

**SECRETARIA MUNICIPAL DE TRABALHO E EMPREENDEDORISMO**

**CONCORRÊNCIA NACIONAL Nº 001/SMTE/2018**

**ANEXO VI DO EDITAL – PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL – PTO**

EDITAL DE LICITAÇÃO DE CONCESSÃO PARA RECUPERAÇÃO, REFORMA, REQUALIFICAÇÃO, OPERAÇÃO, EXPLORAÇÃO E MANUTENÇÃO DO MERCADO MUNICIPAL DE SANTO AMARO NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO/SP.

<b>1. PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL (PTO)</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Introdução</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Objetivos do PTO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2.1 Transferência sem interrupção das operações do Mercado</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.2 Avaliação e melhoria da operação</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Diretrizes para a elaboração do PTO</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3.1 Plano de Transição da Gestão do Mercado</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3.2 Plano de Alocação dos Permissionários Durante as Obras</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3.3 Plano de transição dos recursos humanos</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3.4 Plano de comunicação e informação</b> .....	<b>7</b>
<b>1.4. Implementação do PTO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.5. Sugestões de Ações de Transferência Operacional</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5.1 Equipe de Transição</b> .....	<b>10</b>
<b>1.5.2 Subequipe: Finanças</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5.3 Subequipe: Operações</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5.4 Subequipe: Comunicações</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5.5 Subequipe: Comercial</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5.6 Subequipe: Recursos Organizacionais e Humanos</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5.7 Subequipe: Tecnologia da Informação</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5.8 Formação da nova Equipe de Administração do Mercado</b> .....	<b>13</b>
<b>1.5.9 Melhorias de curto prazo</b> .....	<b>13</b>

## **1. PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL (PTO)**

### **1.1. Introdução**

A fim de assegurar uma transição eficaz das operações do Mercado entre a Prefeitura e a Concessionária, minimizando o impacto sobre os usuários e permissionários, a Concessionária desenvolverá um Plano de Transferência Operacional (PTO).

Como parte do Plano de Transferência Operacional será criado um Comitê Transição, liderado pela Concessionária e com a participação de representantes dos seguintes órgãos e entidades:

- Secretaria Municipal de Trabalho e Empreendedorismo;
- Representantes dos permissionários;
- Administrador do Mercado;
- Concessionário.

O Comitê de Transição deverá permanecer ativo até o término da Fase I-A, devendo-se reunir para acompanhar e dar suporte ao Plano de Transferência Operacional mensalmente ou quando convocado pela Secretaria Municipal de Trabalho e Empreendedorismo a acompanhar as atividades do Comitê de Transição e mediar eventuais conflitos entre os membros.

A Concessionária, por sua vez, deverá estabelecer uma Equipe de Transição com foco gerencial, para assumir as responsabilidades da operação do Mercado durante o período de transição.

### **1.2. Objetivos do PTO**

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

- a transferência sem interrupção das operações do Mercado de acordo com um cronograma de implementação; e
- a avaliação e melhoria da operação.

Para atingir esses objetivos, as ações apresentadas a seguir devem estar previstas.

### ***1.2.1 Transferência sem interrupção das operações do Mercado***

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

### ***1.2.2 Avaliação e melhoria da operação***

Para avaliar e manter a operação com melhoria do nível de serviço, a Concessionária deverá implementar as seguintes ações:

- Garantir a manutenção da operação em níveis aceitáveis;
- Elaborar o Manual de Operações do Mercado.

A Concessionária deve coordenar junto ao Administrador do Mercado o planejamento e execução de obras de forma a manter as operações em níveis aceitáveis.

## **1.3. Diretrizes para a elaboração do PTO**

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

Durante a preparação do Plano, a Concessionária deverá reunir-se com grupos de empregados, detentores de permissão, órgãos de governo e outros interessados, para definir preocupações e problemas específicos a serem contemplados no plano.

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

- Plano de Transição da Gestão do Mercado;
- Plano de Alocação dos Permissionários Durante as Obras;
- Plano de Transição dos Recursos Humanos; e
- Plano de Comunicação e Informação ao Público.

### ***1.3.1 Plano de Transição da Gestão do Mercado***

O Plano de Gestão deverá propor a composição da Equipe de Transição, que incluirá pessoas a serem alocadas nas áreas chave do Mercado, em especial a administração do Mercado.

O Plano de Gestão deverá considerar ainda como a Equipe de Transição se desenvolverá em termos de composição e responsabilidades, de forma a iniciar o Estágio 2 da Fase I-A (Operação de Transição) com uma estrutura administrativa completamente preparada para assumir todas as responsabilidades do objeto do Contrato. Assim sendo, a Concessionária deverá se comprometer a implementar no início do Estágio 2 uma estrutura organizacional com experiência, capacidade e liderança para dirigir as atividades específicas da transição.

Para garantir a transferência eficaz de informação sobre a organização futura, a Concessionária deverá:

- Elaborar um documento informativo sobre a nova organização, que deverá descrever a estrutura proposta e fornecer informações sobre os respectivos papéis;

- Agendar visitas da nova equipe para fornecer informações aos funcionários atuais sobre a nova organização e apresentar os novos gestores;
- Propor reuniões informativas com os detentores de permissões no Mercado e outros interessados, para fornecer informações e apresentar os novos gestores.

A Concessionária deverá prever o início imediato de ações que permitam elevar os padrões operacionais. Abaixo dos novos gerentes deverão ser formadas equipes para planejar, dirigir e controlar as atividades de transição.

### ***1.3.2 Plano de Alocação dos Permissionários Durante as Obras***

A Concessionária deverá apresentar um Plano de Alocação dos permissionários que tenham exercido seu direito de preferência para permanecer no mercado com a inclusão das instalações provisórias do mercado, durante a Fase I-B, para aprovação do Poder Concedente e cuja finalidade deverá ser a manutenção das atividades comerciais dos permissionários.

O Plano de Alocação dos Permissionários Durante as Obras deverá conter no mínimo:

- Localização e área em que cada permissionário será alocado para exercer suas atividades comerciais durante as obras;
- Infraestrutura mínima fornecida para as atividades comerciais.

Na eventualidade de nenhum permissionário exercer o direito de manter suas atividades durante o período de obra, a Concessionária fica desobrigada de elaborar este Plano de Alocação

### ***1.3.3 Plano de transição dos recursos humanos***

Como parte do seu Plano de Transição de Recursos Humanos, a Concessionária deverá prever a realização da avaliação dos funcionários atuais, identificando seu interesse em

participar do novo empreendimento e o alinhamento da sua capacitação técnica com as atividades a serem desempenhadas.

O Plano de Transição de Recursos Humanos deve conter no mínimo:

- Programa de avaliação de capacidades individuais e proficiência técnica para todos os empregados existentes, em relação aos requisitos futuros dos postos de trabalho;
- Plano de Capacitação dos empregados alinhado com os requisitos mínimos para operação do Mercado.

#### ***1.3.4 Plano de comunicação e informação***

Durante a transição, a Concessionária deverá ser capaz de coordenar, juntamente com o Comitê de Transição, a execução de um plano de relações públicas. Este plano deverá procurar alcançar os seguintes resultados:

- Criar um relacionamento positivo com todos os interessados chave;
- Conhecer os valores e prioridades dos interessados;
- Iniciar um processo contínuo de diálogo e participação dos interessados na implantação de um programa de melhoria contínua do Mercado.

Dentre as possíveis iniciativas a serem previstas no Plano de Comunicação estão: a implantação de fóruns com os interessados no Mercado, realização de grupos focais com funcionários, lojistas e usuários, pesquisas de opinião entre os usuários, reuniões periódicas com os empregados, consultas e reuniões individuais.

O Plano de Comunicação e Informação deverá prever a informação a todos os interessados de quais são os objetivos das etapas de transição, os resultados esperados e o processo de como ele será conduzido. A Concessionária deverá alcançar suas metas mediante um programa solidamente estruturado. Um dos elementos chave deverá ser um pacote amplo de informações que deverá incluir detalhes tais como:

- Os fundamentos e benefícios da mudança da Concessionária;

- Uma apresentação da Concessionária e experiência dos seus membros;
- O que se espera que aconteça, bem como o que não se espera;
- Um resumo das principais melhorias operacionais a serem implantadas.

Os demais instrumentos do Plano de Comunicação devem levar em consideração o público a ser atingido e os principais meios a serem utilizados. Como exemplo, pode-se determinar a comunicação impressa como veículo principal, privilegiando anúncios em jornais e revistas para transmitir as mensagens principais. É importante que a Concessionária se comprometa a reunir-se periodicamente com os representantes dos diversos meios de comunicação para expressar fielmente os benefícios a serem alcançados com a nova concessão.

#### **1.4. Implementação do PTO**

O Plano de Transferência Operacional irá compreender 2 estágios distintos:

- Estágio 1 – Preparação;
- Estágio 2 – Operação de Transição.

##### ***1.4.1. Estágio 1 - Preparação***

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

Além da aprovação do PTO, os objetivos deste Estágio são:



- Permitir à Concessionária obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços previstos no contrato;
- Minimizar qualquer efeito adverso da transferência dos serviços para a Concessionária;
- Assegurar a disponibilidade de informações e procedimentos necessários para que as Partes assumam suas responsabilidades e direitos descritos no Contrato.

Nesse Estágio, a Prefeitura manterá a responsabilidade pela operação do Mercado com acompanhamento direto da nova Concessionária.

A Concessionária desfrutará de livre acesso a todas as instalações do Mercado e serão designados espaços físicos para que a Concessionária possa realizar os trabalhos e atividades da transição. Durante esse estágio a Concessionária poderá realizar um amplo processo de auditoria para familiarizar-se completamente com as operações, a estrutura organizacional, os detentores de permissões no Mercado e usuários do Mercado.

A Concessionária deve garantir uma transição eficaz, dentro dos prazos estabelecidos, através da execução das seguintes ações:

- Tratar todos os empregados da Prefeitura de forma justa, aberta e equitativa;
- Tomar a iniciativa para comunicar-se com os empregados, detentores de permissões no Mercado, usuários, órgãos governamentais e a comunidade em geral em todos os aspectos da transição;
- Iniciar o processo de capacitação e desenvolvimento do seu quadro de pessoal;
- Tomar a iniciativa para cooperar com os representantes locais e regionais do Governo, comunidade empresarial e população em geral para promover a integração e desenvolvimento do Mercado;
- Estabelecer uma estrutura organizacional eficiente, que defina claramente as áreas de responsabilidade.

Aprovado o PTO caberá ao PODER CONCEDENTE a imissão na posse à CONCESSIONÁRIA, encerrando-se assim o Estágio 1.

#### ***1.4.2. Estágio 2 – Operação de Transição***

No Estágio 2, a Concessionária se obriga a conduzir todas as atividades funcionais, incluindo a gestão de recursos humanos e capacitação de empregados, programas de segurança e vigilância, programas de operação e manutenção do Mercado, programas de administração e finanças, operação comercial, interação e comunicação com os demais entes envolvidos no dia a dia do Mercado (i.e. usuários, lojistas, agentes governamentais etc.).

Durante o Estágio 2, o processo de continuidade ou renovação de documentação legal poderá ser realizado nos termos do PTO, sujeito às disposições especiais da legislação e regulamentos da Prefeitura.

#### **1.5. Sugestões de Ações de Transferência Operacional**

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

##### ***1.5.1. Equipe de Transição***

Uma Equipe de Transição poderá ser formada para gerenciar todos os aspectos da transição da operação da Prefeitura para a Concessionária. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- O desenvolvimento de um cronograma de transição detalhado;
- A formação de subequipes para lidar com aspectos específicos da transição (ex.: equipe de operações, equipe de comunicações etc.). As subequipes se reportarão à Equipe de Transição, que constituirá a entidade tomadora de decisões;

- A supervisão das subequipes e facilitação de reuniões semanais/quinzenais entre todas as subequipes;
- Negociação com a Prefeitura para assegurar uma transferência tranquila dos bens, contratos, documentação e funcionários à Concessionária;
- Garantia da continuidade de operação de todos os sistemas de negócio (contábil, operacional, tecnologia da informação, folha de pagamento etc.);
- Fornecimento de assessoria jurídica e técnica;
- Desenvolvimento de uma estrutura de administração para o Mercado, nomeando a administração executiva e os líderes de grupos/serviços/práticas.

#### ***1.5.2. Subequipe: Finanças***

Uma Equipe de Finanças poderá ser formada para desenvolver orçamentos e gerenciar despesas. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Desenvolvimento de um orçamento mensal detalhado para os primeiros 2 anos; desenvolvimento de um orçamento trimestral para o terceiro ano;
- Garantia de uma transição eficaz dos sistemas financeiros (ex.: contábil, folha de pagamento etc.);
- Desenvolvimento de ferramentas para garantir finanças detalhadas e transparentes;
- Identificação de áreas de melhoria para um sistema financeiro otimizado e customizado.

#### ***1.5.3. Subequipe: Operações***

Uma Equipe de Operações poderá ser formada para operar o Mercado. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Coordenação junto com a Prefeitura sobre questões regulatórias;
- Identificação de necessidades de contratação;

- Identificação de necessidades de manutenção e pequenas melhorias (desenvolvimento de orçamento e cronograma);
- Identificação de necessidades de equipamentos adicionais (desenvolvimento de plano de implementação, orçamento e cronograma);
- Recomendação de atualizações no Manual de Operações do Mercado para a continuidade das operações.

#### ***1.5.4. Subequipe: Comunicações***

Uma Equipe de Marketing poderá ser formada para gerenciar todos os aspectos de comunicações internas e externas. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Criação de uma estratégia de relações públicas;
- Desenvolvimento de relações com a imprensa e com os usuários do Mercado;
- Administração de relações com interessados.

#### ***1.5.5. Subequipe: Comercial***

Uma Equipe Comercial poderá ser criada para gerenciar atividades comerciais existentes e no curto prazo. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Administração de atividades comerciais na propriedade do Mercado;
- Desenvolvimento e administração de relações próximas com possíveis investidores e lojistas
- Desenvolvimento de metas de desenvolvimento comercial de 3, 5, 7 e 10 anos.

#### ***1.5.6. Subequipe: Recursos Organizacionais e Humanos***

Uma Equipe de Estrutura Organizacional poderá ser criada para aconselhar e desenvolver alternativas para a estrutura organizacional e o plano de recursos humanos do Mercado. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Fornecimento de uma lista de potenciais líderes de administração executiva e de grupos/serviços/práticas para a Equipe de Transição, com base em experiência e especialização;
- Identificação de áreas onde a Equipe de Administração possa precisar de fortalecimento e desenvolvimento de critérios de recrutamento.

#### ***1.5.7. Subequipe: Tecnologia da Informação***

Uma Equipe de Tecnologia da Informação poderá ser criada para gerenciar uma transição tranquila da infraestrutura de TI. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- Avaliação do sistema de TI atual;
- Identificação de melhorias de TI necessárias;
- Identificação de necessidades estratégicas de contratação/treinamento para TI.

A equipe trabalhará juntamente com as Equipes de Finanças e de Operações.

#### ***1.5.8. Formação da nova Equipe de Administração do Mercado***

A Equipe de Transição transferirá todos os poderes à nova Equipe de Administração do Mercado. Todas as subequipes operando sob direção da Equipe de Transição também devem ser transferidas para as equipes e grupos apropriados sob a nova administração e suas estruturas organizacionais.

#### ***1.5.9. Melhorias de curto prazo***

Em até 3 meses após a Data de Eficácia do Contrato, a Concessionária verificará oportunidades de vantagens imediatas para aumentar a eficiência operacional, a experiência do usuário e o desempenho comercial, que podem incluir:

- Melhoria do processo de operação, aumentando a eficiência da gestão;

- Melhoria da sinalização dentro e fora do Mercado;
- Introdução de um regime de descontos na locação, para atração de novos lojistas/comerciantes.