



CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL N° [●]

OBJETO: CONCESSÃO DOS SERVIÇOS DE REMOÇÃO E GUARDA DE VEÍCULOS DAS VIAS E LOGRADOUROS PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO E DE ORGANIZAÇÃO DE LEILÕES PÚBLICOS DOS VEÍCULOS NÃO RETIRADOS PELOS PROPRIETÁRIOS.

ANEXO VI – PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL (PTO)

MINUTA

ÍNDICE

CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS.....	3
1. ASPECTOS GERAIS DO PTO.....	3
2. OBJETIVOS DO PTO	3
CAPÍTULO II – CONTEÚDO DO PTO	4
3. CONTEÚDO DO PTO	4
4. PLANO DE TRANSIÇÃO DA GESTÃO DOS SERVIÇOS CONCEDIDOS.....	5
5. PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO SIGO.....	6
6. PLANO OPERACIONAL.....	6
7. PLANO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO AO PÚBLICO	7
8. PLANO DE REVERSÃO DOS BENS	8
9. PLANO DE RETOMADA DOS SERVIÇOS	8
CAPÍTULO III – FASES DE TRANSIÇÃO	8
10. FASES DO PTO	8
11. FASE DE IMPLEMENTAÇÃO	9
12. FASE DE RETORNO	11
CAPÍTULO IV – AÇÕES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL	12
13. SUGESTÕES DE AÇÕES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL.....	12
14. EQUIPE DE TRANSIÇÃO	12
15. MELHORIAS DE CURTO PRAZO	15

CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS

1. ASPECTOS GERAIS DO PTO

1.1. A fim de assegurar uma transição eficaz dos SERVIÇOS CONCEDIDOS entre o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA, minimizando o impacto sobre os USUÁRIOS, a CONCESSIONÁRIA desenvolverá um PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL (PTO).

1.2. Como parte do PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL será criado um Comitê de Transição, liderado pela CONCESSIONÁRIA e com a participação de representantes dos seguintes órgãos e entidades:

- a) Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes (SMT);
- b) Companhia de Engenharia de Tráfego (CET); e
- c) CONCESSIONÁRIA.

1.2.1. O Comitê de Transição deverá permanecer ativo durante a FASE DE IMPLEMENTAÇÃO e, posteriormente, durante a FASE DE RETORNO, devendo se reunir para acompanhar e dar suporte ao PTO mensalmente ou quando convocado pela Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes ou pela Companhia de Engenharia de Tráfego. O comitê possui um papel estratégico de acompanhamento das atividades da Equipe de Transição e mediação de eventuais conflitos entre os membros.

1.2.2. A CONCESSIONÁRIA, por sua vez, deverá estabelecer uma Equipe de Transição com foco gerencial, para assumir as responsabilidades da operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS durante o período de transição.

2. OBJETIVOS DO PTO

2.1. Durante a FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, conforme especificações do CONTRATO de CONCESSÃO, a CONCESSIONÁRIA deverá demonstrar para o PODER CONCEDENTE sua capacidade de compreender e analisar a operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS.

2.2. O PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL tem como objetivos gerais:

2.2.1. Transferir sem interrupção as operações: a CONCESSIONÁRIA deverá identificar as atividades necessárias para cada membro da Equipe de Transição, bem como seus prazos de execução, a fim de assegurar a operação contínua dos SERVIÇOS CONCEDIDOS.

2.2.2. Avaliar e melhorar a operação: para avaliar e manter a operação com melhoria do nível de serviço, a CONCESSIONÁRIA deverá implementar as seguintes ações:

- a) Garantir a manutenção da operação em níveis aceitáveis; e
- b) Elaborar os PLANOS DE TRANSIÇÃO.

CAPÍTULO II – CONTEÚDO DO PTO

3. CONTEÚDO DO PTO

3.1. Na elaboração do PTO, a CONCESSIONÁRIA deverá levar em consideração a necessidade de estabelecer comunicação plena com todos os interessados, no que se refere aos potenciais problemas da transição, desde o primeiro dia da DATA DA ORDEM DE INÍCIO.

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

3.3. Os itens a seguir apresentam Planos que devem compor o PTO e como eles devem ser estruturados, sendo que os dispostos nas alíneas a, b, c e d consistem em PLANOS DE TRANSIÇÃO e os dispostos nas alíneas e e f consistem em PLANOS DE RETORNO.

- a) Plano de Transição da Gestão dos Serviços Concedidos;
- b) Plano de Implantação do SIGO;
- c) Plano Operacional;

- d) Plano de Comunicação e Informação ao Público;
- e) Plano de Reversão dos Bens; e
- f) Plano de Retomada dos Serviços.

4. PLANO DE TRANSIÇÃO DA GESTÃO DOS SERVIÇOS CONCEDIDOS

3.4. O Plano de Transição da Gestão dos Serviços Concedidos deverá propor a composição da Equipe de Transição, que incluirá pessoas a serem alocadas na administração dos SERVIÇOS CONCEDIDOS.

3.4.1. O plano deverá considerar que, durante o Estágio 2 da FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, a Equipe de Transição funcionará como uma organização de respaldo ao PODER CONCEDENTE, ficando os gerentes designados pela CONCESSIONÁRIA responsáveis pelas decisões que podem ter impacto direto na transição, dentro das suas áreas de responsabilidade. Assim, esse plano deverá indicar o modelo de governança a ser adotado e as principais decisões a serem compartilhadas.

3.4.2. O Plano de Transição da Gestão dos Serviços Concedidos deverá considerar como a Equipe de Transição se desenvolverá em termos de composição e responsabilidades, de forma a iniciar o Estágio 2 da FASE DE IMPLEMENTAÇÃO 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.

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

3.6. Para garantir a transferência eficaz de informação sobre a estrutura organizacional, a CONCESSIONÁRIA deverá:

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

- b) Fornecer informações aos funcionários sobre a organização e apresentar os novos gestores; e
- c) Dispor no plano sobre os procedimentos para implantação da CENTRAL DE OPERAÇÕES, para a CONCESSIONÁRIA do LOTE 1.

5. PLANO DE IMPLANTAÇÃO DO SIGO

5.1. A CONCESSIONÁRIA do LOTE 1 deverá apresentar ao PODER CONCEDENTE o Plano de Implantação do SIGO, contendo a descrição das ações que serão adotadas para a implantação eficaz do SIGO.

5.2. O plano a ser entregue pela CONCESSIONÁRIA do LOTE 1 deverá tratar, no mínimo, das seguintes atividades:

- a) Implantação dos requisitos técnicos atendidos na Prova de Conceito;
- b) Desenvolvimento e implantação dos requisitos técnicos não atendidos na Prova de Conceito;
- c) Integração do SIGO aos bancos de dados necessários à operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS; e
- d) Treinamento das partes interessadas para utilização do SIGO.

5.3. A implantação do SIGO, a ser realizada durante o Estágio 2 da FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, deverá ser realizada em consonância com as obrigações e prazos máximos estabelecidos no CADERNO DE ENCARGOS.

6. PLANO OPERACIONAL

6.1. A CONCESSIONÁRIA deverá apresentar ao PODER CONCEDENTE, para a sua aprovação, o Plano Operacional contendo a descrição das ações que serão adotadas para a consecução dos encargos sob sua responsabilidade e o resultado pretendido para os seguintes itens:

- a) Atendimento ao USUÁRIO;
- b) Procedimentos operacionais para os serviços de GUARDA e REMOÇÃO; e
- c) Segurança dos LOCAIS DE DEPÓSITO DE VEÍCULOS.

6.2. O Plano Operacional deverá conter o diagnóstico da situação atual de prestação dos serviços e dimensionar os serviços futuros, considerando a rotina diária e os eventos relativos aos SERVIÇOS CONCEDIDOS.

6.3. O Plano Operacional poderá ser revisto pela CONCESSIONÁRIA, caso em que deverá ser novamente submetido ao PODER CONCEDENTE para aprovação.

7. PLANO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO AO PÚBLICO

7.1. 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:

- a) Criar um relacionamento positivo com todos os interessados; e
- b) Informar aos interessados sobre o funcionamento do novo processo de REMOÇÃO, GUARDA e LEILÃO de veículos.

7.2. A CONCESSIONÁRIA deverá alcançar suas metas mediante um programa solidamente estruturado, a ser executado durante o Estágio 2 da FASE DE IMPLEMENTAÇÃO. Um dos elementos-chave deverá ser um pacote amplo de informações, o qual incluirá detalhes como:

- a) Fundamentos da CONCESSÃO;
- b) Apresentação da CONCESSIONÁRIA e experiência dos seus membros;
- c) Resultados esperados e riscos a evitar; e

d) Resumo das principais mudanças operacionais a serem implantadas.

7.3. Os demais instrumentos do plano de comunicação devem levar em consideração o público a ser atingido e os principais meios a serem utilizados.

8. PLANO DE REVERSÃO DOS BENS

8.1. A reversão de bens constitui um preceito tradicional da legislação brasileira referente às concessões de serviços públicos. Nesse sentido, a normativa vigente estabelece que, extinta a CONCESSÃO, retornam ao PODER CONCEDENTE todos os BENS REVERSÍVEIS, direitos e privilégios transferidos à CONCESSIONÁRIA, conforme previsto no CONTRATO.

8.2. De modo a permitir a continuidade dos serviços públicos, a CONCESSIONÁRIA deverá elaborar o Plano de Reversão dos Bens, justificando os bens que serão revertidos ao PODER CONCEDENTE e detalhando como se darão suas respectivas transferências. O plano também deverá versar a respeito da aferição do estado dos BENS REVERSÍVEIS e os termos de recebimento.

9. PLANO DE RETOMADA DOS SERVIÇOS

9.1. Com o advento do termo contratual, tem-se de rigor a imediata retomada dos serviços pelo PODER CONCEDENTE. Sendo assim, para evitar intempéries relacionadas à qualidade dos serviços ao final da CONCESSÃO, a CONCESSIONÁRIA deverá elaborar o Plano de Retomada dos Serviços.

9.2. O plano deverá especificar quais levantamentos, avaliações e liquidações serão necessários ao final do CONTRATO, contemplando o planejamento para utilização, pelo PODER CONCEDENTE, dos BENS REVERSÍVEIS.

CAPÍTULO III – FASES DE TRANSIÇÃO

10. FASES DO PTO

10.1. O PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL é constituído pelo conjunto de planos supracitados, os quais são pertinentes a momentos diferentes da CONCESSÃO. A transição, no entanto, está dividida em duas grandes fases:

- a) FASE DE IMPLEMENTAÇÃO; e
- b) FASE DE RETORNO.

11. FASE DE IMPLEMENTAÇÃO

11.1. A FASE DE IMPLEMENTAÇÃO consiste na etapa de transição inicial da CONCESSÃO, a qual se institui na DATA DA ORDEM DE INÍCIO e tem como finalidade a assunção de bens e serviços pela CONCESSIONÁRIA. Essa fase terá duração máxima de 60 (sessenta) dias e será composta por dois estágios distintos:

- a) Estágio 1 – Preparação; e
- b) Estágio 2 – Operação de Implementação.

11.2. ESTÁGIO 1 - PREPARAÇÃO

11.2.1. Logo após a adjudicação do OBJETO, a CONCESSIONÁRIA deverá iniciar intercâmbio com o PODER CONCEDENTE, de forma a levantar informações para a implantação da nova estrutura organizacional, bem como dos novos processos. Para tanto, a CONCESSIONÁRIA deverá elaborar os denominados PLANOS DE TRANSIÇÃO, que são: (i) Plano de Transição da Gestão dos Serviços Concedidos; (ii) Plano de Implantação do SIGO; (iii) Plano Operacional; (iv) Plano de Comunicação e Informação ao Público. Esses planos irão facilitar e direcionar o processo de transição de forma harmoniosa.

11.2.2. Os PLANOS DE TRANSIÇÃO, os quais são pertinentes à FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, deverão ser enviados ao PODER CONCEDENTE em até 10 (dez) dias após a DATA DA ORDEM DE INÍCIO. Por sua vez, o PODER CONCEDENTE deverá analisar os planos em até 10 (dez) dias e solicitar ajustes e/ou esclarecimentos que forem necessários.

11.2.3. Além da aprovação dos planos, os objetivos do Estágio 1 são:

- a) Permitir à CONCESSIONÁRIA obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços previstos no CONTRATO;
- b) Minimizar qualquer efeito adverso da transferência dos serviços para a CONCESSIONÁRIA; e
- c) Assegurar a disponibilidade de informações e procedimentos necessários para que as partes assumam suas responsabilidades e direitos descritos no CONTRATO.

11.2.4. Nesse estágio, o PODER CONCEDENTE manterá a responsabilidade pela operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS com acompanhamento direto da CONCESSIONÁRIA.

11.2.5. A CONCESSIONÁRIA desfrutará de livre acesso a todas as instalações e, durante esse estágio, a CONCESSIONÁRIA poderá realizar um amplo processo de auditoria para familiarizar-se completamente com as operações.

11.2.6. A CONCESSIONÁRIA deverá garantir uma transição eficaz, dentro dos prazos estabelecidos, através da execução das seguintes ações:

- a) Tratar todos os empregados do PODER CONCEDENTE de forma justa, aberta e equitativa;
- b) Tomar a iniciativa para comunicar-se com os USUÁRIOS, órgãos governamentais e a comunidade em geral em todos os aspectos da transição;
- c) Iniciar o processo de capacitação e desenvolvimento do seu quadro de pessoal; e
- d) Estabelecer uma estrutura organizacional eficiente, que defina claramente as áreas de responsabilidade.

11.2.7. O fim do Estágio 1 caracteriza-se pela assinatura do Termo Provisório de Assunção dos Serviços e do Termo Provisório de Aceitação dos Bens, estando a validação dos PLANOS DE TRANSIÇÃO compreendida na assinatura desses termos.

11.3. ESTÁGIO 2 – OPERAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO

11.3.1. 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, programas de administração e finanças, interação e comunicação com os demais entes envolvidos no dia a dia da operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS.

11.3.2. Durante esse estágio o processo de continuidade ou renovação de documentação legal poderá ser realizado nos termos do PTO, sujeito às disposições especiais da legislação e regulamentos do PODER CONCEDENTE.

11.3.3. O fim do Estágio 2 caracteriza-se pela assinatura do Termo Definitivo de Assunção dos Serviços e do Termo Definitivo de Aceitação dos Bens, abarcando este último, ainda, a validação da implantação do SIGO, para a CONCESSIONÁRIA do LOTE 1.

12. FASE DE RETORNO

12.1. A FASE DE RETORNO consiste na etapa de transição final, a qual ocorrerá no último ano da CONCESSÃO e tem como finalidade a reversão dos bens e assunção dos serviços pelo PODER CONCEDENTE. Essa fase terá duração máxima de 12 (doze) meses e será composta por dois estágios distintos:

- a) Estágio 1 – Preparação; e
- b) Estágio 2 – Operação de Retorno.

12.2. ESTÁGIO 1 - PREPARAÇÃO

12.2.1. No Estágio 1 da FASE DE RETORNO a CONCESSIONÁRIA deverá elaborar os denominados PLANOS DE RETORNO, que são: (i) Plano de Reversão dos Bens; e (ii) Plano de Retomada dos Serviços.

12.2.2. Esse conjunto de planos pertinentes à FASE DE RETORNO deverá ser enviado ao PODER CONCEDENTE até 45 (quarenta e cinco) dias antes dos 6 (seis) meses finais da CONCESSÃO. Por sua vez, o PODER CONCEDENTE deverá analisar os planos em até 45 (quarenta e cinco) dias e solicitar ajustes e/ou esclarecimentos que forem necessários.

12.2.3. O fim do Estágio 1 caracteriza-se pela assinatura do Termo de Validação dos Planos de Retorno.

12.3. ESTÁGIO 2 – OPERAÇÃO DE RETORNO

12.3.1. No Estágio 2 da FASE DE RETORNO, a CONCESSIONÁRIA manterá a responsabilidade pela operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS com acompanhamento direto do PODER CONCEDENTE. São objetivos deste estágio:

- a) Permitir ao PODER CONCEDENTE obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços;
- b) Minimizar qualquer efeito adverso da transferência dos serviços para o PODER CONCEDENTE; e
- c) Assegurar a disponibilidade de informações e procedimentos necessários para execução dos serviços pelo PODER CONCEDENTE.

12.3.2. O fim do Estágio 2 caracteriza-se pela assinatura do Termo Definitivo de Devolução dos Bens Reversíveis.

CAPÍTULO IV – AÇÕES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL

13. SUGESTÕES DE AÇÕES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL

13.1. Com o intuito de facilitar o entendimento para a elaboração do PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL, são oferecidos, nos itens a seguir, alguns exemplos de ações possíveis para serem avaliadas pela CONCESSIONÁRIA.

14. EQUIPE DE TRANSIÇÃO

14.1. Uma Equipe de Transição deverá ser formada para gerenciar todos os aspectos da transição da operação do PODER CONCEDENTE para a CONCESSIONÁRIA. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- a) O desenvolvimento de um cronograma de transição detalhado;

- b)** A formação de subequipes para lidar com aspectos específicos da transição, como equipe de operações, equipe de comunicações, entre outras. As subequipes se reportarão à Equipe de Transição, que constituirá a entidade tomadora de decisões;
- c)** A supervisão das subequipes e facilitação de reuniões semanais/quinzenais entre todas as subequipes;
- d)** Negociação com o PODER CONCEDENTE para assegurar uma transferência equilibrada dos bens, contratos e documentação à CONCESSIONÁRIA;
- e)** Garantia da continuidade de operação de todos os sistemas de negócio (contábil, operacional, tecnologia da informação, folha de pagamento, etc.);
- f)** Fornecimento de assessoria jurídica e técnica; e
- g)** Desenvolvimento de uma estrutura de administração para os SERVIÇOS CONCEDIDOS, nomeando a administração executiva e os líderes de grupos/serviços/práticas.

14.2. SUBEQUIPE: FINANÇAS

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

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

14.3. SUBEQUIPE: OPERAÇÕES

14.3.1. Uma Equipe de Operações poderá ser formada para operar os serviços de REMOÇÃO, GUARDA e LEILÃO de veículos. Entre outras atividades, a equipe poderá realizar:

- a) Coordenação junto com o PODER CONCEDENTE sobre questões regulatórias;
- b) Identificação de necessidades de contratação;
- c) Identificação de necessidades de manutenção e pequenas melhorias (desenvolvimento de orçamento e cronograma);
- d) Identificação de necessidades de equipamentos adicionais (desenvolvimento de plano de implementação, orçamento e cronograma); e
- e) Recomendação de atualizações no Manual de Operações dos Serviços para a continuidade das operações.

14.4. SUBEQUIPE: COMUNICAÇÕES

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

- a) Criação de uma estratégia de relações públicas;
- b) Desenvolvimento de relações com a imprensa e com os USUÁRIOS; e
- c) Administração de relações com interessados.

14.5. SUBEQUIPE: RECURSOS ORGANIZACIONAIS E HUMANOS

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

- a) 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; e
- b) Identificação de áreas onde a Equipe de Administração possa precisar de fortalecimento e desenvolvimento de critérios de recrutamento.

14.6. SUBEQUIPE: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

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

- a) Avaliação do sistema de TI atual;
- b) Identificação de melhorias de TI necessárias; e
- c) Identificação de necessidades estratégicas de contratação/treinamento para TI.

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

14.7. NOVA EQUIPE DE ADMINISTRAÇÃO DOS SERVIÇOS CONCEDIDOS

14.7.1. A Equipe de Transição transferirá todos os poderes à nova Equipe de Administração dos SERVIÇOS CONCEDIDOS. 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.

15. MELHORIAS DE CURTO PRAZO

15.1. Em até 3 (três) meses após a DATA DA ORDEM DE INÍCIO, a CONCESSIONÁRIA verificará oportunidades de vantagens imediatas para aumentar a eficiência operacional e a experiência do USUÁRIO, que podem incluir:

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



- b) Melhoria da sinalização dentro e fora dos LOCAIS DE DEPÓSITO DE VEÍCULOS.

MANUTA