

# PLANO DE TRABALHO

CONTRATO nº 2024/20823

Maio/2024



## Plano de Trabalho

---

# Plano de Trabalho

## CONTRATO Nº 2024/20823

**Objeto:** Prestação de serviços de consultoria e assessoria técnica especializada para suporte ao desenvolvimento de Propostas Iniciais de Investimento (*Early Business Cases*) de projetos de concessões e parcerias público-privadas dos municípios do Estado do Rio Grande do Sul, cadastrados no âmbito do Edital de Chamamento Público nº 01/2024, publicado no Diário Oficial do Estado em 5 de setembro de 2023, decorrente do Programa Impulsiona RS - Municípios em Expansão, instituído pelo Decreto nº 57.168 de 31 de agosto de 2023, conforme as especificações técnicas constantes no Termo de Referência do Credenciamento.

**Data de assinatura do contrato:** 05 de março de 2024.

**Data de Convocação:** 11 de abril de 2024.

**Prazo:** 16 semanas, a partir da data da convocação.

**Município Atendido:** Tramandaí/RS.

### Clientes:



**GOVERNO DO ESTADO  
RIO GRANDE DO SUL**



**PREFEITURA MUNICIPAL  
DE TRAMANDAÍ - RS**

---

## Plano de Trabalho

---

Belo Horizonte, 02 de maio de 2024.

**À SEPAR,**

Comissão Especial do Programa Impulsiona RS – Municípios em Expansão

**E**

Município de Tramandaí, através da Secretaria de Turismo.

**Assunto:** Plano de Trabalho e Cronograma Detalhado.

Apresenta-se à Secretaria de Parcerias e Concessões do Estado do Rio Grande do Sul (SEPAR) o Plano de Trabalho e Cronograma Detalhado, referente ao Produto 1 do Edital de Chamamento Público nº 01/2024, Processo Administrativo nº 23/0400-0000574-0.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer dúvidas e/ou sugestões referentes ao relatório encaminhado.

Sem mais no momento, renovamos protesto de estima e consideração.



---

**Gustavo Palhares**

Houer Consultoria e Concessões Ltda

### Plano de Trabalho

Versão	Descrição	Autor	Data
00	Plano de Trabalho	Luciana Santana	02/05/2024
01	Plano de Trabalho	Luciana Santana	23/05/2024
02	Plano de Trabalho	Luciana Santana	08/07/2024
Principais alterações:			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alteração do cronograma com a retomada do projeto 08/07;</li><li>• Inserção de datas dos workshops.</li></ul>			

## Plano de Trabalho

### SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	5
2	APRESENTAÇÃO .....	7
3	Metodologia de 5 (cinco) Dimensões.....	7
4	OBJETIVOS .....	12
4.1	Objetivo geral .....	12
4.2	Objetivos específicos .....	12
5	GOVERNANÇA DO PROJETO .....	13
5.1	Equipe Técnica .....	15
6	Interlocutores e Contatos.....	16
7	PLANO DE COMUNICAÇÃO .....	17
8	Partes Interessadas.....	17
9	Matriz de Comunicações .....	17
10	O PROJETO .....	19
10.1	Escopo .....	19
10.2	Estrutura Analítica do Projeto (EAP).....	20
10.3	Declaração de Não Escopo .....	23
10.4	Premissas de gestão do projeto.....	24
10.5	Detalhamento das atividades a serem realizadas.....	25



---

## Plano de Trabalho

---

10.6	Cronograma do Projeto.....	32
11	RISCOS, OPORTUNIDADES E BENEFÍCIOS.....	38

## 1 INTRODUÇÃO

O Estado do Rio Grande do Sul, por meio do Programa Impulsiona RS - Municípios em Expansão, em parceria com a Secretaria de Parcerias e Concessões – SEPAR, contratou consultoria e assessoria técnica especializada para apoiar os municípios do estado no desenvolvimento de Propostas Iniciais de Investimento (Early Business Cases) conforme o Modelo de Cinco Dimensões (Five Case Model). Essas propostas visam impulsionar projetos de concessões e parcerias público-privadas em municípios cadastrados no âmbito do Edital de Chamamento Público nº 01/2023, publicado no Diário Oficial do Estado em 5 de setembro de 2023. O objetivo é incentivar, acompanhar e apoiar o desenvolvimento desses projetos, promovendo o crescimento e a melhoria dos serviços públicos oferecidos à população do Rio Grande do Sul.

O Modelo de Cinco Dimensões supracitado, é uma estrutura conceitual e analítica abrangente utilizada para o desenvolvimento e apresentação de propostas de investimento. Ele compreende cinco dimensões essenciais que abordam diferentes aspectos da viabilidade e sustentabilidade de um projeto.

O desenvolvimento deste Plano de Trabalho está relacionado ao projeto "Concessão do Gigantinho de Tramandaí - Tramandaí/RS", conforme registrado na Ata de Distribuição das Iniciativas Credenciadas, dentro do contexto do Edital de Credenciamento Nº 0001/2024 (Processo Administrativo nº 23/0400-0000574-0), publicada no Diário Oficial do Estado em 26 de fevereiro de 2024, página 19.

Este projeto específico visa o estudo para identificar a melhor forma de investimento para o Ginásio Gigantinho de Tramandaí, e é uma etapa fundamental

## **Plano de Trabalho**

---

para garantir o sucesso da revitalização desse importante espaço de esporte, cultura e envolvimento da população.

A interdição do ginásio em 2020 devido a problemas estruturais foi, sem dúvida, um revés, mas o estudo para uma possível revitalização abre caminho para resolver essas questões e garantir que o Gigantinho retorne, proporcionando um local moderno e seguro para eventos esportivos, shows e outras atividades culturais, como também atrairá visitantes de outras localidades, gerando receita e oportunidades de negócios para a comunidade local.

Além disso, ao promover a reativação do Gigantinho, o projeto contribuirá para a preservação da história e da identidade cultural da cidade, resgatando eventos marcantes do passado e criando novas memórias para as gerações futuras.

Portanto, o estudo para identificar o melhor investimento para o Ginásio Gigantinho não é apenas uma iniciativa isolada, mas parte de um esforço mais amplo para revitalizar Tramandaí e fortalecer seu papel como um destino turístico e cultural vibrante no Rio Grande do Sul.

## Plano de Trabalho

---

### 2 APRESENTAÇÃO

As atividades necessárias à estruturação do projeto em questão serão realizadas pela empresa Houer Consultoria e Concessões.

#### Figura 1 - Área de Atuação



Empresa especializada de consultoria e assessoramento na estruturação de projetos de Concessão e Parcerias Público Privadas de Serviços Públicos junto a órgãos públicos e entes privados.

### 3 METODOLOGIA DE 5 (CINCO) DIMENSÕES

O Modelo de Cinco Dimensões, é uma metodologia para o desenvolvimento e apresentação de uma Proposta de Investimento, compreendendo uma estrutura conceitual e analítica de 5 (cinco) dimensões: estratégica, econômica, comercial, financeira e de gestão.

O Guia de Referência 5CM (*Five Case Model*) é resultado da experiência britânica na gestão de projetos de investimento público e foi elaborado como um documento de boas práticas. A versão original do Guia de Referência, em inglês, foi traduzida para o português com o apoio da Globo Traduções e contextualizada para o Brasil pela Radar PPP. Além disso, o conteúdo foi revisado com o apoio e coordenação da Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura do Ministério da Economia do Brasil (SDI).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Guia de Estruturação de Propostas e Investimentos em Infraestrutura - Modelo de Cinco Dimensões (Adaptação de *Five Case Models* para o contexto brasileiro) - Ministério da Economia, Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade, Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura ; Banco



## **Plano de Trabalho**

---

A metodologia M5D fornece uma estrutura de processos capaz de estabelecer claramente o escopo, os benefícios, objetivos e riscos de uma proposta de Investimento desde o princípio, seguindo três ideias básicas:

- onde estamos agora?
- onde queremos chegar?
- como chegaremos até lá?

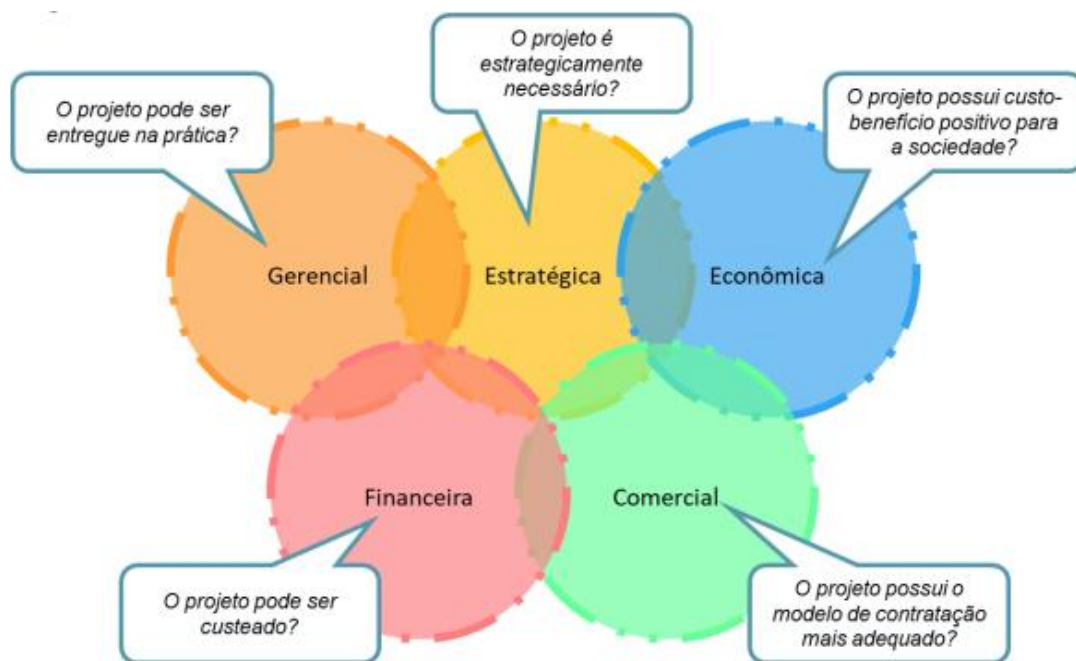
A metodologia também fornece:

- um formato estruturado que permite que a Administração Pública desenvolva suas propostas, explique e justifique qualquer Proposta de Investimento organizada em um projeto ou programa específico;
- uma ferramenta que permite que um órgão tomador de decisão decida se permitirá ou não que o projeto ou programa avance;
- um processo geral para a definição do escopo e planejamento dos gastos públicos; e
- uma trilha de auditoria baseada em evidências para auxiliar na tomada de decisões transparentes.

O M5D para propostas de investimentos analisa um projeto a partir de cinco perspectivas (e cada uma forma uma “dimensão” individual), ao perguntar:

## Plano de Trabalho

**Figura 2 Estruturação de Propostas de Investimento em Infraestrutura - Modelo de 5 Dimensões**



**FONTE: Modelo de Cinco Dimensões - Adaptação do Five Case Model para o Contexto Brasileiro (2022)**

A concepção do projeto, bem como o processo de tomada de decisão de um processo de estruturação de projeto são organizados nas dimensões supracitadas e detalhadas a seguir:

**Dimensão Estratégica:** fornece a justificativa para o projeto, descreve sua adequação a uma política/estratégia mais ampla, define o escopo e os limites do projeto, descreve os objetivos da proposta de forma clara, resume os riscos e oportunidades ambientais e sociais, bem como identifica os resultados esperados. Expressa claramente a “necessidade estratégica” do projeto.

**Dimensão Econômica:** demonstra que uma ampla gama de opções para desenvolver o projeto foi considerada e analisada, resultando em uma lista de opções e, eventualmente, em uma “opção mais vantajosa” utilizando a análise de custo-benefício. Como em um projeto de PPP (parceria público–privada), a Dimensão

## Plano de Trabalho

Econômica considera o custo do uso do financiamento privado em comparação com a utilização do capital público.

**Dimensão Gerencial:** descreve qual a equipe que executará o projeto e demonstra que ela possui competências e experiências adequadas, governança apropriada e um plano realista para implementar o projeto. Ele deve incluir planos para o engajamento das partes interessadas, gestão de riscos e realização de benefícios.

**Dimensão Financeira:** uma compreensão de alto nível do custo esperado do projeto, a extensão da capacidade de custeio existente, se os recursos orçamentários necessários para o custeio do projeto são acessíveis e se há qualquer “lacuna de capacidade de custeio, a pesquisa e análise que você realizou para chegar às suas conclusões e quaisquer advertências e limitações.

**Dimensão Comercial:** demonstra que o projeto é comercialmente viável. Ele define a estrutura contratual proposta, a alocação de risco e a estratégia de licitação e contratação para sua implementação

Dentro deste contexto, o M5D é utilizado para desenvolvimento de propostas de investimento, e é desenvolvido através de três estágios principais:



Cada dimensão retorna às decisões, utilizando novas informações e análises, à medida em que o projeto se desenvolve. A proposta de investimento é, portanto, um “documento dinâmico” que evolui e se ajusta ao longo do tempo.

## **Plano de Trabalho**

---

A **Proposta Inicial de Investimento** (objetivo deste estudo) foca-se primeiramente nas Dimensões Estratégica e Econômica, e:

- estabelece a "necessidade estratégica" para o projeto e seu alinhamento estratégico em conjunto com a estratégia geral da Autoridade e de outros programas e projetos governamentais;
- apresenta e testa uma ampla gama de opções em relação a uma gama de critérios e identifica uma lista com as principais opções realistas; e
- identifica custos, benefícios e riscos, incluindo riscos e oportunidades ambientais e sociais de alto nível.

As Dimensões Comercial, Financeira e Gerencial são relativamente menos desenvolvidas neste estágio. No entanto, elas permitem uma análise antecipada de como o desenvolvimento e a contratação do projeto serão gerenciados internamente, bem como começam a aumentar a conscientização sobre o projeto e as responsabilidades futuras das pessoas.

A **Proposta Intermediária de Investimento** (estágio posterior ao que será desenvolvido neste estudo) se concentra nas Dimensões Econômica, Comercial, Financeira e Gerencial, e:

- revisa a lista de opções principais e a submete à uma análise de custo-benefício, avaliando o "*value for money*" potencial para apresentar uma opção mais vantajosa;
- expõe, em detalhes, o modelo contratação do projeto e a capacidade de custeá-lo; e
- identifica os recursos que poderão ser envolvidos no projeto e disposições de gestão, assim como a maneira que o projeto será custado e financiado.

A **Proposta Completa de Investimento** concentra-se no processo de contratação e na oferta oferecida pelo licitante vencedor. Ela atualiza as Dimensões Econômica, Comercial, Financeira e Gerencial, mantendo-as em conformidade, e:

## Plano de Trabalho

---

- descreve o processo de contratação competitivo (licitação), as propostas recebidas e a forma como as mesmas foram avaliadas e pontuadas;
- demonstra como a proposta de maior pontuação representa o "*value for money*" e possui capacidade de ser custeada;
- identifica o licitante vencedor; e
- confirma as disposições para a conclusão do projeto e monitora se os benefícios públicos previstos estão sendo alcançados.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste projeto é estabelecer o planejamento das ações da consultoria especializada para o desenvolvimento de Proposta Inicial de Investimento (Early Business Cases) conforme o Modelo de Cinco Dimensões (Five Case Model), e apresentar informações que subsidiem a avaliação do projeto quanto à sua necessidade estratégica, seu custo-benefício para a sociedade, o modelo de contratação mais adequado, sua viabilidade financeira e sua exequibilidade prática, compreendendo uma estrutura conceitual e analítica de 5 (cinco) dimensões.

### 4.2 Objetivos específicos

Elaboração das ações necessárias para o desenvolvimento de Proposta Inicial de Investimento, com objetivo de identificar opção mais vantajosa para a requalificação do Ginásio Gigantinho de Tramandaí no Rio Grande do Sul, em consonância com as dimensões: estratégica, econômica, financeira, comercial e gerencial do Modelo de Cinco Dimensões, conforme abaixo:

**Estratégica:** envolve identificar as necessidades específicas da comunidade ou município, priorizando projetos que maximizem os benefícios públicos. Isso pode incluir análises de demanda, estudos de impacto e considerações sobre as necessidades de longo prazo da região.

## **Plano de Trabalho**

---

**Econômica:** refere-se à avaliação da viabilidade econômica do projeto e a identificação da melhor alternativa para garantir que ele entregue o máximo valor público. Isso pode envolver análises de custo-benefício, estimativas de custo e investimento, e considerações sobre o retorno e benefícios esperados.

**Comercial:** envolve a avaliação das opções de contratação para o projeto, como Parcerias Público-Privadas (PPP), concessões, permissões, locações de ativos, contratação direta, entre outras. Além disso, é importante considerar como os interessados percebem o atrativo de cada opção e como isso pode afetar o sucesso do projeto.

**Financeiro:** trata da análise de como o projeto será financiado e como ele pode ser viável financeiramente a longo prazo, isso pode incluir a identificação de fontes de financiamento, capacidade de pagamento e possíveis fontes de receitas para o projeto.

**Gerencial:** refere-se à definição da melhor abordagem para desenvolver e implementar o projeto, garantindo que ele entregue resultados tangíveis para a população. Isso pode envolver a definição de metas claras, alocação eficiente de recursos e monitoramento do progresso do projeto.


## **5 GOVERNANÇA DO PROJETO**

A estrutura de governança do projeto permite o acompanhamento da execução das atividades e a elaboração dos produtos e serviços objeto dessa contratação, além de garantir a validação de pontos-chave com o Município de Tramandaí- RS e a SEPAR - Secretaria de Parcerias e Concessões.



## Plano de Trabalho

**Figura 3 – Governança do Projeto**

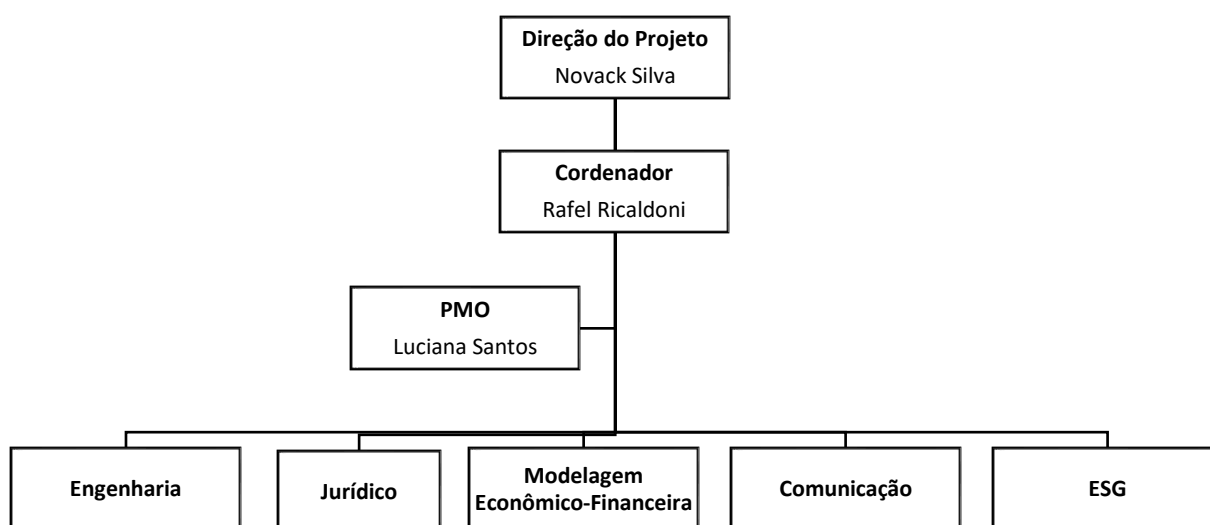
	Quem	Papéis e Responsabilidades	Periodicidade
 <p><b>2</b> Comitê Executivo</p>	<p><b>Município de Tramandaí:</b> Mari Missaggia, Ronaldo Cericoli, Antônio Frederico César.</p> <p><b>SEPAR:</b> Joel Elias.</p> <p><b>Consultoria:</b> Novack Silva; Rafael Ricaldoni; Luciana</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação nos workshops</li> <li>Determinar direcionamento do projeto</li> <li>Tomada de decisões</li> <li>Validar recomendações</li> <li>Promover feedback</li> </ul>	<p><b>Mensal e Workshops</b></p>
<p><b>1</b> Gestão do Projeto</p>	<p><b>Município de Tramandaí:</b> Mari Missaggia, Ronaldo Cericoli, Antônio Frederico César, Maurício Petry.</p> <p><b>SEPAR:</b> Joel Elias, André Denardin.</p> <p><b>Consultoria:</b> Luciana Santos; Novack Silva; Rafael Ricaldoni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver projeto conforme ações do M5D</li> <li>Prover e analisar informações para sucesso do projeto</li> <li>Monitorar o progresso das atividades</li> <li>Escalar problemas</li> </ul>	<p><b>Semanal Quinzenal</b></p>

Fonte: Grupo Houer (2024)

## Plano de Trabalho

### 5.1 Equipe Técnica

**Figura 4 – Equipe do Projeto**



Fonte: Grupo Houer (2024)

## Plano de Trabalho

### 6 INTERLOCUTORES E CONTATOS

Com o intuito de facilitar e agilizar a comunicação do projeto, o Quadro 1 registra os interlocutores das partes interessadas do projeto:

**Quadro 1 – Interlocutores**

Parte	Nome	E-mail
<b>Grupo Houer</b>	Novack Henrique	novack@houer.com.br
	Luciana Santana	luciana@houer.com.br
	Rafael Ricaldoni	rafaelricaldoni@houer.com.br
<b>SEPAR – Secretaria de Parcerias e Concessões</b>	Joel Elias	joel-elias@separ.rs.gov.br
	André Carlos Denardin	andre-denardin@separ.rs.gov.br
<b>Município  Tramandaí - RS</b>	Mari Missaggia	marimissaggia@tramandai.rs.gov.br
	Ronaldo Cericolli	verbena514@gmail.com
	Antônio Frederico César,	fredcesa@me.com
	Maurício Petry	mauriciopetry90@gmail.com

**Fonte: Grupo Houer (2024)**

## Plano de Trabalho

### 7 PLANO DE COMUNICAÇÃO

O planejamento da comunicação visa estabelecer a abordagem adequada e práticas de interação entre as partes, tendo em vista a necessidade de dados e informações, bem como os ativos disponíveis. Por meio desse plano, busca-se garantir que as informações fundamentais cheguem aos stakeholders, ou seja, grupos afetados ou interessados pela implantação do Projeto, tornando a comunicação mais eficiente, evitando problemas como atraso nas entregas, interceptação indevida e interpretações incorretas das informações transmitidas.

Sugere-se que a comunicação entre os atores do projeto seja através de reuniões periódicas. Trata-se de um projeto de 16 (dezesesseis) semanas, desta forma, para a conclusão no prazo previsto é de fundamental importância cumprimento dos prazos por todas as partes envolvidas.

### 8 PARTES INTERESSADAS

**Tabela 1 - Partes Interessadas**

Classificação	Partes Interessadas	Impacto	Relevância
Internos	Prefeitura Municipal de Tramandaí RS	Acompanhamento das execuções das ações e produtos previstos no Plano de Trabalho, participação nos Workshops	Alta
	Grupo Houer	Execução dos estudos, ações, produtos e workshops	Alta
	Secretaria de Parcerias e Concessões - SEPAR	Financiamento e coordenação do Programa Impulsiona - RS junto das demais partes	Alta
Externos	Potenciais empresas interessadas	Atratividade do mercado	média
	Câmara Municipal	Controle Externo	média
	Sociedade	Controle Social	média

Fonte: Grupo Houer (2024)

### 9 MATRIZ DE COMUNICAÇÕES

## Plano de Trabalho

Para realizar o gerenciamento das comunicações, foi necessário estabelecer os principais itens de comunicação, de modo a manter um fluxo de informações claras, objetivas e tempestivas. Dessa maneira, o quadro a seguir apresenta a forma como serão veiculadas as informações, o responsável pela sua elaboração, a frequência de envio e as partes interessadas.

**Quadro 2 – Planejamento das Comunicações**

Item de Comunicação	Formato de Comunicação	Responsável	Frequência	Partes Interessadas
Apresentações das reuniões de acompanhamento do projeto	Eletrônico	PMO (Grupo Houer)	Sempre que ocorrer reuniões	Comitê Executivo
Atas de Reuniões	Eletrônico	PMO (Grupo Houer)	Sempre que ocorrer reuniões	Comitê Executivo
Relatórios e entregas dos produtos	Eletrônico	PMO (Grupo Houer)	Pontual	Comitê Executivo
Informações sobre o escopo	Eletrônico	PMO (Grupo Houer)	Pontual	Comitê Executivo
Informações técnicas e andamento do projeto	Eletrônico	PMO (Grupo Houer)	Pontual	Comitê Executivo

**Fonte: Grupo Houer (2024)**

## **Plano de Trabalho**

---

### **10 O PROJETO**

#### **10.1 Escopo**

Elaboração de estudo para identificar a melhor forma de investimento para a revitalização do Ginásio Gigantinho de Tramandaí no Rio Grande do Sul, em consonância com as dimensões estratégica, econômica, financeira, comercial e gerencial do Modelo de Cinco Dimensões. O objetivo do projeto é pré-viabilizar a reativação do Ginásio Gigantinho, o que contribuirá para a preservação da história e da identidade cultural da cidade, resgatando eventos marcantes do passado e criando novas memórias para as gerações futuras.

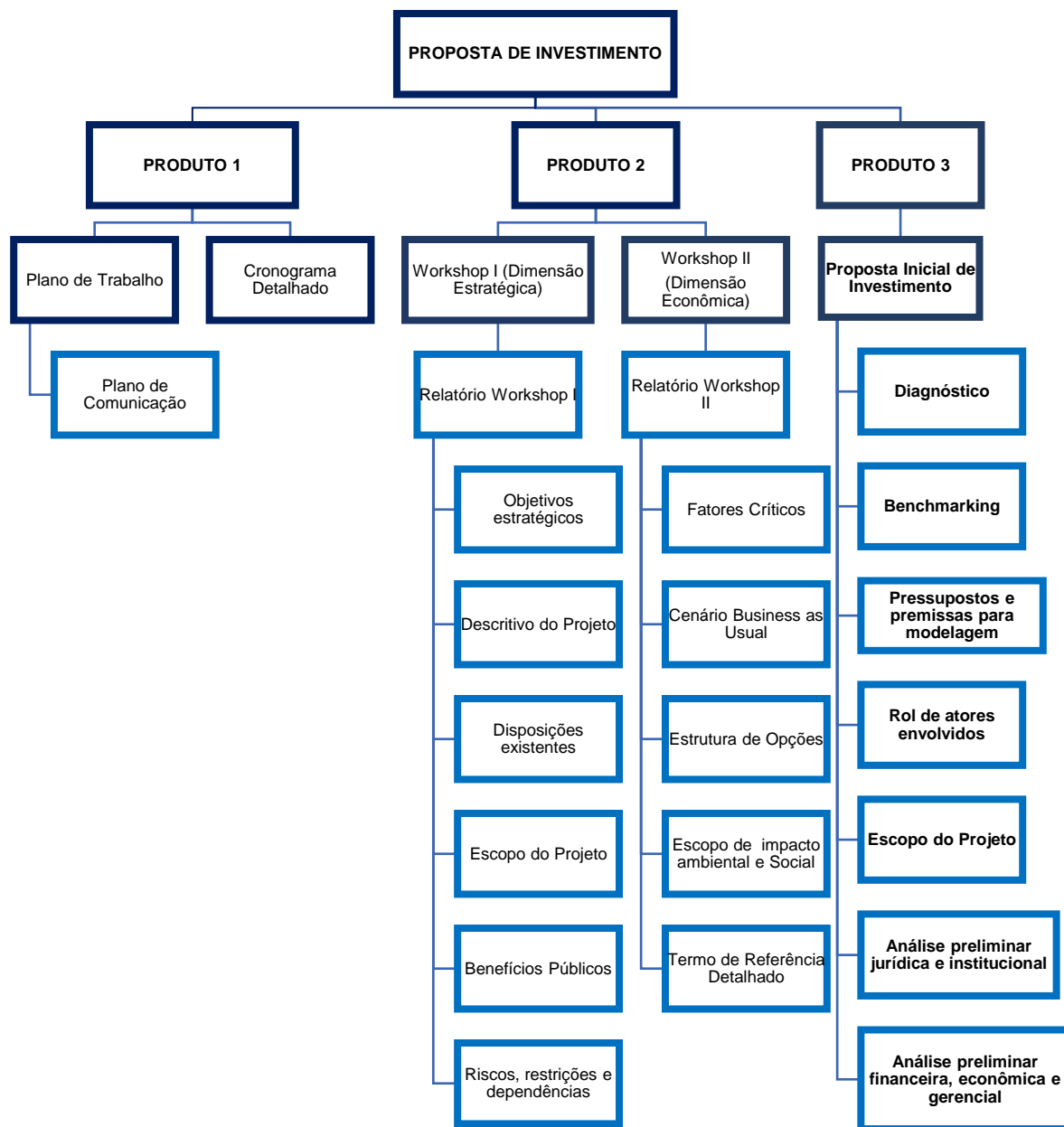
Portanto, o estudo para identificar o melhor investimento para o Ginásio Gigantinho não é apenas uma iniciativa isolada, mas parte de um esforço mais amplo para revitalizar Tramandaí e fortalecer seu papel como um destino turístico e cultural vibrante no Rio Grande do Sul.

Estruturação do objeto do projeto em questão está detalhada pela Estrutura Analítica de Projeto – EAP a seguir



## Plano de Trabalho

### 10.2 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)



## Plano de Trabalho

---

O objetivo dos workshops é focar nas necessidades estratégicas e econômicas do projeto. Alguns dos resultados esperados do **workshop 1**, denominado **Necessidades Estratégicas**, incluem:

- Estabelecer por que o projeto precisa acontecer e como ele se alinha aos objetivos estratégicos do governo;
- Identificar e concordar com um conjunto de objetivos para o projeto;
- Descrever as disposições existentes e a lacuna entre essas disposições e os objetivos do projeto;
- Discussão sobre a relevância e prioridade de cada objetivo em relação às metas governamentais;
- Definir um escopo de alto nível para o projeto;
- Identificar os benefícios públicos que o projeto pode gerar;
- Análise dos riscos associados ao projeto e discussão sobre estratégias de mitigação;
- Definição de ações e responsabilidades para avançar no projeto.

Os resultados esperados para o **workshop 2**, denominado **Desenvolvimento de Opções**, incluem:

- Analisar diferentes opções para o projeto, identificando a abordagem mais vantajosa com base nos fatores críticos de sucesso;
- Discussão e identificação dos fatores que são essenciais para o sucesso do projeto;
- Priorização dos fatores críticos com base em sua importância e impacto no projeto;
- Análise e descrição detalhada da situação atual, conhecida como "Business as Usual";
- Identificação de pontos fortes e limitações da abordagem atual;
- Exploração de diferentes abordagens e estratégias que podem ser adotadas;
- Desenvolvimento de critérios de avaliação para analisar as opções geradas;

## Plano de Trabalho

---

- Identificação da abordagem que melhor atende aos objetivos do projeto e aos fatores críticos de sucesso;
- Definição de ações e responsabilidades para desenvolver e refinar a opção selecionada.

Com base nos documentos a serem produzidos durante a execução das etapas, podemos organizar as informações nas seguintes entregas:

### **Produto 1: Plano de Trabalho e Cronograma Detalhado**

- Indicação das entregas, com descrição das atividades e responsáveis.
- Plano de comunicação entre a Contratada e o município.
- Planejamento dos workshops com previsão de carga horária.

### **Produto 2: Relatório dos Workshops Realizados**

- Descritivo sobre os workshops realizados, com resumo das discussões, carga horária e decisões tomadas após cada encontro e encaminhamentos para próximas etapas;
- Lista de presença de cada workshop;
- Arquivo das apresentações utilizadas pela Contratada no workshop, quando cabível;
- Registro de justificativa e interrupção do desenvolvimento da proposta, caso se ateste a inviabilidade, ausência de necessidade ou de alinhamento estratégico do projeto durante a realização dos workshops.

### **Produto 3: Proposta Inicial de Investimento (Early Business Case)**

- Estabelecimento da "necessidade estratégica" para o projeto e adequação em conjunto com a estratégia geral do Município em questão e outros programas e projetos.

## Plano de Trabalho

---

- Apresentação e teste de uma ampla gama de opções em relação a uma série de critérios e identificação de uma lista com as principais opções realistas.
- Identificação de custos, benefícios e riscos, incluindo riscos ambientais e sociais em nível elevado.

As Dimensões Comercial, Financeira e Gerencial são relativamente menos desenvolvidas neste estágio. No entanto, elas devem ser consideradas na reflexão sobre como o desenvolvimento e a contratação do projeto serão gerenciados internamente, como serão pagos e para aumentar a conscientização sobre o projeto.

Esses documentos fornecerão uma estrutura organizada para registrar e documentar o progresso, discussões e decisões ao longo do processo de desenvolvimento do projeto, garantindo transparência, clareza e alinhamento com os objetivos estratégicos e econômicos do município.

### **10.3 Declaração de Não Escopo**

De acordo com o exposto na descrição do projeto, não faz parte do escopo do contrato nº 2024/20823 os seguintes serviços:

Proposta intermediária de investimento

- Estudo de demanda
- Estudos e projetos de engenharia
- Modelagem econômico financeira
- Diagnóstico Jurídico e Proposição de atos normativos
- Audiência e Consulta Pública;
- Roadshow.

Proposta final de investimento

## Plano de Trabalho

---

- Construção das Minutas de Edital, Contrato e Anexos;
- Revisão dos documentos da fase de modelagem;
- Instrução do processo administrativo e análise e aprovação da modelagem final;
- Publicação do Edital de licitação.
- Execução do Projeto;
- Fiscalização;
- Monitoramento de resultados.

### 10.4 Premissas de gestão do projeto

Para o desenvolvimento das ações que vão reger a elaboração dos produtos deste estudo e, principalmente, a confecção da Proposta Inicial de Investimento para o objeto em questão, faz-se necessário estabelecer premissas técnicas, operacionais, gerenciais e estratégicas.

Considerando que se trata de um desenvolvimento de um estudo de pré-viabilidade, pode-se definir como premissas para o estudo:

**Utilização de Informações do Município:** projeto vai envolver o uso de informações e dados do município. Isso pode incluir dados demográficos, econômicos, geográficos, entre outros. Essas informações são fundamentais para entender o contexto em que o projeto será implementado e para tomar decisões informadas.

**Utilização de Dados Secundários Associados ao Serviço:** o projeto irá utilizar dados secundários, esses dados podem vir de fontes externas ou documentos como relatórios anteriores, estudos de caso, pesquisas de mercado. Eles ajudarão a entender melhor o ambiente em que o serviço opera e a identificar áreas de melhoria ou oportunidades.

## Plano de Trabalho

---

**Adoção da Metodologia de M5D:** Esta metodologia é baseada nas melhores práticas desenvolvidas, e utilizadas há muitos anos, no Reino Unido, onde é conhecida como o “Modelo de 5 Casos” (“Five Case Model – 5CM), traduzida como “Modelo de 5 Dimensões – M5D”.

**Utilização de Valores Referenciais ou Baseados em Benchmarkings de Projetos:** o projeto usará valores de referência ou benchmarks de projetos similares como ponto de comparação ou para estabelecer metas realistas. Isso pode ajudar a avaliar o desempenho do projeto em relação a outros semelhantes e a identificar áreas em que melhorias podem ser feitas

**Recursos disponíveis:** É importante ter acesso aos recursos necessários para o projeto, como pessoal qualificado e engajado, materiais e tempo.

### 10.5 Detalhamento das atividades a serem realizadas

Para esse estudo o foco será a Fase de Pré Viabilidade, essa fase compreende a realização de 16 ações cujo resultado será a elaboração da Proposta Inicial de Investimento. Nesta fase destaca-se a identificação da necessidade estratégica do projeto, análise das opções de investimento culminando na abordagem mais vantajosa:



## Plano de Trabalho

### Quadro 3 Ações da Dimensão Estratégica

Ação	Participantes	Resultados Esperados	Produtos
<b>Ação 1: Descrever o projeto, seu contexto e objetivos estratégicos</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Representantes (agentes públicos municipais) e outras partes interessadas; Consultores Ambientais e Sociais.	Um breve relatório estabelecendo: Por que o projeto é necessário? Como o projeto se encaixa no contexto estratégico mais amplo do governo? Um conjunto de Objetivos Estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop 1</li> <li>• Relatório dos Workshops Realizados</li> <li>• Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>
<b>Ação 2: Determinar objetivos, resultados, disposições e necessidades existentes</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Conselho do Projeto; Consultores Ambientais e Sociais.	Um breve relatório estabelecendo: Uma lista de Objetivos SMART e Resultados; uma descrição das disposições existentes; uma descrição de como as disposições existentes deixam de contribuir para a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU; Identificação de novos estudos que possam ser necessários	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop 1</li> <li>• Relatório dos Workshops Realizados</li> <li>• Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>
<b>Ação 3: Definir o escopo potencial</b>	Diretor e Gerente de Projeto	Um escopo de projeto de alto nível; Estimativas dos custos do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop 1</li> <li>• Relatório dos Workshops Realizados</li> <li>• Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>
<b>Ação 4: Descrever os benefícios públicos, riscos, restrições e dependências do projeto</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Consultores Ambientais e Sociais.	Uma descrição de alto nível dos benefícios potenciais do projeto, uma identificação antecipada dos riscos associados ao projeto e de quaisquer restrições e dependências que devem ser consideradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop 1</li> <li>• Relatório dos Workshops Realizados</li> <li>• Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>

Fonte: Grupo Houer (2024)

## Plano de Trabalho

**Quadro 4- Ações da Dimensão Econômica**

Ação	Participantes	Resultados Esperados	Produtos
<b>Ação 5: Definir os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Consultor Econômico; Consultores Ambientais e Sociais	Os FCS do projeto em formato de tabela.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop 2</li> <li>• Relatório dos Workshops Realizados</li> <li>• Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>
<b>Ação 6: Aplicar a “Estrutura de Opções”</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Consultor Econômico; Consultores Ambientais e Sociais; Representantes de clientes e/ou usuários; Representantes (agentes públicos municipais); Diretor de Finanças	Uma seção da Dimensão Econômica que inclui: Uma análise completa da Estrutura de Opções dos cenários “Business as Usual” usando a tabela anterior; uma análise ambiental e social completa para o Cenário “Business as Usual”; Apresentação das opções: o Cenário “Business as Usual”, “fazer o mínimo”, uma opção menos ambiciosa, uma opção mais ambiciosa e uma “abordagem mais vantajosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop 2</li> <li>• Relatório dos Workshops Realizados</li> <li>• Proposta Inicial de Investimento</li> <li>•</li> </ul>

Fonte: Grupo Houer (2024)

## Plano de Trabalho

### Quadro 5 Ações da Dimensão Comercial

Ação	Participantes	Resultados Esperados	Produtos
<b>Ação 8: Considerar as disposições contratuais possíveis</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Diretor Comercial; Consultor Jurídico.	Uma descrição da estrutura contratual potencial (com base no trabalho realizado na Estrutura de Opções na Dimensão Econômica) e de questões comerciais potenciais que podem apresentar obstáculos e riscos para a contratação bem-sucedida do projeto (reconhecendo que a Opção Mais Vantajosa não será selecionada até a Proposta Intermediária de Investimento).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>
<b>Ação 9: Considerar as possibilidades e as opções de contratação pública e o interesse do mercado</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Diretor Comercial; Consultor Jurídico.	Deve haver uma seção da Dimensão Comercial que documente a pesquisa que você fez, as conclusões a que chegou e as suas recomendações. Deve haver uma seção da Dimensão Comercial que estabeleça as opções de contratação que você considerou, como você avaliou cada opção em relação à complexidade do projeto e suas recomendações ao Conselho do Projeto e/ou Conselho do Programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>

Fonte: Grupo Houer (2024)

## Plano de Trabalho

### Quadro 6 Ações da Dimensão Comercial

Ação	Participantes	Resultados Esperados	Produtos
<b>Ação 10: Estimar custos, capacidade de custeio e capacidade de obter financiamento</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Diretor de Finanças.	Uma seção da Dimensão Financeira que define: Uma compreensão de alto nível do custo esperado do projeto, a extensão da capacidade de custeio existente, se os recursos orçamentários necessários para o custeio do projeto são acessíveis e se há qualquer “lacuna de capacidade de custeio”; e A pesquisa e análise que você realizou para chegar às suas conclusões e quaisquer advertências e limitações. Uma seção da Dimensão Financeira que define: Um entendimento de alto nível de como o projeto pode ser financiado, juntamente com quaisquer problemas e riscos financeiros potenciais dos quais o Conselho do Projeto deve estar ciente; e uma avaliação quanto à provável inclinação do mercado	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proposta Inicial de Investimento</li></ul>

Fonte: Grupo Houer (2024)

## Plano de Trabalho

### Quadro 7 Ações da Dimensão Gerencial

Ação	Participantes	Resultados Esperados	Produtos
<b>Ação 11: Identificar a equipe do projeto (incluindo consultores externos) e a estrutura de gestão e governança</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Equipe de Projeto.	Uma seção da Dimensão Gerencial que inclui: Um organograma, juntamente com um relato que estabelece: Quem desempenhará cada função, descrevendo sua experiência e qualificações quando necessário; Um entendimento claro de quem será responsável por garantir que os riscos e oportunidades sociais e ambientais sejam devidamente definidos e avaliados ao longo do processo de desenvolvimento da proposta de investimento (a responsabilidade geral e a supervisão das questões ambientais e sociais devem ser avaliadas no nível do Conselho e com o RMA); e Considerações preliminares sobre as áreas em que será necessário nomear consultores externos para trazer experiência e conhecimentos não disponíveis no âmbito do Município.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>
<b>Ação 12: Desenvolver um plano de projeto inicial e um plano de controle de qualidade e aprovações</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Equipe de Projeto	Um plano de projeto que dá ao Conselho do Projeto a confiança de que os requisitos prováveis dos processos de desenvolvimento de negócios e implementação do projeto foram identificados. Um plano de controle de qualidade e aprovações	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>

## Plano de Trabalho

Ação	Participantes	Resultados Esperados	Produtos
<b>Ação 13: Identificar as partes interessadas, as ações de engajamento e o plano de gestão de mudanças</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Equipe de Projeto; Consultores de Impactos Ambientais e Sociais; Servidores e funcionários públicos sêniores com experiência de trabalho com quaisquer grupos das partes interessadas identificados impactadas pelo projeto (por exemplo, população de baixa renda, populações indígenas, pessoas com deficiência, entre outros); Equipe de Comunicação do Município; Consultores Externos.	Uma seção da Dimensão Gerencial que: Define seu plano inicial de engajamento das partes interessadas; documenta qualquer envolvimento das partes interessadas e os resultados, incluindo riscos e/ou benefícios potenciais; e recomenda como os resultados do engajamento das partes interessadas podem ser levados adiante na avaliação econômica das opções e no desenvolvimento do contrato. Uma seção da Dimensão Gerencial que define seu Plano de Gestão de Mudanças inicial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>
<b>Ação 14: Elaborar um plano inicial para identificação dos benefícios públicos</b>	Ação 16: Forme uma Comissão de Avaliação de Impacto Ambiental e Social (AIAS), estudos técnicos e outro	Uma seção da Dimensão Gerencial que documenta o trabalho que você realizou para desenvolver um esboço do plano de realização de benefícios, o potencial que você precisará para desenvolver e implementar um plano de realização de benefícios completo daqui para frente, e quaisquer lacunas que o Conselho do Projeto precisará saber e onde a contribuição dele pode ser necessária	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>



## Plano de Trabalho

Ação	Participantes	Resultados Esperados	Produtos
<b>Ação 15: Elaborar uma estratégia e um plano inicial de gestão de risco</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Equipe de Projeto; Consultor de Risco.	Uma estratégia de gestão de risco de alto nível, descrevendo ao Conselho do Projeto: Quais são os principais riscos do projeto; A estratégia de gestão de risco recomendada, dado o perfil de risco; e O plano de gestão de risco de alto nível com o relato que o acompanha.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>
<b>Ação 16: Formar uma Comissão de Avaliação de Impacto Ambiental e Social (AIAS), estudos técnicos e outros</b>	Diretor e Gerente de Projeto; Equipe de Projeto; Consultores Ambientais e Sociais	Consultores nomeados ou contratados para realizar a Avaliação de Impacto Ambiental e Social e outros estudos, conforme necessário.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta Inicial de Investimento</li> </ul>

Fonte: Grupo Houer (2024)

### 10.6 Cronograma do Projeto

O quadro a seguir descreve os produtos a serem entregues e workshops a serem realizados, bem como seus prazos e datas de entregas.

## Plano de Trabalho

---

Os workshops 1 e 2 têm estimativa de duração de três e seis horas, respectivamente, onde serão realizadas as apresentações e debates relativos às ações e resultados encontrados. As datas de realização dos workshops serão definidas em alinhamento com as equipes de projeto, em conformidade com a disponibilidade de agenda das partes interessadas e dos atores necessários para realização desses eventos. A depender de disponibilidade de agenda, cada workshop poderá ter realização em mais de uma data, de forma que as ações a serem desenvolvidas sejam divididas em mais de um evento.

**Quadro 8 Escopo do Produto e Cronograma**

Produto	Conteúdo Mínimo / Objetivos	Prazo	Data de Entrega
1. Plano de Trabalho	(i) Indicação das entregas, com descrição das atividades e responsáveis; (ii) Plano de comunicação entre consultoria técnica e município; (iii) Planejamento dos workshops com previsão de carga horária.	3 semanas	02/05/2024

## Plano de Trabalho

Produto	Conteúdo Mínimo / Objetivos	Prazo	Data de Entrega
	Paralisação dos Projetos do Programa Impulsiona RS devido as tragédias ocorridas no Rio Grande do Sul		10/05/2024 a 08/07/2024
<b>Workshop 1 – Necessidades Estratégicas (Dimensão Estratégica)</b>  <b>Duração 4 horas</b>	<p>Acordar <b>por que o projeto precisa acontecer</b> e como o projeto se encaixa nos <b>objetivos estratégicos</b> do governo</p> <p>Identificar e acordar um <b>conjunto de objetivos</b> para o projeto.</p> <p>Descrever as <b>disposições existentes</b> e a <b>lacuna</b> entre as disposições existentes e os <b>objetivos do projeto</b>.</p> <p>Definir um <b>escopo de alto nível</b> para o projeto.</p> <p>Identificar os <b>benefícios públicos</b> que o projeto pode gerar e os <b>riscos</b> que o governo precisará administrar.</p> <p>Identificar os <b>Fatores Críticos de Sucesso</b>.</p>	Segunda quinzena de julho	29/07/2024

## Plano de Trabalho

Produto	Conteúdo Mínimo / Objetivos	Prazo	Data de Entrega
<b>Workshop 2 – Desenvolvimento de Ações (Dimensão Econômica)</b>  <b>Duração de 6 horas</b>	<p>Descrever a opção “<b>Business as Usual</b>” (Situação Atual).</p> <p>Identificar uma <b>série de opções</b>.</p> <p>Analisar estas opções através de um <b>processo estruturado</b>.</p> <p>Identificar uma <b>abordagem mais vantajosa</b>.</p>	Segunda quinzena de agosto	A ser agendado conforme disponibilidade de agenda, com data máxima 29/08/2024
<b>2. Relatório dos Workshops Realizados</b>	<p>(i) Descritivo sobre os <i>workshops</i> realizados, com resumo sobre as discussões, carga horária e decisões tomadas após cada encontro e encaminhamentos para próximas etapas;</p> <p>(ii) Lista de presença de cada workshop;</p> <p>(iii) Arquivo das apresentações utilizadas pela consultoria técnica no <i>workshop</i>, quando cabível;</p>	18 semanas	05/09/2024

## Plano de Trabalho

Produto	Conteúdo Mínimo / Objetivos	Prazo	Data de Entrega
	(iv) Caso se ateste a inviabilidade, ausência de necessidade ou de alinhamento estratégico do projeto durante a realização dos <i>workshops</i> , o desenvolvimento da proposta será interrompido. O evento deverá ser devidamente justificado e registrado no relatório.		
<b>3. Proposta Inicial de Investimento</b>	<p>A Proposta Inicial de Investimento (<i>Early Business Case</i>) concentra-se amplamente nas Dimensões Estratégica e Econômica, e:</p> <p>(i) estabelece a "necessidade estratégica" para o projeto e adequação em conjunto com a estratégia geral do Município em questão e outros programas e projetos;</p> <p>(ii) apresenta e testa uma ampla gama de opções em relação a uma gama de critérios e identifica uma lista com as principais opções realistas; e</p>	22 semanas	03/10/2024

## Plano de Trabalho

---

Produto	Conteúdo Mínimo / Objetivos	Prazo	Data de Entrega
	(iii) identifica custos, benefícios e riscos, incluindo riscos Ambientais e Sociais em nível elevado.		

**Fonte: Grupo Houer (2024)**

## Plano de Trabalho

---

### 11 RISCOS, OPORTUNIDADES E BENEFÍCIOS

Apresenta-se a seguir os riscos e oportunidades associados ao desenvolvimento dos estudos e gestão do projeto de forma preliminar.

#### ▪ Riscos

- Baixo engajamento da equipe do município para contribuir com fornecimento de informações relevantes para o desenvolvimento do projeto, participação de agendas e envolvimento nas ações do Modelo de Cinco Dimensões.
- Dificuldade de cumprimento do cronograma planejado devido a prazos curtos, restrição de acesso a informações e empecilhos para marcação de agendas de reuniões e *workshops*.
- Complexidade para incentivar o envolvimento entre as partes interessadas internas e externas.
- Instabilidade política: mudanças no governo municipal ou estadual podem levar a alterações nas prioridades políticas, atrasando ou interrompendo o projeto e aumentando a incerteza em relação aos recursos disponíveis.

#### ▪ Oportunidades e Benefícios

Conceber uma abordagem para desenvolvimento do projeto que abarque as opções mais vantajosas sob o ponto de vista estratégico, econômico, comercial, financeiro e gerencial.

Promover um direcionamento eficiente, para fins de estruturação de escopo e modelo de contratação, do projeto em questão.

Eficiência operacional: após definida a abordagem mais vantajosa para o projeto, identifica-se as melhores práticas e tecnologias disponíveis para garantir a utilização eficiente dos recursos.

## Plano de Trabalho

---

Sondagem de Mercado: pela metodologia a ser adotada, previamente ao desenvolvimento do projeto, busca-se entender quais são os elementos que podem aumentar a sua atratividade.

Inovação: ao se trazer a reflexão de como o projeto pode atender as necessidades públicas, permite-se desenvolver um modelo de negócio potencialmente inovador.

### Matriz

Belo Horizonte - MG  
Rua Maranhão, 166 - 10º andar  
Santa Efigênia  
CEP: 30.150-330  
Contato: +55 (31) 3508-7375

### Escritórios

São Paulo - SP  
Cuiabá - MT  
Campo Grande - MS  
Três Lagoas - MS

Teresina - PI  
Brasília - DF  
Uberlândia - MG  
Ipatinga - MG