



**CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL Nº 01/SEME/2018**

CONCESSÃO DOS SERVIÇOS DE MODERNIZAÇÃO, GESTÃO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DO COMPLEXO PACAEMBU.

**MINUTA DE CONTRATO**

**ANEXO III- CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA**

**APÊNDICE III – DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. OBJETIVOS DO PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL.....	4
3. ETAPAS DO PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL .....	4
4. AÇÕES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL.....	6

## **1. INTRODUÇÃO**

A fim de assegurar uma transição eficaz da operação do COMPLEXO entre o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA, e minimizar o impacto sobre os USUÁRIOS e as atuais atividades realizadas, 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:

- a) Secretaria Municipal de Esportes e Lazer (SEME);
- b) Prefeitura Regional da Sé;
- c) Secretaria Municipal de Serviços e Obras (SMSO);
- d) Companhia de Engenharia de Tráfego (CET);
- e) Polícia Militar; e
- f) USUÁRIOS.

O Comitê de Transição deverá contar ainda com representantes dos EQUIPAMENTOS NÃO CONCEDIDOS, dentre eles o Museu do Futebol.

O Comitê de Transição deverá permanecer ativo até o término do período de transição da CONCESSÃO, conforme ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA, do CONTRATO, devendo se reunir mensalmente para acompanhar e dar suporte à consecução Plano de Transferência Operacional ou quando convocado pelo PODER CONCEDENTE.

A CONCESSIONÁRIA, por sua vez, deverá estabelecer uma equipe de Transição com foco gerencial para assumir as responsabilidades da operação do COMPLEXO durante o PERÍODO DE TRANSIÇÃO DA CONCESSÃO.

## **2. OBJETIVOS DO PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

O Plano de Transferência Operacional tem como objetivos gerais:

- A transferência da operação do COMPLEXO; e
- A avaliação e melhoria da operação atual do COMPLEXO.

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

### **2.1. Transferência da operação**

A CONCESSIONÁRIA deverá identificar as atividades necessárias para cada membro da Equipe de Transição a fim de assegurar a operação contínua do COMPLEXO, incluindo respectivo cronograma para tal atividade.

### **2.2. Avaliação e melhoria da operação**

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

- Garantir a manutenção da operação do COMPLEXO em níveis aceitáveis ao atendimento adequado dos USUÁRIOS; e
- Elaborar o Manual de Operações do COMPLEXO.

## **3. ETAPAS DO PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

O Plano de Transferência Operacional irá compreender 3 estágios distintos:

- Estágio 1 – Preparação;
- Estágio 2 – Operação Assistida; e
- Estágio 3 – Operação de Transição.

### **3.1. Estágio 1 - Preparação**

A CONCESSIONÁRIA deverá elaborar planos e programas específicos, que irão facilitar e direcionar o processo de transição. O conjunto de planos constitui o Plano de Transferência Operacional (PTO), que deverá ser elaborado e enviado ao PODER CONCEDENTE em até 30 (trinta) dias a partir da DATA DA ORDEM DE INÍCIO.

Nesse estágio, a Equipe de Transição deverá elaborar os PLANOS OPERACIONAIS do COMPLEXO. Recebidos os referidos planos, o PODER CONCEDENTE deverá analisá-los, nos termos do previsto no EDITAL, podendo solicitar ajustes e/ou esclarecimentos que forem necessários.

### **3.2. Estágio 2 – Operação Assistida**

A partir da aprovação do PTO pelo PODER CONCEDENTE, terá início o Estágio 2. Os objetivos deste Estágio são:

- Permitir à CONCESSIONÁRIA obter e preparar os recursos necessários para a prestação dos serviços necessários à consecução do OBJETO;
- Minimizar qualquer efeito adverso da transferência dos serviços prestados atualmente no COMPLEXO para a CONCESSIONÁRIA; e
- Assegurar a disponibilidade de informações e procedimentos necessários para que as PARTES assumam suas responsabilidades e direitos relativos à CONCESSÃO.

Nesse Estágio, o PODER CONCEDENTE manterá a responsabilidade pela operação do COMPLEXO, com acompanhamento direto da CONCESSIONÁRIA, que dentre outras atividades deverá validar as decisões gerenciais em um regime de operação assistida, conforme previsto no PTO.

Para tanto, a CONCESSIONÁRIA deverá estabelecer uma equipe de transição com responsáveis diretos pelo acompanhamento das principais áreas funcionais.

Nessa etapa a Equipe de Transição da CONCESSIONÁRIA trabalhará em conjunto com o Comitê de Transição e todas as pessoas que este indicar, de forma a coordenar de maneira transparente as atividades de transição previstas para essa etapa.

A CONCESSIONÁRIA desfrutará de livre acesso a todas as instalações do COMPLEXO 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.

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

- 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 do COMPLEXO; e
- Estabelecer uma estrutura organizacional eficiente, que defina claramente as responsabilidades de cada PARTE na CONCESSÃO.

### **3.3. Estágio 3 – Operação de Transição**

No Estágio 3, a CONCESSIONÁRIA se obriga a conduzir todas as atividades da operação do COMPLEXO, incluindo, mas não se limitando, à gestão de recursos humanos e capacitação de prepostos, ao serviço de segurança, à operação e manutenção do COMPLEXO, à administração e finanças, à operação comercial, à interação e comunicação com os demais entes envolvidos no dia a dia do COMPLEXO, como USUÁRIOS e agentes governamentais.

Nesse Estágio, a CONCESSIONÁRIA terá plena responsabilidade pela operação do COMPLEXO com acompanhamento do PODER CONCEDENTE, que, dentre outras atividades, deverá acompanhar as decisões gerenciais da CONCESSIONÁRIA.

## **4. AÇÕES DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL**

Com o intuito de facilitar o entendimento para a elaboração do Plano de Transferência Operacional são oferecidos, a seguir, algumas sugestões de ações possíveis para serem implementadas pela CONCESSIONÁRIA.

### **4.1. Equipe de Transição**

Uma Equipe de Transição será formada para gerenciar todos os aspectos da transição da operação do PODER CONCEDENTE 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;
- A supervisão das subequipes e facilitação de reuniões semanais/quinzenais entre todas as subequipes;

- Negociação com o PODER CONCEDENTE para assegurar a transferência dos contratos e documentação 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; e
- Desenvolvimento de uma estrutura de administração para do COMPLEXO, nomeando a administração executiva e os líderes de grupos/serviços/práticas.

#### **4.1.1. Subequipe: Finanças**

Uma Equipe de finanças poderá ser formada para desenvolver orçamentos e gerenciar despesas. Entre outras atividades, tal 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 da gestão de todos os sistemas, equipamentos, acervos, gestão da segurança, da limpeza, das áreas verdes, entre outros;
- Desenvolvimento de ferramentas para garantir que a gestão financeira seja detalhada e transparente; e
- Identificação de áreas de melhoria para criação de um sistema operacional otimizado e customizado.

#### **4.1.2. Subequipe: Operações**

Uma Equipe de Operações poderá ser formada para operar do COMPLEXO. Entre outras atividades, tal equipe poderá realizar:

- Coordenação junto com o PODER CONCEDENTE sobre questões regulatórias;
- Identificação de necessidades de contratação de equipe para do COMPLEXO;
- Identificação de necessidades de manutenção e pequenas melhorias (desenvolvimento de orçamento e cronograma);
- Identificação de necessidades de equipamentos adicionais; e

#### **4.1.3. Subequipe: Comunicações**

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

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

#### **4.1.4. Subequipe: Comercial**

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

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

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

Uma Equipe de Estrutura Organizacional poderá ser criada para aconselhar e desenvolver alternativas para a estrutura organizacional do COMPLEXO. Entre outras atividades, tal 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; e
- Identificação de áreas onde a Equipe de Administração possa precisar de fortalecimento e desenvolvimento de critérios de recrutamento.

#### **4.1.6. 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, tal equipe poderá realizar:

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



