pela Concessionária.

As premissas de desenvolvimento do Modelo Operacional fundamentaram-se na Lei de Concessões nº 8.987, de 1995, que estabelece as seguintes diretrizes:

Art. 6º, § 1º. Serviço adequado é o que satisfaz às condições de regularidade, de continuidade, de eficiência, de segurança, de atualidade, de generalidade, de cortesia na sua prestação e de modicidade das tarifas.

Assim, para o cumprimento de tais premissas, será necessário estruturar uma empresa, cujo desenho organizacional, com definição adequada das funções e atribuições, permitirá o desempenho requerido.

Como as opções de exploração são diversas, buscou-se desenhar uma operação completa, de forma conservadora, fundamentada em experiências similares nacionais e internacionais. Este Modelo permite estruturar os custos operacionais dos serviços que serão requeridos para a correta prestação do serviço adequado.

Para desenvolvimento do Plano Operacional será descrita a situação atual da operação da Rodoviária, da Galeria dos Estados e dos Estacionamentos adjacentes a Rodoviária, comparando com o modelo planejado na nova Concessão.

1. Conhecimento da situação atual

1.1. Rodoviária do Plano Piloto

Marco Zero da Capital Federal, ponto de cruzamento entre os eixos Rodoviário Norte-Sul e Monumental Leste-Oeste, que determina o traçado do Plano Piloto de Brasília, a Rodoviária foi planejada, por Lúcio Costa, para ser o centro urbano da capital.

Obra de maior vulto na construção de Brasília, a construção da Rodoviária exigiu grande movimento de terra, com um corte de cerca de dez metros de profundidade. Em 1957, aproximadamente 350 caminhões fizeram o transporte da terra do cruzamento dos eixos para a Praça dos Três Poderes. A movimentação de terra teve dois propósitos, igualmente grandiosos: abrir espaço para a Rodoviária e subir o terreno do Eixo Monumental Leste até a Praça dos Três Poderes, para que a Esplanada ficasse inteiramente à vista desde o cruzamento dos eixos. A Rodoviária de Brasília foi inaugurada em 12 de setembro de 1960.



Figura 1. Imagens históricas de uma complexa construção: o terminal rodoviário do Plano Piloto começou a ser erguido ainda nos anos 1950, a partir de projeto do arquiteto e urbanista Lucio Costa. Após a inauguração, em 12 de setembro de 1960, o terminal virou referência, ligou as asas Sul e Norte e passou a direcionar a movimentação dos primeiros habitantes de Brasília. Fonte: Correio Braziliense.

Atualmente, principal terminal de ônibus urbano do Distrito Federal, a Rodoviária do Plano Piloto recebe, além das linhas de ônibus diretas e circulares, que trafegam dentro dos limites do DF, linhas intermunicipais (Entorno), que ligam Brasília a municípios vizinhos de Goiás e Minas Gerais. Desde 2001, funciona, ainda, em seu subsolo, a Estação Central do Metrô DF. Pesquisas informais apontam para um volume diário de passageiros na ordem de 700 mil pessoas.

O Complexo da Rodoviária do Plano Piloto, desde sua inauguração, sempre foi administrado e operado pelo Governo do Distrito Federal. No modelo atualmente praticado, a operação apresenta como fontes de receita somente a locação de espaços comerciais e concessão de espaços publicitários nas dependências da Rodoviária. Como encargos, o GDF responsabiliza-se pela administração e manutenção predial.

1.2. Galeria dos Estados

Concebida originalmente como uma passagem subterrânea que une os Setores Comercial e Bancário Sul, a Galeria dos Estados foi transformada em uma área comercial somente no governo de Elmo Serejo Faria, na década de 70.

Liderado pela Arquiteta Doramélia da Motta, o projeto da Galeria dos Estados previa 80 boxes de 18 m² cada, e foi planejado para comércio de produtos típicos de todo o Brasil. A ideia inicial era que, cada box fosse destinado e administrado por um Governo Estadual, que venderia produtos típicos de sua Região.



Figura 2. Inaugurada em 1977, a Galeria dos Estados foi concebida para comercialização de produtos regionais.
Fonte: Correio Braziliense.

Já na década de 80, muitas lojas começaram a fechar, por não conseguirem competir com a concorrência dos shoppings. Com isso, a Galeria dos Estados perdeu a popularidade de outrora. Com a falta de movimento, o espaço foi, praticamente, abandonado. Era possível

encontrar muitas infiltrações, banheiros interditados, falta de iluminação, tornando o local perigoso.

No início de 2018, o viaduto do Eixão, que passa sobre a Galeria dos Estados, desabou, esmagando alguns carros estacionados. Felizmente, ninguém se feriu. O Governo da época lançou um contrato de emergência para reforma estrutural do viaduto.

Em fevereiro de 2019, com o problema da estrutura resolvido, o GDF contratou a reforma integral da Galeria dos Estados. O escopo prevê instalação de elevadores, troca de piso, pintura de paredes, reestruturação das escadas e corrimãos, reforma de sanitários e substituição do sistema elétrico, além da construção de praças e teatros de arena. A conclusão estava prevista para fevereiro de 2020, porém até o momento não foi entregue.

Com relação a operação da Galeria, apesar da força na união dos comerciários presentes, o espaço jamais foi, formalmente, operado, seja pelo público ou pelo privado.

Atualmente, além da demanda diária de fluxo de pedestres entre os Setores Comercial e Bancário Sul, há ainda uma demanda diária de aproximadamente 5,7 mil passageiros que embarcam e desembarcam na Estação Galeria, do metrô.

1.3. Estrutura organizacional atual

Para a execução das atividades necessárias para operação do Complexo, o GDF delega a administração da Rodoviária do Plano Piloto, ligada a Secretaria da Casa Civil, com equipe formalmente composta por Administrador da Rodoviária e servidores do quadro efetivo e comissionado do GDF.

1.4. Procedimentos operacionais atuais

A Rodoviária do Plano Piloto recebe um público médio diário de, aproximadamente, 600 mil pessoas, e conforme já apresentado no Relatório 1 – Estudo de Mobilidade, atualmente atende a 280 linhas de ônibus, distribuídas entre 42 linhas circulares, 130 linhas diretas, 4 linhas do BRT Sul e 104 linhas semiurbanas. Além disso, recebe o fluxo de passageiros do metrô, que embarcam e desembarcam na Estação Central.

- 4 Plataformas de viagens circulares, diretas e troncais (Plataformas A, C, E e F);
- 1 Plataforma para BRT Sul (Plataforma B);
- 1 Plataforma de viagens para o Entorno (Plataforma D); e
- Estação Central do Metrô DF.

1.4.1. Operações dos Serviços Comerciais

10

qualificado de espaços comerciais em área pública e a dos concessão de espaços publicitários.

Permissão de uso não qualificado de espaços comerciais em área pública

O GDF, através da Secretaria de Transporte e Mobilidade - SEMOB, é o responsável pela permissão de uso não qualificado de espaços comerciais em área pública, neste documento, a partir deste ponto, tratado apenas como locação de espaços comerciais.

Existem duas fontes de receitas provenientes destes alugueis:

- I. **Taxa de Ocupação:** valor referente à taxa de permissão de uso, equivalente ao aluguel mensal. Os valores a serem pagos por cada comércio foram estabelecidos pelo Decreto 30.141, de março de 2009, detalhados em seguida neste documento;
- II. **Cota de Rateio:** receitas provenientes do rateio das despesas realizadas pelo GDF para manutenção de áreas comuns, como por exemplo limpeza das áreas de circulação e dos banheiros.

Atualmente, considerando somente as lojas, a Rodoviária possui aproximadamente 4,7 mil m² de área bruta locável, conforme descrito abaixo:

Item	Local	Área Bruta Locável (m ²)
1	Plataforma Superior	394,85
2	Mezanino	922,84
3	Plataforma Inferior	1.671,14
4	Subsolo	268,60
5	Galeria dos Estados	1.440,00
TOTAL		4.694,43

Tabela 1. Área Bruta Locável do Complexo.

Os espaços locados possuem uma enorme diversidade. Podem ser encontradas atividades nos ramos alimentício, lojas de souvenirs, lojas de acessórios e variedades, vestuário, livrarias, salão de beleza, cosméticos, farmácia, posto do Na Hora (local para serviços de atendimento de interesse público), escritórios de empresas operadoras de ônibus, repartições públicas, além de 9% das lojas fechadas.

As figuras abaixo ilustram as atividades desempenhadas nos comércios da Rodoviária e da Galeria dos Estados.

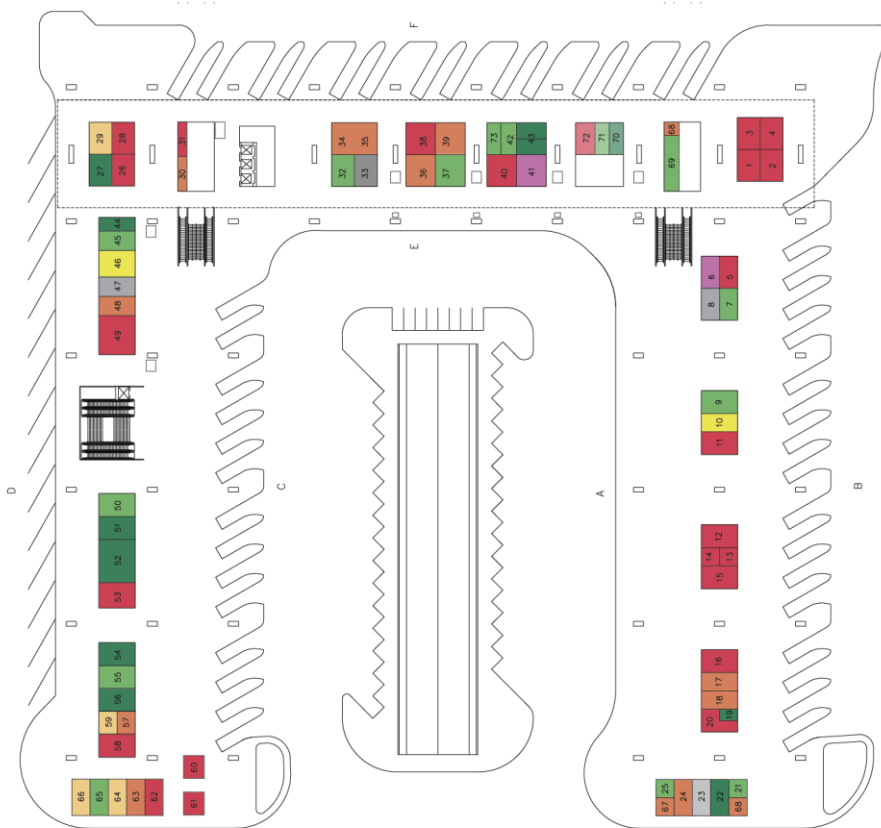
Plataforma Superior



Mezanino



Plataforma Inferior



Legenda

- | | | |
|-----------------------|---------------------|--------------------|
| Alimentos | Vestuário | Barbearia/Chaveiro |
| Variedades/Acessórios | Drogaria/Cosméticos | Administrativo |
| Eletrônicos | Lotérica/Banco | Outros |

Figura 4. Exploração comercial na Rodoviária do Plano Piloto. Fonte: Elaboração própria.



Figura 5. Fachada das lojas da Rodoviária.

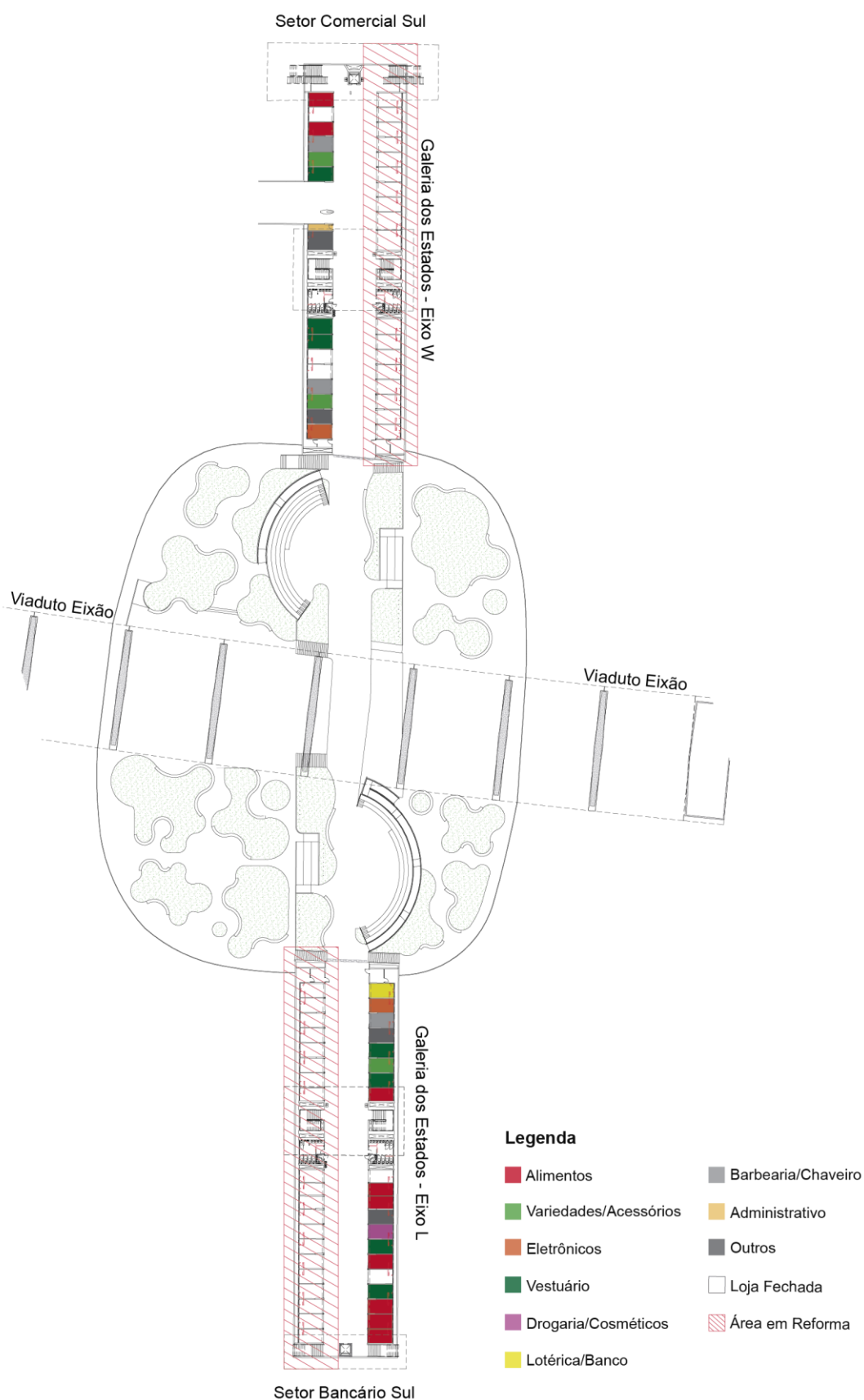


Figura 6. Exploração comercial na Galeria dos Estados. Fonte: Elaboração própria.

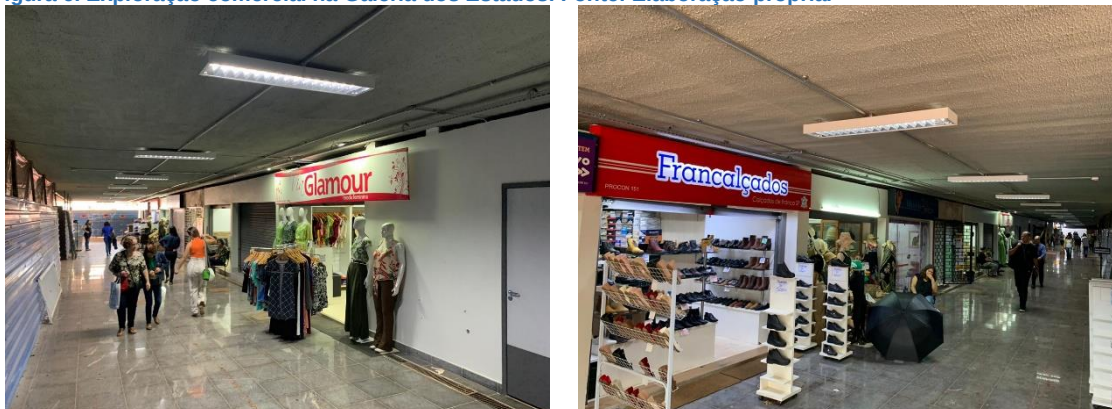


Figura 7. Fachada das lojas da Galeria dos Estados.



Figura 8. Fachada das lojas da Galeria dos Estados.

As receitas provenientes do aluguel de áreas públicas estão pautadas no Decreto 30.141, que determina os valores cobrados para taxa de ocupação:

Aluguel de Espaços Públicos

Área	Valor (R\$/m²)
Até 15 m²	10,00
Até 25 m²	30,00
Acima de 25 m²	90,00

Tabela 2. Taxa de Ocupação. Fonte: Decreto 30.141, de março de 2009.

O Decreto prevê, ainda, reajuste anual dos valores pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC/IBGE. Considerando, portanto, os valores acumulados reajustados – data-base dez/2019, os praticados atualmente são:

Aluguel de Espaços Públicos

Área	Valor (R\$/m²)	INPC (%)	Valor Reajustado (R\$/m²)
Até 15 m²	10,00	81,45%	18,15
Até 25 m²	30,00		54,44
Acima de 25 m²	90,00		163,31

Tabela 3. Taxa de ocupação reajustada pelo INPC. data-base. Dezembro de 2019. Fonte: Elaboração própria.

Considerando a planilha de permissionários, disponibilizada pela SEMOB, o levantamento realizado em 2018, apontou uma área total locada de 3.503,78 m², o que geraria um montante de aproximadamente **R\$ 508 mil** ao mês aos cofres públicos. A memória de cálculo das receitas com taxa de ocupação estão destacadas na tabela a seguir:

Box	Local	Atividade	Área Total (m²)	Vlr Unit (R\$)	Vlr Total (R\$)
Loja 02	Mezanino	Papelaria	75,40	163,31	12.313,57
Loja 02	Mezanino	Comércio De Utilidades para Lar	75,40	163,31	12.313,57
Loja 10	Mezanino	Informática, Eletrônicos, Presentes e Acessórios	38,30	163,31	6.254,77
Loja 10	Mezanino	Papelaria, Lan House, Diversos	49,50	163,31	8.083,85
Loja 14	Mezanino	Salão De Beleza	50,60	163,31	8.263,49
Loja 15	Mezanino	Sapataria	60,77	163,31	9.924,35
Loja 24 e Depósito	Mezanino	Magazine, Confeccções, Perfumaria, Maquiagem	118,45	163,31	19.344,07
Lojas 07, 08 e 09	Mezanino	Restaurante, Lanchonete	222,75	163,31	36.377,30
Lojas 11 e 12	Mezanino	Produtos Farmacêuticos	93,70	163,31	15.302,15
Lojas 13 e 14	Mezanino	Restaurante, Lanchonete, Alimentos e Conveniência	203,48	163,31	33.230,32
Quiosque 02	Mezanino	Conveniência	4,93	18,15	89,48
Quiosque 04	Mezanino	Venda e Manutenção De Celulares	8,30	18,15	150,65
Loja 02	Plataforma Inferior	Lanchonete, Jm Lanches	9,00	18,15	163,35
Loja 03	Plataforma Inferior	Lanchonete, Pastelaria	39,00	163,31	6.369,09
Loja 04	Plataforma Inferior	Acessórios e Manutenção para Celular	32,00	163,31	5.225,92
Loja 06	Plataforma Inferior	Hortifrutigranjeiros	39,00	163,31	6.369,09
Loja 09	Plataforma Inferior	Doces, Conveniência, Doce Doçura	39,00	163,31	6.369,09
Loja 10	Plataforma Inferior	Lanches, Alimentos e Conveniência	39,00	163,31	6.369,09
Loja 10	Plataforma Inferior	Loja, Roupas, Calçados e Conveniência	40,00	163,31	6.532,40
Loja 11	Plataforma Inferior	Lanchonete e Restaurante	39,00	163,31	6.369,09
Loja 12	Plataforma Inferior	Confeccções, Moda, Variedades e Outros	39,00	163,31	6.369,09
Loja 13	Plataforma Inferior	Revistas, Cigarros e Eletrônicos	39,00	163,31	6.369,09
Loja 13	Plataforma Inferior	Lanchonete, Conveniência	39,00	163,31	6.369,09
Loja 14	Plataforma Inferior	Loterica, Serra Pelada	39,00	163,31	6.369,09
Loja 148	Plataforma Inferior	Lanchonete	11,61	18,15	210,72
Loja 15	Plataforma Inferior	Lanches, Alimentos e Conveniência	39,00	163,31	6.369,09
Loja 17	Plataforma Inferior	Bijouterias, Bolsas e Acessórios	42,24	163,31	6.898,21
Loja 19	Plataforma Inferior	Calçados, Rei Dos Calçados	32,00	163,31	5.225,92
Loja 20	Plataforma Inferior	Lanchonete, Ubiratã	32,00	163,31	5.225,92
Loja 21	Plataforma Inferior	Drogaria	32,43	163,31	5.296,14

Box	Local	Atividade	Área Total (m²)	Vlr Unit (R\$)	Vlr Total (R\$)
Loja 21	Plataforma Inferior	Eletronico Em Geral, Manut. Celulares	33,00	163,31	5.389,23
Loja 22	Plataforma Inferior	Lanches e Tabacaria, Café São Braz	32,43	163,31	5.296,14
Loja 22	Plataforma Inferior	Lanchonete e Bomboniere, Kitkab	28,00	163,31	4.572,68
Loja 23	Plataforma Inferior	Armarinho, Bijouterias, Souvenir	35,00	163,31	5.715,85
Loja 24	Plataforma Inferior	Lanchonete	39,00	163,31	6.369,09
Loja 26	Plataforma Inferior	Lanchonete	39,00	163,31	6.369,09
Loja 27	Plataforma Inferior	Eletronico Em Geral	39,00	163,31	6.369,09
Loja 28	Plataforma Inferior	Drogaria, Perfumaria e Conveniencia		18,15	-
Loja 30	Plataforma Inferior	Revistas e Jornais, Credmann & Santos	39,00	163,31	6.369,09
Loja 34	Plataforma Inferior	Loterica, Fila Da Sorte	39,00	163,31	6.369,09
Loja 35	Plataforma Inferior	Calçados, Perfumaria, Cosmeticos e Similares, Baratao Dos Calçados	39,00	163,31	6.369,09
Loja 36	Plataforma Inferior	Lanchonete	9,28	18,15	168,43
Loja 36	Plataforma Inferior	Lanchonete	14,92	18,15	270,80
Loja 36	Plataforma Inferior	Lanchonete e Conveniencia	31,14	163,31	5.085,47
Loja 37	Plataforma Inferior	Lanches, Alimentos e Conveniência	32,90	163,31	5.372,90
Loja 48	Plataforma Inferior	Celular e Souvenir, Rodocell Celular	39,00	163,31	6.369,09
Loja 50	Plataforma Inferior	Venda De Celulares e Acessórios	34,40	163,31	5.617,86
Loja 51	Plataforma Inferior	Barbearia	32,80	163,31	5.356,57
Lojas 08 e 09	Plataforma Inferior	Calçados, Confeções Em Geral e Outros	78,00	163,31	12.738,18
Lojas 11 e 12	Plataforma Inferior	Pastelaria, Viçosa	78,00	163,31	12.738,18
Lojas 28 e 29	Plataforma Inferior	Lanchonete e Conveniencia, Book Café	78,00	163,31	12.738,18
Lojas 32 e 33	Plataforma Inferior	Pastelaria, Viçosa	78,00	163,31	12.738,18
Lojas 55, 56 e 57	Plataforma Inferior	Lanchonete		18,15	-
Quiosque (lambe-lambe)	Plataforma Inferior	Lambe Lambe, Fotografia, Cópia e Plastificação De Documentos, Foto Caruaru	3,60	18,15	65,34
Quiosque (lambe-lambe)	Plataforma Inferior	Lambe Lambe, Fotografia, Cópia e Plastificação De Documentos, Foto Wal	5,00	18,15	90,75
Quiosque (lambe-lambe)	Plataforma Inferior	Lambe Lambe, Fotografia	3,60	18,15	65,34
Quiosque (lambe-lambe)	Plataforma Inferior	Fotografia, Cópia e Plastificação De Documentos, Foto Lima	3,60	18,15	65,34
Quiosque (lambe-lambe)	Plataforma Inferior	Lambe Lambe, Fotografia, Cópia e Plastificação De Documentos, Foto Uniao	3,60	18,15	65,34
Quiosque (lambe-lambe)	Plataforma Inferior	Lambe Lambe, Fotografia, Cópia e Plastificação De Documentos, Foto Rapido	3,60	18,15	65,34
Quiosque (lambe-lambe)	Plataforma Inferior	Lambe Lambe, Fotografia, Cópia e Plastificação De Documentos, Foto Arte	3,60	18,15	65,34
Quiosque 00	Plataforma Inferior	Fotografia, Cópia e Plastificação De Documentos	5,00	18,15	90,75
Quiosque 01	Plataforma Inferior	Acessórios para Celular e Eletrônicos	10,64	18,15	193,12
Quiosque 01	Plataforma Inferior	Varejista De Presentes, Mendes & Mendes	13,86	18,15	251,56
Quiosque 01	Plataforma Inferior	Acessórios Eletronicos, Blumenau	9,30	18,15	168,80
Quiosque 03	Plataforma Inferior	Celular e Acessórios, Digital Acessórios e Manutenção	6,00	18,15	108,90

Box	Local	Atividade	Área Total (m²)	Vlr Unit (R\$)	Vlr Total (R\$)
Quiosque 04	Plataforma Inferior	Bijouterias e Presentes, Boa Viagem Souvenir	3,74	18,15	67,88
Quiosque 05	Plataforma Inferior	Conveniência Em Geral	6,90	18,15	125,24
Quiosque 06	Plataforma Inferior	Churros e Lanches	4,00	18,15	72,60
Quiosque 06	Plataforma Inferior	Lanchonete, X-Tudo	15,40	54,44	838,38
Quiosque 09	Plataforma Inferior	Conveniencia Em Geral	5,25	18,15	95,29
Quiosque 09	Plataforma Inferior	Conveniências Em Geral	6,45	18,15	117,07
Quiosque 10	Plataforma Inferior	Informática e Suprimentos	7,20	18,15	130,68
Quiosque 11	Plataforma Inferior	Serviço De Som	6,75	18,15	122,51
Quiosque 12	Plataforma Inferior	Varejista, Noy Presentes	3,20	18,15	58,08
Quiosque 13	Plataforma Inferior	Chaveiro, Artigos Para Presentes	4,60	18,15	83,49
Quiosque 13	Plataforma Inferior	Ceulares e Informatica, J&J	4,80	18,15	87,12
Quiosque 141	Plataforma Inferior	Presentes Em Geral, Relogios	9,90	18,15	179,69
Quiosque 15	Plataforma Inferior	Chaveiro e Conveniência	4,80	18,15	87,12
Quiosque 15	Plataforma Inferior	Mercearia e Conveniência	10,64	18,15	193,12
Quiosque 15	Plataforma Inferior	Bordados, Bijouterias, Cosméticos, Perfumaria e Eletrônicos	12,00	18,15	217,80
Quiosque 2	Plataforma Inferior	Lanchonete	16,00	54,44	871,04
Quiosque 20	Plataforma Inferior	Manutenção e Venda De Relogios e Eletronicos	16,05	54,44	873,76
Quiosque 20	Plataforma Inferior	Eletrônicos e Conveniências	15,96	54,44	868,86
Quiosque 22	Plataforma Inferior	Roupas e Acessorios	13,20	18,15	239,58
Quiosque 25	Plataforma Inferior	Cosmeticos, Só Cosmeticos	30,00	163,31	4.899,30
Quiosque 26	Plataforma Inferior	Chaveiro e Conveniência	21,00	54,44	1.143,24
Quiosque16	Plataforma Inferior	Presentes Em Geral	7,68	18,15	139,39
Quiosque 02	Plataforma Inferior	Lanchonete	4,00	18,15	72,60
Quiosque 06	Plataforma Inferior	Lanchonete, Jm Lanches	15,00	18,15	272,25
Loja 08	Plataforma Superior	Livraria	36,90	163,31	6.026,14
Loja 02	Plataforma Superior	Loterica, Figue Rico	40,00	163,31	6.532,40
Loja 02	Plataforma Superior	Revistas, Jornais, Apostilas	7,80	18,15	141,57
Loja 03	Plataforma Superior	Lanches e Vitaminas, Koketel Frutas	35,26	163,31	5.758,31
Loja 04	Plataforma Superior	Presentes Em Geral, Souvenir Moraes Sarmento	35,26	163,31	5.758,31
Loja 06	Plataforma Superior	Lanchonete	37,35	163,31	6.099,63
Loja 07	Plataforma Superior	Acessórios para Celular e Souvenir	22,14	54,44	1.205,30
Loja 09	Plataforma Superior	Bijouterias	18,90	54,44	1.028,92
Loja 12	Plataforma Superior	Lanchonete	50,63	163,31	8.268,39
Loja 18	Plataforma Superior	Acessórios e Manutenção para Celular	8,50	18,15	154,28
Lojas 08, 09, 10 e Depósito	Plataforma Superior	Livraria	36,90	163,31	6.026,14
Quiosque 10	Plataforma Superior	Varejista e Acessórios Para Celular	18,45	54,44	1.004,42
Quiosque 14	Plataforma Superior	Livros, Apostilas e Conveniência, Lua De Cristal	25,42	163,31	4.151,34
Quiosque 17	Plataforma Superior	Conveniência, Bolsas e Bijouterias	3,74	18,15	67,88
Quiosque 19	Plataforma Superior	Revistas, Jornais e Apostilas	45,83	163,31	7.484,50
Quiosques 00 e 11	Plataforma Superior	Presentes Em Geral, Lr Gravações	3,74	18,15	67,88
Loja 01	Subsolo	Presentes Em Geral, Brasília Novidades e Presentes	12,75	18,15	231,41
Loja 03	Subsolo	Bijouterias	12,70	18,15	230,51
Loja 05	Subsolo	Confecções, Calçados e Acessorios, Mania Modas	24,00	54,44	1.306,56
Loja 05	Subsolo	Informática, Presentes	73,00	163,31	11.921,63
Loja13	Subsolo	Salão Unisex, Expresso	41,60	163,31	6.793,70
Lojas 04 e 05	Subsolo	Drogaria e Perfumaria, Drogaria Suelen	98,00	163,31	16.004,38
Quiosque 02	Subsolo	Venda De Eletrônicos e Conveniências	7,26	18,15	131,77
Total					508.046,67

Tabela 4. Lista de comércios com áreas de cada loja ou quiosque e receita total estimada por imóvel. Fonte: Elaboração própria a partir de planilha disponibilizada pela SEMOB.

Além das permissões de uso, existe um grande volume de ambulantes e camelôs utilizando as instalações da Rodoviária e Galeria dos Estados para comercialização de produtos, sem que haja qualquer controle ou remuneração ao serviço.



Figura 9. Ambulantes na plataforma superior da Rodoviária.

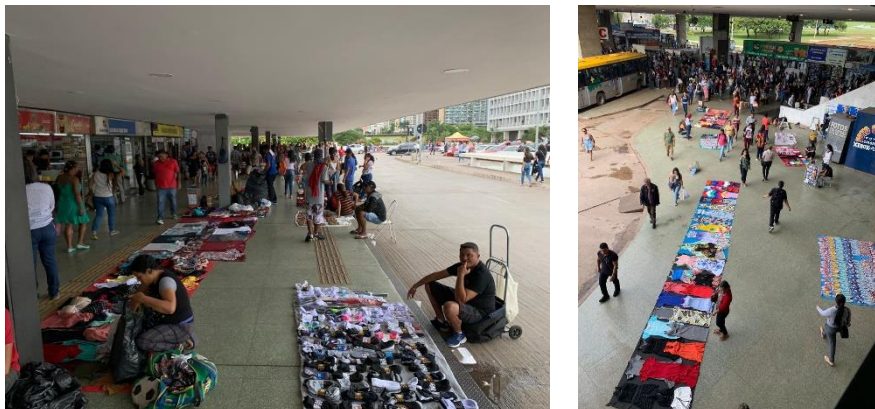


Figura 10. Ambulantes na plataforma superior e inferior da Rodoviária.



Figura 11. Ambulantes na Galeria dos Estados.

1.4.2. Concessão de espaços publicitários

A Rodoviária possui como fonte de receita, além da permissão de uso não qualificado de espaços comerciais em área pública, apresentado anteriormente, um contrato de concessão de uso para exploração de mídia nas instalações do Complexo.

Atualmente as mídias estão instaladas nos totens de informações de viagens, painéis nas plataformas de embarque e nas descidas das escadas.



Figura 12. Painel na Plataforma de Embarque.



Figura 13. Painel na descida das escadas rolantes.



Figura 14. Totens de informações de viagens.

Assinado em outubro de 2010, o objeto do contrato prevê a implantação, operação, manutenção e exploração de mídia em monitores multimídia na Rodoviária, e tem vigência de 14 anos, com encerramento previsto para o final de outubro de 2024.

A remuneração ao poder concedente se dá através de repasses mensais equivalentes a 20% do faturamento bruto ou uma Remuneração Mensal Garantida (RMG), valor mínimo fixado para repasse, em caso de o valor de 20% sobre o total do faturamento fiquem abaixo da RMG. Este valor é reajustado anualmente pela INPC.

Descrição	Valor OUT/2010 (R\$)	INPC	Valor Atualizado DEZ/2019 (R\$)
Remuneração Mensal Garantida (RMG)	8.854,92	74,00%	15.407,95

Tabela 5. Contrato concessão de mídia rodoviária. Fonte: Elaboração própria.

No ano de 2019, as receitas com este contrato representaram aos cofres públicos um incremento médio mensal de aproximadamente R\$ 36 mil. A concessionária, por sua vez obteve, no mesmo período, um faturamento médio mensal de aproximadamente R\$ 181 mil.

Para as duas atividades, concessão de uso comercial não qualificado de área pública e concessão de operação de espaços publicitários na Rodoviária, há servidores executores dos contratos, que são responsáveis por administrar o cumprimento das cláusulas estipuladas nos termos dos contratos e o controle das receitas.

1.4.3. Operação de movimentação de ônibus e passageiros

Movimentação dos ônibus

A Plataforma da Rodoviária, projeto emblemático de Lúcio Costa, foi idealizada para ser o local onde deveria convergir o transporte coletivo do Plano Piloto. Mas, a proposta original dos anos 60 foi ultrapassada pelas crescentes demandas de mobilidade do século XXI. Perdeu suas características básicas e tornou-se o núcleo de todo o sistema de transporte coletivo da grande metrópole. Atualmente são 280 linhas de ônibus chegando e saindo a todo instante do complexo, gerando um fluxo da ordem de 40 mil passageiros na hora pico da manhã.

Conforme já descritos nos relatórios anteriores, os principais acessos à Rodoviária são:

- Plataforma Inferior: o Eixo Rodoviário Sul e Eixo Monumental Leste-Oeste; e
- Plataforma Superior: os Eixos W e L Norte-Sul.

Não há controle por nenhum elemento físico: guaritas, cancelas, câmeras ou funcionários para acesso de veículos às instalações do complexo.

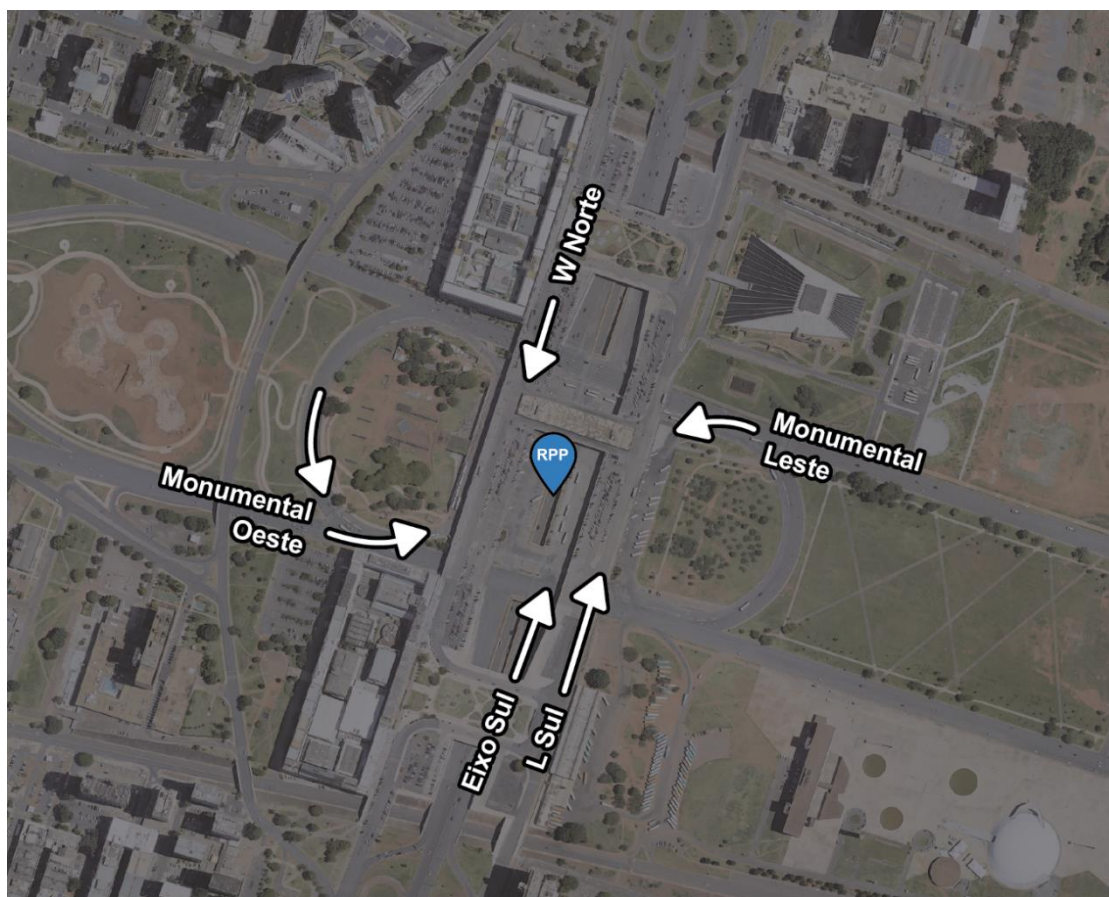


Figura 15. Mapa de acesso dos veículos à Rodoviária. Fonte: Elaboração própria.

Nas áreas de embarque/desembarque e de circulação dos ônibus, há um elevado número de veículos para atender a demanda por viagens e um espaço limitado para circulação, além de grande demanda por área de espera. Atualmente, muitas empresas utilizam como área de estocagem de ônibus as áreas em frente à Plataforma A, entre as plataformas B e C (as margens do viaduto de passagem inferior da Rodoviária – apelidado de buraco do tatu); e em frente à Plataforma E. Esta ação está pautada na Portaria nº 103, de 06/12/2019, descrita na íntegra:

O SECRETÁRIO DE ESTADO DE TRANSPORTE E MOBILIDADE DO DISTRITO FEDERAL, no uso das atribuições que lhe confere o art. 59, II, do Regimento Interno aprovado pelo Decreto no 38.036, de 03 de março de 2017, resolve:

Art. 1º Aprovar parâmetros para estacionamento, bem como a delimitação do tempo máximo de parada nos boxes da Rodoviária do Plano Piloto.

Art. 2º Ficam determinados como estacionamentos para os veículos do Sistema de Transporte Público Coletivo do Distrito Federal - STPC-DF os espaços paralelos às plataformas A, B, C e E.

§1º. No estacionamento paralelo à plataforma A os veículos poderão permanecer por no máximo dez minutos.

§2º. Os veículos utilizados no serviço semiurbano utilizarão exclusivamente o estacionamento da plataforma E.

Art. 3º Em toda a Rodoviária do Plano Piloto, o tempo máximo permitido para os veículos nos boxes será de sete minutos, ou até a finalização do embarque ou do desembarque de passageiros.

Art. 4º O espaço entre as plataformas A e B, paralelo à via S1, servirá exclusivamente para o embarque e o desembarque de passageiros de fretamento, devidamente autorizados.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Buscando melhorar a circulação dos ônibus e buscar maior agilidade no atendimento ao usuário, a SEMOB, órgão responsável pelo dimensionamento de linhas de transporte, dividiu as plataformas entre as empresas operadoras. Assim cada companhia de ônibus fica responsável pela gestão de sua baía.

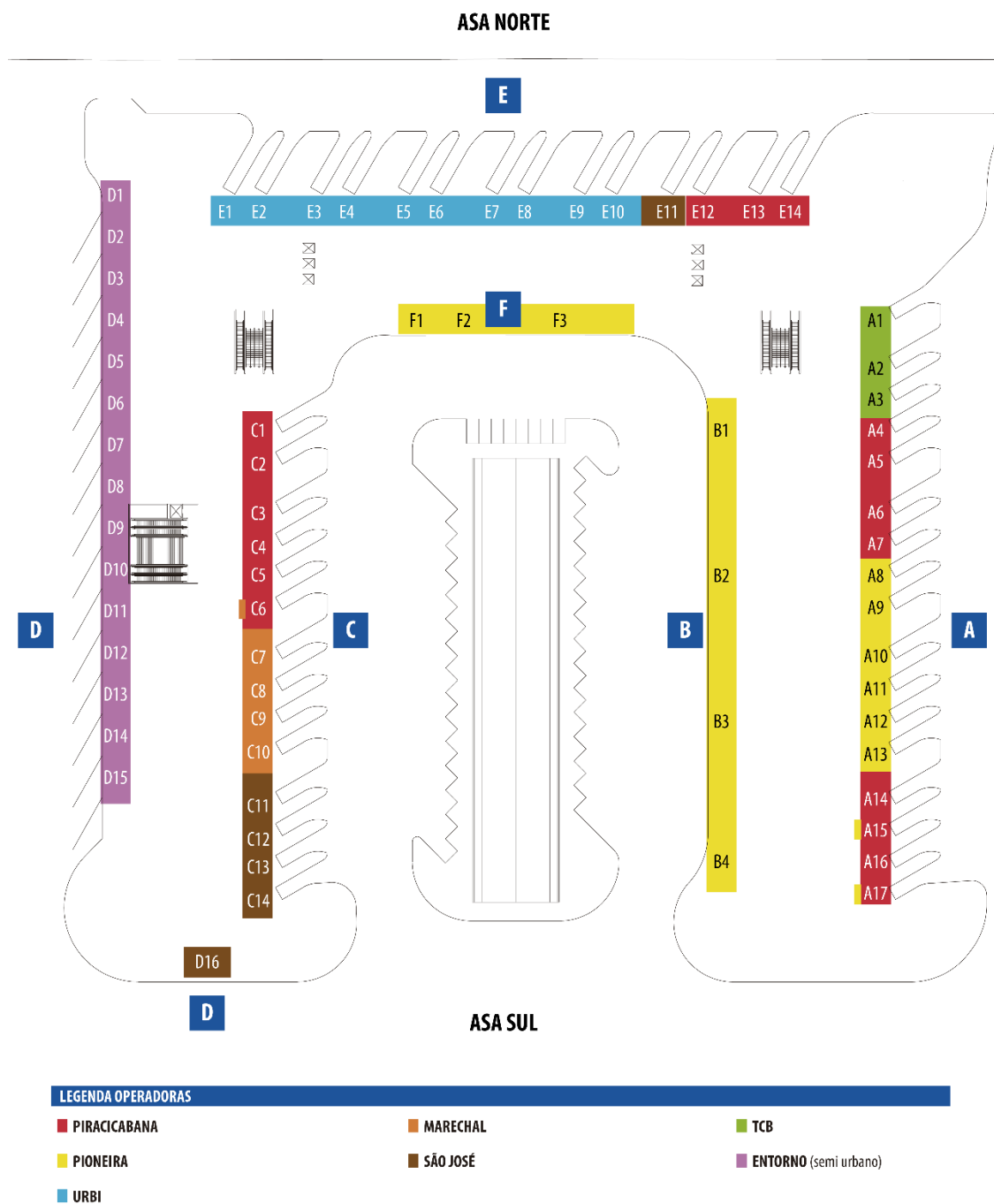


Figura 16. Numeração das plataformas de embarque e desembarque. Fonte: Elaboração própria.

BOX	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
Plat. A	108.5 108.6 108.8 0.113	108.3 108.9 131.3	0.108	0.109 0.518	0.115 115.1 115.2 136.7 643.1	616.1 0.620 620.1	0.103 103.2 0.140 140.1 630.1	0.763 0.765 0.769 100.2 100.3 761.1 761.2 760.1 760.2	0.760 0.764 0.771 0.780 780.1	0.761 764.2	180.1
A12	A13	A14	A15	A16	A17	BOX	B1-B4			BOX	C1
0.170 0.195 147.7 197.3 197.5	0.147 0.180 147.3 147.6 180.2 180.3	0.136 136.3 136.5	0.111 0.104 104.1 104.2	0.110	0.102 102.1 110.2	Plat. B	BRT			Plat. C	0.107 107.1
C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
0.114 114.1 143.2	0.143 143.1	0.150 0.152 152.1 0.035	152.2 152.5 152.3 0.025	153.2 162.1 336.1 336.2 300.1	154.2 0.932 0.153 0.165	0.383 383.1 0.336 0.554	0.300 337.1 932.1 932.2	0.306 306.1 306.2 306.5	0.400 0.403 0.404 0.405 0.420 400.2 0.946 0.962	0.322 0.324 322.1 322.2 0.334 0.552	0.920 382.1 0.310 0.558 310.1 0.911
C14	BOX	D1-D15		D16	BOX	E1	E2	E3	E4	E5	E6
0.314 0.385 0.556 0.930 0.913	Plat. D	ENTORNO		343.2 0.906 0.331 0.382 0.343 0.312	Plat. E	0.809 0.810 813.1	0.871 0.874 874.4	0.870 870.7	870.1 870.9 0.881 0.882	373.2 373.3 380.2	0.373 0.380
E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	BOX	F1	F2	F3
0.394 0.821	394.1 0.825 825.1	0.160 160.1	0.172 172.7	0.158 158.5 158.6 158.3 158.4	158.1 0.016	0.314 0.385 0.556 0.930 0.913	116.1	Plat. F	2032	2202	0.101 101.8 0.759 759.1 0.762 0.781 160.3

LEGENDA OPERADORAS

PIRACICABANA

MARECHAL

TCB

PIONEIRA

SÃO JOSÉ

ENTORNO (semi urbano)

URBI

Figura 17. Distribuição das baias de embarque e desembarque pelas empresas operadoras das linhas.
Fonte: SEMOB

Embarque e desembarque

Como resultado da superação da proposta inicial de Lucio Costa, a mobilidade dos pedestres foi prejudicada. As funções dessa região assemelham-se aos cuori ou CDBs – *Central Business Districts* de grandes metrópoles mundiais, mas a Rodoviária não oferece a qualidade observada em outras grandes capitais estaduais e federais.

O ingresso de pedestres às áreas de embarque não possui elementos físico para controle ou sequer são controlados pela Administração do Complexo. Além disso, as Plataformas da Rodoviária não são de uso exclusivo dos usuários do transporte público, o que compromete o controle da segurança patrimonial. É muito comum, portanto, encontrar dentro das instalações da Rodoviária: usuários de drogas, moradores de rua, ambulantes não credenciados, entre outros.

O embarque e desembarque de passageiros em linhas diretas, circulares e do entorno são controlados por agentes de plataforma de cada companhia operadora. Ponto importante que deve ser observado é a organização das filas para acesso aos veículos. Por não haver organizadores ou limitadores de espaços, é comum observar passageiros, aguardando para embarque, ocupando as áreas de circulação dos demais pedestres, conforme ilustram as imagens seguir:

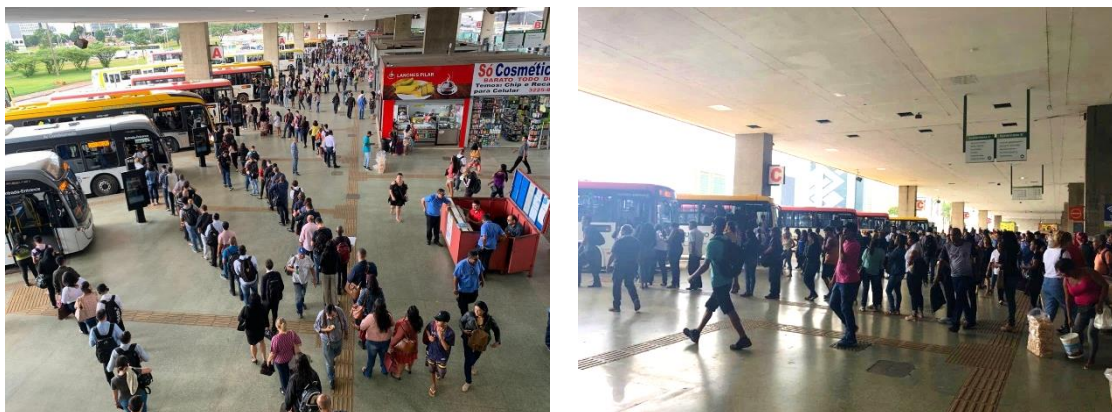


Figura 18. Passageiros em filas ocupando áreas de circulação de pedestres.

Para acesso ao Metrô e BRT, no entanto, há bilheteria e segurança privada independentes da operação da Administração da Rodoviária, exclusivas desses modos de transporte.

1.4.4. Segurança

A segurança patrimonial da Rodoviária é realizada por empresa terceirizada (Empresa Brasfort), que disponibiliza profissionais somente para controle de acesso de pedestres a áreas restritas, como exemplo: à Administração do Complexo e ao posto do Na Hora. O efetivo é reduzido, somente 3 postos de trabalho 24 horas. Além do serviço terceirizado, a Rodoviária do Plano Piloto conta com sistema de câmeras, sem o devido monitoramento. O contrato executado em 2019, não contemplou a operacionalização do sistema, somente instalação das câmeras e fornecimento dos equipamentos para monitoramento. Ou seja, as câmeras estão instaladas, mas o monitoramento não é realizado.

Como apoio operacional, a Polícia Militar possui efetivo exclusivo para segurança do Complexo.

1.4.5. Conservação e manutenção

Os serviços necessários para a conservação predial (limpeza, varrição, coleta de resíduos e outros) tem atribuição dividida entre a empresa terceirizada Servegel e o Serviço de Limpeza Urbana – SLU.

Para a manutenção predial (sistemas elétricos, hidráulicos, pavimentos, equipamentos e outros) são atribuídas responsabilidade a entidades públicas, vinculadas ao Governo do Distrito Federal, como: CEB, CAESB, Novacap, entre outros.

O Complexo possui ainda 12 escadas rolantes e 7 elevadores, que estavam sem operar por falta de manutenção e reposição de peças. A Rodoviária estava sem cobertura contratual para manutenção dos equipamentos desde maio de 2019. Em janeiro de 2020, foi assinado novo contrato para adequação, com previsão de conclusão em 90 dias, e orçamento de aproximadamente R\$ 1,8 mi.

Há ainda uma necessidade de reforço estrutural das marquises da Rodoviária. Esse tema será abordado separadamente no Caderno 3 – Recuperação Estrutural, deste estudo.

1.4.6. Serviços e instalações de apoio aos usuários

A Rodoviária não conta com muitos serviços e instalações de apoio aos usuários. Alguns dos serviços disponíveis são: sanitários gratuitos, caixas eletrônicos (dentro da estrutura

do metrô), Administração para atendimento ao usuário, posto de atendimento do BRB para venda de bilhetes e postos do Na Hora, vide imagens abaixo:

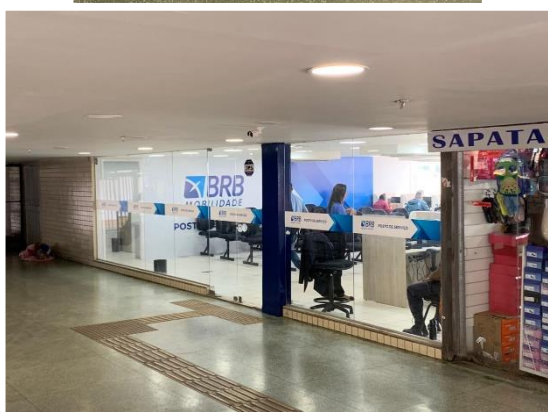
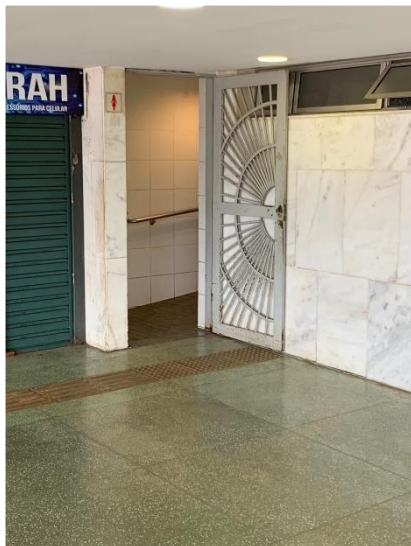


Figura 19. Serviços oferecidos na Rodoviária: banheiros, guichês de atendimentos para venda de bilhetes, Administração da Rodoviária; Postos do Na Hora, e Caixas Eletrônicas.

2. Conceituação do modelo proposto

O Modelo Operacional proposto tem por objetivo a concessão da gestão do Complexo da Rodoviário do Plano Piloto e da Galeria dos Estados, contemplando operação, manutenção, conservação e exploração do Complexo, objetivando desonerar o Estado e, ao mesmo tempo, ofertar à população um serviço de qualidade muito superior ao atual, com a definição de critérios e parâmetros mínimos de desempenho que permitam assegurar a manutenção de padrões adequados de serviço por parte da futura operadora.

Deverá ser formada uma Sociedade de Propósito Específico - SPE, que será responsável pela prestação dos serviços e deverá estabelecer alternativas para exploração de serviços acessórios, que visarão incrementar as receitas viabilizando o projeto e atendendo a expectativa da SEMOB para concessão da operação.

A Concessionária deverá cumprir metas de desempenho referentes às obras a serem executadas para a melhoria da infraestrutura existente e modernização dos controles e serviços operacionais que serão oferecidos, buscando a satisfação dos usuários, a pontualidade na operação das partidas e chegadas e padrões adequados de segurança, sustentabilidade, conservação e manutenção.

A macroestrutura prevê três níveis de atuação, com atribuições específicas:

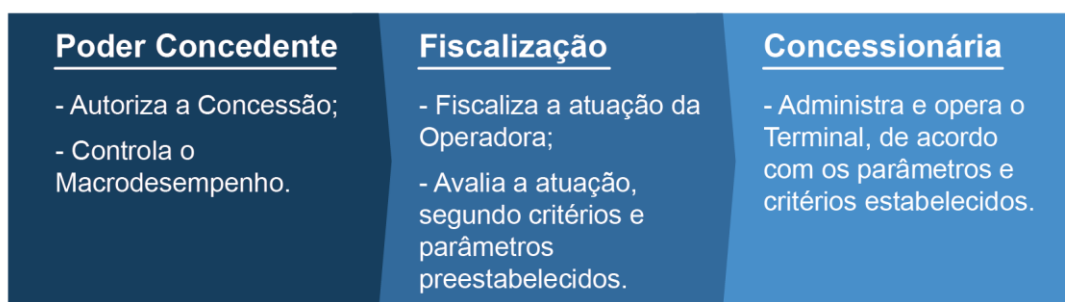


Figura 20. Macroestrutura da concessão.

A atuação da Concessionária será avaliada em função de quatro enfoques principais, que definirão os parâmetros e critérios de avaliação, conforme detalhados na figura a seguir:



Figura 21. Enfoques da avaliação da operação da Concessionária.

A avaliação será realizada periodicamente pela Fiscalização e por uma auditoria independente, através de notas ou indicadores de desempenho, conforme detalhado no item 3.5.

3. Estrutura de gestão e administração da futura Concessionária

Para a execução das atividades da Concessionária, é proposto um modelo de gestão baseado nos conceitos pertinentes de estrutura organizacional de empreendimentos desse gênero, nas características específicas do empreendimento e no benchmarking levado a efeito em negócios similares.

As atribuições e a composição de cada área da estrutura organizacional foram definidas de modo a assegurar a adequada supervisão e o controle geral da operação em todos os níveis, deixando claras as atribuições de cada uma e evitando sobreposições.

Dentro dessa conceituação, considerou-se que a futura operadora será uma empresa de composição acionária diversificada, uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), com objeto social específico de gestão e operação da Rodoviária do Plano Piloto de Brasília e empreendimentos complementares, entre eles os estacionamentos.

Por essa razão, é previsto um Conselho de Administração estruturado de acordo com a legislação vigente, que representará os interesses dos sócios, estabelecendo as diretrizes gerais de condução do negócio e executando o macrocontrole da empresa. Terá também como atribuição eleger o Diretor Geral, que será responsável pela condução da empresa.

Avalia-se aqui uma situação futura, a partir da qual são estabelecidos os custos de gestão, administração e operação do Complexo e seus complementos. Os conceitos do modelo operacional, que foram utilizados no dimensionamento e orçamentação dos serviços que serão necessários, estão apresentados nos próximos itens.

A composição de cada gerência e as atribuições dos respectivos setores são definidos de modo a garantir condições adequadas de supervisão e controle, qualidade dos serviços, segurança e preservação ambiental. Essa estrutura será dinâmica, podendo passar por alterações para atender às prioridades e necessidades de cada fase, sem perder a essência conceitual.

3.1. Administração da Concessionária

A organização estrutural da Concessionária é projetada de modo a poder atender a todas as necessidades administrativas, operacionais e de apoio.

O organograma segue uma hierarquia vertical, liderado pelo Conselho de Administração como representante dos sócios, ao qual se reportará à Diretoria Geral, responsável pela gestão da operação, cuja estrutura será formada por dois Setores: Administrativo e Financeiro e Comercial e Operações, além de assessorias especializadas na gestão dos assuntos de Controle da Qualidade, Relações Institucionais e Jurídica.

O organograma proposto para a SPE é apresentado na figura a seguir:

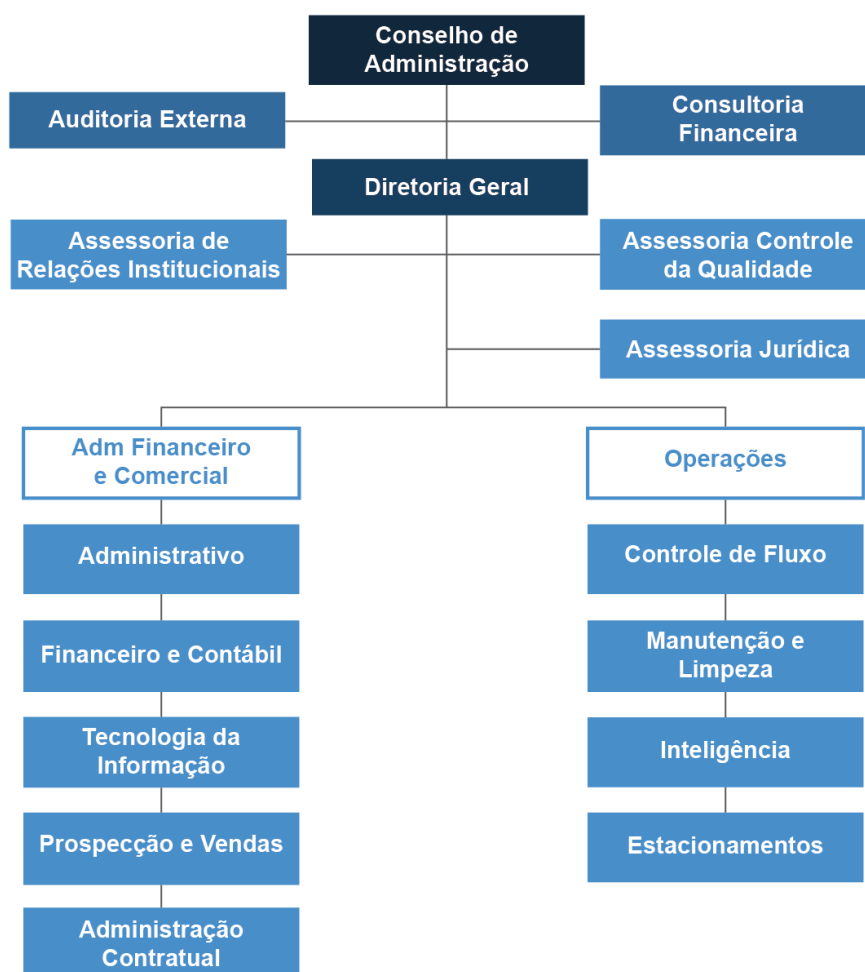


Figura 22. Estrutura Organizacional da Concessionária.

3.1.1. Funções e atribuições

Estão detalhadas, a seguir, as atribuições principais das áreas que fazem parte do Organograma da SPE.

Conselho de Administração

O Conselho de Administração será responsável pelo estabelecimento das políticas e diretrizes gerais da concessão no que diz respeito à sociedade, incluindo a estratégia de longo prazo e o controle e fiscalização do macrodesempenho. Será também responsável pela eleição e supervisão do trabalho do Diretor Geral da operadora.

Os membros do Conselho terão mandatos com duração a ser especificada, podendo ser reeleitos. O Conselho poderá contar com o auxílio de uma Consultoria Financeira e uma Auditoria Externa.

As duas consultorias serão formadas por empresas tecnicamente capacitadas a opinar e auditar as informações do balanço patrimonial e demais demonstrações financeiras da SPE.

Diretoria Geral

O Diretor Geral é o principal executivo da Operadora, respondendo por sua direção, pelos atos da concessionária em juízo ou fora dele, pelo atendimento das solicitações emanadas do Conselho de Administração, do qual poderá fazer parte, pelo repasse das diretrizes aos setores subordinados e pelo relacionamento com o Poder Concedente e a Fiscalização.

Sua estrutura terá dois setores diretamente subordinados: Administrativo-Financeiro e Comercial; e Operações, além de três Assessorias, cujas atribuições estão detalhadas a seguir.

Assessorias

Foi considerado que serão utilizados serviços de empresas especializadas para as atividades esporádicas e/ou sazonais, conforme detalhados a seguir:

A. Assessoria de Controle de Qualidade (terceirizada)

Responsável pela implementação das medidas necessárias para assegurar que as metas de qualidade sejam atingidas e pela qualificação ISO 9001 da empresa, compreendendo a elaboração, implantação e revisão periódica do plano de qualidade e dos programas decorrentes.

Será também, responsável, pelo contato com as entidades destinadas a manter os padrões adequados de aferição dos instrumentos e aparelhos de medição.

B. Assessoria Jurídica (terceirizada)

Responsável pelo tratamento dos assuntos de direitos societário, comercial e tributário, pelas tratativas com o Poder Concedente e outros órgãos públicos, e pela elaboração, análise e negociação de contratos.

C. Assessoria de Relações Institucionais (terceirizada)

Atuará no sentido de fortalecer a imagem da operadora e as relações institucionais junto aos usuários, a mídia e a comunidade em geral. Será também, responsável, pela gestão da conformidade de conduta dos colaboradores e pela gestão das interfaces com investidores e instituições públicas.

Exercerá, ainda, a função de *Ombudsman*, respondendo pelo diálogo com os usuários e a população em geral e pela análise crítica das ações da concessionária, quando for o caso.

D. Setores

A estrutura está fundamentada em dois setores principais, que coordenarão os pilares da qualidade dos serviços, conforme detalhados a seguir:

Setor Administrativo, Financeiro e Comercial

Terá como principais atribuições a execução das atividades de administração e de controle financeiro do empreendimento, suprimento de materiais, gestão dos contratos de serviços terceirizados, serviços de gestão de recursos humanos, secretaria, recepção, expedição de documentos e outras atividades pertinentes. Terá também, sob sua responsabilidade, o controle de contas a pagar e receber, tesouraria, relacionamento bancário, elaboração

dos procedimentos contábeis para o encaminhamento à prestadora desses serviços e controle orçamentário.

Terá ainda sob sua responsabilidade, a Seção de Tecnologia da Informação, que operará os sistemas e fará a gestão do fluxo de dados, softwares e hardwares da empresa. Além das atividades referentes à segurança do trabalho e meio ambiente, elaborando os Planos de Segurança do Trabalho e Medicina Ocupacional (PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional e outros), formando e treinando a brigada de combate a incêndios, apoiando a Assessoria de Gestão da Garantia da Qualidade nas providências referentes à certificação ISO 9001 e buscando o enquadramento nas normas do grupo ISO 14000, com respeito às questões ambientais, principalmente aquelas referentes ao controle de emissões na área interna do Terminal, pelo desenvolvimento das medidas ambientais.

Será ainda responsável pela prospecção, contratação, cobrança, controle, repasse e supervisão dos contratos de exploração comercial no Complexo. A equipe, liderada pelo Gerente Comercial, será dividida em três coordenações: Vendas, Administração Contratual e Controle de Custos.

As possíveis fontes de receita da Concessionária são: exploração de mídia e publicidade, exploração comercial com aluguel de lojas e comércios, exploração de estacionamentos rotativos e cobrança de taxas de acostagem de ônibus e metrô nas plataformas de embarque e desembarque. Porém sem se limitar somente a estas. Durante a vigência do contrato de concessão podem surgir novas alternativas para incremento da receita. Todos, antes de ser implantados, devem ser previamente aprovados junto ao Poder concedente.

Terá a responsabilidade pela interface com a comunidade que circula pela Rodoviária, visando a sua integração com o ambiente físico e operacional. É previsto em sua estrutura um Assistente Social que, além de relacionar-se com a comunidade carente, criará campanhas periódicas para mitigação de impactos sociais.

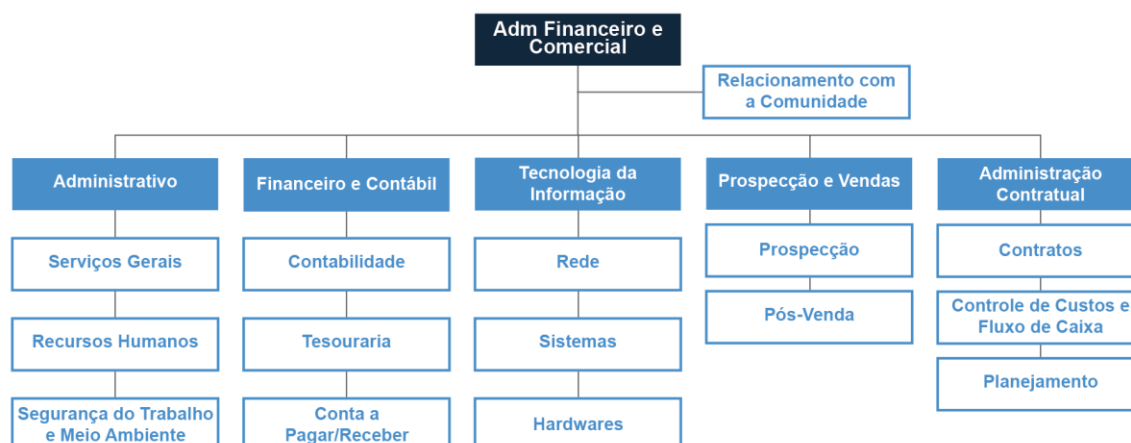


Figura 23. Estrutura Organizacional Setor Administrativo, Financeiro e Comercial.

Setor de Operações

Será responsável pela execução de todos os serviços que possuem impacto direto aos usuários: controle e gestão da movimentação dos ônibus no interior da Rodoviária; ações de segurança e controle de acesso; limpeza, conservação e manutenção das instalações, segurança patrimonial; e inteligência operacional.

A estrutura operacional será liderada pelo Gerente de Operações, e estará organizada em 4 grupos principais: um voltado às ações de controle de fluxo (veículos e pedestres); outro voltado à conservação e manutenção da estrutura; o terceiro de inteligência operacional, que subsidiará às demais áreas do setor; e o último, de operação dos estacionamento contíguos a Rodoviária.

As Seções que foram consideradas neste Estudo não se diferem nos Cenários 1 e 2, previstos nesta modelagem, e estão detalhadas no organograma do setor e descritas a seguir:



Figura 24. Estrutura Organizacional Setor de Operações.

Seção de Controle de Fluxo

O Controle de fluxo ficará responsável pela vigilância e manutenção da ordem nas instalações do complexo, além do apoio aos usuários. A Segurança Patrimonial irá controlar o acesso de vendedores ambulantes ou comerciantes não autorizados, moradores de rua, usuários de drogas, além fiscalizar instalações e sinalizações visuais que possam ferir as regras de tombamento do Complexo. A equipe de atuará em pontos fixos, rondas periódicas e em unidades móveis (motos e/ou diciclos elétricos).

A área de Apoio aos usuários compreenderá a gestão dos serviços diretos como pontos de *pick up* (táxis, transporte por aplicativo ou transporte privado), ambulatório médico, balcão de informações, atendimentos ao usuário, de modo a assegurar o funcionamento das operações sem maiores problemas.

Seção de Inteligência Operacional

O Centro de controle Operacional - CCO de Operação de Transportes ficará responsável pela atualização dos painéis de chegadas e partidas, pela designação das plataformas de acostagem de cada veículo, e pelo controle do posicionamento nas plataformas, terá comunicação direta com o agente de plataforma da concessionária e as companhias operadoras de ônibus.

O Circuito Fechado de Televisão - CFTV Segurança Patrimonial ficará responsável pela vigilância, através do sistema de controle de câmeras, de todo o complexo. Terá livre comunicação com as equipes de campo de segurança patrimonial, em caso de necessidade de intervenção presencial, e com os órgãos de Segurança Pública.

Seção de manutenção e limpeza

Será responsável, pela manutenção das redes de água potável e de incêndio, de esgotamento sanitário e de águas pluviais, pela manutenção das obras civis e áreas verdes. Além dos serviços de varrições manual e mecanizada, coleta de resíduos, dando o devido encaminhamento para reciclagem, e pela limpeza e faxina das demais áreas. Terá uma equipe especializada para o atendimento dos sanitários e áreas de apoio aos usuários.

Será responsável pela operação e manutenção das redes elétricas, subestações, componentes elétricos, iluminação, instalações hidrossanitárias das diferentes áreas e pela gestão do consumo.

Seção de Estacionamentos

A administração do Complexo prevê a operação dos estacionamentos contíguos a Rodoviária, que estará vinculada à Gerência de Operações. A implantação dos estacionamentos prevê a restauração e revitalização dos bolsões, com instalação de sistemas operacionais que garantam o controle das vagas.

A seção será dividida entre Operação e Controle e CCO. O primeiro, será responsável pelo efetivo de campo, que irá fiscalizar e controlar o período de permanência dos veículos, mitigando a evasão. O CCO será responsável pelo controle da operação.

Será desta seção a responsabilidade pela gestão e operação do negócio estacionamento, bem como emissão de notificações de infração de trânsito e comunicação direta com o Detran e demais órgãos de controle. Maiores detalhes sobre operação de estacionamento estão descritos no Caderno 5 – Operação de Estacionamentos.

Seção Acostagem

A seção acostagem refere-se a gestão, controle e fiscalização das plataformas de embarque e desembarque, o controle dos acessos dos passageiros e pedestres, e circulação dos ônibus dentro do Terminal, de acordo com a distribuição de plataformas estabelecida, através dos agentes de plataforma da Concessionária.

Para auxiliar a fiscalização, os acessos as plataformas terão câmeras de monitoramento com tecnologias avançadas de *OCR - Optical Character Recognition* ou Reconhecimento Óptico de Caracteres, que enviará um sinal ao agente, quando da extrapolção do tempo de permanência. Os ônibus deverão permanecer nas baias somente o tempo necessário para embarque e desembarque de passageiros. Os Agentes de Plataforma serão responsáveis por fiscalizar a acostagem, garantido a organização das áreas destinadas aos ônibus.

Será cobrado das Companhias de ônibus e do Metrô uma tarifa de acostagem, espécie de taxa de uso das plataformas, detalhado no Capítulo 4.2, do Caderno 4. Será de

responsabilidade desta Seção a interface, relacionamento, cobrança e gestão dos contratos com as companhias de transporte e com os Órgãos Públicos de controle:

- SEMOB – Secretaria de Transporte e Mobilidade: linhas diretas, troncais e circulares;
- ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres, para linhas intermunicipais do Entorno;
- METRÔ-DF – Companhia do Metropolitano do Distrito Federal, para desembarques do metrô na Estação Central.

4. Serviços de operação

Estão descritos, a seguir, as metodologias, tecnologias e procedimentos que foram considerados neste Estudo, para o atendimento das demandas operacionais, através dos seguintes tópicos:

- Estratégia operacional;
- Procedimentos operacionais;
- Consolidação das equipes de operação.

A estratégia operacional considerada está fundamentada em conceitos de exploração comercial, visando ofertar o máximo conforto aos usuários, ampliação do uso da infraestrutura e redesenho operacional de segurança e controle.

4.1. Estratégia operacional

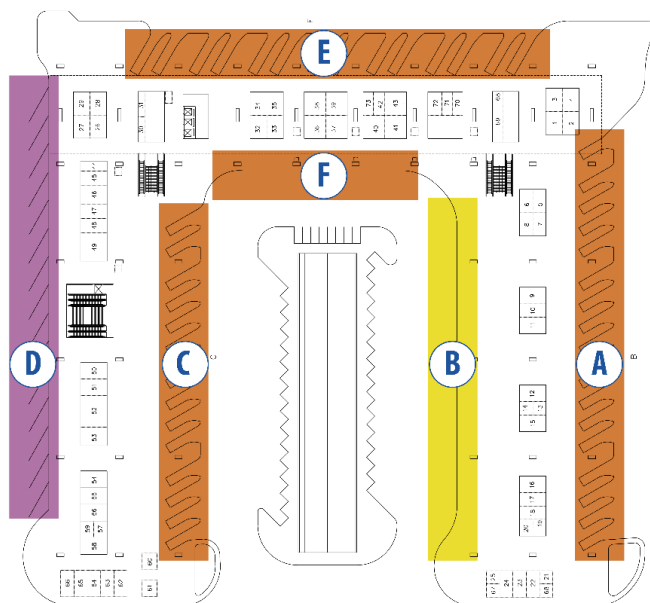
Conceituação

A proposição principal é redefinir os fluxos operacionais, garantindo segurança e o controle, e qualidade e agilidade nos serviços prestados na Rodoviária. Para isso foram definidas condições básicas, que deverão ser seguidas, para a readequação dos fluxos no Complexo.

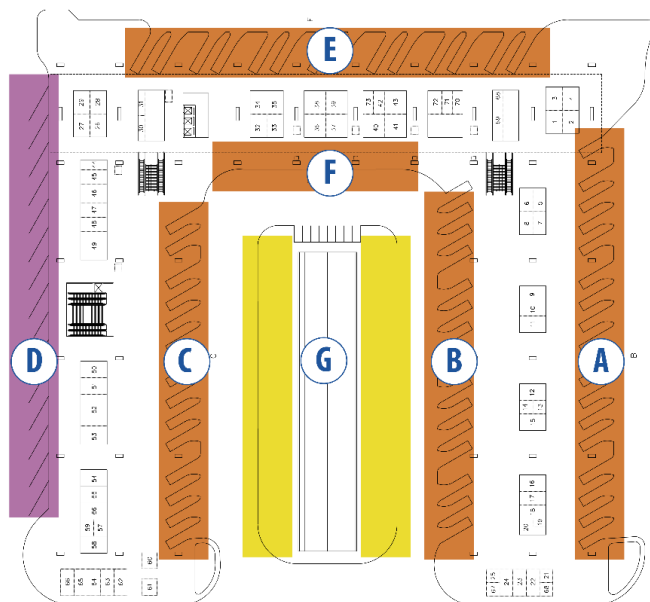
O fluxo de embarque e desembarque permanecerá na Plataforma Inferior, e, conforme já apresentados no Relatório de Estudo de Mobilidade e Relatório de Engenharia, foram propostos dois cenários de intervenção, seguindo a solicitação da SEMOB.

O Cenário 1 contemplará o fluxo atual de veículos das linhas do BRT Sul com previsão de operação das linhas do BRT Oeste e do BRT Norte. O aumento do volume de viagens a partir do início da operação dos corredores Oeste e Norte do BRT, requer uma intervenção com o objetivo de expandir as plataformas de embarque e desembarque. A sugestão, portanto, é criar um local, atualmente utilizado como estoque e estacionamento de ônibus, para operação do BRT. Ambos cenários podem ser observados na ilustração a seguir:

Cenário 01: Situação Atual



Cenário 02: Situação Proposta



LEGENDA

■ LINHAS CONVENCIONAIS

■ BRT SUL

■ ENTORNO (semir urbano)

Figura 25. Proposta de remanejamento das Plataformas de Embarque e Desembarque.

Conforme já apresentado no Estudo de Mobilidade a proposta para redistribuição das linhas de ônibus na Rodoviária é apresentada no quadro a seguir.

Plataforma	Situação Atual	Cenários 1 e 2
Plataforma A	Linhas Circulares e Diretas do Distrito Federal	Linhas Circulares e Diretas do Distrito Federal
Plataforma B	BRT Sul	Linhas Semiurbanas (Entorno) e Linhas Diretas do Distrito Federal
Plataforma C	Linhas Circulares e Diretas do Distrito Federal	Linhas Circulares e Diretas do Distrito Federal
Plataforma D	Linhas Semiurbanas (Entorno)	Parte das Linhas Semiurbanas (Entorno)
Plataforma E	Linhas Diretas do Distrito Federal	Linhas Diretas do Distrito Federal
Plataforma F	Linhas Diretas do Distrito Federal	Linhas Diretas do Distrito Federal
Plataforma G	Estacionamento e Estocagem de Ônibus	BRT Sul, Norte e Oeste

Tabela 6. Proposta de remanejamento das linhas de ônibus nas Plataformas de Embarques e Desembarque.

Para garantir a segurança dos pedestres no acesso a Plataforma G, a proposta para **Cenário 2** prevê a construção de uma passarela subterrânea de acesso.

A preocupação da concessionária com o bem-estar dos usuários é o principal objetivo da operação, afim de melhor acomodar os pedestres nas plataformas de embarque e desembarque e minimizar o tempo de espera dos usuários, serão utilizados organizadores móveis de filas para atender passageiros que estão aguardando o embarque. O confinamento das áreas de espera contribuirá com maior fluidez de pedestre na Plataforma Inferior.



Figura 26. Organizadores de filas em terminais rodoviários.

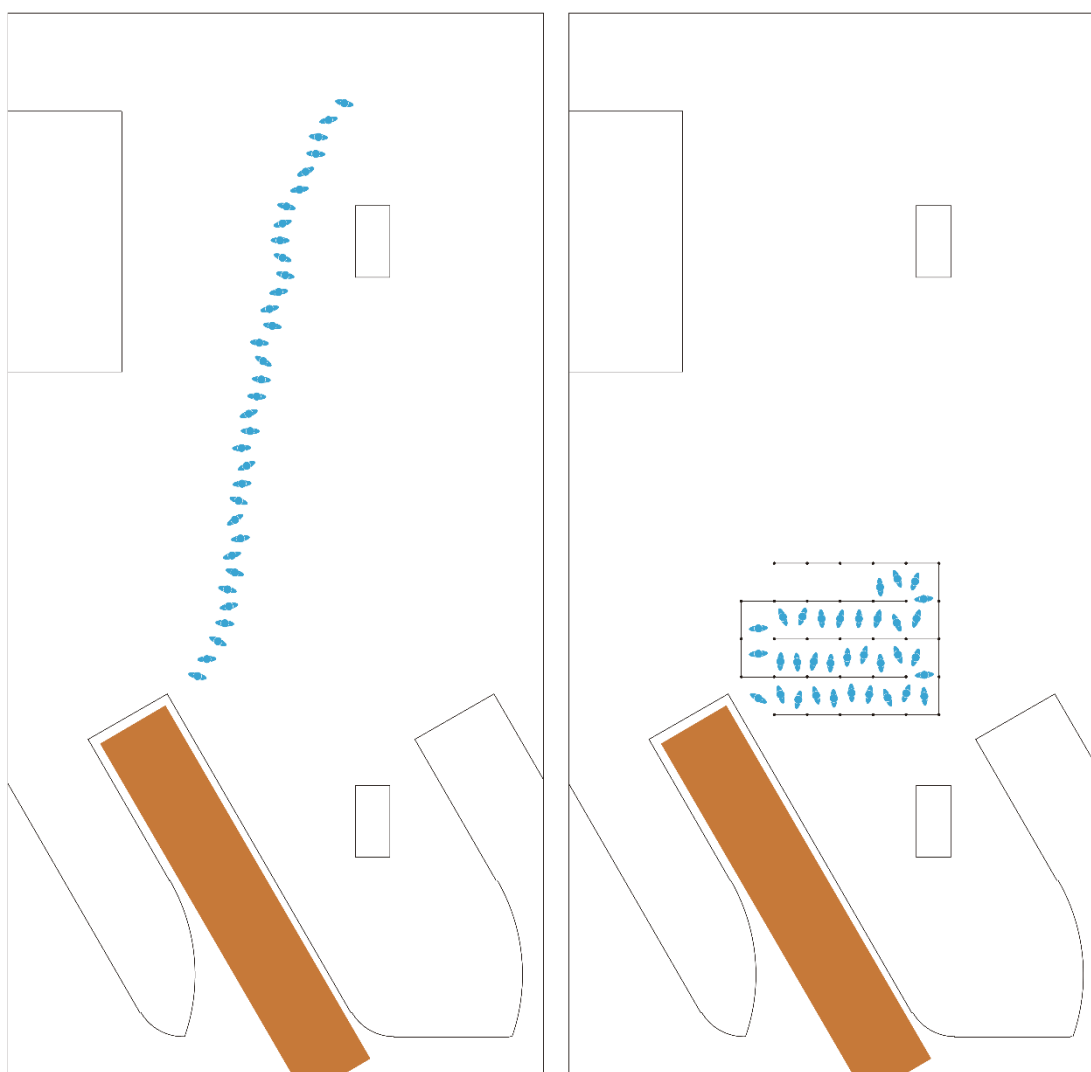


Figura 27. Ilustração do aproveitamento de espaço após a implantação do organizador de filas. Dois exemplos de filas, ambos com 34 pessoas. Fonte: Elaboração própria.

A ilustração apresentada demonstra o melhor aproveitamento dos espaços de circulação após a implantação dos organizadores de filas nas plataformas de embarque.

Outro ponto negativo na atual operação é a informação ao passageiro quanto aos locais de embarque e horários de cada destino. Está previsto, portanto, a implantação de sistemas de informação aos usuários, através de painéis de mensagens de chegadas e partidas.

Serão instalados painéis centrais com informações gerais de cada viagem. E painéis pontuais, localizados nas plataformas e totens de informação, que permitirão ao usuário a pesquisa do destino. A exemplo do que ocorre atualmente, será possível utilizar os painéis de informações para exploração de mídia, oportunizando um incremento de receita.



INFORMATIVO DE VIAGENS

CHEGADAS E PARTIDAS

08:59

Partidas

Destino	Linha	Horário	Baia	Situação
Recanto das Emas	0.809	09:00	E1	Embarque Liberado
Brazlândia	0.420	09:06	C11	Embarque Liberado
Gama	2202	09:11	F2	Embarque Liberado
Taguatinga Norte	0.932	09:13	C7	Confirmado
Circular	0.108	09:17	A3	Confirmado
Valparaíso - GO	Ent.	09:21	D3	Atrasado
Circular	0.110	09:21	A16	Confirmado
Samambaia Sul	0.821	09:00	E7	Confirmado
Vila Estrutural	158.6	09:06	E11	Confirmado
Santa Maria	BRT	09:11	BRT	Confirmado
Taguatinga Sul	306.1	09:13	C10	Confirmado
Circular	108.8	09:17	A1	Confirmado
Unai - MG	Ent.	09:21	D13	Confirmado

Chegadas

Origem	Linha	Horário	Baia	Situação
Recanto das Emas	0.809	09:00	E1	Embarque Liberado
Brazlândia	0.420	09:06	C11	Embarque Liberado
Gama	2202	09:11	F2	Embarque Liberado
Taguatinga Norte	0.932	09:13	C7	Confirmado
Circular	0.108	09:17	A3	Confirmado
Valparaíso - GO	Ent.	09:21	D3	Atrasado
Circular	0.110	09:21	A16	Confirmado
Samambaia Sul	0.821	09:00	E7	Confirmado
Vila Estrutural	158.6	09:06	E11	Confirmado
Santa Maria	BRT	09:11	BRT	Confirmado
Taguatinga Sul	306.1	09:13	C10	Confirmado
Circular	108.8	09:17	A1	Confirmado
Unai - MG	Ent.	09:21	D13	Confirmado

BOA VIAGEM

22.FEV.2021

BOA VIAGEM

Figura 28. Painel de Informações: Partidas e Chegadas. Informações de viagens meramente ilustrativas.



Figura 29. Exemplo painel de informações instalado.

Destino	Linha	Horário	Baía	Situação
Recanto das Emas	0.809	09:00	E13	Embarque Liberado
Brazilândia	0.420	09:06	E13	Confirmado
Gama	2202	09:11	E13	Atrasado
Taguatinga Norte	0.932	09:13	E13	Confirmado

Figura 30. Painel instalado na baía de embarque, com exploração de mídia e informações de viagem daquela Baía. Informações de viagens meramente ilustrativas.

Premissas gerais

O modelo proposto na presente modelagem fundamenta-se na criação de uma SPE, que será responsável pela prestação dos serviços necessários, podendo terceirizar alguns deles, segundo sua conveniência, e implantar outros serviços cuja exploração possa ampliar as receitas e viabilizar o projeto. Como exemplo, a implantação, operação e exploração comercial dos estacionamentos rotativos de áreas contíguas ao complexo da Rodoviária do Plano Piloto e da Galeria dos Estados.

O Complexo Rodoviária do Plano Piloto funcionará 24 horas por dia, todos os dias da semana. Os serviços essenciais seguirão o horário do Terminal, e o comércio deverá funcionar, no mínimo, das 7 às 22 horas.

Deverão ser instalados balcões de informações aos usuários e, se for julgado conveniente, poderão ser colocados totens eletrônicos, contendo informações de viagens e turísticas. Além dos telões com informações de chegadas e partidas, deverão ser instaladas sinalizações vertical e horizontal para a orientação dos usuários.

A programação da utilização das plataformas levará em conta o tempo de embarque e desembarque característico de cada linha e horário, de forma a maximizar a eficiência do Terminal Rodoviário. A operação das Plataformas, será de responsabilidade das empresas operadoras de cada linha de ônibus. Os ônibus não permanecerão nas plataformas por tempo maior que o estritamente necessário às atividades de embarque e desembarque, e os passageiros também deverão ocupar a plataforma pelo menor tempo possível, otimizando a operação.

Deverá ser definida, em acordo entre Concessionária da Rodoviária e empresas operadoras de ônibus, a antecedência mínima para a chegada dos ônibus à sua respectiva plataforma de embarque, de modo a assegurar as operações dentro do horário previsto.

Haverá balcões de informações em locais estratégicos, com pessoas capacitadas a informar sobre cada atividade do Terminal, onde cada serviço é prestado e qual a melhor forma de acessá-lo. Será também disponibilizado ao GDF postos Turísticos, destinados a Secretaria de Turismo do Governo, para prestação de informações sobre os pontos turísticos e os respectivos meios de acesso. Em complemento, haverá um painel mural com mapa turístico e comercial dos arredores do Terminal.

Nas instalações do Terminal serão vedados (as):

- Prática de aliciamento de qualquer natureza, inclusive de passageiros para ônibus, táxis ou outros meios de transporte;
- Revenda de vale-transporte ou cartão único;
- Funcionamento de qualquer aparelho sonoro em área comercial, de modo ultrapasse o limite legal, ou atrapalhe o bem-estar comum (inclusive megafone);
- Ocupação de fachadas externas das unidades comerciais, paradas e outras como cartazes, painéis, mercadorias ou quaisquer outros objetos em desacordo com a programação visual do Terminal, ou que possam comprometer as regras de tombamento da Rodoviária do Plano Piloto;
- Qualquer atividade comercial informal não legalmente estabelecida no local;
- Depósito, mesmo temporário, de volumes em áreas comuns;
- Guarda ou depósito de substância inflamável, explosiva, tóxica ou de odor sensível, mesmo nas unidades comerciais.

As atividades comerciais serão divididas em necessárias (lanchonete, banca de jornais, restaurante, caixa eletrônico, farmácia, guarda-volumes, correios e outros) e recomendáveis (lojas de artigos regionais, bijuterias, bomboniere, floricultura, som, ótica, informática, lotérica, agências de viagens, cabeleireiro e outros). Na locação das lojas será dada preferência às atividades comerciais necessárias.

4.2. Procedimentos operacionais

Neste item estão descritos os procedimentos operacionais considerados neste estudo. Para o suprimento de pessoal nos diversos postos de trabalho e nos turnos de atuação dos diferentes serviços operacionais da futura operadora, foram consideradas as condicionantes que se seguem.

Posto de trabalho 24 horas

- Turnos: Escala 12h x 36h;
- Frequência: 30 dias/mês, 365 dias/ano;
- Ausência mensal de funcionários: 3 dias/mês;
- Férias por funcionário: 30 dias/ano.

Dimensionamento das Equipes de Operação – Escala 12h x 36h

Equipe por Posto de Trabalho	Turno	Memória de Cálculo	Resultado
Horas possíveis de trabalho por ano, por posto	24 horas	24×365	8.760
Horas improdutivas por ano, por funcionário; férias (30 dias), folgas (1/2) e ausências (1 dia)		$[(30+1) \times 12] + [(1/2) \times (365-30) \times 12]$	2.382
Horas possíveis de trabalho por ano, por funcionário		$[(365 \times 12) - 2.382]$	1.998
Equipe necessária por posto de trabalho		$8.760 / 1.998$	4,38

Tabela 7. Equipe necessária por posto de trabalho. 24 Horas.

Posto de trabalho 16 horas

- Turno: 2 turnos de 8 horas;
- Frequência: 30 dias/mês, 365 dias/ano;
- Ausência mensal de funcionários: 3 dias/mês;
- Férias por funcionário: 30 dias/ano.

Dimensionamento das Equipes de Operação - 2 Turnos de 8 Horas

Equipe por Posto de Trabalho	Turno	Memória de Cálculo	Resultado
Horas possíveis de trabalho por ano, por posto	16 horas	16×365	5.840
Horas improdutivas por ano, por funcionário; férias (30 dias), folgas (2/8) e ausências (3 dias)		$[(30+3) \times 8] + [(2/8) \times (365-30) \times 8]$	934
Horas possíveis de trabalho por ano, por funcionário		$[(365 \times 8) - 934]$	1.986
Equipe necessária por posto de trabalho		$5.840 / 1.986$	2,94

Tabela 8. Equipe necessária por posto de trabalho. 16 Horas.

Posto de trabalho 8 horas

- Turno: 1 turno de 8 horas;
- Frequência: 30 dias/mês, 365 dias/ano;
- Ausência mensal de funcionários: 3 dias/mês;
- Férias por funcionário: 30 dias/ano.

Dimensionamento das Equipes de Operação - 1 Turnos de 8 Horas

Equipe por Posto de Trabalho	Turno	Memória de Cálculo	Resultado
Horas possíveis de trabalho por ano, por posto	8 horas	8×365	2.920
Horas improdutivas por ano, por funcionário; férias (30 dias), folgas (2/8) e ausências (2 dias)		$[(30+2) \times 8] + [(2/8) \times (365-30) \times 8]$	926
Horas possíveis de trabalho por ano, por funcionário		$[(365 \times 8) - 926]$	1.994
Equipe necessária por posto de trabalho		$2.920 / 1.994$	1,46

Tabela 9. Equipe necessária por posto de trabalho. 8 Horas.

O pessoal que exercer as atividades na Rodoviária será treinado e orientado a utilizar os mais altos padrões urbanidade, mantendo compostura adequada e colaborando com os funcionários da Fiscalização. As empresas terceirizadas deverão obedecer integralmente às condições de seus Contratos de locação ou prestação de serviços, além de zelar pela conservação e limpeza dos espaços que ocuparem.

1.1.1. Operação dos serviços comerciais e de vendas

A operação comercial e de vendas é uma atividade crítica para a vida da futura Concessionária, visto que as receitas são resultado direto das ações promocionais de cada seção de prospecção e vendas, locação de espaços comerciais, estacionamentos rotativos ou exploração de mídia.

Para isso, será contratada equipe especializada, que visará ampliar as vendas e melhorar o faturamento da concessão. Estão apresentados, a seguir, as premissas e os procedimentos para a prestação dos serviços comerciais e vendas de cada área de atuação.

a. Locação de espaços comerciais

A locação de unidades comerciais será destinada a empresas que desenvolvem atividades dessa natureza, mediante Contrato por prazo determinado, renovável de acordo com as cláusulas contratuais e a legislação pertinente.

As atividades comerciais exploráveis podem ser classificadas em necessárias e recomendáveis, conforme detalhado no item 3.4.1.

b. Locação de espaços publicitários

A comercialização de espaços publicitários será destinada a empresas do ramo de comunicação e marketing. O contrato irá prever os locais e normas para desenvolvimento das campanhas no Complexo, sem que fira às normas de tombamento.

c. Estacionamentos

A Concessionária prevê, também, a operação de estacionamentos rotativos em áreas adjacentes à Rodoviária, como por exemplo: Setores Bancário Sul e Norte, Setores de

Comercial Sul e Norte, Setores Hoteleiros Sul e Norte, e Setores de Diversão Sul e Norte, sem se limitar a estes.

Os estacionamentos deverão ser operados pela Concessionária. A descrição quanto à implantação, operação e exploração dos estacionamentos contíguos à Rodoviária e à Galeria dos Estados está detalhado no Caderno 6 – Operação de Estacionamentos.

d. Acostagem

Outra alternativa de receita é a cobrança de Tarifa de acostagem das companhias de ônibus e metrô. A gestão das plataformas de embarque e desembarque é de responsabilidade da Administração do Complexo. Maiores informações sobre a forma de cobrança estão detalhadas no Caderno 6 – Estudo de Mercado.

Acima, foram apresentadas algumas alternativas de receitas, mas sem se limitar somente a estas. Ou seja, durante o desenvolvimento do projeto, poderão surgir novas alternativas de comercialização passíveis de aprovação junto ao Poder Concedente.

1.1.2. Controle e orientação de movimentação de ônibus

Apresentam-se, a seguir, os procedimentos referentes à movimentação dos ônibus, nas chegadas e partidas. Os acessos de entradas e saídas dos ônibus no Terminal serão monitorados pelo Sistema de Leitura de Matrículas Veicular (são câmeras que efetuarão as leituras das placas dos ônibus na entrada do acesso ao Terminal e neste momento é disparado o cronometro de permanência e sendo esse encerrando quando da transposição dos ônibus no acesso de saída do Terminal). Através do tempo cronometrado será avaliado o tempo de permanência dos ônibus no Terminal.

Os ônibus permanecerão nas plataformas o tempo suficiente para o embarque ou desembarque, devendo chegar com antecedência adequada ao Complexo. Não será permitido o embarque ou desembarque de passageiros em nenhum outro local.

A gestão das plataformas de embarque e desembarque será de responsabilidade das empresas de ônibus. A Concessionária, através de seus agentes, será responsável por fiscalizar a operação das plataformas, garantindo o cumprimento dos horários

preestabelecidos e a organização dos passageiros. O não cumprimento dos parâmetros mínimos poderá acarretar na aplicação de advertência e multa.

A Concessionária terá contrato com empresa especializada no serviço de caminhão guincho para a remoção de ônibus avariados nas plataformas, colocando-os em área externa, escolhida pela empresa de ônibus, num raio máximo de 2 km do Terminal. Os custos com a remoção dos veículos deverão ser cobrados da empresa operadora.

As figuras, a seguir, ilustram os principais fluxos de veículos na Rodoviária, os quais estão detalhados a seguir:

Plataforma Superior

Ônibus para Embarque e Desembarque

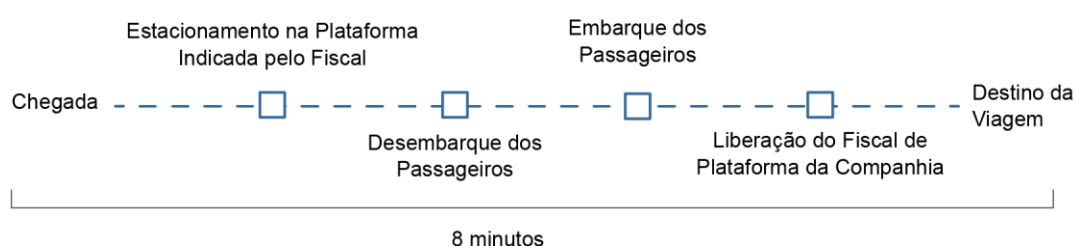


Figura 31. Fluxo de embarque e desembarque de ônibus.

Ônibus somente Embarque

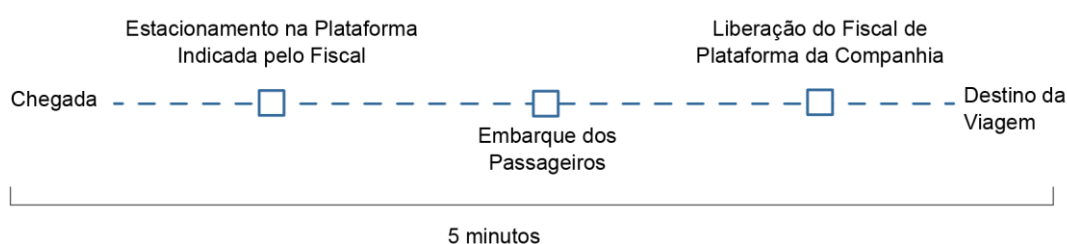


Figura 32. Fluxo de embarque de ônibus.

Ônibus somente Desembarque

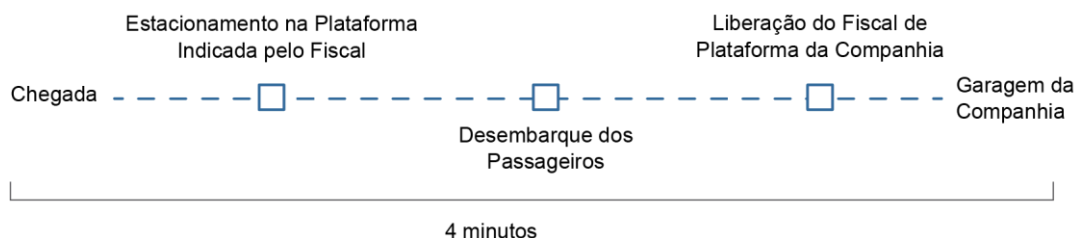


Figura 33. Fluxo de desembarque de ônibus.

Plataforma Superior

Carros de Passeio / Transporte por Aplicativo ou Taxi

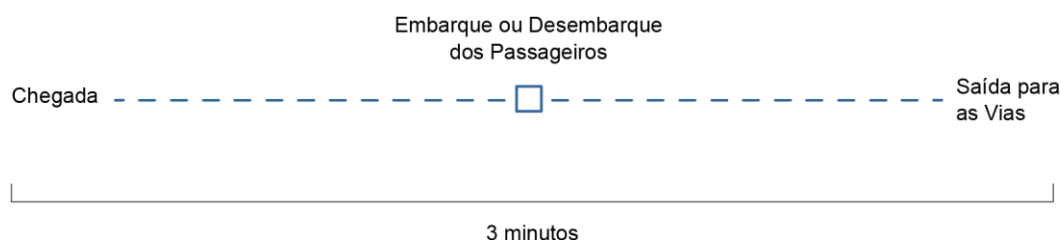


Figura 34. Fluxo de transporte individual.

Chegadas e Partidas

As informações de viagens (origem/destino, linha, companhia e horário) serão disponibilizadas pela SEMOB, e atualizados conforme demanda. As informações serão alimentadas no painel de informações de viagens, pela equipe do CCO. Dados das viagens, como atrasos, chegadas e partidas, serão repassadas pelo agente de plataforma aos operadores do CCO que, por sua vez, atualizarão as informações de viagens nos painéis.

Os fiscais das companhias terão canal aberto com os agentes de plataforma e com o CCO, através de comunicação via rádio ou pessoalmente. A concessionária terá a responsabilidade de apoiar e fiscalizar as operações. A figura, a seguir, ilustra o fluxo de chegadas e partidas dos ônibus.

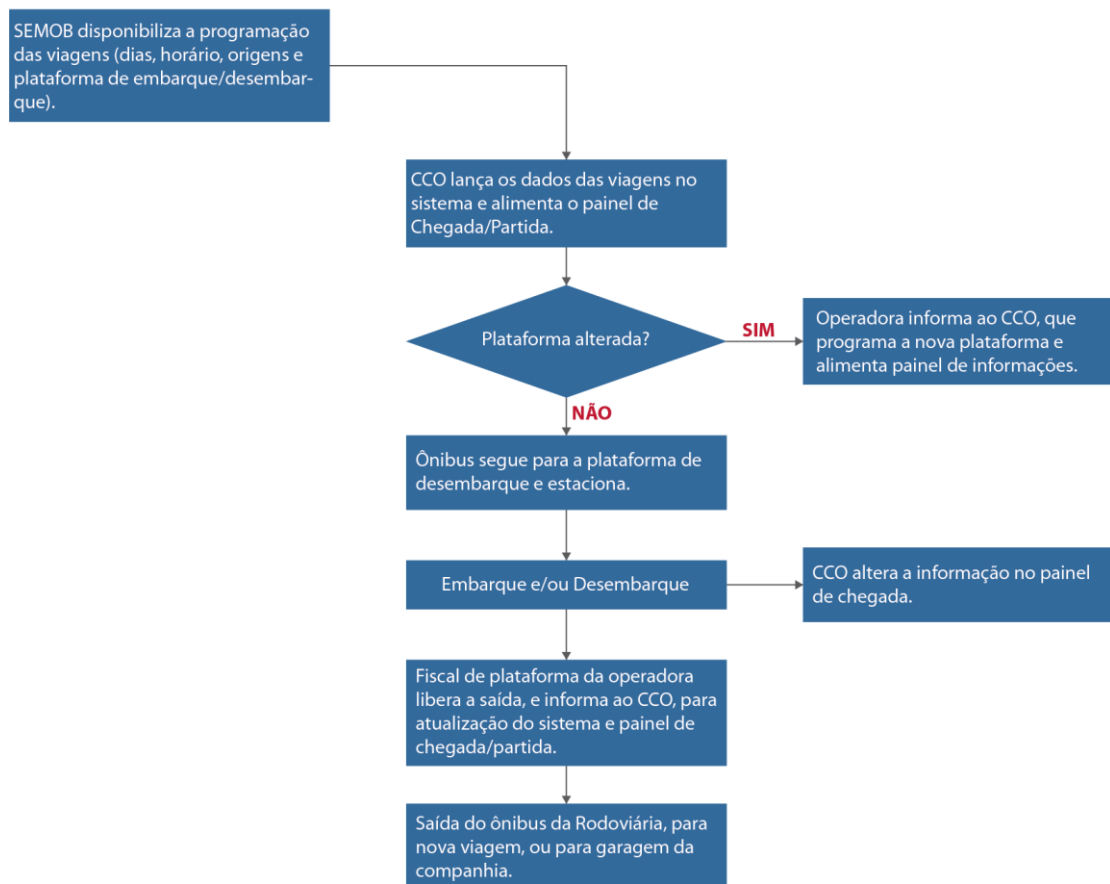


Figura 35. Fluxograma de embarque/desembarque.

Será passível de advertência e/ou multa a empresa operadora ou motorista particular que acessar as áreas de embarque e desembarque:

- Sem autorização prévia da operadora ou do CCO;
- Sem que haja disponibilidade de baia; e
- Para pratica de qualquer atividade diferente do embarque e desembarque (estacionamento ou estocagem).

1.1.3. Operação e movimentação de passageiros

Segundo relatos da atual Administração, há muitos casos de vandalismo e depredação do patrimônio nas instalações do Complexo, além de crimes como roubos/furtos e tráfico de drogas. Situações como estas são comuns na rotina dos frequentadores da Rodoviária.

Para acabar com o estigma de insegurança criado na Rodoviária, a Concessionária tratará com prioridade o tema Segurança Patrimonial, e não poupará esforços para reduzir a criminalidade.

Para isso, o efetivo de segurança patrimonial será intensamente distribuído nas instalações da poligonal de operação da Rodoviária, Galeria dos Estados e Estacionamentos contíguos. Haverá postos de trabalho fixos, em locais estratégicos predeterminados, e postos de trabalho circulantes (rondas).

Os vigilantes alocados em postos de trabalho fixos, atuarão individualmente, e terão frequente comunicação entre os demais integrantes das equipes de segurança patrimonial e o CCO, via rádio. As equipes circulantes atuarão em duplas, como contingência em caso de estarem expostos em situação de perigo.

Os postos de trabalhos e efetivo de Segurança Patrimonial propostos são os seguintes:

Função	Posto de Trabalho (Local)	Fixo ou Circulante	Jornada	Postos
Vigilante	Plataforma Superior	Fixo	24 h	1
Vigilante	Mezanino	Fixo	24 h	1
Vigilante	Plataforma Inferior	Circulante	24 h	2
Vigilante	Subsolo	Fixo	24 h	1
Vigilante	Acesso a Administração da Concessionária	Fixo	24 h	1
Vigilante	Áreas Adjacentes à Plataforma Superior	Circulante	24 h	2
Vigilante	Galeria dos Estados	Circulante	24 h	2
Operador de CFTV	CCO	Fixo	24 h	1
Supervisor	Administração	Fixo	24 h	2
Total				12

Tabela 10. Efetivo de Segurança Patrimonial.

Conforme descrito no item 3.4.2, cada posto de trabalho 24h (12h x 36h) deverá ter 4,38 colaboradores. Assim, para compor a equipe de Segurança Patrimonial, nos moldes descritos na tabela acima, serão necessários 39 integrantes. Em função da expansão

prevista no cenário 2, está previsto um incremento no efetivo operacional, apresentado no item 3.4.3 deste Caderno.

Em caso de tumulto grave, que extrapole as responsabilidades atribuídas as funções, a equipe de vigilância deverá acionar o CCO, que terá um canal aberto de comunicação com as Polícias Militar e Civil, Juizado de Menores (Conselho Tutelar), Bombeiros e Defesa Civil.

Será oferecido, ainda, atendimento preferencial para os usuários com mobilidade reduzida, disponibilizando-se pessoal e equipamentos como: cadeiras de rodas, elevadores, escadas rolantes, telefones acessíveis, sanitários adaptados, vagas especiais no estacionamento, dentre outros. Haverá, também, um fraldário com bancadas para a troca de fraldas, que disporá dos insumos necessários.

Ainda com o objetivo de inibir o vandalismo, os 7 elevadores do Complexo terão operadores.

As figuras, a seguir, ilustram os fluxos principais de passageiros na Rodoviária, os quais são detalhados a seguir.

Passageiros para Embarque



Figura 36. Fluxo de passageiros - embarque.

Passageiros para Desembarque

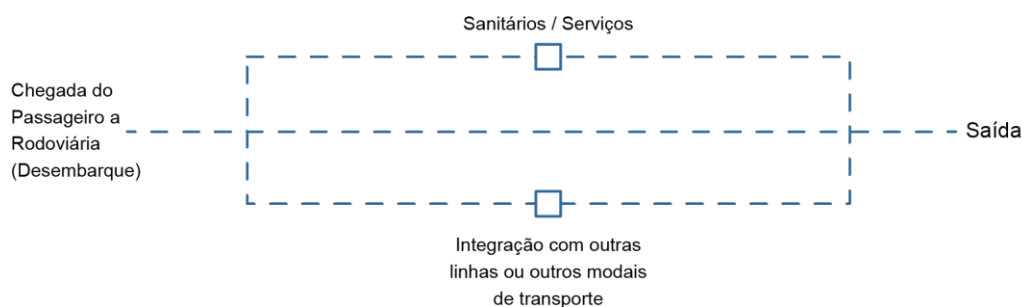


Figura 37. Fluxo de passageiros - desembarque.

a. Operação de embarque

As operações de embarque serão coordenadas pelo agente de plataforma. A Concessionária disponibilizará pedestais organizadores de filas, a fim de proporcionar maior conforto ao usuário e minimizar o impacto das filas nas áreas de circulação, limitando o espaço destinado a área de espera e direcionando o passageiro a plataforma de embarque correta.

Os passageiros deverão aguardar que o painel de partidas informe o horário e plataforma de embarque. Os ônibus deverão ficar parados no Terminal apenas o tempo máximo suficiente para o embarque e desembarque dos passageiros.

b. Operação de desembarque

Após o ônibus estacionar na plataforma, os passageiros serão liberados.

O desembarque será feito em plataformas específicas e não deverá demorar mais do que 2,5 minutos. Haverá comunicação entre o fiscal de plataforma e o CCO, para a confirmação do encerramento do desembarque. Após essa comunicação, o CCO atualizará o painel de informações de viagens. Caso seja necessário, solicitará ao agente a remoção dos passageiros que ainda estiverem no local.

1.1.4. Operação dos achados e perdidos

Estão apresentados, a seguir, os procedimentos de guarda de objetos achados e perdidos na Rodoviária. O depósito de Achados e Perdidos também será administrado pela área de

operação, em local anexo, mas fisicamente separado. A guarda será feita por um prazo de 60 dias, após os quais os documentos serão enviados para os órgãos emissores e os objetos, doados para instituições de caridade.

1.1.5. Operação de segurança e controle

As atividades operacionais referentes à segurança e controle estarão voltadas para assegurar o perfeito funcionamento do Terminal, no que diz respeito à circulação dos ônibus, passageiros e funcionários; à operação das diferentes áreas e sistemas; e aos demais aspectos pertinentes.

Todos os funcionários alocados às equipes de segurança estarão devidamente uniformizados e terão crachá, para sua fácil identificação, além de portarem equipamentos portáteis de comunicação, para assegurar maior agilidade no contato e na tomada de decisões. Integrará essa estrutura o Centro de Controle Operacional.

Haverá locais para acomodação das equipes institucionais de apoio às atividades públicas, tais como: Juizado de Menores, Polícias Militar e Civil, Bombeiros entre outros.

a. Inteligência Operacional – Centro de Controle Operacional (CCO)

Todas as atividades de Inteligência Operacional estarão centralizadas no Centro de Controle Operacional (CCO), localizado em uma sala estrategicamente posicionada no interior da Rodoviária.

O CCO operará 24 horas por dia, 365 dias ao ano e será composto por uma plataforma integrada e distribuída em 4 (quatro) consoles, sendo:

- Console de Auxiliares: Supervisão, monitoramento e alarmes de todos os Sistemas instalados, através do telecomando e telesupervisão, como: elevadores e escadas rolantes, sonorização, energia, central de incêndio, controle de acesso, dentre outros;
- Console de comunicação: Multimídia, sonorização, telefonia e radiocomunicação via Wireless;
- Console da Segurança: Segurança Operacional e Segurança Patrimonial. Efetua análise de criticidade da circulação dos passageiros no terminal;

- Console de Controle: Operação e Supervisão da circulação dos ônibus na Rodoviária. Efetua inclusive a leitura de matrícula veicular dos ônibus e dos veículos nos estacionamentos rotativos.

Sala Operacional do CCO

Todos os consoles e o *videowall* deverão estar no mesmo ambiente, compondo assim a Sala Operacional do CCO, em ambiente climatizado.

Sala Técnica do CCO

Todos os equipamentos, como: servidores, gravadores, amplificadores, switches, backbones, racks, gabinetes e sistema ininterrupto de alimentação elétrica (com banco de baterias: mínimo 3 horas), compõem a Sala Técnica, localizada ao lado da sala operacional, separada por divisória, em ambiente climatizado e independente da climatização da Sala Operacional.

Sala de Apoio Operacional do CCO

Sala de apoio aos operadores e arquivo operacional e sendo conjugada a Sala Operacional do CCO, e devem estar fora de alcance visual do Aquário do CCO, descrito a seguir.

Aquário do CCO

O Aquário é a área de visita à sala operacional. Não tem acesso à sala operacional, e deve ser isolada acusticamente, bem como iluminação e climatização independentes.

Atribuições das Equipes do CCO

As atribuições básicas dos operadores do CCO são:

- Coordenar, comandar e controlar o tráfego dos ônibus no terminal, com base na grade horária das operadoras;
- Monitorar o fluxo de passageiros na rodoviária, nos estacionamentos e na Galeria dos Estados, alertando através da análise comportamental e reconhecimento facial possíveis tumultos e infrações, aos agentes de segurança;
- Coordenar, controlar e dar suporte administrativo, operacional e técnico às atividades desenvolvidas no terminal rodoviário e no centro de controle;
- Monitorar e supervisionar a subestação de energia elétrica;
- Monitorar, comandar e controlar as escadas rolantes e elevadores;

- Monitorar através da telesupervisão a central de incêndio do Complexo;
- Monitorar, comandar e controlar os avisos institucionais, operacionais, publicitários e sonoros do Complexo;
- Monitorar, programar, autorizar e controlar a realização de serviços e acessos às áreas restritas e operacionais do Complexo;
- Disponibilizar e atualizar a grade horária dos ônibus;
- Dar suporte e propor estratégias operacionais em eventos especiais;
- Dar suporte, orientação e acompanhamento diferenciado aos portadores de necessidades especiais;
- Dar suporte ao policiamento no âmbito do Complexo, garantindo a ordem e a segurança dos passageiros, dos empregados e patrimonial;
- Coordenar e controlar as ações operacionais e administrativas do corpo de segurança patrimonial do Complexo;
- Auxiliar na abordagem dos passageiros suspeitos;
- Dar suporte à apreensão em flagrante dos passageiros que cometam crimes ou contravenções no Complexo, auxiliando no encaminhamento às autoridades competentes;
- Auxiliar no atendimento de primeiros socorros;
- Auxiliar no encaminhamento dos passageiros as instituições assistenciais, quando acidentadas ou com mal clínico, para atendimento médico-hospitalar;
- Supervisionar e monitorar os estacionamentos rotativos;
- Supervisionar e controlar todos os acessos às áreas privativas;
- Analisar, fiscalizar, acompanhar e dar suporte na produção de todos os procedimentos, rotinas, documentos e normas para o bom desempenho do Complexo e do centro de controle.

O CCO fornecerá, ainda, informações referentes às chegadas e partidas, inclusive com a situação de cada partida ou chegada prevista (embarque liberado, atrasado, entre outras), comunicando, além dos dados básicos e da plataforma de desembarque, eventuais atrasos, cancelamentos, mudança de plataformas e outros dados relevantes. Essas informações serão repassadas através de um conjunto de painéis eletrônicos estrategicamente distribuídos nas diversas áreas.

Com respeito à movimentação dos ônibus, o CCO receberá os dados da SEMOB e fará a entrada no sistema. Disporá de monitores para o acompanhamento da segurança nas diversas

áreas, através do CFTV, e de meios para acionar recursos como polícia, bombeiros, segurança interna, brigada de incêndios e outros, quando houver necessidade.

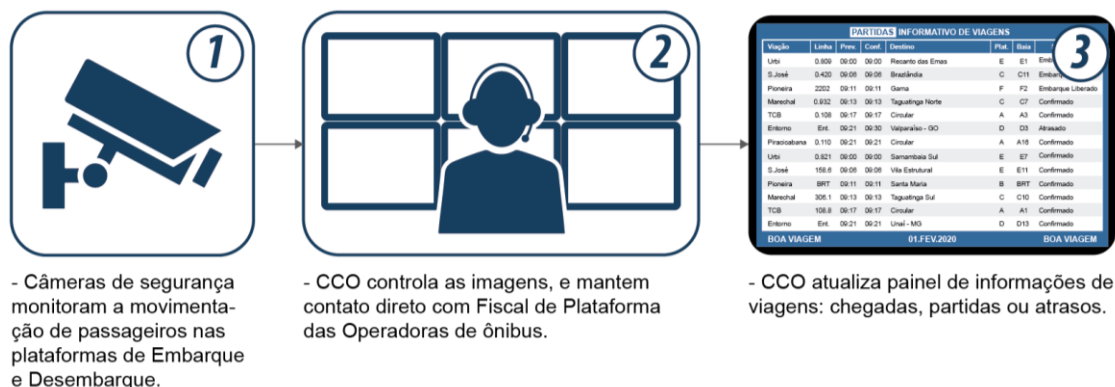


Figura 38. Fluxo CCO Operacional.

b. Segurança Operacional

Como atribuição das equipes de Segurança Operacional, estão previstos os seguintes tipos de Monitoramento e Acompanhamento:

- Pelo fato de o Complexo não possuir barreiras físicas que inibam o acesso do público, o monitoramento do Terminal, das plataformas, áreas de circulação e comércios será realizado através do CFTV, com controle a partir do CCO;
- A equipe de segurança operacional terá efetivo distribuído, em duplas, nas instalações do Complexo. Alocados em pontos estratégicos do Terminal, e em rondas periódicas dentro da poligonal de operação;
- Controle da circulação de pedestres em áreas restritas aos funcionários, correspondentes às instalações operacionais da concessionária, que estarão fisicamente isoladas e terão seguranças para orientar aos usuários;
- Controle da circulação de funcionários, através de crachás com QR Code, com a definição das áreas onde é permitida a circulação a cada função;
- O controle da circulação no estacionamento será realizado pela Concessionária, com o apoio do sistema de CFTV.

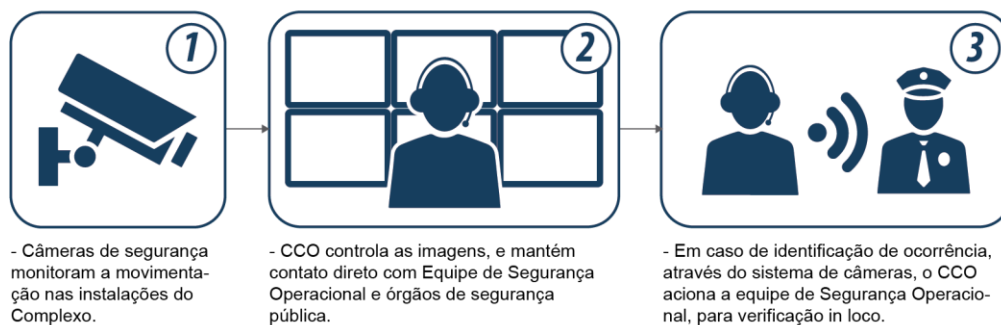


Figura 39. Fluxo CCO Segurança.



Figura 40. Fluxo interface segurança patrimonial e órgãos de segurança pública.

Áreas de apoio ao usuário

A excelência na qualidade dos serviços de atendimento ao público é de suma importância para a futura operação.

A seguir, estão apresentados os serviços de atendimento a serem oferecidos:

- Restaurante e quiosques;
- Sanitários; e
- Bicicletário.

a. Restaurantes e quiosques

Foram designadas áreas para a implantação de restaurantes e quiosques, que serão alugados a empresas interessadas do ramo. A administração dos contratos de locação e prospecção de cliente será de responsabilidade do Setor Comercial.

b. Sanitários

Foram considerados a realocação e o aumento na oferta de sanitários, para maior conforto ao público. A limpeza e reposição de itens de higiene será responsabilidade da equipe de limpeza.

c. Bicicletários

Foi proposta a implantação de área destinada a bicicletários, na qual os usuários poderão deixar estacionadas suas bicicletas, quando necessário.

1.1.6. Operação de limpeza e manutenção

Para assegurar as condições adequadas de limpeza, as equipes atuarão em diferentes áreas no Complexo, de modo a garantir a limpeza, higienização, varrição e coleta de resíduos.

A equipe de limpeza e higienização atuará durante as 24 horas, cabendo ao turno da noturno, quando há a diminuição no fluxo de passageiros a limpeza pesada, que contempla lavagem, enceramento, polimento, remoção de lixo e faxina pesada.

As atividades de limpeza terão um check-list, que deverá ser preenchido pelo Encarregado de cada turno. As prioridades de execução estão indicadas a seguir:

a. Limpeza e higienização das áreas públicas

Farão parte das rotinas as seguintes diretrizes gerais:

- Usados somente produtos biodegradáveis, que não ofereçam riscos aos usuários e que sejam aprovados pelas autoridades sanitárias;
- Melhorar a confiabilidade na utilização das dependências dos sanitários, com o uso de produtos e equipamentos adequados;
- A limpeza e o esvaziamento de lixeiras feitos pelo menos duas vezes por turno, e a lavagem, uma vez por dia;
- Todas as áreas do Terminal dedetizadas e desratizadas periodicamente, como medida de prevenção de doenças.

Em complemento às atribuições dos serviços de limpeza e higienização, haverá uma atenção dedicada às atividades realizadas em Sanitários:

- Presença permanente de um funcionário de limpeza no local, de forma a garantir a limpeza e higienização contínuas;
- Executados, diariamente, durante os turnos:
 - Abastecimento de papel higiênico, sabonete líquido e secadores a ar elétricos;
 - Limpeza e higienização dos lavatórios, mictórios, box sanitários e fraldário;
 - Limpeza dos espelhos, azulejos e pisos;
 - Retirada do lixo.

b. Varrição e lavagem

- Pisos lavados diariamente, em horário que não prejudique o andamento dos serviços. Áreas molhadas protegidas por cavaletes e devidamente sinalizadas;
- Durante os turnos será feita a limpeza do saguão, das plataformas, dos vidros e dos bancos, além da retirada do lixo e limpeza e higienização das lixeiras;
- Os vidros serão limpos semanalmente;
- A limpeza das áreas de administração seguindo as mesmas diretrizes devendo, sempre que possível, ser feita fora do horário de expediente.

c. Coleta e destinação de lixo

- Recipientes diferenciados para a coleta dos lixos orgânico e reciclável;
- Todo o lixo orgânico gerado dentro do Terminal depositado em equipamento adequado, sendo recolhido pelo serviço de coleta do SLU.

d. Sistemas elétricos e de iluminação

Os componentes elétricos instalados no Terminal compreendem as tomadas, pontos de iluminação, interruptores, quadros de distribuição, subestação e outros. As fiações deverão ser instaladas em eletrodutos, seguindo as normas brasileiras específicas.

Periodicidade da inspeção das instalações: a inspeção das redes será mensal, e a pintura dos componentes, trimestral. A verificação e substituição das lâmpadas será semanal, e a inspeção da subestação, anual.

A inspeção dos quadros será semestral, e a inspeção e teste do aterramento, anual.

Haverá uma equipe de emergência, que será acionada pela Administração do Terminal para a execução emergencial de reparos que venham a ser necessários.

e. Sistemas hidrossanitários

As instalações hidrossanitárias são constituídas pelas redes de água (barriletes, redes, registros de gaveta e de pressão, rede de esgotos, ralos e sifões), rede de combate a incêndios, caixas d'água, redes de águas pluviais e outras.

A inspeção das redes de água e esgoto será semestral, e a das caixas d'água, anual. A inspeção da rede de incêndios também é semestral.

Haverá uma equipe de emergência requisitada pela operação do Terminal para a execução de reparos que venham a ser necessários.

f. Sistema de dados, voz e imagem

A manutenção de computadores e demais componentes de hardware, dos softwares instalados e das redes de distribuição de dados será feita por empresa especializada, de acordo com as práticas usuais de execução desses serviços.

Para as redes de voz, dados e imagens, o procedimento será semelhante, dando-se especial atenção à substituição das câmeras com problemas, para que não haja quebra de segurança. Para isso, haverá câmeras sobressalentes e um profissional de plantão para a execução desses e de outros serviços eletroeletrônicos em geral.

g. Pavimentos e pisos

Os pavimentos das áreas de circulação de veículos e os pisos das áreas de circulação de pedestres serão inspecionados mensalmente, buscando-se identificar irregularidades que possam comprometê-los, tais como infiltrações, fissuras, trincas e outras. A lavagem dos pisos será realizada semanalmente.

Para fissuras e pequenas trincas poderão ser realizados reparos pontuais no local. No pavimento, os buracos deverão ser reparados com concreto asfáltico, seguindo-se as práticas recomendadas pelo Manual de Pavimentação do DNIT.

A limpeza dos pisos será realizada diariamente, em horário que não prejudique o andamento dos serviços. As áreas molhadas serão protegidas por cavaletes e devidamente sinalizadas.

h. Conservação de estruturas, edificações e outros

A manutenção e conservação predial e civil consistirá em reparos devidos ao tempo ou à ação das intempéries, desgastes do uso habitável, ações acidentais, vícios construtivos e outros. Atenderá aos requisitos da Norma ABNT 5674 - Manutenção de Edificações.

Compreendem os serviços dos seguintes profissionais: pedreiro, eletricista e encanador, presentes no efetivo da Concessionária; e vidraceiro, gesso, serralheiro, chaveiro e outros, que deverão ser profissionais contratados através de empresas terceirizadas.

A estratégia de reparação das partes deterioradas abrangerá os seguintes elementos principais:

- Recuperação das estruturas;
- Revestimentos e pinturas internas e externas;
- Esquadrias;
- Forros e divisórias;
- Cobertura e impermeabilização.

Em princípio, os serviços serão executados anualmente, com exceção da pintura de gradis e guarda-corpos de concreto, e da limpeza de calhas e prumadas, que será semestral.

i. Prioridades

Os serviços serão realizados dentro da escala de prioridades apresentada a seguir:

Nível de Prioridades				
Local/Serviço	Nível de Prioridade			
	Até 24 h	Até 48 h	Até 72 h	Até 15 dias
Pintura				Retoque demarcação
Pisos			Solto	Trincado, rasgado ou faltante
Azulejos				Reposição
Portas	Não Abre	Falta de chave	Dobradiça, maçaneta, fechadura ou trinco quebrado	Serviço de solda
Caixilhos			Ajuste	Reparo
Vidros e Espelhos			Quebra	Trinca
Cartazes e Painéis		Risco de acidente informação errada	Danificado	Problemas estruturais
Elevadores	Inoperante	Troca de lâmpadas	Regulagem de altura e funcionamento de portas	Ventiladores e acabamento interno

Nível de Prioridades

Local/Serviço	Nível de Prioridade			
	Até 24 h	Até 48 h	Até 72 h	Até 15 dias
Escadas Rolantes	Inoperante			
Gramado e Jardim				Manutenção
Ralos			Entupido	Tampa danificada ou faltando
Mobiliário				Solda e pequenos reparos
Rede de Água	Estourada	Com vazamento		
Rede de Esgoto	Estourada ou entupida			Limpeza preventiva
Válvula e Caixa de Descarga	Com vazamento ou inoperante		Substituição	
Bacia Sanitária	Entupido ou com vazamento	Solta ou com tampa solta		Falta de assento/tampa ou substituição
Bebedouro	Entupido ou com vazamento		Substituição de acessórios	Torneira quebrada
Tomada	Aquecendo	Mau contato ou falta de energia		Espelho quebrado
Interruptor	Aquecendo	Mau contato ou inoperante		Espelho quebrado
Iluminação de Salas e Locais Baixos	Mais de 50% apagadas	Mais de 20% apagadas	Menos de 20% apagadas	Verificação do sistema
Iluminação de Emergência		Inoperante		
Cabine de Entrada	Disjuntor geral desarmado, relê de sobrecorrente acionado			Avarias nas portas
Quadro de Disjuntores	Disjuntor desarmado / não rearma	Disjuntor de circuito desarmado, substituição de disjuntores secundários	Reaperto nos barramentos	Avarias nas portas
Aparelho Telefônico	Fiação em curto	Sem sinal ou inoperante	Má transmissão ou recepção	Remanejamento ou substituição

Figura 41. Prioridades para cada uma das atividades.

1.2. Equipes de operação

São apresentadas, a seguir, as equipes de operação sugeridas para a operação da Rodoviária do Plano Piloto e Galeria dos Estados.

Cenário 1

Função	Postos de Trabalho	Jornada de Trabalho	Efetivo Total
Diretor Geral	1	8h	1
Secretária	1	8h	1
Gerente Administrativo, Financeiro e Comercial	1	8h	1
Coordenador Administrativo	1	8h	1
Coordenador Financeiro	1	8h	1
Coordenador Tecnologia da Informação	1	8h	1
Assistente Social	1	8h	1
Técnico em Segurança do Trabalho	1	16h	2
Almoxarife	2	8h	2
Auxiliar Administrativo	3	8h	3

Analista de Recursos Humanos	1	8h	1
Técnico em Tecnologia da Informação	1	8h	1
Auxiliar de Tecnologia da Informação	2	8h	2
Coordenador Vendas	1	8h	1
Coordenador Administração Contratual	1	8h	1
Técnico Comercial	1	8h	1
Gerente Operações	1	8h	1
Coordenador Operações	1	8h	1
Encarregado de Operações	2	24h	5
			4
Atendente de Balcão de Informações	1	8h	2
Atendente de Guarda-Volumes	1	8h	2
Agente de Plataforma	4	16h	6
			5
Coordenador Manutenção e Limpeza	2	8h	2
Técnico em Manutenção - Eletrotécnico e Telecom	1	8h	1
Técnico em Manutenção - Civil e Hidráulico	1	8h	1
Auxiliar Técnico de Manutenção	2	8h	2
Eletricista	2	8h	2
Encarregado de Limpeza	1	16h	1
			2
Pedreiro	1	8h	1
Encanador	1	8h	1
Auxiliar Higienização e Limpeza	11	24h	24
			25
Operador de Máquinas de Limpeza	2	8h	2
Coordenador Inteligência Operacional	1	8h	1
Operador de CCO	4	16h	5
			6
Supervisor de Segurança	1	24h	2
			3
Vigilante	9	24h	19
			20
TOTAL SALÁRIO			168

Tabela 11. Efetivo da Concessionária – Cenário 1

Para estimativa do OPEX do cenário 1, considerou-se o efetivo total de 168 colaboradores, durante todo o período da concessão, por 20 anos.

Cenário 2

Função	Postos de Trabalho	Jornada de Trabalho	Efetivo Total
Diretor Geral	1	8h	1
Secretária	1	8h	1
Gerente Administrativo, Financeiro e Comercial	1	8h	1
Coordenador Administrativo	1	8h	1
Coordenador Financeiro	1	8h	1
Coordenador Tecnologia da Informação	1	8h	1
Assistente Social	1	8h	1
Técnico em Segurança do Trabalho	1	16h	2
			1
Almoxarife	2	8h	2
Auxiliar Administrativo	3	8h	3
Analista de Recursos Humanos	1	8h	1
Técnico em Tecnologia da Informação	1	8h	1
Auxiliar de Tecnologia da Informação	2	8h	2
Coordenador Vendas	1	8h	1
Coordenador Administração Contratual	1	8h	1
Técnico Comercial	1	8h	1
Gerente Operações	1	8h	1
Coordenador Operações	1	8h	1

Encarregado de Operações	2	24h	5
			4
Atendente de Balcão de Informações	1	8h	2
Atendente de Guarda-Volumes	1	8h	2
Agente de Plataforma	4	16h	6
			5
Coordenador Manutenção e Limpeza	2	8h	2
Técnico em Manutenção - Eletrotécnico e Telecom	1	8h	1
Técnico em Manutenção - Civil e Hidráulico	1	8h	1
Auxiliar Técnico de Manutenção	2	8h	2
Eletricista	2	8h	2
			1
Encarregado de Limpeza	1	16h	2
Pedreiro	1	8h	1
Encanador	1	8h	1
Auxiliar Higienização e Limpeza	13	24h	28
			29
Operador de Máquinas de Limpeza	2	8h	2
Coordenador Inteligência Operacional	1	8h	1
Operador de CCO	4	16h	5
			6
Supervisor de Segurança	1	24h	2
			3
Vigilante	11	24h	24
			25
TOTAL SALÁRIO			186

Tabela 12. Efetivo da Concessionária – Cenário 2

No cenário 2, em virtude da ampliação das instalações, considerou-se um incremento na equipe operacional. O efetivo passou para 186 colaboradores, durante os 20 anos de concessão.

1.3. Equipamentos e sistemas

Os equipamentos, sistemas e veículos previstos neste Estudo, para a operação do Terminal, estão relacionados a seguir.

Item	Descrição	Unidade	Qtde
1	ADMINISTRAÇÃO		
1.1	Hardwares e Softwares		
1.1.1	Notebook DELL Vostro 14 5000 Core i7 16 Gb RAM	und	4
1.1.2	Dockstation DELL Universal Dock D 6000	und	4
1.1.3	Monitor DELL 22 P2219H 21,5"	und	8
1.1.4	Suporte Articulado para 2 Monitores T1224n ESAMSUNG	und	4
1.1.5	Conjunto DELL Teclado e Mouse sem fio MK850	und	4
1.1.6	Estabilizador SMS Revolution Speedy 500-Watt Bivolt	und	31
1.1.7	NoBreak SMS Station II 800VA/400-Watt Bivolt	und	10
1.1.8	Impressora Brother HL-T4000DW	und	5
1.1.9	Televisão LED 58" Samsung 58RU7100 HDMI	und	2
1.1.10	Impressora Multifuncional Brother MFC-L6902DW	und	2
1.1.11	Vostro Small Desktop Core i3 4 Gb RAM	und	27
1.1.12	Monitor DELL E1916H 18,5"	und	27
1.1.13	Teclado Multimidia DELL KB216	und	27
1.1.14	Mouse com Fio DELL MS 116	und	27
1.1.16	Celular Samsung Galaxy S10	und	5
1.1.17	Celular Samsung Galaxy J7	und	10
1.1.18	Infraestrutura de Rede e ativos (CPC)	cj	1
1.2	Mobiliário		
1.2.1	Cadeira Diretor Apoio Lombar Giratório com Rodízio e Apoio de Braços	und	6
1.2.2	Mesa Escritório L 1,40 x 1,40 m com 2 Gavetas	und	4
1.2.3	Cadeira Fixa Sena	und	4
1.2.4	Mesa para Reunião Redonda 1,20 x 0,75 m 4 Lugares	und	4
1.2.5	Mesa para Reunião Retangular 2,80 x 1,40 m 8 Lugares	und	1
1.2.6	Mesa Reta 1,20 x 0,60 m com Gaveteiro	und	18
1.2.7	Arquivo em Gaveta 4 Gavetas para Pasta Suspensa	und	8
1.2.8	Cadeira Giratória Secretária Ergonômica com Rodízio e Apoio de Braço	und	42
2	SISTEMAS		
2.1	Sistema de Comunicação Fixa - SCF (Telefonia)		
2.1.1	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Hardware	cj	1
2.1.2	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Software	cj	1
2.1.3	Readequação do Sistema de Gerenciamento Centralizado (CCO)	cj	1
2.1.5	Readequação da Infraestrutura Civil, Elétrica e Dados	cj	1
2.1.6	Readequação do sistema de Alimentação ininterrupta com baterias (3h)	cj	1
2.2	Sistema de Monitoramento Eletrônico (SME)		
2.2.1	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Hardware	cj	1
2.2.2	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Software	cj	1
2.2.3	Readequação do Sistema de Gerenciamento Centralizado (CCO)	cj	1
2.2.5	Readequação da Infraestrutura Civil, Elétrica e Dados	cj	1
2.2.6	Readequação do sistema de Alimentação ininterrupta com baterias (3h)	cj	1
2.3	Sistema de Monitoramento Eletrônico (SME) com reconhecimento facial e Análise comportamental de movimento		
2.3.1	Câmeras de alta resolução com baixo tempo de resposta	Und	12
2.3.2	Banco de Dados - 60 mil visualizações/30seg	cj	1
2.3.3	Sistema de Gerenciamento Centralizado	Und	1
2.3.5	Readequação da Infraestrutura Civil, Elétrica e Dados	cj	1
2.3.6	Readequação do sistema de Alimentação ininterrupta com baterias (3h)	cj	1
2.4	Sistema de Controle de Acesso (SCA)		
2.4.1	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Hardware	cj	1
2.4.2	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Software	cj	1
2.4.3	Readequação do Sistema de Gerenciamento Centralizado (CCO)	cj	1
2.4.5	Readequação da Infraestrutura Civil, Elétrica e Dados	cj	1
2.4.6	Readequação do sistema de Alimentação ininterrupta com baterias (3h)	cj	1
2.5	Sistema de Transmissão de Dados, Voz e Imagem (STD)		
2.5.1	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Hardware	cj	1
2.5.2	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Software	cj	1
2.5.3	Readequação do Sistema de Gerenciamento Centralizado (CCO)	cj	1

Item	Descrição	Unidade	Qtde
2.5.5	Readequação da Infraestrutura Civil, Elétrica e Dados	cj	1
2.5.6	Readequação do sistema de Alimentação ininterrupta com baterias (3h)	cj	1
2.6	Sistema de Multimídia (SMM) - Sonorização e Painéis informativos (PIS)		
2.6.1	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Hardware	cj	1
2.6.2	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Software	cj	1
2.6.3	Readequação do Sistema de Gerenciamento Centralizado (CCO)	cj	1
2.6.5	Readequação da Infraestrutura Civil, Elétrica e Dados	cj	1
2.6.6	Readequação do sistema de Alimentação ininterrupta com baterias (3h)	cj	1
2.7	Sistema de Energia - Alta e Baixa Tensão		
2.7.1	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Hardware	cj	1
2.7.3	Readequação do Sistema de Gerenciamento Centralizado (CCO)	cj	1
2.7.5	Readequação da Infraestrutura Civil, Elétrica e Dados	cj	1
2.8	Sistema de Monitoramento e Gerenciamento das Escadas Rolantes e Elevadores		
2.8.1	Readequação do Sistema de Gerenciamento Centralizado (CCO)	cj	1
2.8.2	Readequação da Infraestrutura Civil, Elétrica e Dados	cj	1
2.9	Sistema de Combate a Incêndio		
2.9.1	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Hardware	cj	1
2.6.2	Readequação e aquisição complementar do Sistema Existente-Software	cj	1
2.9.1	Readequação do Sistema de Gerenciamento Centralizado (CCO)	cj	1
2.9.2	Readequação da Infraestrutura Civil, Elétrica e Dados	cj	1
2.10	Sistema Informativo nas Baías com Grade Horária dos Ônibus e Exploração Comercial		
2.10.1	Monitor SAMSUNG Profissional 46" Led 46 UH46F5 LH46UHFCLBB/ZD - Totens Plataformas de Embarque	und	88
2.10.2	Monitor SAMSUNG Profissional 32"Led 32 Db32e Full Hd Usb/Hdmi - Painéis Consulta a Viagens	und	24
2.10.3	Monitor SAMSUNG Profissional 24" Led 24 LS24D332HSX/ZD - Elevadores	und	7
2.10.4	Monitor SAMSUNG Profissional 46" para Videowall Led 46 UH46F5 LH46UHFCLBB/ZD - Paineis Escadas Rolantes	und	18
2.10.6	Sistema Envio e Processamento de Informações aos Painéis - Packetav DUET Encoder	und	6
2.10.7	Sistema Recepção de Informações nos Painéis - Packetav Duet Decoder	und	137
2.10.8	Switch Networking X1052 48 portas GbE 10 Gbit	und	6
2.10.9	Rack APC 19"Netshelter Sx 42 U AR 3100	und	1
2.10.10	Vostro Small Desktop Core i3 4 Gb RAM	und	1
2.10.11	Monitor DELL E1916H 18,5"	und	1
2.10.12	Teclado Multimidia DELL KB216	und	1
2.10.13	Mouse com Fio DELL MS 116	und	1
2.10.15	Estabilizador SMS Revolution Speedy 500-Watt Bivolt	und	1
2.10.16	NoBreak SMS Station II 800VA/400-Watt Bivolt	und	1
2.10.17	Serviço de Instalação, Configuração e Treinamento	und	1
2.11	CCO - Centro de Controle Operacional		
2.11.1	Monitor SAMSUNG Profissional 46" para Videowall Led 46 UH46F5 LH46UHFCLBB/ZD - Paineis de Informações de Viagens	und	32
2.11.2	Monitor Profissional SAMSUNG Led 32"Db32e Full Hd Usb/Hdmi - Plataforma/Estação BRT	und	6
2.11.4	Sistema Envio e Processamento de Informações aos Painéis - Packetav DUET Encoder	und	2
2.11.5	Sistema Recepção de Informações nos Painéis - Packetav Duet Decoder	und	32
2.11.6	Switch Networking X1052 48 portas GbE 10 Gbit	und	2
2.11.7	Rack APC 19"Netshelter Sx 42 U AR 3100	und	1
2.11.8	Vostro Small Desktop Core i3 4 Gb RAM	und	1
2.11.9	Monitor DELL E1916H 18,5"	und	1
2.11.10	Teclado Multimidia DELL KB216	und	1
2.11.11	Mouse com Fio DELL MS 116	und	1
2.11.12	Estabilizador SMS Revolution Speedy 500-Watt Bivolt	und	1
2.11.13	Sistema de Alimentação Ininterrupta de 6Kva/com bateria (3h)	und	1
3	MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DE ROTINA		
3.1	Ferramentas e Equipamentos Conservação		
3.1.1	Furadeira e Parafusadeira Impaxcto Reversível 1/2" 20 V Dewalt	und	3
3.1.2	Carro para Ferragens Advantage Tramontina PRO 44950135	und	2
3.1.3	Alicate bomba 10"	und	6
3.1.4	Alicate corte diagonal 6" isolada	und	6
3.1.5	Alicate curvo 8"	und	6
3.1.6	Alicate de pressão 10"	und	6
3.1.7	Alicate meia cana 6" isolado	und	6
3.1.8	Alicate para anéis 7" interno reto	und	6
3.1.9	Alicate para anéis 7" externo reto	und	6
3.1.10	Alicate universal 8" isolado	und	6
3.1.11	Cabo T 10" com encaixe 1/2"	und	2

Item	Descrição	Unidade	Qtde
3.1.12	Catraca 10" com encaixe 1/2"	und	2
3.1.13	Jogo de Chaves Biela: 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 mm	und	2
3.1.14	Jogo de Chaves canhão: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 13 e 14 mm	und	2
3.1.15	Jogo de Chaves combinadas: 6, 7, 8, 9 10, 11 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19 mm	und	2
3.1.16	Jogo de Chaves de Fenda Simples e Cruzada High Performance: 8 x 200 mm, 5 x 100 mm e 6 x 150 mm	und	4
3.1.17	Jogo de Chave Tipo Toco Fenda e Cruzada	und	2
3.1.18	Jogo de Chaves hexagonais longa: 1,5, 2, 2,5, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 14 mm	und	2
3.1.19	Jogo de Chaves meia lua: 10 x 12 11 x 13, 14 x 16, 15 x 17, 19 x 22 mm	und	2
3.1.20	Jogo de Chaves trafix: T10 T15 T20 T25 T27 T30 T40 T45 T50	und	2
3.1.21	Jogo de Chaves trafix com cabo: T6, T7, T8, T9, T10, T15, T20, T25, T27, T30, T40 e T45	und	2
3.1.22	Espátula chata 500 mm	und	2
3.1.23	Extensões: 5 " 10"	und	4
3.1.24	Junta universal 1/2"	und	2
3.1.25	Martelo sem retrocesso 500g	und	2
3.1.26	Martelo de bola 300g	und	2
3.1.27	Punções de centro: 4 e 5 mm	und	2
3.1.28	Jogo de Saca pinos cônicos 2, 3, 4 5 mm	und	2
3.1.29	Jogo de Soquetes estriados: 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 27 30 32 mm	und	2
3.1.30	Jogo de Soquetes para vela: 16, 21 mm	und	2
3.1.31	Jogo de Soquetes ponta trafix 1/2": T20 T25 T27 T30 T40 T45 T50 T55 T60	und	2
3.1.32	Talhadeiras: 11, 15 mm	und	2
3.1.33	Jogo de Broca Bits 91 Peças	und	2
3.1.34	Maquita Serra Mármore 1500 W GDC150	und	2
3.1.35	Alicate Amperímetro Digital 1000A RMS ET-3367C	und	4
3.1.36	Colher para Pedreiro 10"	und	4
3.1.37	Prumo 500g	und	4
3.1.38	Torques Armador 12	und	4
3.1.39	Trena 5 Metros	und	10
3.1.40	Nível grande	und	4
3.1.41	Desempenadeira de Aço	und	4
3.1.42	Arco de Serra	und	4
3.1.43	Equipamentos do Laboratório Eletro/Eletrônico de pequenos reparos	cj	1
4	LIMPEZA		
4.1	Limpeza e Conservação		
4.1.1	Lavadora Karcher de Alta Pressão 1660 Lbs - HD585	und	4
4.1.2	Aspirador de Pó/Líquido Karcher NT 48/1	und	2
4.1.3	Limpadora e Secadora de Piso Empurrada Karcher BD 50/50	und	2
4.1.4	Limpadora e Secadora de Piso Tripulada Karcher B 200 R	und	2
4.1.5	Varredeira Manual Karcher KM 70/20 C Dupla Escova	und	4
4.1.6	Polidora de Piso 4 HP	und	1
4.1.7	Enceradeira Industrial CL510+	und	6
4.1.8	Carro Funcional Master Limpeza Profissional NYKT03	und	6
4.1.9	Container Contentor de 1.100 L com 4 Rodas Tampa Bi Partida	und	6
4.1.10	Contentor de 240 L com 2 Rodas	und	12
4.1.11	Balde espremedor de 30 L NY108	und	12
4.1.12	Placa Cavalete Piso Escorregadio	und	16
4.1.13	Karcher Limpadora de Escada Rolante BR 45/10 ESC	und	3

Tabela 13. Ativos imobilizados necessários para operação do Complexo.

Descrição de valor de investimento e funcionalidade de cada Sistema está descrito no Caderno 2 – Estudos de Engenharia.

2. Sistema de Avaliação de Desempenho

Ainda que a Concessionária seja a responsável pela execução dos serviços operacionais, fica reservado ao Poder Concedente o direito de exercer a completa fiscalização sobre as atividades, diretamente ou através de prepostos designados.

Os principais serviços e de maior relevância a serem prestados pela Concessionária durante o prazo de vigência do contrato de 20 anos, serão de administração, operação e manutenção. Os beneficiários desses serviços serão os usuários da Rodoviária do Plano Piloto e da Galeria dos Estados.

Com base nos preceitos dos serviços relevantes a serem prestados e o público alvo destes serviços, deverão ser elaborados os critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros para definir a qualidade dos serviços prestados.

2.1. Índice de Qualidade dos Serviços (IQS)

O Sistema de Avaliação de Desempenho será composto pelas pesquisas de satisfação e avaliação periódica, que deverão ser realizadas mediante procedimento abaixo indicado, através dos quais será possível avaliar a qualidade da prestação dos serviços da Concessionária, especialmente no quanto à administração, operação, manutenção, limpeza, conservação, continuidade, eficiência, segurança e cortesia.

As notas referentes à pesquisa de satisfação e avaliação periódica, formarão o Índice de Qualidade dos Serviços (IQS). Os resultados obtidos da apuração do IQS, exercem função dupla no Contrato: serão utilizados para avaliar a qualidade dos serviços da concessão, prestados pela Concessionária, e, em caso de descumprimento dos padrões de desempenho pactuados, aplicação de sanções e multas.

A pesquisa de satisfação e a avaliação periódica somente serão realizadas após a conclusão das melhorias preestabelecidas. O Poder Concedente poderá, após 36 meses de operação do Complexo, desde que motivadamente e mediante prévio processo de consulta pública, emitir resolução detalhando ou alterando a aplicação do IQS, bem como as metas e expectativas a serem atendidas pela Concessionária e o peso e a importância relativa dos itens avaliados pelo Poder concedente e pelos usuários.

2.2. Contratação do Instituto de Pesquisa

A Concessionária deverá contratar um instituto de pesquisa associado à ABEP – Associação Brasileira das Empresas de Pesquisa para realizar ao menos 2 (duas) Pesquisas de Satisfação por ano, podendo o Poder Concedente acompanhar presencialmente a realização das pesquisas através de seus responsáveis.

O instituto de pesquisa a ser contratado deverá ser sorteado pela Poder Concedente dentre 3 (três) opções indicadas pela Concessionária. O Poder Concedente poderá vetar as indicações. Caso isso ocorra, a Concessionária deverá indicar outras, observados os mesmos requisitos.

Tendo em vista dar transparência ao sorteio, este será realizado da seguinte forma:

- I. Será publicada no diário oficial a lista das empresas indicadas pela Concessionária e aceitas pelo Poder Concedente, que será selecionada conforme descrito a seguir.
- II. À primeira empresa da lista será atribuída a primeira vintena dos números sorteados (1 – 20); à segunda empresa, a segunda vintena (21 – 40); e à terceira empresa, a terceira vintena (41 – 60);
- III. Será classificada em primeiro lugar a empresa que tiver em sua vintena o número sorteado, publicada após o dia/hora da efetiva disponibilização da edição do Diário Oficial na qual tiver sido publicada a lista de empresas indicadas e aceitas pelo Poder Concedente, e assim sucessivamente.
- IV. A Concessionária deverá contratar a empresa sorteada.
- V. Caso seja impossível ou inviável, por motivos não atribuíveis à Concessionária, contratar a empresa sorteada, a Concessionária deverá indicar outra empresa para substituí-la, que deverá ser aceita pelo Poder Concedente, e repetir o procedimento.

Os contratos com os institutos de pesquisa deverão ter no mínimo dois anos e no máximo três.

Na definição da metodologia da primeira pesquisa a ser aplicada, assim como nas ocasiões posteriores em que a metodologia for alterada, a Concessionária deverá contratar um

especialista indicado pelo Poder Concedente para dar uma segunda opinião sobre tal metodologia.

2.3. Pesquisa de Satisfação

Os usuários deverão atribuir nota para cada item, mediante procedimento a ser proposto pelo instituto de pesquisas e provado pelo Concedente. Os itens a serem avaliados pelos usuários na Pesquisa de Satisfação compreendem os que seguem (os itens assinalados com asterisco devem ser respondidos apenas por usuários que fizeram uso do serviço ou instalação correspondente):

- a) Facilidade de acesso externo e interno;
- b) Sinalização externa e interna;
- c) Conforto e comodidade da chegada ao terminal.
- d) Conforto e comodidade da circulação interna.
- e) Conforto e comodidade da aquisição de passagens*;
- f) Conforto e comodidade da espera e embarque*;
- g) Conforto e comodidade do desembarque e saída do terminal*;
- h) Adequação dos sanitários*;
- i) Adequação das demais instalações e serviços.

Os itens deverão ser avaliados conforme a seguinte escala:

- 1 Péssimo;
- 2 Ruim;
- 3 Regular;
- 4 Bom;
- 5 Ótimo.

A nota final de cada usuário será dada pela média dos valores de avaliação de itens aplicáveis dividida por 5, expressa em percentagem. A nota final do total de usuários será igual à média aritmética simples das notas dos usuários que responderam à pesquisa.

Sempre que realizada, a pesquisa deverá obter respostas de ao menos 300 usuários escolhidos aleatoriamente, em dias, horários e locais distintos dentro do complexo, dos

quais ao menos 35% embarcando, 35% desembarcando e 30% usuários que circulam pelo Complexo. Os usuários deverão ser orientados a responder à pesquisa de satisfação após a utilização do serviço.

A Concessionária deverá manter os resultados da Pesquisa de Satisfação atualizados e disponíveis nas áreas de circulação durante prazo de, ao menos, três meses após terem sido obtidos, sendo este requisito item integrante da Avaliação Periódica cujo descumprimento poderá levar à aplicação de penalidades.

As pesquisas de satisfação devem totalizar avaliação de 600 pessoas por ano. A distribuição das entrevistas deverá observar a proporção do movimento de passageiros a cada horário.

Além das perguntas necessárias ao IQS, deverão ser realizadas outras perguntas, de forma a conhecer melhor o público que utiliza Complexo ou por outra razão de interesse público, a serem definidas pelo Instituto de Pesquisa, como, por exemplo;

- Motivo da viagem (turismo, profissional, etc.);
- Que tipo de serviço entende adequado na rodoviária;
- Que tipo de produto gostaria de poder adquirir.

O questionário deverá coletar o telefone dos entrevistados, quando possível, de ao menos 10% dos entrevistados, que deverão ser contatados posteriormente por supervisores para fins de checagem.

2.4. Avaliação obrigatória

O Poder Concedente deverá realizar, diretamente ou por meio de terceiros, as Avaliações Periódicas e elaborar o respectivo Relatório de Desempenho para fins de determinação do IQS do período.

O Relatório de Desempenho deve conter o histórico das pesquisas realizadas anteriormente, bem como das Avaliações Periódicas realizadas, em particular suas datas e resultados.

As Avaliações Periódicas serão realizadas anualmente e, , quando realizadas por terceiros, poderá ser acompanhada por responsáveis indicados pela Concedente.

