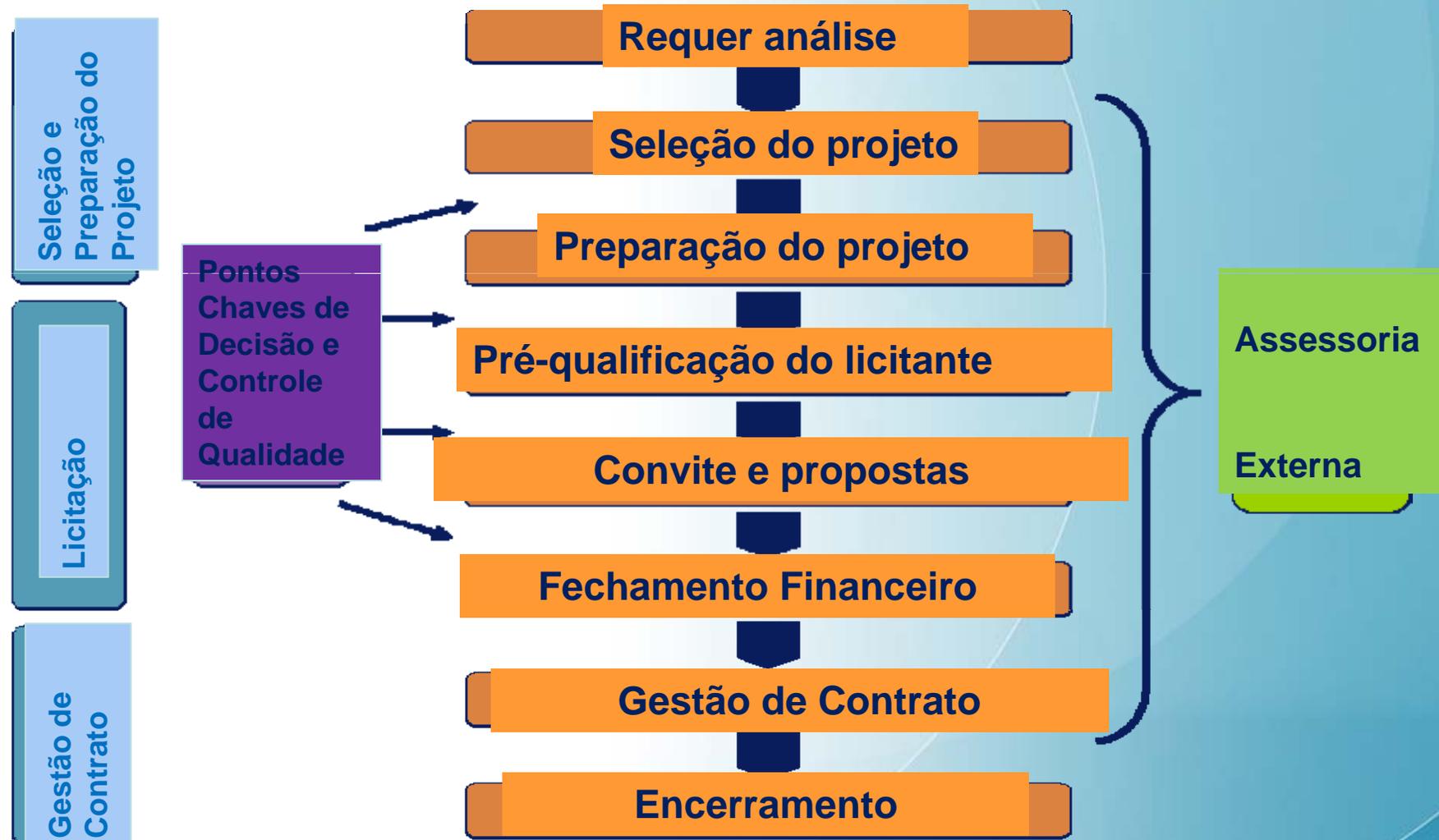


Ciclo de um projeto PPP

Edward Farquharson

Resumo do Processo



Seleção e Preparação do Projeto

Licitação

Gestão do Contrato

‘O Caso em Resumo’

- Público
 - Equipe e Conselho do Projeto
 - Autorização
 - Governo Central
 - Outros Atores
- Ajuda a confirmar a inclusão de tópicos relevantes
- Ajuda a verificar o impacto dos tópicos um no outro
- Base para a aprovação

Passo-a-Passo na Preparação do Projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Análise das Necessidades

Identificar requisitos do projeto

Identificar adaptabilidade à política e aprovações esperadas

**Estabelecer requisitos –
expressados como produtos**

O investimento é necessário?

Os requisitos devem mudar?

Confirmar: apropriação do projeto de acordo com a política, estratégia, obrigações regulamentares

Identificar:

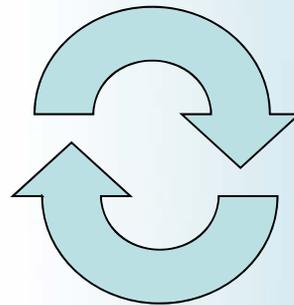
- Requisitos regulamentares,
- Aprovações esperadas,
- Atores esperados.

Passo-a-Passo na Preparação do Projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Seleção do projeto

- 3 questões cruciais
 - Quais são o *escopo* e os *requisitos* do projeto?
 - O projeto *pode* ser realizado como PPP?
 - O projeto *deve* ser realizado como PPP?
- *Processo iterativo*



Seleção do projeto

Identificar e avaliar opções do projeto

Para cada fase, identificar primeiro:
Custos; benefícios; riscos;
bancabilidade; interesse de mercado potencial, custo-benefício

Possível assistência externa financeira e técnica

Escolher opção preferida

Identificar opção preferida para análise e preparação detalhada

Identificar recursos para a gestão do projeto para a próxima fase

Identificar:
Dono do projeto;
Conselho do projeto;
Diretor/gerente do projeto;
Requisitos para consultores, termos de referencia, orçamento

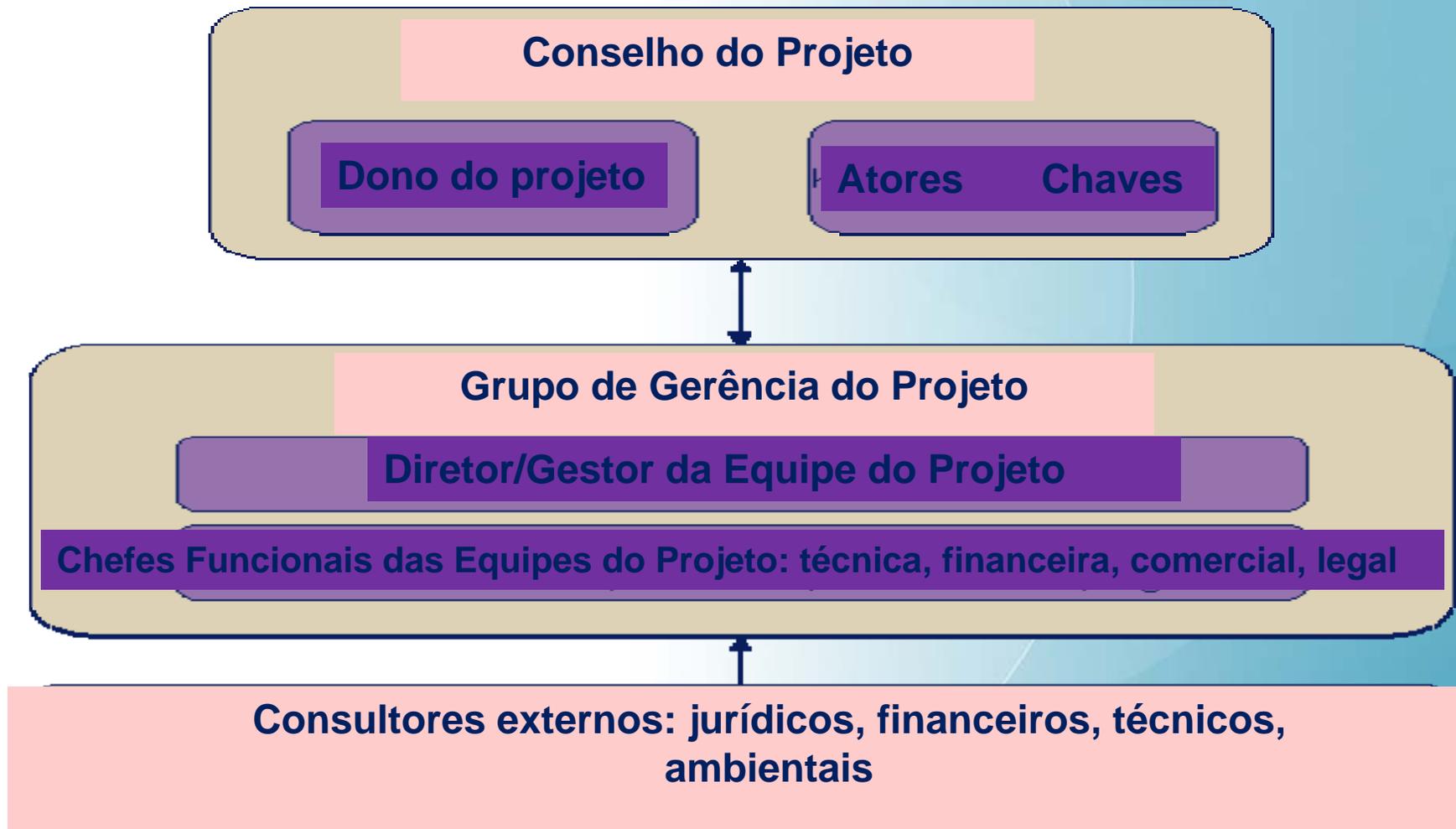
Revisão da Garantia de Qualidade

Aprovação para preparação e orçamento do projeto

Passo-a-Passo na Preparação do Projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- **Governança do Projeto**
- PPP Preparação do Projeto
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Exemplo: estrutura de governança do projeto



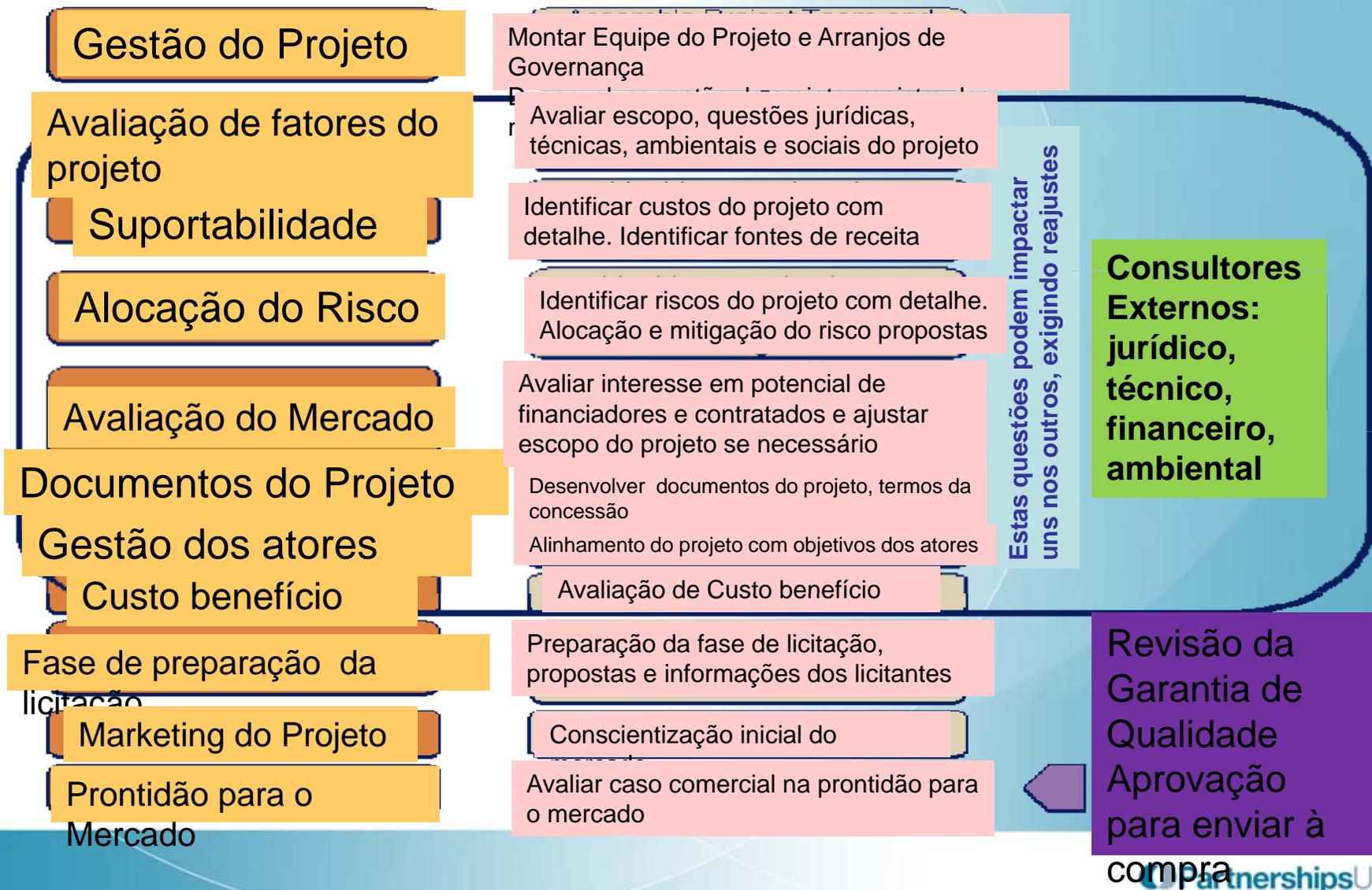
Problemas de Governança do Projeto a evitar

- Confusão relacionada aos papéis
- Gerente de Projeto *part-time*
- Mudanças freqüentes na equipe do projeto;
- Recursos insuficientes
- Confiança excessiva em consultores na hora de tomar de decisões;
- Insuficiência de poderes delegados à Equipe de Gerenciamento do Projeto
- Interferência de outros grupos fora da estrutura governamental
- Má administração dos recursos rotineiros, inclusive consultores externos.
- Um Conselho de Projeto muito amplo / impossibilitado de reunir-se quando necessário para tomar decisões cruciais

Passos da Preparação do Projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- **PPP Preparação do Projeto PPP**
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Preparação do Projeto como PPP



Passos da Preparação do Projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto PPP
- **PPP Escopo do Projeto**
- Acessibilidade
- Risco de atribuição
- Mercado de avaliação e bancarização
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada(Stakeholder)
- Custos Tangíveis e Intangíveis
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Definição do escopo do projeto

- Distinção entre resultados e produtos
 - A redução de reincidências é o principal resultado da política penitenciária. A provisão de boas acomodações a longo prazo em penitenciárias é um produto intermediário.
 - Distinção entre resultados e insumos:
 - Uma penitenciária não é um produto - o fornecimento de boas acomodações é;
 - A instalação de um aquecedor não é um produto, a manutenção de uma temperatura mínima aceitável é;
- Estruturação dos requisitos de produto: produtos relativos ao *design* do projeto, padrões de disponibilidade e de desempenho
- Os padrões deveriam ser *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timely*) – Específicos, Mensuráveis, Alcançáveis, Realistas e Tempestivos [Ver exemplo no próximo slide]

Exemplo: Especificações de Produtos

	<i>SMART</i>	<i>Não SMART</i>
Específico	Renovar ou substituir todas as moradias das propriedades pelo padrão governamental de “Moradias Decentes”.	Elevar as moradias a um padrão satisfatório.
Mensurável	Garantir que todas as moradias tenham estrutura segura, ventilação adequada, iluminação e temperatura confortável.	Garantir que as moradias sejam adequadas para habitação.
Alcançável	Garantir a capacidade dos aquecedores para manter a temperatura a X graus quando a temperatura externa for de Y graus e Z graus.	Garantir que a temperatura se mantenha sempre a X graus.
Realista	Garantir que as falhas no sistema de aquecimento sejam retificadas em até 8 horas em horário comercial, e16, fora do horário comercial.	Garantir que as falhas no aquecedor sejam corrigidas em 2 horas.
Tempestivo	Manter registro e relatório mensal das falhas.	Providenciar relatório anual de rendimento.

Especificações de Produtos...2

Considerações

- Requisito especificado em termos de rendimento dos serviços, em vez de ativos ou soluções específicas – permite escopo para inovação no setor privado e, portanto, para competição.
- Alcance dos serviços em andamento inclusos no requisito definido - isso oferece, novamente, escopo para eficiência e inovação e, portanto, competição.
- Especificações determinadas em nível realístico e alcançável - o setor privado elevaria os preços ou não se interessaria se as especificações fossem irreais.
- **Questões importantes:**
 - Talvez as Especificações dos Produtos ainda não estejam bem desenvolvidas nesta fase, pois as equipes de consultores e do projeto talvez ainda não estejam formadas.
 - A Equipe do Projeto entendeu os princípios?
 - Consistência em: Modelo de Sustentabilidade, Alocação de Riscos, Interesses Comerciais, Termos e Condições essenciais, Adequação dos Consultores, Comprometimento dos Fiadores / Usuários

Passos da Preparação do Projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto PPP
- PPP Escopo do Projeto
- **Sustentabilidade**
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Sustentabilidade

- Quem pagará pelo projeto e como?
- O custo de cumprimento dos requisitos específicos
 - Custos do contratante refletidas em um “pagamento integral”
 - Despesas de capital
 - Custos operacionais
 - Custo de capital/débito
 - Riscos

vs

- Fundos / ativos disponíveis
 - Possibilidade / Disposição de pagamento dos usuários
 - Orçamentos atuais das Autoridades de Contratação
 - Outras verbas/fontes
 - Garantia de disponibilidade de recursos
 - Concessão do capital inicial / bens públicos

Sustentabilidade...2

Considerações:

- Montante de Capital projetado / custo de fornecimento de serviços identificados.
- Previsão de oferta de despesas de capital, despesas operacionais, vida útil do projeto, etc.
- Previsão de fundos de acordo com o mercado – adequação, retornos, cobertura de risco
- Identificação de fontes de pagamento orçadas e de terceiros
- Previsões de indexação
- Sustentabilidade ao longo da vida útil do contrato, considerando todas as fontes de receita, renda adicional de capital ou terceiros.
- Análise de sensibilidade conduzida para determinar as principais variáveis que suportam a posição de sustentabilidade.
- Análise de sustentabilidade e análise de sensibilidade e riscos, e de seus impactos nos orçamentos aceitos pelos responsáveis por tais verbas.
- Relatório fiscal.

Passos da Preparação do Projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto PPP
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- **Alocação dos riscos**
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Alocação de Riscos

- Identificação de riscos
- Alocação de riscos
- Mitigação de riscos
 - reduzir a probabilidade de riscos e as conseqüências para aqueles que os assumem
 - implicações para o escopo do projeto
- Monitoramento de riscos
 - adotar um plano de gerenciamento de riscos, vinculado a um registro de riscos
 - atualização durante a duração de contrato

Passos da Preparação do Projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto PPP
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- **Mercado de avaliação e bancabilidade**
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Indicação de Interesses Comerciais

- Localização/setor/dimensão
- Capacidade do mercado de licitações
- Evidências de cláusulas contratuais bancáveis e especificação de projeto
- Certeza do fluxo de entrada para cumprir obrigações contratuais
- Oportunidades de receitas adicionais
- Ajuste do escopo, se necessário
- Evidência de interesse comercial por meio de sondagens de mercado

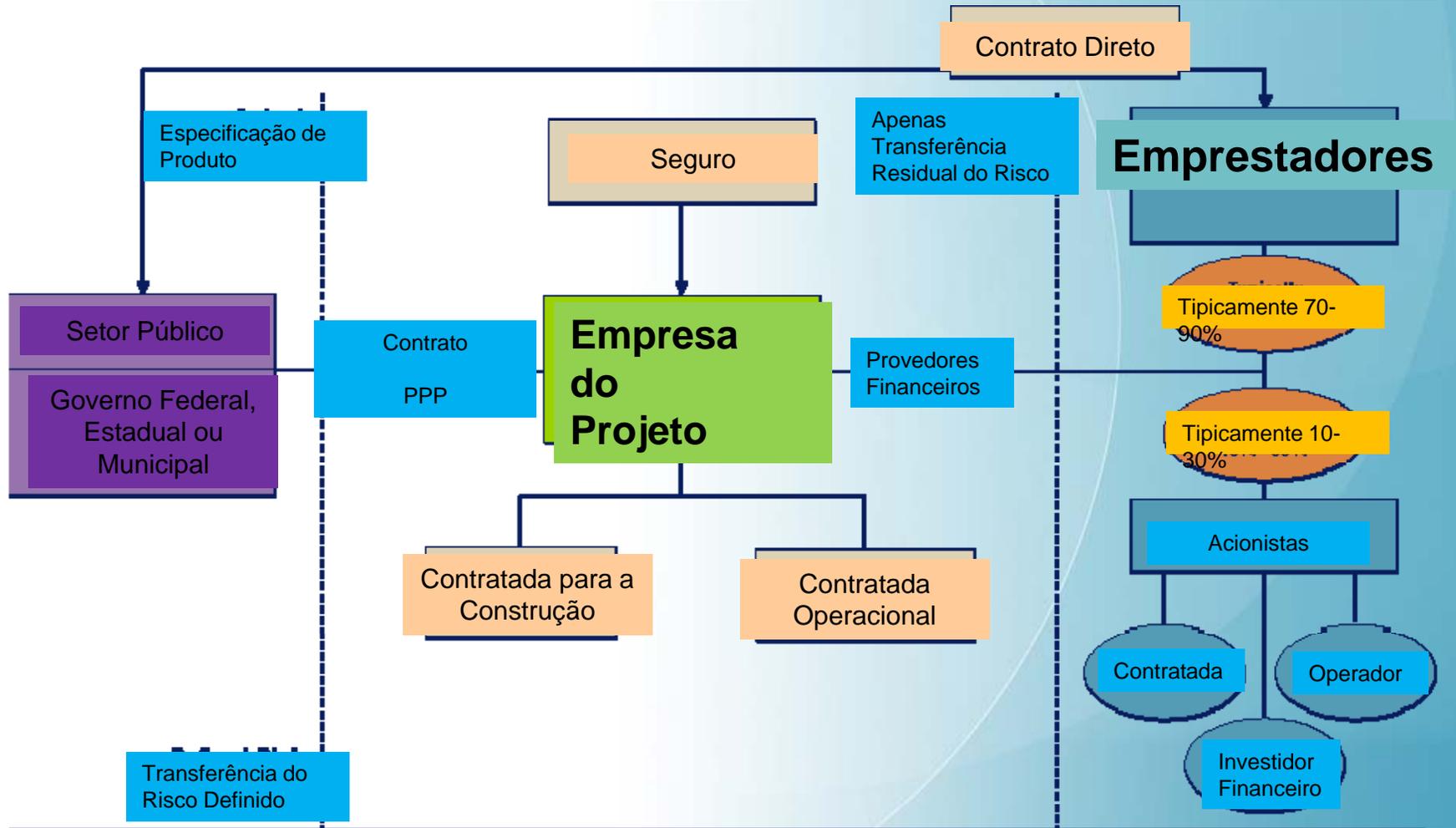
Dicas para uma sondagem de mercado bem sucedida

- Garantir que:
 - esteja de acordo com todas as regras de contratação/licitação
 - leve em consideração as autoridades públicas
 - seja considerada no início, mas não cedo demais
 - a documentação básica esteja pronta
 - as questões a serem discutidas com o mercado estejam claras
 - o processo para selecionar organizações seja claro
 - seja considerado o formato um-por-um, mas sem tratamento especial em qualquer contratação subsequente
 - mais de uma pessoa do setor público esteja envolvida, para ser consistente e garantir a documentação das reuniões
- Evitar:
 - perder tempo com discursos / configurar o projeto para adequá-lo a uma proposta
 - restringir o escopo: procure selecionar operadores, fornecedores, etc.
 - focar nos resultados mais do que nos meios necessários para atingi-los
 - o uso de linguagem de contratações, tais como ‘licitante’

Bancabilidade

- Importância do fluxo de caixa sobre os ativos
- Financiamento limitado *versus* finanças corporativas
- Papel dos financiadores nos controles e auditorias
- Riscos de garantias mal alocadas
- Riscos cambial e de inflação
- Prazo do contrato e sustentabilidade
- Papel do capital próprio
- Papel dos SPEs e alocação de riscos dentro do setor privado
- *Step-in*

Estrutura Contratual Típica de PPP



Preocupações comuns do financiador do projeto

- Certeza de que os fluxos de caixa do projeto estejam de acordo com as exigências dos serviços de débito;
- Bancabilidade de obrigações do setor público;
- Efetividade e exeqüibilidade do contrato do PPP e dos acordos relacionados;
- Direito de se envolver na eventualidade de falha do projeto e disponibilidade de fornecedores alternativos;
- Desempenho dos fornecedores/qualidade do gerenciamento;
- Bancabilidade dos fornecedores e qualidade das garantias dos fornecedores;
- Riscos compreendidos, controláveis, finitos e apropriadamente alocados;
- Reputação (ambiental, social);
- Efetividade da cobertura do seguro onde for necessário.

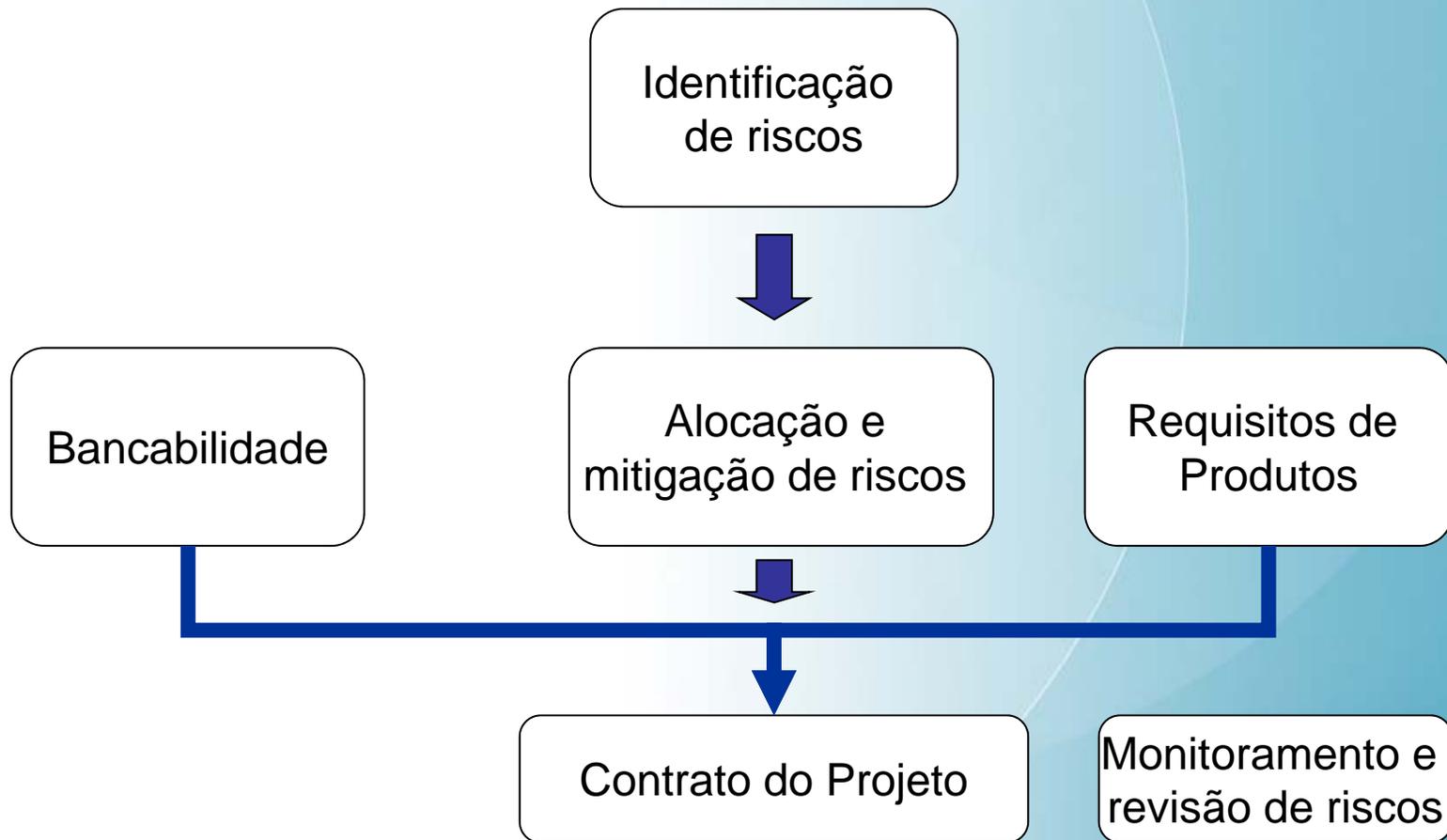
Preocupações típicas dos fornecedores + investidores

- Custo/prazo/qualidade do processo de oferta do PPP — as principais aprovações ainda são aguardadas?
- Quais serão os critérios de avaliação usados para as propostas?
- Qualidade da equipe de projeto do setor público e de seus consultores;
- Garantia do fluxo de receita do projeto (demanda, bancabilidade das obrigações do setor público);
- O que é esperado do projeto e como seu desempenho será avaliado;
- Disponibilidade e custos dos fundos de débito a longo-prazo;
- (para investidores financeiros) efetividade do construtor e do operador para que o serviço seja prestado e gerenciado de acordo com o prazo e com o orçamento;

Preocupações típicas dos fornecedores + investidores (2)

- Status e disponibilidade da infra-estrutura de apoio / disponibilidade de insumos ;
- Efetividade e exeqüibilidade do contrato de PPP e acordos relacionados;
- Riscos potenciais de taxas de câmbio;
- Ambiente mais amplo de operação para o capital privado;
- Alocação dos riscos tanto no setor público quanto no setor privado
- Alocação de riscos entres as partes privadas;
- Retorno proporcional aos riscos que precisam assumir;
- Qual a eficácia do setor público ao administrar o contrato e tomar decisões;
- Oportunidades de refinanciar o débito ou vender os investimentos.

Recapitulação



Passo-a-Passo da preparação do projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto PPP
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- **PPP Documentação do Projeto**
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Principais termos e condições

- Se os riscos surgirem, de fato, durante a realização do projeto, ambas as partes já concordaram sobre o que fazer
- Preparação do contrato geral
 - A bancabilidade dos termos contratuais deve ser previamente determinada; caso contrário, os licitantes perderão tempo e dinheiro .
- Proposta de um mecanismo de pagamento que reflita o risco de alocação
 - Se os mecanismos de pagamento forem irrealistas ou excessivamente punitivos, podem não ser aceitos pelos financiadores / fornecedores, levando a atrasos na negociação e/ou ao encerramento do contrato.
- Uso de termos contratuais padronizados e bancáveis
- Os termos e condições principais devem ser consistentes com: a alocação de riscos, a sustentabilidade, as especificações de produtos e a bancabilidade.

Questões Típicas de Viabilidade do Projeto

- Riscos de preços - água
- Riscos de demanda - rodovias, ferrovias
- Recuperação/Reforma - água, energia, prédios públicos, escolas
- Questões ambientais - transporte, energia
- Suprimentos - energia, prédios públicos
- Dimensão
- Localização / complexidade
- Risco cambial
- Tecnologia
- Força de trabalho

Passo-a-Passo da preparação do projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto PPP
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- **Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)**
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Comprometimento dos Patrocinadores/Usuários

Considerações sobre a Prestação dos Serviços:

- Demonstrar apoio dos principais patrocinadores e, quando apropriado, dos usuários. Consultar todos os atores.
- Processos regulatórios relevantes.
- Consistência entre o apoio dos partes interessados e o compromisso de sustentabilidade
- Estratégia de comunicação eficaz em relação a decisões-chave/progresso

Passo-a-Passo da preparação do projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto PPP
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- **Custo-benefício (value for money)**
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Custo-benefício (*Value for Money - VfM*)

- O que é VfM?

“A combinação otimizada de custos da vida útil e qualidade (ou adequação aos fins) dos bens ou serviços, de forma a atender às exigências dos usuários. O VfM não é a escolha de bens e serviços com base no menor custo oferecido.”

- Importante para o uso de recursos públicos
- VfM *versus* sustentabilidade

Passo-a-Passo da preparação do projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto PPP
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- **Seleção e nomeação de conselheiros**
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Seleção e Gerenciamento de Consultores

- Quando usar consultores
- Seleção de consultores:
 - profundidade e relevância da *expertise*;
 - entendimento claro dos requisitos e processos do projeto;
 - disponibilidade dos indivíduos;
- clareza dos requisitos e papéis;
- a consultoria mais barata não é necessariamente a melhor;
- o papel das unidades de PPP / fundos de desenvolvimento de projetos

Seleção e Gerenciamento de Consultores...2

- Pagamento dos consultores
- prós e contras dos impactos dos principais consultores na credibilidade do projeto
- interesse dos consultores em compartilhar aprendizados e enfoques,
- providências para revisões periódicas do desempenho dos consultores
- um forte Gerente de Projeto para gerenciar os consultores externos
- disposição dos consultores para atuarem em momentos-chave

Avaliação Jurídica

- A autoridade pública pode participar do contrato?
- O processo proposto para a contratação é legal?
- Status legal dos ativos do processo– propriedade, passivos, garantias
- Garantia de que os processos jurídicos (avaliações ambientais, planejamento, audiências públicas, consultas) tenham sido considerados e que o prazo incorpore quaisquer implicações relacionadas ao cumprimento de tais processos.
- Garantia de que o risco de cumprimento com os processos jurídicos seja devidamente compartilhado com o setor privado
- Os processos jurídicos devem ser consistentes com: o prazo e a alocação de riscos.

Apoio do Consultor Jurídico

- Assistir autoridades públicas significa avaliar os poderes exigidos e a viabilidade legal do projeto PPP;
- Elaborar a documentação do contrato do PPP para o projeto;
- Preparar os aspectos jurídicos dos documentos de licitação do projeto;
- Análise dos ativos do projeto, propriedade de terra, contratos de fornecimento e outras questões ligadas à localização;
- Preparar os requisitos de licitação jurídicos e contratuais;
- Garantir que as propostas cumpram os requisitos jurídicos e contratuais;
- Avaliar e aconselhar sobre todos os processos e soluções jurídicas e contratuais ao longo de toda a contratação;
- Comprometer-se com a auditoria jurídica das propostas;
- Auxiliar no esclarecimento e no ajuste de aspectos jurídicos.

Avaliação técnica

- Os requisitos de produto são tecnicamente viáveis?
- Custos esperados
- Avaliação das condições básicas, etc.
- Desenvolvimento do projeto
- Revisão do seguro
- Impacto ambiental
- Impacto social

Apoio do Consultor Técnico

- Apoio ao desenvolvimento, viabilidade e definição do custo do projeto
- Situação do terreno, trabalho de planejamento e projeto dos requisitos e especificações dos produtos do projeto;
- Desenvolvimento dos mecanismos de pagamento com os consultores financeiros;
- Garantia de que os aspectos técnicos do projeto estejam de acordo com seus objetivos;
- Avaliação e consultoria em relação às soluções técnicas ao longo de toda a contratação;
- Análise dos custos das soluções propostas pelos licitantes
- Auditoria técnica das soluções propostas pelos lances.

Apoio do Consultor Financeiro

- Apoio ao desenvolvimento dos aspectos financeiros do Modelo de Negócios
- Avaliação de opções e de modelos financeiros
- Articulação com instituições financeiras;
- Desenvolvimento de mecanismos de pagamento do projeto com os consultores técnicos;
- Definição dos requisitos de licitação das propostas financeiras;
- Garantia de que todos os aspectos financeiros das propostas dos licitantes cumpram os requisitos da licitação;
- Análise dos modelos financeiros submetidos pelos licitantes;
- Avaliação e consultoria sobre todas as propostas financeiras
- Revisão dos aspectos de financiamento e de tributação das propostas;
- Comprometer-se com a auditoria financeira das propostas;
- Auxiliar no esclarecimento e ajuste de questões financeiras e comerciais.

Passo-a-Passo da preparação do projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto PPP
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- Checklist

Prazo Indicativo

Considerações:

- Prazo de entrega definido – partes componentes, total, consistente com a sustentabilidade
- As etapas do processo de contratação devem ser mantidas a um mínimo consistente com a otimização da realização do projeto ao custo mais baixo
- Prazo total do Lançamento do Projeto até seu Fechamento Financeiro deve ser realista, levando em consideração a experiência do setor
- O prazo deve ser consistente com a experiência no setor.

Problemas:

- O setor público costuma subestimar o tempo necessário para uma contratação de PPP.
- Atrasos na contratação podem causar impactos desfavoráveis ao projeto - menor comprometimento das partes, aumento dos custos devido à inflação

Passo-a-Passo da preparação do projeto

- Análise de necessidade
- Seleção dos Projetos
- Governança do Projeto
- PPP Preparação do Projeto PPP
- PPP Escopo do Projeto
- Sustentabilidade
- Alocação dos riscos
- Mercado de avaliação e bancabilidade
- PPP Documentação do Projeto
- Gestão da Parte Interessada (Stakeholder)
- Custo-benefício
- Seleção e nomeação de conselheiros
- Preparação para fase de concurso
- **Checklist**

Verificações

- Esclarecimento das exigências e do escopo
- Alocação de riscos
- Indicação de interesse comercial
- Informações sobre o projeto e termos de contrato definidos
- Sustentabilidade
- Tratamento contábil conforme previsto
- Processos/equipe do projeto
- Adequação dos consultores propostos
- Prazo indicativo
- VfM
- Comprometimento dos atores/usuários
- Aprovações / confirmação dos poderes apropriados
- Comprometimento dos patrocinadores /usuários

Verificações - detalhe

- **Clareza dos requisitos**
- Os requisitos, o escopo e o termo do projeto são claros e estáveis? Eles já foram aprovados?
- **Alocação de riscos**
- Todos os riscos dos projetos foram plenamente identificados e a alocação potencial, avaliada?
- **Principais termos e condições**
- A minuta de contrato de PPP foi elaborada refletindo os requisitos do projeto, a alocação de riscos proposta e o mecanismo de pagamento?
- Os acordos, termos, condições e problemas de interface externa do projeto foram identificados e avaliados?
- **Indicação de interesse comercial**
- Há evidência de suficiente interesse do fornecedor, financiador ou investidor no mercado para justificar o lançamento do projeto nos termos propostos?
- Foi elaborada uma estratégia de marketing do projeto e uma lista de potenciais licitantes?
- Qual é a disponibilidade esperada, os termos de patrimônio e financiamento de débitos?
- As instituições de fomento foram abordadas?
- **Informações do projeto**
- Quais são os planos para divulgar o lançamento do projeto entre os potenciais licitantes?
- Foi elaborado um memorando informativo do projeto pela equipe do projeto?
- Foram elaborados critérios de qualificação dos licitantes e de avaliação das propostas?
- **Sustentabilidade**
- O escopo do projeto é sustentável?
- As tarifas do usuário são realistas/ os orçamentos e aprovações estão prontas para o pagamento de quaisquer obrigações (ou provisão de ativos) do setor público?
- O tratamento contábil esperado é claro?
- **Prazo indicativo**
- Foi estipulado um prazo realista para o período de contratação?
- **Equipe do projeto/processos**
- Há uma equipe de confiança e bem informada pronta para administrar a fase de contratação, e foi definida uma estratégia eficaz de avaliação de propostas?
- As estruturas e processos de governança dos projetos estão prontas para garantir tomadas de decisões eficazes e tempestivas?
- Foram designados consultores confiáveis e experientes?
- Foram feitas as devidas avaliações para demonstrar que a abordagem proposta pode cumprir os critérios de VfM (para os fins exigidos pela política)?
- **Comprometimento dos atores/usuários**
- Foram identificadas todas as partes interessadas relevantes? Elas estão comprometidas com o projeto? As providências foram tomadas para comunicação e consultas contínuas?
- **Processos jurídicos**
- As aprovações necessárias foram identificadas / obtidas (ex. ambiente, licença)?
- Há clareza sobre o local e a propriedade do terreno?
- Todas as aprovações relevantes para o projeto foram providenciadas?
- Foram confirmados os poderes da autoridade pública para conceder e celebrar contratos a longo prazo?

Seleção do Projeto e Preparação

Licitação

Contrato de Gestão

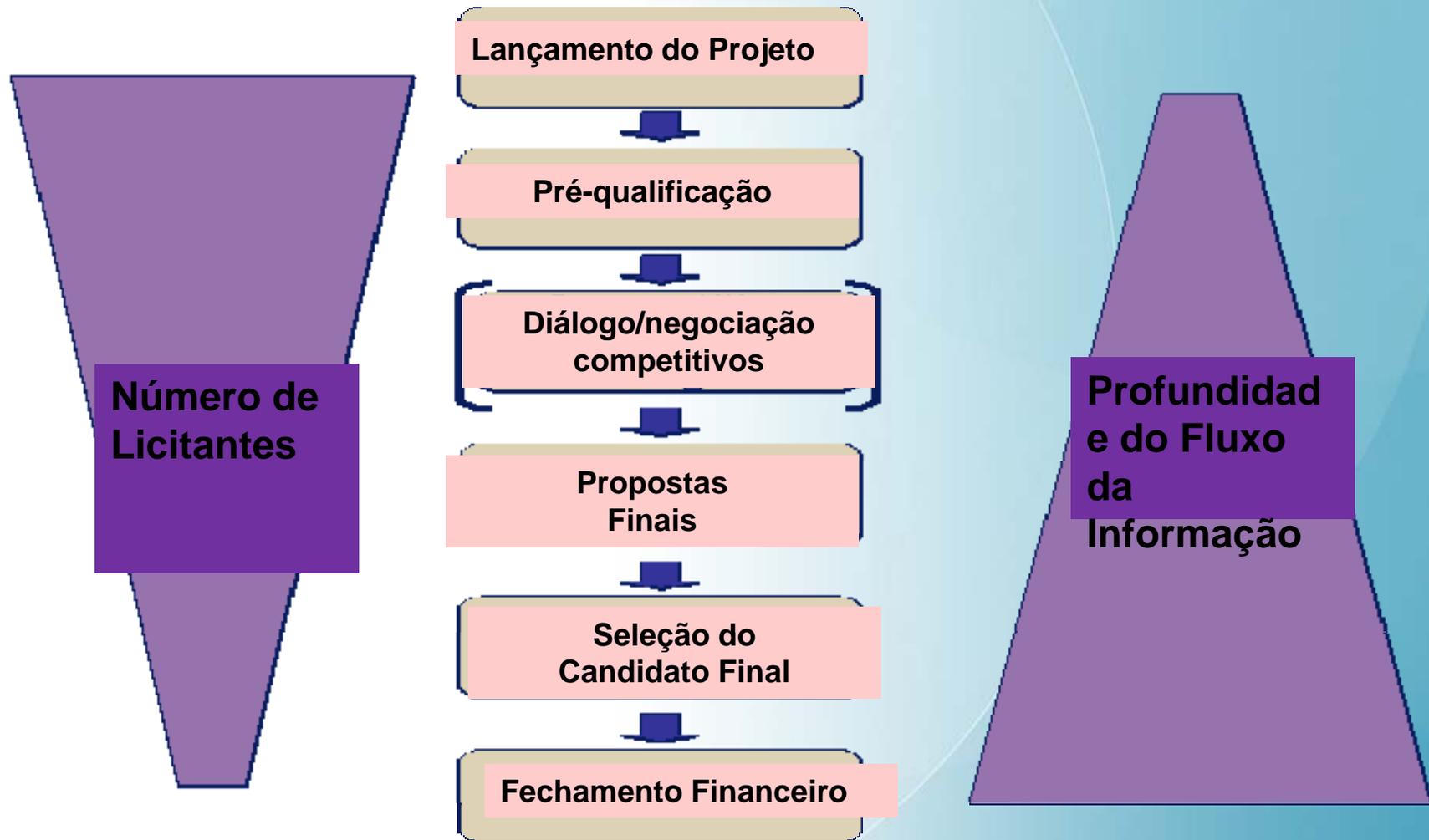
Fase de Licitação

- Seleção de Lances
- Maximizar os benefícios da competição entre licitantes
- Entregar o melhor lance do concorrente mais competente
- Minimizar Tempo e Custo
- Elevar um exame minucioso

Questões a considerar

- Memorando de Informações do Projeto
 - Patrocinador do Projeto
 - Informação do Projeto
 - Processo
 - Data Room
 - Visitas
 - Conferência de Licitantes
- Avaliação de Equipes
- Papel dos Conselheiros
- Papel de DFIs

Esquema do processo de licitação típico



Seleção de Projeto e Preparação

Licitação

Gestão de Contrato

Fases

- Implementação/construção
- Prestação/operação do serviço
- Devolução/encerramento

Gerenciamento de Contratos: Principais Atividades

- Pesquisa de satisfação dos utilizadores
- Reclamação logs / help desk
- Inspeções físicas
- Verificações no local e teste
- Sign off / certificação
- Adesão ao plano de vigilância
- Acordar e refletir as mudanças no controle / variações
- Relatórios e revisão de relatórios

Gerenciamento de Contratos: Principais Atividades

- Uso de soluções contratuais ou negociar alternativas
- Auditorias Promocionais
- Medição e atualização dos indicadores de performance
- Medição de Benefícios
- Opiniões Financeiras
- Comparação de pagamentos reais vs orçamento
- Comparação dos resultados vs acordos de nível de serviço

O Contrato

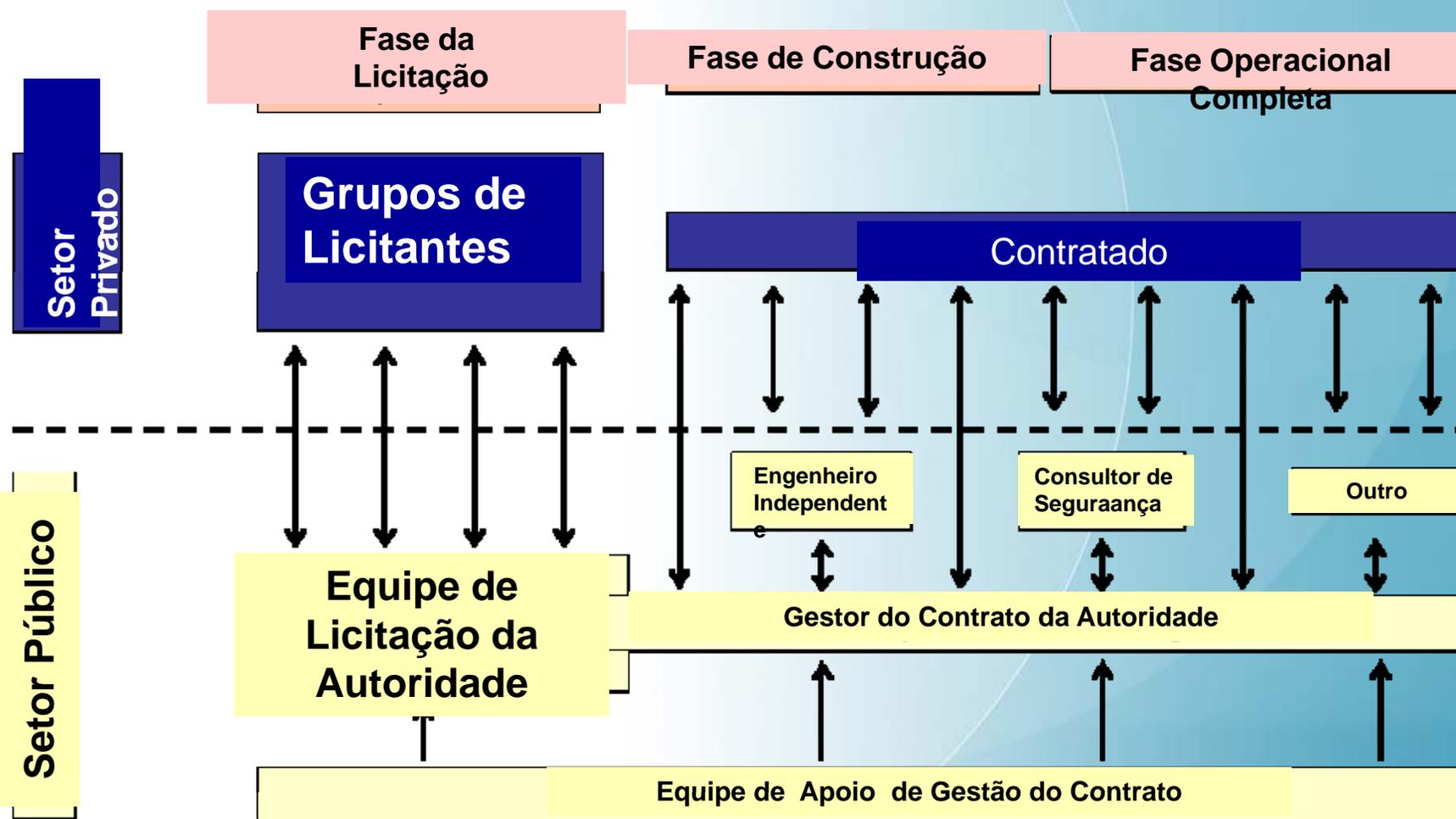
- Boa parceria significa que o contrato é uma ferramenta útil, não autoritária e não deve ser totalmente ignorado
- Envolvimento do gerente do projeto antes da assinatura do contrato para garantir que o contrato se efetive.

Gerenciamento do Projeto

As causas comuns de por que os projetos enfrentam dificuldades em geral têm a ver com a governança do projeto:

- Falta de um vínculo claro entre o projeto e as prioridades estratégicas da organização, inclusive um consenso sobre as medidas de sucesso
- Falta de clareza quanto à apropriação e liderança da gerência
- Falta de engajamento efetivo com os atores
- Falta de entendimento e de contato com a indústria nos níveis superiores
- Recursos e habilidades inadequados para entregar o programa ou o projeto

Estrutura da Gestão do Contrato



O que aprendemos?

As grandes questões têm sido consistentes ao longo do tempo:

- Recursos e Gerenciamento
- Aferimento /Testes de Mercado
- Gerenciamento de Variações
- Mark-up e as margens são uma questão controversa
- Dados e as informações são essenciais

Feedback: lições como forma de experiência operacional devem ser utilizadas para melhorar o processo de contratação

O período de transição (de contratação de operação) é vital

Fim