

NOTA TÉCNICA

Procedimento Preliminar de Manifestação de Interesse (PPMI) sobre os Serviços Funerários. Chamamento público para coleta de subsídios sobre abordagem e fluxograma de atendimento, tecnologia de rastreamento, sistema de reserva de salas de velório e indicadores de performance.

Esta nota técnica resume os subsídios apresentados por cinco empresas, protocolados no dia 24 de outubro de 2017 na Secretaria Municipal de Desestatização e Parcerias (SMDP), e visa dar contribuições para a que a Comissão Preliminar de Avaliação (CAP) elabore o parecer inicial do PPMI de Serviços Funerários.

Índice

1. Introdução.....	3
1.1. Do Edital.....	3
1.2. Sobre o Parecer Inicial.....	4
1.3. Os Agentes Interessados.....	5
2. Análise dos Subsídios.....	7
2.1. Sumário Executivo e considerações iniciais sobre os Subsídios.....	7
2.2. Pontos de divergência, convergência e eventuais omissões.....	8
2.2.1. <i>Abordagem e fluxograma de atendimento</i>	8
2.2.2. <i>Tecnologia de Rastreamento</i>	10
2.2.3. <i>Sistema de Reservas de Salas de Velório</i>	12
2.2.4. <i>Indicadores de Performance</i>	14
3. Próximos passos.....	18

1. Introdução

1.1. Do Edital

No dia 22 de setembro de 2017, a Secretaria Municipal de Desestatização e Parcerias (“SMDP”) publicou no Diário Oficial da Cidade de São Paulo (“DOC-SP”) o Edital de Chamamento Público nº 06/2017 (“Edital” ou “Chamamento”), que diz respeito ao Procedimento Preliminar de Manifestação de Interesse (“PPMI”) sobre o projeto de concessão dos serviços funerários (“Projeto”). Os serviços hoje são prestados em regime de exclusividade pelo Município, mas se pretende, por lei, extinguir esta exclusividade e permitir a delegação da exploração dos serviços à iniciativa privada. Com isso, haverá o desafio da definição de aspectos importantes do modelo de exploração do serviço, razão pela qual os subsídios a serem prestados são fundamentais.

O Edital de Chamamento fixa diretrizes, premissas e vedações, entre outros aspectos, para que qualquer Interessado possa apresentar subsídios ao Projeto (“Subsídios”), especificamente nos seguintes pontos:

- a) sugestão de abordagem e de fluxo de contratação dos serviços funerários a serem adotados, com especial atenção ao potencial assédio dos usuários dos serviços pelas funerárias, atentando contra a concorrência saudável no setor e a liberdade de escolha do cidadão;
- b) sugestão de tecnologias modernas e adequadas no que diz respeito ao rastreamento do transporte de cadáveres, com vistas à promoção de um melhor funcionamento do setor;
- c) sugestão a respeito da elaboração de sistema de reserva de salas de velório com recomendações sobre: i) fluxograma de acessos e responsáveis envolvidos; ii) gestão e financiamento do sistema; e iii) as informações relevantes a serem apresentadas em cada etapa do processo; e
- d) sugestão de indicadores de desempenho a serem adotados em futuras concessões de serviços funerários.

A partir da data de publicação do Edital de Chamamento (22/set/17), os Interessados – qualquer pessoa física ou jurídica, nacional ou estrangeira, individualmente ou em consórcio – deveriam apresentar, em até 30 (trinta) dias, Subsídios integrais ou parciais para a elaboração do Projeto. Tais Subsídios deveriam vir acompanhados de Formulário de Qualificação preenchido e de documentos necessários à identificação do Interessado.

Distintos Subsídios, acompanhados da devida documentação de identificação de cada Interessado, foram efetivamente recebidos, conforme detalhamento apresentado no item 1.3 a seguir.

Foi ainda constituída esta Comissão de Avaliação Preliminar¹ (“CAP”), responsável por recebê-los (todos os Subsídios), sanar eventuais dúvidas e conduzir reuniões com os Interessados (individualmente ou em conjunto), bem como apresentar um Parecer Inicial de avaliação dos Subsídios recebidos – sempre em conformidade com as previsões editalícias.

É justamente este Parecer Inicial de avaliação dos Subsídios recebidos que ora se apresenta.

Após a sua divulgação e dos próprios Subsídios apresentados, cumprirá à CAP convocar uma reunião técnica conjunta com os Interessados, podendo, caso entenda pertinente, convocar reuniões técnicas complementares. Como resultado, a CAP deverá elaborar, na sequência, um Parecer Conclusivo a respeito dos Subsídios, cujas recomendações, é importante dizer, não vinculam a Administração Pública Municipal a nenhuma obrigação ou dever.

1.2. Sobre o Parecer Inicial

De acordo com o Edital e como explicado anteriormente, este Parecer Inicial deve analisar e comparar os Subsídios apresentados pelos Interessados, incluindo:

- a) sumário executivo de todos os Subsídios apresentados;
- b) considerações iniciais sobre o conjunto de Subsídios; e
- c) pontos de divergência, convergência e eventuais omissões.

Ainda conforme o Edital, “a avaliação e comparação inicial dos Subsídios serão feitas de acordo com os critérios descritos no Anexo I – Termo de Referência, considerando os seguintes parâmetros:

- a) observância das premissas e diretrizes e atendimento do escopo do presente Chamamento Público;
- b) consistência das informações que fundamentaram sua elaboração e seu grau de abrangência; e
- c) compatibilidade com as melhores técnicas de elaboração, segundo normas e procedimentos pertinentes, bem como sua adequação à legislação aplicável e às normas técnicas emitidas pelos órgãos ou entidades competentes.”

Além dos Subsídios apresentados, por meio de publicação no Diário Oficial da Cidade do dia 31 de outubro de 2017, foram convocadas reuniões individuais com os Interessados, à luz do item 2.3 do Edital, as quais se realizaram nas seguintes datas:

- Dia 06/11 - segunda-feira - 15h30 - Vale dos Pinheirais

¹ Composta por Denise Yagui, Coordenadora da SMDP, que também preside a CAP; Silvana Lea Buzzi, Chefe de Gabinete da SMDP; e Ricardo Tadeu Polito, Assessor do Serviço Funerário Municipal de São Paulo (SFMSPP).

- Dia 06/11 - segunda-feira - 16h30 - Aleah
- Dia 07/11 - terça-feira - 14h - Cooperaf
- Dia 07/11 - terça-feira - 15h - Alleanza
- Dia 07/11 - terça-feira - 16h - FCBarueri

O objetivo de tais reuniões, além de dar oportunidade aos Interessados de apresentarem diretamente suas ideias à CAP, foi aprofundar tais sugestões, principalmente sanando eventuais dúvidas da Comissão. Para tanto, as reuniões foram divididas em duas partes, começando com vinte minutos de apresentação dos Interessados acerca de seus Subsídios e quarenta minutos para esclarecimento de dúvidas da CAP e de demais especialistas convidados por esta (formados por membros da SMDP e da SPP), bem como por Auditores da Controladoria Geral do Município (CGM), conforme se verifica nas atas de reuniões anexas² a esta Nota Técnica (“Anexo I”). Para alguns casos, em função do respeito ao tempo equânime para todos os Interessados ou da limitação das informações trazidas e disponíveis à reunião, a CAP enviou, em 07 de novembro, perguntas remanescentes aos Interessados que, por sua vez, tiveram 10 dias para responder. As respostas serão analisadas no momento da realização do Parecer Conclusivo, uma vez que não foram enviadas a tempo de serem analisadas antes da publicação deste documento.

1.3. Os Agentes Interessados

Ao fim do prazo de 30 (trinta) dias para apresentação dos Subsídios, a CAP recebeu propostas de 5 Interessados, sendo todos pessoas jurídicas atuantes no setor funerário da Região Metropolitana de São Paulo. São os seguintes:

- Aleah Assistência em Seguros Ltda. (“Aleah”);
- Consórcio Alleanza (“Alleanza”), formado pelas empresas:
 - Organização Caetanense de Empreendimento de Luto Ltda – OSSEL;
 - Organização Social de Luto Bom Pastor Ltda.;
 - Empresa de Luto Schunk Ltda. ME;
 - Empresa funerária Seixas Ltda. EPP;
 - Serviço Funerário de Ribeirão Preto Ltda.
- Cooperaf – Cooperativa de Trabalho dos Agentes Funerários de São Paulo (“Cooperaf”);
- Funerária Central Barueri Ltda. – ME (“FCBarueri”);
- Vale dos Pinheirais Empreendimentos Comerciais Ltda (“Vale dos Pinheirais”).

Antes de analisar cada um dos Subsídios, a CAP analisou os documentos formais que foram apresentados pelos Interessados na entrega dos estudos do PPMI, bem como os respectivos Formulários de Qualificação (lembrando que não havia

² Anexo I – Atas das reuniões individuais com Agentes Interessados.

necessidade credenciamento prévio, como nos Procedimentos de Manifestação de Interesse abertos pela SMDP). Todos os interessados apresentaram documentos suficientes e contribuição com Subsídios. O resumo final da análise dos documentos consta do Anexo II³ deste Parecer Inicial.

Cabe o registro, desde logo, de que as contribuições realizadas até o momento são de grande valia por trazerem importantes Subsídios para a melhor estruturação da futura concessão dos serviços funerários. Além disso, reforçam a relevância deste instrumento como canal para a participação democrática da sociedade no âmbito do processo de melhoria dos serviços públicos por meio da desestatização.

³ Anexo II – Análise dos documentos requisitados.

2. Análise dos Subsídios

2.1. Sumário Executivo e considerações iniciais sobre os Subsídios

Com o objetivo de resumir o conteúdo dos Subsídios, a SPP elaborou um sumário executivo a respeito, apresentando no quadro abaixo os principais pontos neles abordados acerca de cada um dos quatro questionamentos feitos no PPMI. Importante observar que, além deste Sumário Executivo e da publicação deste Parecer Inicial, todos os Subsídios apresentados pelos Interessados foram também divulgados por meio do *site* da SMDP, exceção feita aos pedidos específicos de confidencialidade de informações recebidos na forma dos itens 6.5 e 7.1 do Edital.

Proponente	1. Abordagem	2. Tecnologia de Rastreamento	3. Reserva de Sala de Velório	4. Indicadores
ALEAH	Rodízios de primeiro atendimento em salas e totens (SAFE's)	Sistema de pontos de checagem (QR Codes nas urnas) + Monitoramento dos carros (GPS): - Usuário acessa via App - Apresentou custos	Software integrando Cemitérios e Funerárias (apresentou custos)	- Net Promoter Score (NPS) com 4 questões - Online - Pesquisa 30 dias após o serviço
ALLEANZA	Não especificou – tratou apenas do fluxograma de atendimento	Sistema de pontos de checagem (Cód. de barras nas urnas) + Monitoramento dos carros (GPS): - Usuário acessa via App - Apresentou custos	Sistema para visualização de salas para qualquer pessoa e sistema para reserva somente para Agentes Funerários (apresentou custos)	- Pesquisa de satisfação (0 a 10, sem detalhes) - Impresso - Pesquisa logo após o serviço (apresentou custos)
COOPERAF	Não especificou – tratou apenas do fluxograma de atendimento	Rastreamento dos carros (GPS): - Usuário acessa via SAC por telefone	Sistema de reserva online (sem detalhes)	- Elaborado pela PMSP - APP - Reclamação a qualquer momento
FCBARUERI	Não especificou – tratou apenas do fluxograma de atendimento	Rastreamento dos carros (GPS): - Usuário acessa via SAC por telefone - Apresentou custos	Software Cemitério + Funerária	- Formulário logo após atendimento - SAC
Vale dos Pinheirais	Duopólio com monopólio regional, a depender do local de sepultamento	Sistema de pontos de checagem (Cód. de barras nas urnas) + Monitoramento dos carros (GPS): - Usuário acessa via App - Apresentou custos	Software Cemitério + Funerária	- Pesquisa anual considerando 5 áreas de análise

Antes de iniciar a análise dos Subsídios, cabe ressaltar que não há respostas certas ou erradas para as perguntas feitas no âmbito do PPMI, uma vez que tais questões apresentam múltiplas alternativas de resposta e são passíveis de diferentes soluções. Por isso, a PMSP decidiu abrir o Chamamento, justamente a fim de colher sugestões dos eventuais Interessados.

Não compete à SPP definir o que deve, ou não, vir a ser adotado pela Administração Pública em um futuro edital de concessão. Cumpre-lhe, isto sim, verificar se os Subsídios recebidos estão de acordo com as premissas, diretrizes e vedações previstas no Edital e, além disso, recomendar o aprofundamento de Subsídios que, embora aderentes ao Edital, não tenham ficado suficientemente esclarecidos ou possam ainda ser melhor explorados para eventual aproveitamento futuro.

Como se vê no quadro acima, todos os Agentes Interessados apresentaram Subsídios para todas as questões apresentadas no Edital – embora esta não fosse uma obrigação. Naturalmente, Subsídios mais completos e melhor embasados têm condições de ser analisados mais detalhadamente, abrindo espaço para questões e dúvidas complementares. É o caso, por exemplo, dos Subsídios apresentados pelas empresas Vale dos Pinheirais e Aleah, que, inclusive, ofereceram pontos além dos requisitados, o que, por si só, não significa serem melhores ou piores do que os demais.

2.2. Pontos de divergência, convergência e eventuais omissões

Após as reuniões realizadas com os Agentes Interessados, entendeu-se que seria mais produtivo e facilitaria a leitura e compreensão deste Parecer a exploração de cada uma das questões do Edital individualmente, observando-se eventuais similaridades, discrepâncias e omissões nos Subsídios.

2.2.1. Abordagem e fluxograma de atendimento

Como já explicitado pelo Edital, trata-se da questão mais complexa entre as colocadas. Isso porque o atendimento precário e, principalmente, o assédio por parte de terceiros não autorizados a atuar na cidade de São Paulo (conhecidos como “papa-defuntos”) é um dos aspectos que geram mais reclamações por parte dos cidadãos que necessitam do serviço funerário. Dado o cenário atual, colocou-se como premissas para os Subsídios a serem apresentados relativamente à abordagem ao cliente:

- 1) a garantia de livre escolha da concessionária prestadora de serviço;
- 2) a eliminação do assédio ao familiar e usuários; e
- 3) a regulação de um ambiente concorrencial saudável.

Os Agentes Interessados deveriam, em atenção a tais premissas, apresentar e explicar todo o processo de atendimento sugerido, inclusive com a exposição de fluxograma de procedimentos, do momento em que é atestado o óbito até o momento de sepultamento ou cremação. Foram recebidas propostas bastante diferentes entre si, em linhas gerais.

Dos Subsídios apresentados, apenas a Aleah e a Vale dos Pinheirais apresentaram sugestões (diferentes entre elas) para todo o processo, inclusive (e principalmente) sobre a abordagem ao cidadão que contratará o serviço funerário. Os demais Agentes se cingiram a sugerir o fluxograma a partir do momento em que o familiar já se encontra em contato com a agência funerária ou seu representante. Todos eles, no entanto, reforçaram a importância da fiscalização para evitar o assédio e dirimir a atuação dos chamados “papa-defuntos.

A Aleah apresentou uma proposta baseada em rodízio de primeiro atendimento, segundo a qual locais predeterminados – hospitais públicos (municipais e estaduais) e

privados com grande volume de óbitos, Institutos Médicos Legais (“IMLs”) e o Serviço de Verificação de Óbito da Capital (“SVOC”) – deveriam disponibilizar em seus edifícios um espaço chamado de SAFE (sigla para “Sala de Atendimento ao Familiar Enlutado”), onde se daria o primeiro atendimento ao cidadão. Para tanto, deveria haver um rodízio de 6 horas entre as agências funerárias concessionadas para a realização do atendimento em um mesmo espaço físico. A escolha pelo período de 6 horas se deu em razão de ser considerado o mais adequado para atendimento à legislação trabalhista. O Interessado não apresentou, no entanto, quais seriam os hospitais a receber tais espaços, a infraestrutura requerida e investimento necessário, não aprofundando tampouco questões relativas à sua operacionalização. Afirmou, por fim, que tal análise caberia à Administração Municipal.

Nos locais onde não há escala para a prestação do atendimento pessoal, propôs instalar um totem de autoatendimento (dando o nome de iSAFE). Segundo a Aleah, as SAFEs e os tótems garantiriam a segurança necessária aos cidadãos, uma vez que os direcionariam ao atendimento dentro dos espaços (hospitais, IMLs e SVOC) e, em conjunto com a fiscalização, eliminaria o assédio. Este é um ponto ainda controverso, haja vista que a empresa não conseguiu explicar detalhadamente a operação, como ela de fato inibiria o assédio por terceirizados e, quando questionada, informou que não havia nenhuma proposta como essa funcionando em nenhuma cidade brasileira. No cenário proposto pela empresa, os preços praticados pelas agências funerárias poderiam ser livres, em sua maioria.

Já a Vale dos Pinheirais argumentou que não deveria haver competição entre funerárias com o objetivo de eliminar o assédio, também sem explicar detalhadamente como se chegaria a esse resultado. Apresentou um princípio de análise econômico-financeira, demonstrando a limitação ao número máximo de duas funerárias concessionadas na cidade para que o retorno financeiro esperado pudesse ser atrativo. Há, entretanto, premissas questionáveis, como a necessidade de altos investimentos para abertura das agências funerárias. Nesse sentido, o grupo propôs uma espécie de duopólio do setor, no qual a cidade seria dividida em áreas (por exemplo, nos entornos dos cemitérios) nas quais apenas uma das concessionárias poderia prestar o serviço funerário, de preferência o mais próximo possível dos principais locais de óbito (hospitais, IMLs e SVOC) ou cemitérios. A proposta também pretendeu amparar-se em argumentos jurídicos para sustentar que sequer deveria haver competição no setor, por tratar-se de um serviço atualmente prestado em regime de monopólio público municipal. Isso, alegadamente, inviabilizaria a competição no mercado e a livre escolha por parte do cidadão. A SPP entende que a argumentação não procede, cabendo no Projeto, sim, a premissa de competição entre futuras concessionárias e, principalmente, a garantia da livre escolha do prestador de serviço pelo cidadão, premissas essas previstas no Edital. Sendo assim, a SPP entende que a proposta da Vale dos Pinheirais não está de acordo com o proposto pelo Edital, não cabendo, por isso, análises mais aprofundadas.

Como apontado anteriormente, os demais Interessados não apresentaram Subsídios a respeito do processo inicial de abordagem, cingindo-se a tratar do atendimento a partir do momento em que o cliente já se encontra em contato com a concessionária ou seu representante. A respeito do atendimento, portanto, todos os Interessados apresentaram Subsídios, em geral bastante similares e convergentes entre si e não muito diferentes do que ocorre hoje: o agente funerário recebe o cliente com a documentação exigida, realiza os procedimentos relativos ao registro do óbito no sistema e prossegue com a definição dos serviços a serem prestados (reserva de sala de velório, escolha do cemitério, urnas, flores, transporte, etc.). Todos ressaltaram, porém, a necessidade de um atendimento mais humano e cuidadoso, dado o momento em que o familiar provavelmente se encontra, o que naturalmente a SPP entende como necessário e que será melhor delimitado e discutido no item relativo aos Indicadores de Performance. Por fim, todos destacaram a importância que deve ser dada à fiscalização da atuação das concessionárias e, principalmente, da eventual atuação de terceiros não autorizados.

Quanto à forma, todos os Agentes Interessados apresentaram fluxogramas, como requisitado, com a exceção da Aleah, que apenas detalhou em texto sua proposta.

Em que pese os Subsídios estarem dentro do esperado e dentro do exigido pelo Edital, a SPP entende que é necessário que a Administração Pública municipal aprofunde internamente a discussão sobre o tema, especialmente no tocante à necessidade de divisão do mercado, número de agências funerárias que deverão atuar neste mercado, mecanismos para evitar a ação de agentes não autorizados, formas de fiscalização a respeito da prestação dos serviços que serão prestados, além da eventual necessidade de criação de uma agência reguladora da prestação dos serviços. Considerando tratar-se neste momento, ainda, de um Parecer Preliminar, sugere-se, nos termos das questões ao final apresentadas, que aos próprios Interessados seja franqueada a oportunidade de apresentarem aprofundamentos sobre estes temas.

2.2.2. Tecnologia de Rastreamento

O objetivo de receber Subsídios sobre tecnologias de rastreamento é, principalmente, entender junto àqueles que participam do setor as melhores formas de acompanhar o andamento dos serviços funerários, em especial o deslocamento dos corpos e urnas. Isso é necessário porque, atualmente, há grande assimetria de informações. Uma vez contratado o serviço, o cidadão não recebe informações precisas sobre a posição e o *status* do serviço prestado pela agência funerária, se a urna já foi despachada, se o corpo já foi preparado e/ou se já está a caminho do cemitério. Não sabe, portanto, quando o velório poderá ter início. Além da incerteza para os familiares, há necessidade de maximizar a segurança também para todos os profissionais envolvidos, tanto da funerária quanto dos cemitérios. Qualquer eventual problema ou desvio de conduta com os corpos sob cuidado pode gerar grande queixa por parte dos

familiares exatamente em um momento difícil e de muita dor. Foi solicitado, por essas razões, que os Interessados apresentassem Subsídios sobre as tecnologias disponíveis (de preferência aquelas utilizadas por eles) para acompanhamento dos serviços funerários.

Em geral, os Agentes Interessados sugeriram o uso do *Global Positioning System (GPS)* nos carros funerários, que servem para trasladar os corpos entre os locais necessários: hospitais e SVOC/IMLs, clínicas de tanatopraxia e conservação dos corpos (quando necessário), agências funerárias, locais de velório, cemitérios ou crematórios, entre outros. Além de apontar a tecnologia, a Aleah, Alleanza e FCBarueri também apresentaram (conforme estipulado pelo Edital) custos para instalação, manutenção e gestão do sistema. A depender do sistema proposto, as empresas informaram que as despesas poderiam variar entre R\$ 840,00 e R\$ 4.400,00 por carro funerário, por ano. Isso pôde ser constatado também pelas reuniões individuais com os Agentes Interessados, em que alguns disseram já adotar em suas operações não apenas este tipo de sistema de rastreamento, mas também outros de localização por satélite – um sinal de que o uso de tal tecnologia traz benefícios e constitui estratégia efetivamente possível de ser aplicada em futura concessão.

Somada à tecnologia para rastreamento e monitoramento durante todo o processo de transporte, a grande maioria dos Subsídios sugeriu o uso de um sistema de pontos de checagem, isso é, um sistema em que cada novo procedimento de entrada ou saída do corpo em transição é controlado. As opções propostas variam entre sugestões diversas, tais como um *QRCode* colado na urna ou até uma pulseira com código de barras junto ao corpo, a ser retirada no momento do velório. Não foram apresentados, contudo, exemplos que pudessem ser observados na prática ou estudos técnicos e operacionais, importantes para o prosseguimento dos estudos relativos aos serviços funerários. Nos casos apresentados, ambas as opções parecem viáveis e com custo relativamente baixo, mas o uso de pulseiras com código de barras junto ao corpo apresentaria, na visão da SPP, a vantagem de poder ser uma solução aplicada em momento anterior à colocação do corpo na urna, ainda quando de sua preparação, por exemplo, dando aos familiares a possibilidade de ter mais e melhores informações sobre o processo, fato que não ocorre hoje. Nesse caso, o monitoramento já teria início quando da declaração do óbito, o que seria, por óbvio, uma vantagem perante a solução de rastreamento apenas a partir do momento em que utilizada a urna.

Por fim, o Edital também buscava receber Subsídios para eliminar a assimetria de informações entre a agência funerária e o cliente (o familiar do falecido, na grande maioria das vezes), especialmente aquelas relativas ao transporte do corpo, tais como localização e tempo previsto para chegada ao velório. As propostas, nesse caso, resumem-se a duas:

- um Serviço de Atendimento ao Consumidor (“SAC”) via telefone; e
- um aplicativo de celular (“App”).

Ambas as propostas parecem solucionar o problema e, conforme reportado nas reuniões individuais, também são utilizadas pelos Agentes Interessados. No entanto, a SPP destaca a possibilidade de uma terceira alternativa, passível de gerar as mesmas informações fornecidas pelas duas primeiras: um *link online* ou mensagem de texto via celular. O *App* é recomendado quando a interação com o usuário é de longo prazo, o que não parece o caso. Já o SAC é uma alternativa, mas os dias atuais permitem oferecer outras opções, eventualmente até mais práticas e baratas. Sugere-se que essa questão seja tratada na reunião conjunta com os Agentes Interessados, a ser marcada a partir da publicação deste Parecer Inicial, e, posteriormente, incluída no Parecer Conclusivo.

Portanto, diante dos pontos aqui abordados, sugere-se que os envolvidos na condução dos estudos aprofundem internamente as informações acerca das tecnologias no que diz respeito à aderência destas aos processos que se busca controlar, analisem os gastos envolvidos e definam as premissas que devem ser utilizados para a realização da modelagem do projeto. São informações que, ao menos em parte, podem ser obtidas a partir das questões colocadas ao final para serem feitas na reunião conjunta com os Agentes Interessados.

2.2.3. Sistema de Reservas de Salas de Velório

Uma das diretrizes do PPMI, prevista no item 4.1. do Edital, é que “a gestão de salas de velório será um serviço cemiterial, ficando restrita ao perímetro dos Cemitérios“. Dessa maneira, o acesso a essas salas precisa ser universal para todas as funerárias, de modo a manter o equilíbrio e a competição no mercado. A partir disso, foi indagado qual o melhor sistema para reservar as salas de velório dos cemitérios públicos.

Todos os Subsídios apresentados sugeriram que sistemas informatizados fossem criados com a participação integrada dos cemitérios e serviços funerários, nos quais os cemitérios informariam no sistema os horários disponíveis para o aluguel das salas de velório e a busca por salas ou a sua reserva seriam executadas pelas agências autorizadas a prestar os serviços funerários. A divergência entre os Subsídios se deu, basicamente, em função de quem financiaria o sistema e faria a sua gestão.

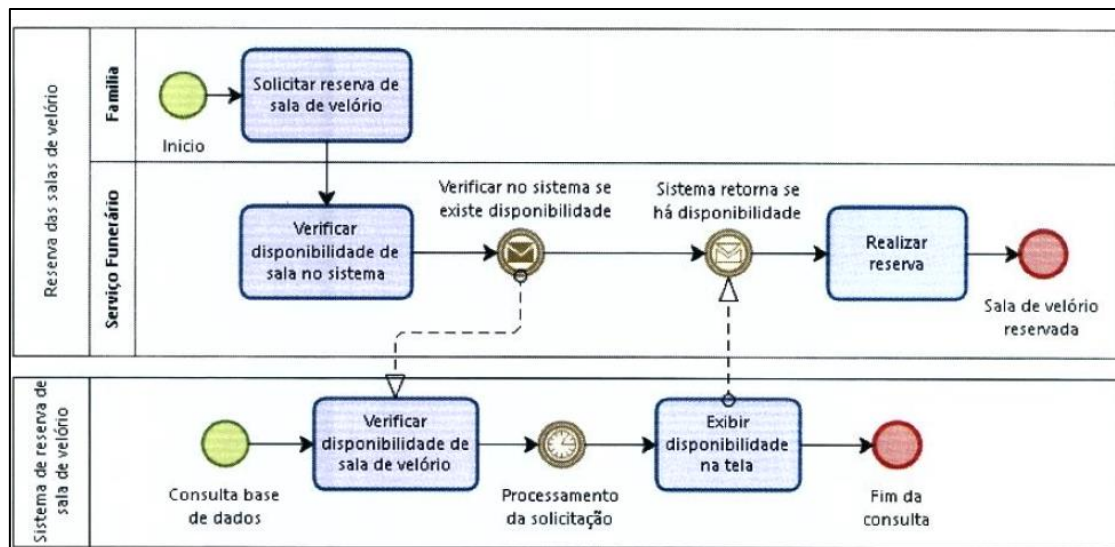
Para a Alleanza, FCBarueri e Cooperaf, o sistema deveria ser financiado e gerido pelos cemitérios públicos, que serão responsáveis pela gestão das salas de velório, de tal sorte que, caso a Prefeitura entendesse ser esta forma coreta, precisaria considerar o tema também no âmbito do projeto de concessão dos cemitérios. A Alleanza apresentou um custo do sistema de reservas de salas de velório de R\$21.800,00, mais R\$2.180,00 por mês de manutenção.

A Aleah indicou que a gestão do sistema de reserva das salas deveria ser feita pelas concessionárias de cemitério, dando livre acesso às funerárias para consulta e

reserva. Porém, antes de descrever o sistema, a empresa apresentou um sistema mais amplo para o atendimento do serviço funerário – denominado SIGA (Sistema Integrado de Gestão de Atendimentos), no qual uma pequena parte dele seria a interação com os cemitérios. O SIGA deveria ter as funções de gerir dados e cadastro das concessionárias, gerir a qualidade dos atendimentos, rastrear e monitorar os óbitos, gerir e monitorar os plantonistas das SAFEs (descrito nos Subsídios sobre abordagem), gerir o acesso remoto das concessionárias às iSAFEs e gerir as salas de velório.

Para a reserva de salas de velório foi sugerido que um calendário *online* fosse disponibilizado para as funerárias e *tokens* distribuídos para que elas tivessem acesso para executar a reserva das salas e não apenas consultar sua disponibilidade. O desenvolvimento do SIGA envolveria uma equipe dedicada, que custaria aproximadamente R\$ 1,2 milhão por ano (podendo aumentar em 30% dependendo da tecnologia). O financiamento para o sistema seria feito com a cobrança de R\$ 20 por óbito, devendo as concessionárias de serviços funerários adiantar um caixa equivalente a seis meses para financiar o desenvolvimento do sistema. Entretanto, entende-se que é necessário um maior aprofundamento interno a respeito dos requisitos deste sistema, a fim de avaliar se os investimentos requeridos são, de fato, necessários e se já não há soluções similares no mercado.

A empresa Vale dos Pinheirais sugeriu uma solução similar, em que os cemitérios disponibilizariam para as funerárias os horários para celebração dos velórios em suas salas. Apenas os agentes funerários poderiam efetuar a reserva das salas para seus clientes, enquanto os concessionários de cemitérios irão apenas fornecer os horários disponíveis no sistema. À SPP esta parece uma solução mais simples e que atenderia às exigências do processo, contudo algumas questões poderiam ser aprofundadas na reunião com os agentes interessados, tais como se ela mitiga riscos de reserva de mercado, pelos cemitérios gestores de salas, a determinadas funerárias e se garantem o tratamento isonômico das múltiplas funerárias interessadas no uso das salas. O fluxograma abaixo indica o processo proposto para a reserva das salas de velório e os agentes envolvidos:



A gestão e operação do sistema seriam compartilhadas entre as concessionárias de cemitério e de serviços funerários, em que as primeiras apenas forneceriam os horários de disponibilidade de salas e as últimas, o desenvolvimento e manutenção do sistema. De fato, o processo não parece complexo, mas, apesar de democrático, o compartilhamento de gestão e operação de sistemas não é tão trivial quanto possa parecer, reforçando a necessidade de abordar pontos levantados anteriormente na reunião aos Agentes Interessados.

2.2.4. Indicadores de Performance

A concessão dos serviços funerários levará a Administração Municipal a não ser mais prestadora de serviços, mas gestora e fiscal dos resultados contratados. Para que as futuras concessionárias prestem serviços de qualidade à população e o contrato tenha critérios objetivos para avaliação do serviço, é preciso que se crie e meça Indicadores de Performance. Dessa maneira, a SMDP e a SMSO buscaram Subsídios, por meio do PPMI, para a decisão acerca de quais indicadores devem ser levados em consideração em uma futura concessão dos serviços funerários.

Apesar de todos os Subsídios apresentados mencionarem a importância na medição de indicadores de desempenho para avaliação e controle do nível de serviço das concessionárias, não houve consenso quanto à metodologia da medição. Os subsídios variaram em diversos fatores, desde quem faria a medição até a metodologia de avaliação.

A Alleanza e a FCBarueri apresentaram soluções sem grandes inovações, apenas fazendo uma entrevista após o atendimento, como já realizam em suas operações, com o objetivo de medir a satisfação em relação ao serviço prestado. Esses Agentes não detalharam quais temas são abordados para de fato medir a satisfação, tais como

atendimento prestado, infraestrutura do local, tempo de realização do serviço, entre outros). Em resumo, seria entregue um formulário logo após o atendimento para que o cliente preencha e dê sua avaliação sobre o serviço. A falta de indicação sobre quais parâmetros deveriam ser medidos e quais as sanções ou bonificações passíveis de serem aplicadas aos concessionários não atende ao requisitado no PPMI, de modo que o potencial de aproveitamento de tais ideias é limitado.

A Cooperaf também não detalhou a metodologia e quais parâmetros deveriam ser avaliados. Porém, sugeriu que a Prefeitura Municipal de São Paulo desenvolvesse um aplicativo para celulares e tivesse um canal de recebimento de SMS para apuração das avaliações, como ocorre no Metrô de São Paulo.

Os subsídios da Aleah e da Vale dos Pinheirais se aprofundaram mais na metodologia de avaliação, dando detalhes de quais itens deveriam ser medidos e de que forma.

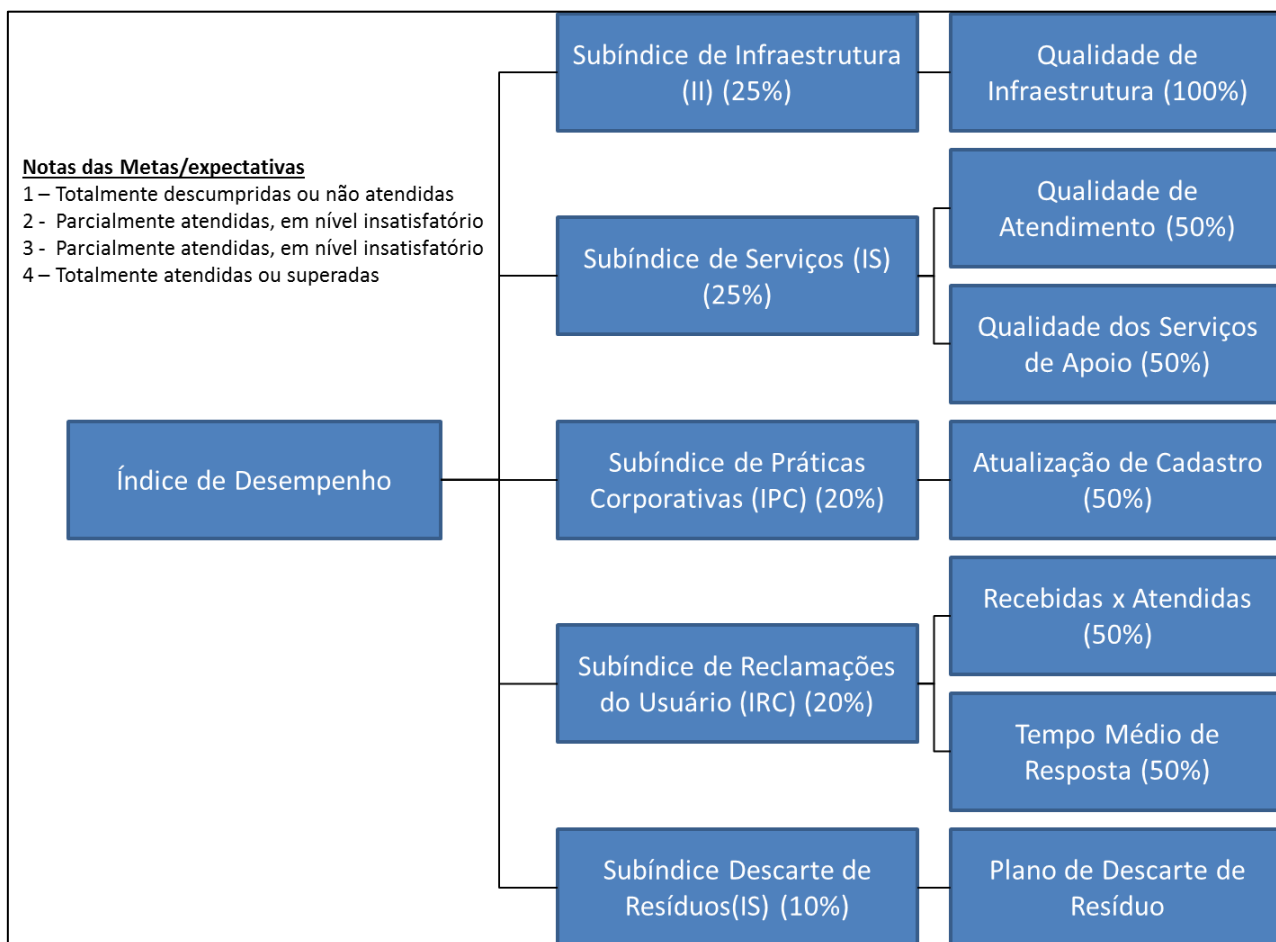
A Aleah indicou o modelo de avaliação conhecido como *Net Promoter Score* (“NPS”), em que se faz uma pergunta para avaliar o serviço dando nota entre 0 e 10, do tipo “em uma escala de 0 a 10, como você recomendaria a empresa para um conhecido, sendo 0 não recomendaria e 10 recomendaria fortemente?”. Com o resultado obtido, tem-se usuários que promovem a empresa (notas entre 9 e 10), neutros (entre 7 e 8) e detratores (entre 0 e 6). A empresa sugeriu que deveriam ser feitas três perguntas:

- I. Em relação ao plantonista da Sala de Assistência ao Familiar Enlutado (SAFE) que lhe atendeu, numa escala de 0 a 10, quanto você o recomendaria a um amigo ou familiar em face a sua cordialidade, conhecimento e segurança no seu atendimento neste momento tão difícil?
- II. Em relação ao agente social (funerário) que lhe assistiu no velório de seu ente querido, numa escala de 0 a 10, quanto você o recomendaria a um amigo ou familiar em face a sua cordialidade, conhecimento e atenção?
- III. Em relação a empresa que lhe atendeu, talvez o Sr.(a) não saiba, mas o atendimento agora é privatizado. Assim, precisamos mensurar a qualidade das empresas que prestam este serviço a população. Numa escala de 0 a 10, quanto o Sr. (a) recomendaria a empresa a um familiar ou amigo, em face a qualidade do atendimento, cordialidade e educação dos funcionários?
- IV. Há algum outro ponto, elogio ou reclamação que o Sr.(a) queira registrar?

Após a compilação dos dados a empresa teria uma nota consolidada, indicando se o parâmetro avaliado estaria de acordo com a meta ou não. Esse tipo de avaliação busca, de uma forma simplificada, medir o nível de serviço da concessionária e quais parâmetros devem ser melhorados em caso de nota baixa. Adicionalmente, foi proposto que, para avaliações boas, a concessionária pagasse uma outorga menor ao poder concedente na futura concessão. Ao contrário, em caso de índices baixos, a outorga devida seria maior, tudo isso de acordo com parâmetros estabelecidos em contrato. As

questões deveriam ser respondidas após 30 dias da contratação do serviço, conforme reunião individualizada, por meio de um *link* enviado para o cliente realizar a avaliação. A empresa informou que essa metodologia já é aplicada em seus serviços e, durante a reunião individual realizada, os representantes relataram possuir um *score* acima de 60 em seu NPS geral, sugerindo tal valor como meta-base para futuras concessionárias.

Por fim, a Vale dos Pinheirais sugeriu que o índice de desempenho (ID) fosse segregado em cinco subítemos para avaliação anual, dando-se notas entre 1 e 4, em que 1 representaria “expectativa não atendida” e 4, “expectativa superada”, conforme demonstrado a seguir:



Fonte: Subsídio apresentado pela Vale dos Pinheirais

Alguns índices seriam medidos por *check lists* (Infraestrutura, por exemplo), outros por estatísticas (Reclamações) e outros, por entrevistas (Qualidade dos Serviços). A empresa não indicou qual seria a meta das concessionárias em cada quesito e complementou, durante a reunião individual, que atualmente não utiliza esse sistema para controle interno. Entretanto, foi a única empresa a propor indicadores para temas além da satisfação do cliente, como infraestrutura e descarte de resíduos.

Recomenda-se que este tema seja melhor aprofundado, uma vez que não foi possível chegar a uma conclusão sobre quais indicadores deveriam ser medidos, que temas deveriam ser abordados para avaliar a prestação dos serviços por completo e qual a melhor metodologia para fazer a aferição dos indicadores propostos. Novamente, são pontos a serem considerados nas questões a serem feitas quando da reunião conjunta com os Agentes Interessados.

3. Próximos passos

Em conjunto com este Parecer Inicial será publicada, no Diário Oficial, a convocação para uma reunião conjunta com os Agentes Interessados, conforme previsão editalícia. O objetivo da reunião conjunta será aprimorar a discussão, tendo como ponto de partida os Subsídios apresentados e este Parecer Inicial.

Essa discussão com os Agentes Interessados e eventual complementação de suas contribuições embasarão, ao final, o Parecer Conclusivo a ser entregue pela CAP à Administração Municipal.

Dessa maneira, a PMSP terá material mais consistente para dar continuidade ao projeto de concessão dos serviços funerários, podendo contar, naturalmente, com outros instrumentos de participação social e respeitando os ritos legais.

A reunião conjunta terá como pauta os pontos levantados neste Parecer Inicial, resumidos abaixo. O sentido de tal reunião será propiciar a discussão desses pontos com os Agentes Interessados, que deverão justificar suas opiniões. Também serão divulgados os Subsídios apresentados pelos Agentes Interessados – com exceção dos pontos destacados por estes como confidenciais, como previsto no Edital. Para que a reunião seja produtiva e favoreça uma boa discussão, espera-se que todos os participantes sigam as recomendações de leitura prévia dos materiais. Os principais pontos a serem abordados com os Agentes Interessados são:

- Partindo do cenário proposto pela Aleah – um “rodízio de primeiro atendimento” – os Agentes Interessados entendem que deveria haver mais de uma concessionária atuando nas SAFEs?
- Tal rodízio, se adotado, deveria intercalar turnos de seis horas, como proposto? Como poderiam ser tratados os atendimentos que, eventualmente, iniciassem ao final do horário estipulado e necessitassem adentrar o horário da concessionária seguinte?
- Objetivamente, no que se traduz um atendimento humano e respeitoso, como todos os Agentes Interessados disseram ser imprescindível no atendimento?
- O atendimento e a contratação do serviço funerário via internet (ou mesmo telefone) são funcionais e eficazes?
- Houve dúvidas com relação à efetividade das propostas apresentadas no que tange à sua capacidade de eliminar o agente não autorizado (papa-defuntos). Como isso se daria na prática, de maneira bem operacional?

- Entre diversos documentos, informações e materiais a serem entregues pelos clientes que foram propostos pela Alleanza, Cooperaf e FCBarueri, quais são aqueles essenciais para a melhor execução do serviço, de maneira a garantir eficácia e eficiência?
- Para facilitar a comunicação com as famílias e reportar o andamento do serviço, além das ideias de App e SAC propostas, alternativas como uso de SMS ou *link* para página *online* (responsiva para diversas plataformas) fariam sentido? Conhecem aplicação prática já em uso?
- É conhecida alguma objeção, por parte dos familiares, ao uso de identificador nas urnas ou corpos (pulseiras ou adesivos com código de barras, por exemplo)?
- Os Subsídios divergem ao definir quem deveria fazer a gestão do sistema de reservas de salas de velório, se os Cemitérios ou as Agências Funerárias. Gostaríamos de aprofundar mais essa questão, ouvindo dos Agentes Interessados suas ideias, especialmente no que diz respeito a quem deve gerenciar e operar esse sistema, bem como ser responsável pelo seu financiamento.
- No sistema de reserva de salas de velório, há algum prejuízo em o cliente também ter acesso à visualização do sistema, e não somente a futura concessionária dos serviços funerários e dos cemitérios?
- Como garantir que o sistema de reserva de salas de velórios mitiga riscos de reserva de mercado, pelos cemitérios gestores de salas, a determinadas funerárias? Ele conseguiria garantir o tratamento isonômico das múltiplas funerárias interessadas no uso das salas?
- Também há divergência entre os Subsídios recebidos quanto ao momento em que se deve avaliar o serviço, se logo após o sepultamento ou após determinado número de dias, por exemplo. Quais as constatações práticas dos Agentes Interessados nesse quesito?
- Além da satisfação do cliente com a prestação dos serviços, que outros indicadores de performance poderiam ser considerados para medir o desempenho do concessionário (relativos à infraestrutura, tempo de atendimento etc.)?

Tais questões não necessariamente serão tratadas em sua totalidade, tampouco a reunião conjunta com os Agentes Interessados se resumirá a esses tópicos. Poderão ser

abordados outros pontos, se isso contribuir para a obtenção de informações adicionais de relevância para este processo.