

SECRETARIA MUNICIPAL DE TRABALHO E EMPREENDEDORISMO

CONCORRÊNCIA NACIONAL N° [●]

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.

1. PLANO DE TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL (PTO)	4
1.1. Introdução	4
1.2. Objetivos do PTO	4
1.2.1 Transferência sem interrupção das operações do Mercado	5
1.2.2 Avaliação e melhoria da operação	5
1.3. Diretrizes para a elaboração do PTO	5
1.3.1 Plano de Transição da Gestão do Mercado	6
1.3.2 Plano de transição dos recursos humanos	7
1.3.3 Plano de comunicação e informação	8
1.4. Implementação do PTO	9
1.4.1 Estágio 1 - Preparação	9
1.4.2 Estágio 2 – Operação Assistida	9
1.4.3 Estágio 3 – Operação de Transição	11
1.5. Sugestões de Ações de Transferência Operacional	11
1.5.1 Equipe de Transição	12
1.5.2 Subequipe: Finanças	12
1.5.3 Subequipe: Operações	13
1.5.4 Subequipe: Comunicações	13
1.5.5 Subequipe: Comercial	14
1.5.6 Subequipe: Recursos Organizacionais e Humanos	14
1.5.7 Subequipe: Tecnologia da Informação	14
1.5.8 Formação da nova Equipe de Administração do Mercado	15

1.5.9 Melhorias de curto prazo15

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 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.

Plano deverá considerar que, durante o Estágio 2 da Fase I-A (Operação Assistida), a Equipe de Transição funcionará como uma organização de respaldo à administração atual do Mercado, onde os gerentes designados pela Concessionária deverão validar as decisões que podem ter impacto direto na transição, dentro das suas áreas de responsabilidade. Assim, o Plano deverá indicar o modelo de governança a ser adotado e as principais decisões a serem compartilhadas. Caso não haja consenso entre as decisões da administração atual e da Concessionária, a questão deverá ser submetida à apreciação da Prefeitura.

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 3 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 3 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 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.

1.3.3 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 3 estágios distintos:

- Estágio 1 – Preparação;
- Estágio 2 – Operação Assistida;
- Estágio 3 – 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.

1.4.2 Estágio 2 – Operação Assistida

A partir da aprovação do PTO terá início o Estágio 2 da Fase I-A. 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, 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.

Neste estágio, a Equipe de Transição deverá elaborar o primeiro Manual de Operações do Mercado.

Nesta 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 o início das suas atividades/serviços de operação.

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.

1.4.3 Estágio 3 – 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 3, 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 será 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.