



**CONCORRÊNCIA N° 002/SGM/2020**

**OBJETO:** CONCESSÃO DOS SERVIÇOS DE GESTÃO, OPERAÇÃO, MANUTENÇÃO, EXPLORAÇÃO, REVITALIZAÇÃO E EXPANSÃO DOS 22 (VINTE E DOIS) CEMITÉRIOS E CREMATÓRIOS PÚBLICOS E DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS FUNERÁRIOS NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.

**EDITAL DE LICITAÇÃO**

**ANEXO IX – PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I – DA TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL.....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO II – DAS FASES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ASPECTOS GERAIS .....</b>	<b>4</b>
<b>3. PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO III – DA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONCESSÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>4. ASPECTOS GERAIS .....</b>	<b>6</b>
<b>5. ESTÁGIO 1 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>6. ESTÁGIO 2 – OPERAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>7. PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO IV – DA FASE DE RETORNO DA CONCESSÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>8. ASPECTOS GERAIS .....</b>	<b>10</b>
<b>9. ESTÁGIO 1 – PREPARAÇÃO DA FASE DE RETORNO .....</b>	<b>11</b>
<b>10. ESTÁGIO 2 – EXECUÇÃO DA FASE DE RETORNO.....</b>	<b>11</b>
<b>11. PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO .....</b>	<b>12</b>

## **CAPÍTULO I – DA TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

### **1. INTRODUÇÃO**

**1.1.** Este ANEXO tem por objetivo detalhar as diretrizes e parâmetros para a elaboração pela CONCESSIONÁRIA dos documentos técnicos que irão pautar a transferência operacional dos SERVIÇOS CONCEDIDOS, de forma a compor os PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL.

**1.2.** O objetivo dos PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL é viabilizar uma transição gradual e eficaz dos SERVIÇOS CONCEDIDOS entre o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA, no início e no final do período da CONCESSÃO, minimizando o impacto da transferências operacionais que ocorrerão ao longo do período da CONCESSÃO.

**1.2.1.** Os PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL deverão prever as estratégias, soluções e atividades a serem executadas no período de operação da CONCESSIONÁRIA com suporte do PODER CONCEDENTE, considerando todos os agentes interessados na CONCESSÃO.

**1.2.2.** Os PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL são divididos em dois tipos:

**(a)** PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO, a ser entregue na FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONCESSÃO; e

**(b)** PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO a ser entregue na FASE DE RETORNO DA CONCESSÃO.

**1.3.** Durante a FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONCESSÃO, deverá ser criado um Comitê de Transição, liderado pela CONCESSIONÁRIA, e com a participação de representantes dos seguintes órgãos e entidades:

**(a)** PODER CONCEDENTE;

**(b)** Serviço Funerário do Município de São Paulo; e

(c) CONCESSIONÁRIA.

**1.3.1.** Após o fim da FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONCESSÃO, o Comitê de Transição passará a possuir a seguinte composição, permanecendo até o fim da CONCESSÃO:

(a) PODER CONCEDENTE;

(b) CONCESSIONÁRIA; e

(c) Serviço Funerário do Município de São Paulo, ou outro ente público que vier a substituí-lo, sob indicação do PODER CONCEDENTE.

**1.3.2.** O Comitê de Transição deverá permanecer ativo durante todo o período de transição, denominado FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, conforme descreve-se a seguir, e, posteriormente, durante a FASE DE RETORNO.

**1.3.3.** O Comitê de Transição deverá acompanhar e dar suporte às atividades de transição operacional, devendo se reunir sempre que convocado pelo PODER CONCEDENTE.

**1.4.** Deverá ser estabelecida, ainda, uma Equipe de Transição para cada BLOCO, composta apenas por representantes da CONCESSIONÁRIA, com foco gerencial e estratégico, para assumir as responsabilidades pela operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS durante o período de transição.

**1.4.1.** A Equipe de Transição deverá manter contato com o Comitê de Transição, de modo que este último será responsável por mediar eventuais conflitos entre as partes.

## **CAPÍTULO II – DAS FASES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

### **2. ASPECTOS GERAIS**

**2.1.** Logo após a adjudicação do OBJETO, a CONCESSIONÁRIA deverá iniciar as interações com o PODER CONCEDENTE, de forma a realizar múltiplos diagnósticos e análises que irão subsidiar a elaboração dos PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL e, em sequência, a implantação da nova estrutura organizacional e dos novos processos.

**2.2.** No decorrer do prazo da CONCESSÃO, haverá duas fases de transição operacional, uma no início e outra ao final do CONTRATO, com características e objetivos distintos, quais sejam:

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

### **3. PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

**3.1.** Os PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL deverão ser apresentados separadamente ao PODER CONCEDENTE em meio digital, editável, em formato .doc e também em versão .pdf, ou ainda em outra forma previamente acordada entre as PARTES.

**3.1.1.** Os objetivos dos PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL consistem em:

- (a)** Identificar as atividades necessárias para cada período da transição, bem como os membros da Equipe de Transição responsáveis e os prazos de execução, visando à operação contínua dos SERVIÇOS CONCEDIDOS;
- (b)** Envidar esforços para promover comunicação plena com todos os interessados, a fim de mapear potenciais dificuldades relacionadas à transição; e
- (c)** Avaliar e propor aprimoramentos cabíveis para as atividades e processos atinentes aos SERVIÇOS CONCEDIDOS.

**3.2.** Durante a preparação dos PLANOS DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL, 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 nos documentos.

### **CAPÍTULO III – DA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CONCESSÃO**

#### **4. ASPECTOS GERAIS**

**4.1.** 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 apresentação do PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO e a assunção gradual dos bens e serviços do OBJETO pela CONCESSIONÁRIA.

**4.1.1.** Essa fase terá duração máxima de 12 (doze) meses e será composta por dois estágios distintos:

**(a)** Estágio 1 – Operação do PODER CONCEDENTE acompanhado pela CONCESSIONÁRIA e apresentação e análise do PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO, com duração de 2 (dois) meses; e

**(b)** Estágio 2 – Operação da CONCESSIONÁRIA assistida pelo PODER CONCEDENTE, com duração de 10 (dez) meses.

#### **5. ESTÁGIO 1 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO**

**5.1.** O Estágio 1 tem por objetivo primordial a realização de diagnósticos dos detalhes operacionais, rotinas e fluxos de informação atinentes aos SERVIÇOS CONCEDIDOS, de forma a subsidiar a elaboração do PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO, a ser apresentado pela CONCESSIONÁRIA ao PODER CONCEDENTE.

**5.1.1.** O PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO deverá ser submetido ao PODER CONCEDENTE em até 30 (trinta) dias após o início do Estágio 1.

**5.1.1.1.** Por sua vez, o PODER CONCEDENTE deverá analisar o PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO em até 15 (quinze) dias, após recebido, e solicitar eventuais ajustes e/ou esclarecimentos.

**5.2.** Além da aprovação do PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO, os objetivos do Estágio 1 são:

- (a) Permitir à CONCESSIONÁRIA, mapear, sistematizar, obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços previstos no CONTRATO;
- (b) Minimizar qualquer efeito adverso da transferência dos serviços do PODER CONCEDENTE 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.

**5.3.** Nesse estágio, o PODER CONCEDENTE manterá a responsabilidade pela operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS, com acompanhamento da CONCESSIONÁRIA, para que esta possa realizar os diagnósticos e análises.

**5.3.1.** O PODER CONCEDENTE auxiliara a CONCESSIONÁRIA na implementação dos procedimentos necessários à concessão das GRATUIDADES, as quais passarão a ser de responsabilidade integral da CONCESSIONÁRIA a partir do início do Estágio 2.

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

**5.4.** O fim do Estágio 1 caracteriza-se pela emissão, pelo PODER CONCEDENTE, do Termo Provisório de Assunção dos Serviços, estando a validação dos PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO por parte do PODER CONCEDENTE compreendidos na assinatura desse termo.

**5.4.1.** Até o encerramento do Estágio 1, caberá ao PODER CONCEDENTE encerrar todos os Termos de Permissão de Uso vigentes nos CEMITÉRIOS e CREMATÓRIOS.

## **6. ESTÁGIO 2 – OPERAÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO**

**6.1.** No Estágio 2, a CONCESSIONÁRIA irá assumir as atividades funcionais relativas à operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS, ainda com suporte do PODER CONCEDENTE, a fim de efetivamente iniciar a transição a partir do diagnóstico e planejamento realizado no estágio anterior.

**6.1.1.** 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, operação comercial, interação e comunicação com os demais entes envolvidos no dia a dia dos CEMITÉRIOS, CREMATÓRIO e SERVIÇOS FUNERÁRIOS (e.g. USUÁRIOS, lojistas, agentes governamentais).

**6.1.2.** Este Estágio de operação da CONCESSIONÁRIA com suporte do PODER CONCEDENTE permite que haja um ambiente propício a ajustes e aprimoramentos dos serviços, sempre partindo dos requisitos mínimos descritos no CADERNO DE ENCARGOS, CONTRATO e demais ANEXOS.

**6.2.** O fim do Estágio 2 caracteriza-se pela assinatura do Termo Definitivo de Assunção dos Serviços e do Termo Definitivo de Aceitação dos Bens.

**6.2.1.** A expedição do Termo Definitivo de Assunção dos Serviços e do Termo Definitivo de Aceitação dos Bens marca o fim do Estágio 2 e, portanto, da FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, significando, assim, o início da operação da CONCESSIONÁRIA sem suporte do PODER CONCEDENTE.

**6.3.** A partir do término do Estágio 2 da FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, a CONCESSIONÁRIA não estará mais permitida a realizar nenhum sepultamento em terra, devendo seguir as obrigações e diretrizes estabelecidas no ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA.

## **7. PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO**

**7.1.** O PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO deverá conter:

**(a)** Indicação do modelo de governança a ser adotado, considerando a Equipe de Transição como ponto focal de gestão e interlocução com o PODER CONCEDENTE e demais partes que venham a ser mapeadas;



- (b)** Detalhamento da estrutura da Equipe de Transição em termos de composição e responsabilidades, devendo ser formadas equipes para planejar, dirigir e controlar as atividades de transição;
- (c)** Indicação de ferramentas internas e externas de compartilhamento de informações, a fim de assegurar a compreensão por parte dos colaboradores envolvidos quanto às atividades de transição;
- (d)** Garantia das melhores práticas nas atividades de comunicação entre as partes (CONCESSIONÁRIA, PODER CONCEDENTE, USUÁRIOS e público em geral), inclusive com relação à divulgação das alterações decorrentes da transição dos serviços;
- (e)** Composição e divisão de responsabilidades da Equipe de Transição, que incluirá pessoas a serem alocadas nas áreas-chave dos CEMITÉRIOS, CREMATÓRIO e AGÊNCIAS FUNERÁRIAS, em especial na administração desses locais;
- (f)** Programa de avaliação de capacidades individuais e proficiência técnica e requisitos dos postos de trabalho;
- (g)** Programa de Capacitação dos empregados alinhado com os requisitos mínimos para operação dos CEMITÉRIOS, CREMATÓRIO e AGÊNCIAS FUNERÁRIAS, incluindo apresentação da nova estrutura hierárquica, treinamentos para os empregados com visitação aos futuros locais de trabalho e a divisão de responsabilidades;
- (h)** Melhores práticas nas atividades de comunicação entre as PARTES (CONCESSIONÁRIA, PODER CONCEDENTE, USUÁRIOS e público em geral), inclusive com relação à divulgação das alterações decorrentes da transição dos serviços e estratégia de comunicação para cada um dos públicos-alvo, contendo meios de comunicação, conteúdo e objetivos a serem atingidos;
- (i)** Localização das AGENCIAS FUNERÁRIAS, com endereço, Código de Endereçamento Postal (CEP), área do espaço e demais informações relevantes;
- (j)** Resumo das principais mudanças operacionais a serem implantadas; e

(k) Metas e resultados esperados e benefícios advindos da CONCESSÃO.

**7.2.** Ainda, considerando a possibilidade de extinção da CONCESSÃO antes do fim do prazo do CONTRATO, e de modo a permitir a continuidade dos serviços públicos, a CONCESSIONÁRIA deverá contemplar os procedimentos necessários para a reversão dos bens no PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO.

**7.2.1.** Na seção destinada à assunção dos bens, o PLANO DE ASSUNÇÃO DA CONCESSÃO a ser elaborado pela CONCESSIONÁRIA deverá contemplar:

(a) Relação e situação dos bens reversíveis que serão assumidos pela CONCESSIONÁRIA durante CONCESSÃO;

(b) Detalhamento de como se dará a transferência dos bens do PODER CONCEDENTE à CONCESSIONÁRIA; e

(c) Procedimentos para aferição do estado dos BENS REVERSÍVEIS.

## **CAPÍTULO IV – DA FASE DE RETORNO DA CONCESSÃO**

### **8. ASPECTOS GERAIS**

**8.1.** A FASE DE RETORNO consiste na etapa de transição final do CONTRATO, a qual ocorrerá no último ano da CONCESSÃO e tem como finalidade a reversão dos bens e assunção gradual dos serviços pelo PODER CONCEDENTE, direta ou indiretamente.

**8.2.** Essa fase terá duração máxima de 12 (doze) meses e será composta por dois estágios distintos:

(a) Estágio 1 – Preparação da FASE DE RETORNO, com duração de 6 (seis) meses, no penúltimo semestre da CONCESSÃO; e

(b) Estágio 2 – Execução da FASE DE RETORNO, com duração de 6 (seis) meses, no último semestre da CONCESSÃO.

## **9. ESTÁGIO 1 – PREPARAÇÃO DA FASE DE RETORNO**

**9.1.** No Estágio 1 da FASE DE RETORNO, a CONCESSIONÁRIA deverá elaborar o PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO, e enviá-lo ao PODER CONCEDENTE em até 90 (noventa) dias antes dos 6 (seis) meses finais da CONCESSÃO.

**9.1.1.** O PODER CONCEDENTE deverá analisar os planos em até 45 (quarenta e cinco) dias, após recebido, e solicitar ajustes e/ou esclarecimentos que forem necessários.

**9.1.2.** O fim do Estágio 1 caracteriza-se pela emissão, pelo PODER CONCEDENTE, do Termo de Validação do Plano de Retorno, estando a validação do PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO por parte do PODER CONCEDENTE compreendidos na assinatura desse termo.

## **10. ESTÁGIO 2 – EXECUÇÃO DA FASE DE RETORNO**

**10.1.** No Estágio 2 da FASE DE RETORNO DA CONCESSÃO, a CONCESSIONÁRIA manterá a responsabilidade pela operação dos SERVIÇOS CONCEDIDOS, com acompanhamento direto do PODER CONCEDENTE.

**10.1.1.** Os objetivos do Estágio 2 consistem em:

**(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, direta ou indiretamente.

**10.1.2.** O fim do Estágio 2 caracteriza-se pela emissão, pelo PODER CONCEDENTE, do Termo Definitivo de Devolução dos Bens Reversíveis.

## **11. PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO**

**11.1.** Com o fim do prazo da CONCESSÃO, tem-se de rigor a imediata retomada dos serviços pelo PODER CONCEDENTE, direta ou indiretamente, de modo que, para evitar intempéris relacionadas à qualidade dos serviços ao término do CONTRATO, a CONCESSIONÁRIA deverá elaborar o PLANO DE RETORNO DA CONCESSÃO.

**11.1.1.** O PLANO DE RETORNO deverá contemplar:

- (a)** Relação e situação dos bens que serão revertidos ao PODER CONCEDENTE;
- (b)** Detalhamento de como se dará a transferência dos bens ao PODER CONCEDENTE;
- (c)** Procedimentos para aferição do estado dos BENS REVERSÍVEIS e os termos para o recebimento por parte do PODER CONCEDENTE; e
- (d)** Levantamentos, avaliações e liquidações que serão necessários ao final do CONTRATO, contemplando o planejamento para ocupação das instalações e a utilização, pelo PODER CONCEDENTE, direta ou indiretamente, dos BENS REVERSÍVEIS.