



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA-GERAL DA GOVERNADORIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

ANEXO I

TERMO DE REFERÊNCIA





LISTA DE FIGURAS

Figura I: Princípios norteadores do Projeto de PPP	9
Figura II: Mecanismos de Interação entre PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA	11
Figura III: Relação entre os envolvidos.....	12
Figura IV: Descrição das etapas do contrato de VERIFICADOR INDEPENDENTE..	15
Figura V: Planejamento da Equipe do Projeto.	29



LISTA DE SIGLAS

F

FIFA

Fédération Internationale de Football Association8

I

ID

Índice de Desempenho 19, 20, 21, 22, 23

IQ

Índice de Qualidade 14, 19, 20

M

MO

Margem Operacional9, 24

MP

Mecanismo de Pagamento 11, 19, 26

N

NF

Nota Final..... 20, 21, 22, 23

P

PA

Parcela Anual de Ajuste Sazonal19

PM

Parcela Pecuniária Mensal19

POP

Plano de Operações Padrão.....19, 21

PPP

Parceria Público-Privada8, 10, 11, 12, 13, 14, 17, 23, 31



R

RC

Responsabilidades da Concessionária 11

RD

Relatório de Desempenho 24

S

SEPLAG/MG

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais 8

SMD

Sistema de Mensuração de Desempenho 11, 17, 19, 26

SPE

Sociedade de Propósito Específico 8, 9

T

TI

Tecnologia da Informação 16, 20, 23, 25

TR

Termo de Referência 8



SUMÁRIO

1. DAS DEFINIÇÕES.....	6
2. ANTECEDENTES E PRINCÍPIOS NORTEADORES DOS PROJETOS DE PPP ...	8
3. MECANISMO DE INTERAÇÃO ENTRE O PODER CONCEDENTE E CONCESSIONÁRIA	10
4. JUSTIFICATIVA DA EXISTÊNCIA DO VERIFICADOR INDEPENDENTE.....	11
5. DO OBJETO DA CONTRATAÇÃO	13
6. DO PRAZO DO CONTRATO DO VERIFICADOR INDEPENDENTE.....	14
7. ESCOPO DOS SERVIÇOS A SEREM PRESTADOS PELO VERIFICADOR INDEPENDENTE.....	14
8. COMPILAÇÃO DOS PRODUTOS PREVISTOS PARA CADA ETAPA	25
9. EQUIPE DO PROJETO	29
10. CONDIÇÕES DE EXECUÇÃO DO SERVIÇO	30



1. DAS DEFINIÇÕES

1.1. Para fins deste TERMO DE REFERÊNCIA ou de qualquer outro documento que deva ser fornecido, as terminologias a seguir, quando empregadas, no singular ou no plural, em letras maiúsculas, terão os significados neste item, salvo se do contexto resultar sentido claramente diverso.

ADJUDICATÁRIO - Concorrente vencedor da licitação, mediante homologação do resultado do julgamento da Comissão Especial de Licitação pela autoridade competente da CONTRATANTE;

ANEXOS – os documentos que integram o Edital de Licitação da Concorrência 02/20110, referente à exploração, mediante CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, da operação e manutenção, precedidas de obras de reforma, renovação e adequação do COMPLEXO DO MINEIRÃO;

COMITÊ GESTOR DO PROJETO – formado pelo representante da CONCESSIONÁRIA, representante legal do PODER CONCEDENTE e representante legal e técnico do VERIFICADOR INDEPENDENTE. Instância criada para tratar da revisão, modificação e atualização do modelo de governança, operação do estádio, mensuração de performance e remuneração. Além disso, deve analisar potenciais impactos no contrato de gestão e o equilíbrio econômico financeiro do estádio ao longo dos anos de concessão;

COMPLEXO MINEIRÃO – o Estádio Governador Magalhães Pinto e as áreas conexas ao estádio, delimitadas pelo levantamento topográfico e delimitação do COMPLEXO MINEIRÃO do Anexo XI do Edital da CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, que são da CONCESSÃO ADMINISTRATIVA;

CONCESSÃO ADMINISTRATIVA – concessão administrativa para a realização referente à exploração da operação e manutenção, precedidas de obras de reforma, renovação do e adequação do COMPLEXO DO MINEIRÃO, outorgada à CONCESSIONÁRIA pelo prazo previsto no CONTRATO;

CONCESSIONÁRIA – Minas Arena Gestão de Instalações Esportivas S.A., sociedade de propósito específico, constituída de acordo e sob as leis brasileiras, com o fim exclusivo de execução do OBJETO do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA;

CONTRATANTE – Governo do Estado de Minas Gerais;

CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA – é o instrumento jurídico firmado entre o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA com o objetivo de regular os termos da CONCESSÃO ADMNISTRATIVA nº 02/2010;

EDITAL – é o instrumento que contém o conjunto de instruções, regras e condições necessárias à orientação do procedimento administrativo de seleção do



ADJUDICATÁRIO que será o **VERIFICADOR INDEPENDENTE** do **CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA** do **COMPLEXO MINEIRÃO**;

EQUIPE DE PROJETO – profissionais responsáveis que farão parte da equipe do **VERIFICADOR INDEPENDENTE**, atuando na estruturação e posterior aferição do desempenho e qualidade da **CONCESSIONÁRIA**;

GABINETE DE SECRETÁRIO EXTRAORDINÁRIO DA COPA DO MUNDO – Gabinete criado por força da Lei Delegada nº. 179/2011 e com atribuições definidas no art. 55 da Lei Delegada nº. 180/2011;

GERENTE DE PROJETO - responsável pela **EQUIPE DE PROJETO** e representante do **VERIFICADOR INDEPENDENTE** que prestará os serviços descritos no **EDITAL** e seus **ANEXOS**;

LICITAÇÃO – procedimento público conduzido pela **CONTRATANTE** para selecionar, dentre as propostas apresentadas, a que melhor atenda ao interesse da Administração Pública, com base nos critérios previstos no **EDITAL**;

MECANISMO DE PAGAMENTO – forma como se dará a remuneração do **PODER CONCEDENTE** à **CONCESSIONÁRIA**, pela execução do **CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA** do **COMPLEXO MINEIRÃO**;

OBJETO – Seleção e contratação de empresa especializada para atuar como **VERIFICADOR INDEPENDENTE** na aferição da qualidade e do desempenho da **SPE Minas Arena – Gestão de Instalações Esportivas S/A**, responsável pelo **CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA** do **COMPLEXO DO MINEIRÃO**, por meio do **SISTEMA DE MENSURAÇÃO E DESEMPENHO** definido no referido **CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA**;

PARTES – **PODER CONCEDENTE**, **CONCESSIONÁRIA** e **VERIFICADOR INDEPENDENTE**;

PODER CONCEDENTE – o Governo do Estado de Minas Gerais;

PROJETO – Operação do **VERIFICADOR INDEPENDENTE** na estruturação e posterior aferição do desempenho da **CONCESSIONÁRIA**, no âmbito da exploração da operação do **COMPLEXO MINEIRÃO**;

SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO – Arquitetura de medição criada para avaliar o desempenho da **CONCESSIONÁRIA** na exploração da operação do **COMPLEXO MINEIRÃO**, durante a vigência do **CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA**, e consagrada no **ANEXO VI** do Edital da Concorrência 02/2010;

SPE – Minas Arena Gestão de Instalações Esportivas S.A., que é uma Sociedade de Propósito Específico, constituída pelo consórcio vencedor da licitação da terceira etapa de obras do **COMPLEXO MINEIRÃO**, para a consecução do objeto da **CONCESSÃO ADMINISTRATIVA**;



TERMO DE REFERÊNCIA – Instrumento que descreve o propósito e a estrutura do PROJETO, definindo diretrizes básicas para a sua execução;

VERIFICADOR INDEPENDENTE – Responsável por fazer a aferição dos resultados obtidos pela CONCESSIONÁRIA no âmbito da exploração da operação do COMPLEXO MINEIRÃO, com vistas a estipular a remuneração que deverá ser paga pelo PODER CONCEDENTE.

2. ANTECEDENTES E PRINCÍPIOS NORTEADORES DOS PROJETOS DE PPP

O pano de fundo do presente Termo de Referência (TR) é o Edital de Concorrência 02/2010 SEPLAG/MG lançado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG). O referido documento se constitui como um edital de uma Parceria Público-Privada (PPP) que visava à concessão administrativa para exploração da operação e manutenção, precedidas de obras de reforma, renovação e adequação do COMPLEXO DO MINEIRÃO.

O contrato de PPP foi assinado em 21 de dezembro de 2010, celebrado entre o Estado de Minas Gerais, por intermédio da SEPLAG/MG, e a Sociedade de Propósito Específico (SPE) Minas Arena – Gestão de Instalações Esportivas S.A, cujo prazo contratual é de 27 anos para reforma da infraestrutura e execução.

Considerando que a *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) escolheu a cidade de Belo Horizonte como uma das sedes da Copa do Mundo FIFA 2014 e da indicação do Estádio Governador Magalhães Pinto (Mineirão) como local das partidas da Copa do Mundo FIFA 2014 a serem disputadas na cidade de Belo Horizonte, o Estado de Minas Gerais optou pelo modelo de contratação de Parceria Público-Privada como escolha mais adequada e eficiente para a reforma da infraestrutura e disponibilização de serviços de interesse público.

O contrato de PPP do COMPLEXO DO MINEIRÃO corresponde ao valor de R\$ 677.353.021,85 (seiscentos e setenta e sete milhões e trezentos e cinquenta e três mil e vinte e um reais e oitenta e cinco centavos).

O valor do contrato foi calculado com base na soma do teto do valor da parcela pecuniária mensal da remuneração da CONCESSIONÁRIA, conforme a proposta vencedora apresentada e as regras determinadas no Anexo V ao contrato, denominado Remuneração e Mecanismo de Pagamento. Foi considerada para cálculo do valor a soma do valor máximo de todos os pagamentos públicos a serem realizados ao longo do prazo de vigência da CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, trazidos ao Valor Presente Líquido (VPL) e considerando como taxa de desconto a SELIC da data de assinatura do Contrato, dia 21 de dezembro de 2010, cujo percentual era de 10,25% a.a..

O valor a ser pago pelo Estado nesse contrato varia em função da Margem Operacional (MO) obtida pela CONCESSIONÁRIA. Assim, o modelo estimula a geração de receitas oriundas da comercialização de ingressos de futebol, área VIP, exploração comercial, exploração imobiliária e publicidade e patrocínio, definidos no ANEXO IV – Plano de



Negócios de Referência do Edital de Concorrência 02/2010 SEPLAG/MG, e aprovado pelo PODER CONCEDENTE.

Foi outorgada à SPE vencedora da licitação, pelo prazo de 27 (vinte e sete) anos, a exploração, mediante CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, da operação e manutenção, precedidas de obras de reforma, renovação e adequação do COMPLEXO DO MINEIRÃO.

A CONCESSÃO ADMINISTRATIVA foi desenvolvida e estruturada a partir de três princípios norteadores (

Figura I). O primeiro consiste na gestão profissional do COMPLEXO DO MINEIRÃO com foco no cidadão, primando pela eficiência e eficácia dos processos de administração, elevando o patamar de qualidade de prestação do serviço público do Estado de Minas Gerais. O segundo é a necessidade de controle e transparência, indispensável em todos os projetos da Administração Pública, no qual se estruturam mecanismos de monitoramento e acompanhamento durante toda a execução contratual. O terceiro, por sua vez, consiste na relevância de padrões contratuais que incentivem a cooperação entre o setor público e privado para que os ganhos de eficiência possam ser efetivamente verificados e que níveis adequados de retorno sejam garantidos à CONCESSIONÁRIA e ao PODER CONCEDENTE. O princípio norteador da cooperação vislumbra permitir que o Estado forneça serviços de qualidade aos cidadãos e que assegure ao parceiro privado um retorno financeiro adequado.

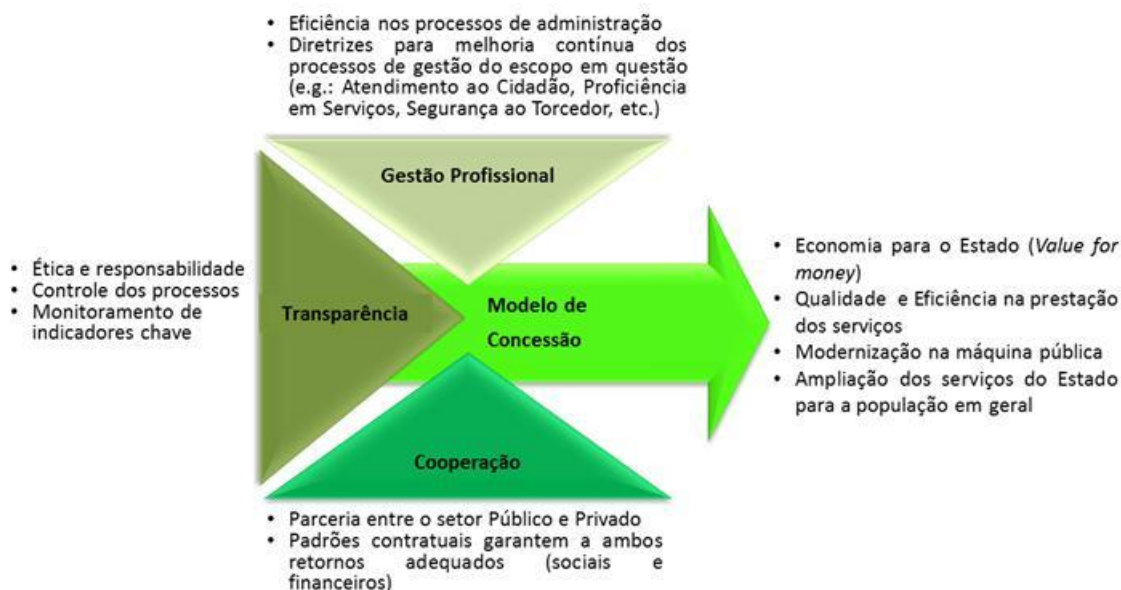


Figura I: Princípios norteadores do Projeto de PPP

Para garantir a efetividade dos princípios norteadores do Projeto de PPP, o Estado definiu as obrigações da CONCESSIONÁRIA e seus mecanismos de interação com esta, conforme a

Figura II. Esses mecanismos compõem o contrato de concessão administrativa celebrado entre o Estado de Minas Gerais e a CONCESSIONÁRIA, conforme Edital de



Concorrência nº. 02/2010 SEPLAG/MG; que determina em seus Anexos o Sistema de Mensuração de Desempenho, a Remuneração da CONCESSIONÁRIA e o Mecanismo de Pagamento.

3. MECANISMO DE INTERAÇÃO ENTRE O PODER CONCEDENTE E CONCESSIONÁRIA

Para a contratação de uma empresa especializada para atuar como VERIFICADOR INDEPENDENTE necessita-se de um determinado mecanismo de interação entre as partes que compõem o contrato de PPP: PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA.

O mecanismo de pagamento ao parceiro privado de uma PPP envolve a participação de atores independentes na aferição que deverão auxiliar o PODER CONCEDENTE na definição das contrapartidas pecuniárias.

O contrato de PPP é a única forma de contratação em que se prevê, mandatoriamente, uma remuneração variável ao parceiro privado, conforme a qualidade da prestação do serviço público concedido. Dessa forma, o sistema de mensuração de desempenho previsto em um contrato de PPP determina quais os indicadores e parâmetros de qualidade e desempenho que o Estado exige à CONCESSIONÁRIA na execução contratual. Tais indicadores são consolidados em uma nota final que consiste no componente essencial para a determinação do montante da remuneração a ser paga para a CONCESSIONÁRIA.

Portanto, a interação entre o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA (

Figura II) envolve a observância das Responsabilidades da CONCESSIONÁRIA (RC), que descreve os serviços a serem prestados por esta, o Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD), que descreve os indicadores para a avaliação do serviço público a ser prestado pela CONCESSIONÁRIA, e o Mecanismo de Pagamento (MP), que define o valor da remuneração conforme as informações apresentadas nos indicadores de desempenho e qualidade.

Junto ao sistema de mensuração, os contratos de PPP estipulam a forma de remuneração do parceiro privado e mecanismo de pagamentos que incluem os indicadores de desempenho da CONCESSIONÁRIA apurados permanentemente durante toda a CONCESSÃO ADMINISTRATIVA. Uma vez que estão pré-definidos os indicadores e o mecanismo de remuneração variável vinculada à nota obtida pela CONCESSIONÁRIA na execução contratual, faz-se necessário estipular, de maneira completa e específica, a forma de como ocorrerá a aferição dos indicadores que determinarão as remunerações do parceiro privado.



Figura II: Mecanismos de Interação entre PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA

A partir da compreensão do mecanismo de interação entre o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA, o estabelecimento de formas de aferição e controle dos indicadores de qualidade e desempenho da CONCESSIONÁRIA garante a fiel execução do contrato, previne erros e deturpações das informações, bem como permite uma maior transparência da execução do contrato para o Estado em benefício da sociedade.

4. JUSTIFICATIVA DA EXISTÊNCIA DO VERIFICADOR INDEPENDENTE

A remuneração recebida pelo parceiro privado encontra-se diretamente vinculada ao seu desempenho no âmbito da execução contratual. Assim, pode-se dizer que o papel do VERIFICADOR INDEPENDENTE assume especial relevância no modelo de parceria existente no COMPLEXO DO MINEIRÃO, pois admitindo que a remuneração da CONCESSIONÁRIA se dará com base em sua produtividade e eficiência, é mandatório que existam formas de verificação eficientes e isentas. Assim, espera-se que, na atuação do VERIFICADOR INDEPENDENTE, seja criado um mecanismo de acompanhamento que possibilite o cumprimento dos objetivos pactuados contratualmente.

Além de contribuir para o cumprimento do contrato de PPP, o VI age de forma neutra na relação entre o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA, evitando eventuais lesões ao PODER CONCEDENTE, ao apontar resultados que, por ventura, não tenham sido alcançados pelo parceiro privado. Os seus pareceres e relatórios podem subsidiar as decisões do parceiro público, no momento de acionar as medidas sancionatórias cabíveis, com vistas ao fiel cumprimento das cláusulas contratuais.

A relação entre o PODER CONCEDENTE, a CONCESSIONÁRIA e o VERIFICADOR INDEPENDENTE pode ser estruturada, em linhas gerais, determinando ao PODER CONCEDENTE a fiscalização e execução dos serviços, bem como a obrigação de efetuar as contraprestações pecuniárias conforme os valores



obtidos pelos índices de desempenho e qualidade; à CONCESSIONÁRIA a obrigação de executar os serviços estipulados pelo PODER CONCEDENTE que envolve a reforma de infraestrutura pública; e ao VERIFICADOR INDEPENDENTE o papel de desenvolver uma atuação proativa na sugestão e melhorias dos processos de execução do contrato de PPP pela CONCESSIONÁRIA, auxiliar o processo de monitoramento e aferição dos indicadores de desempenho e qualidade, promover a análise de confiabilidade dos dados produzidos pela CONCESSIONÁRIA, prover soluções tecnológicas conforme o objeto do contrato de PPP, além de apresentar os valores da contraprestação pecuniária à CONCESSIONÁRIA para análise e aprovação do PODER CONCEDENTE (

Figura III).

- Fiscaliza a execução dos serviços;
- Realiza o pagamento de acordo com o desempenho Concessionária.



- Executa os serviços estipulados pelo Poder Concedente que pode envolver construção e/ou operação e/ou implantação;
- Coleta as informações de Desempenho.

- Atua de maneira pró-ativa para sugestão de melhoria nos processos da Concessionária e auxilia o processo de monitoramento/aferição dos respectivos indicadores;
- Efetua a análise de confiabilidade dos dados produzidos pela Concessionária;
- Suporta tecnicamente eventuais descontos ou ajustes nos pagamentos.

Figura III: Relação entre os envolvidos

O VERIFICADOR INDEPENDENTE é responsável em executar a aferição dos indicadores de desempenho e qualidade, conforme sua previsão pré-estabelecida em contratos de PPP, no qual este não possui a competência de alterar as normas contratuais estabelecidas entre as partes, nem mesmo de modificar os mecanismos de pagamento. Da mesma forma, este não substitui o Poder Público na função de fiscalização, impedindo-o de exercer a atividade fiscalizadora por meio de auditorias, visitas técnicas ou de solicitações de quaisquer informações concernentes ao âmbito do contrato de PPP que a Administração Pública julgar necessárias.

É importante ressaltar também que, se por um lado, ele auxilia a administração nas atividades de fiscalização, por outro, ajuda na imparcialidade da relação contratual, dando a segurança necessária ao parceiro privado por se tratar de avaliação independente de desempenho.

Da mesma forma, no que concerne ao contrato de PPP do COMPLEXO MINEIRÃO, conforme Edital de Concorrência nº. 02/2010 SEPLAG/MG, a Cláusula 24ª estabelece a possibilidade do Poder Público contratar empresa especializada para executar os



serviços de VERIFICADOR INDEPENDENTE, bem como atribui determinadas funções de monitoramento e acompanhamento das obrigações da CONCESSIONÁRIA e dos indicadores de desempenho.

O PODER CONCEDENTE se reserva no direito de, periodicamente, a cada período de 05 (cinco) anos de execução do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, revisar o SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO do ANEXO VI, bem como as RESPONSABILIDADES DA CONCESSIONÁRIA, constantes no ANEXO VII do Edital da Concorrência nº 02/2010, como forma de mantê-los atualizados e em pleno funcionamento. Resta ao VERIFICADOR INDEPENDENTE fazer as adaptações necessárias para continuar a cumprir o escopo de sua atuação.

A contratação do VERIFICADOR INDEPENDENTE deve apresentar uma solução para a seguinte pergunta: como o VI pode ser estruturado e operado de forma a ajudar o PODER CONCEDENTE na obtenção dos benefícios finalísticos com a PPP e a CONCESSIONÁRIA o retorno financeiro esperado?

A resposta perpassa pela construção de um modelo de governança em que haja recorrente comunicação entre as partes contratantes, sendo que a atuação do VI representa um instrumento que contribui para o controle e a garantia da veracidade das informações repassadas pela CONCESSIONÁRIA, possibilitando a manutenção de serviços públicos de qualidade e assegurando o retorno financeiro esperado pelo parceiro privado.

5. DO OBJETO DA CONTRATAÇÃO

O OBJETO da presente LICITAÇÃO consiste na seleção de empresa especializada para atuar como VERIFICADOR INDEPENDENTE na aferição do desempenho e da qualidade da CONCESSIONÁRIA que realizará a exploração da operação e manutenção, precedidas de obras de reforma, renovação e adequação do COMPLEXO DO MINEIRÃO no âmbito do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA. As avaliações serão realizadas em consonância com o disposto no SISTEMA DE MENSURAÇÃO E DESEMPENHO, ANEXO VI – Sistema de Mensuração de Desempenho – SMD.

O OBJETO da presente LICITAÇÃO não consiste na delegação da fiscalização do cumprimento, pela CONCESSIONÁRIA, das cláusulas do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, sendo essa atividade competência exclusiva do Estado de Minas Gerais, por meio do GABINETE DE SECRETÁRIO EXTRAORDINÁRIO DA COPA DO MUNDO.

Dentre as atribuições e produtos sob responsabilidade do VERIFICADOR INDEPENDENTE, está prevista a subcontratação de serviços de pesquisa de satisfação a fim de aferir os indicadores que compõem o Índice de Qualidade (IQ), bem como a faculdade à CONTRATADA de subcontratar serviços de Tecnologia da Informação referentes ao desenvolvimento de sistema de aferição para utilização do VERIFICADOR INDEPENDENTE.



As diretrizes, especificações e as atividades concernentes à prestação dos serviços encontram-se descritas no EDITAL e no presente TERMO DE REFERÊNCIA.

Os principais objetivos da contratação são:

- O desenho de todos os processos e procedimentos para aferição dos dados produzidos pela CONCESSIONÁRIA, pelo registro de todas as informações geradas nos sistemas de informação da CONCESSIONÁRIA e na apresentação desses dados;
- O desenvolvimento de um sistema de aferição dos indicadores dos dados produzidos e apresentados pela CONCESSIONÁRIA, no armazenamento e disponibilização permanente das informações auferidas;
- O desenvolvimento de indicadores estratégicos, de cunho finalístico, que auxiliarão a CONTRATANTE a mensurar seus principais objetivos no CONTRATO DE CONCESSÃO a título de complementação dos indicadores já existentes, que não gere alteração no mecanismo de pagamento, mediante aprovação conjunta do PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA;
- O desenvolvimento de indicadores estratégicos complementares, de cunho finalístico, que auxiliarão o PODER CONCEDENTE a mensurar seus principais objetivos com o CONTRATO DE CONCESSÃO, sem que isso gere alteração no mecanismo de pagamento. Deve haver aprovação conjunta do PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA;
- A atuação de forma pró-ativa do VERIFICADOR INDEPENDENTE propondo melhorias para os processos da CONCESSIONÁRIA, ao sugerir metodologias para análise de indicadores e formas de captação de dados.

6. DO PRAZO DO CONTRATO DO VERIFICADOR INDEPENDENTE

O prazo de vigência da contratação da empresa especializada que atuará como VERIFICADOR INDEPENDENTE de que trata o presente EDITAL será de 4 (quatro) anos, a contar da data de emissão de ordem de início da CONTRATANTE, nos termos da MINUTA DE CONTRATO constante do Anexo II deste EDITAL.

7. ESCOPO DOS SERVIÇOS A SEREM PRESTADOS PELO VERIFICADOR INDEPENDENTE

A seguir, apresenta-se o escopo do trabalho a ser desenvolvido pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE e a enumeração de algumas etapas importantes, descritas de forma explicativa, sem que se pretenda a exaustão da descrição das atividades do PROJETO em questão. Portanto, no decorrer da prestação do serviço, o VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá apontar questões que julgue pertinentes com base em sua experiência ou especificidade do mercado e setor.

Para a realização dos serviços, optou-se pela divisão do PROJETO em duas etapas, conforme Figura IV, a saber:

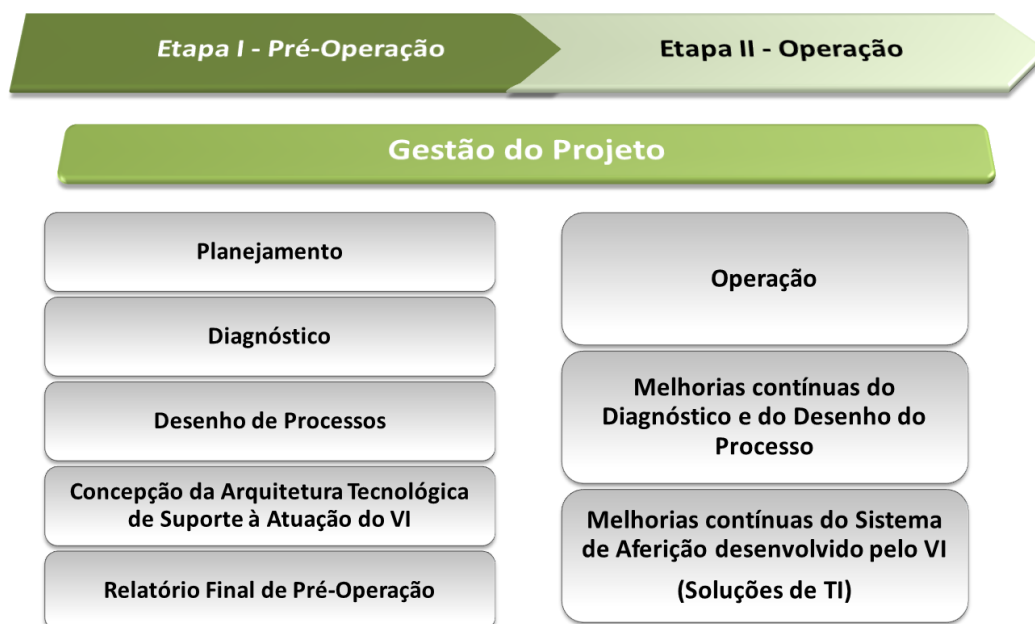


Figura IV: Descrição das etapas do contrato de VERIFICADOR INDEPENDENTE

Portanto, as ações do VERIFICADOR INDEPENDENTE seguem as seguintes etapas contempladas na Gestão do Projeto:

- **Etapa I – Pré-Operação**
 - a) **Atividade 1. Planejamento**
 - b) **Atividade 2. Diagnóstico**
 - c) **Atividade 3. Desenho de Processos**
 - d) **Atividade 4. Concepção da Arquitetura Tecnológica de Suporte à Atuação do VI**
 - e) **Atividade 5. Relatório Final de Pré-Operação**

- **Etapa II – Operação**
 - a) **Atividade 1. Operação**
 - b) **Atividade 2. Melhorias contínuas do Diagnóstico e do Desenho do Processo**
 - c) **Atividade 3. Melhorias contínuas do Sistema de Aferição desenvolvido pelo VI (Soluções de TI)**

7.1. ETAPA I – PRÉ-OPERAÇÃO



A Etapa I será composta por 5 (cinco) atividades, contendo cada uma delas, ações e produtos específicos. A seguir estão descritas as atividades a serem desenvolvidas em cada uma das fases.

A Etapa I, Pré-Operação, consiste: a) na realização do planejamento dos trabalhos a serem desenvolvidos pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE; b) na realização do diagnóstico dos processos definidos no contrato de PPP do COMPLEXO MINEIRÃO; c) no desenho dos processos e procedimentos para aferição dos dados da CONCESSIONÁRIA antes do início de sua operação, com base na documentação de planejamento da mesma; d) na concepção da arquitetura tecnológica de suporte para a atuação do VERIFICADOR INDEPENDENTE, com desenvolvimento de um *software web*; e e) compilação dos conhecimentos produzidos na etapa da pré-operação em relatório técnico consolidado.

A partir da atividade de diagnóstico, que será detalhada a seguir, será possível o desenvolvimento de sugestões de melhoria nos procedimentos de medição da própria CONCESSIONÁRIA, a criação de mecanismos de transparência e eficiência nas auditorias do VI, ou mesmo de indicadores estratégicos complementares que auxiliarão no processo de gestão da operação eficiente do contrato de PPP. Ressalta-se que os indicadores e melhorias sugeridos pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE não acarretam, imediatamente, alterações no mecanismo de pagamento, tampouco necessariamente, alteram o cálculo dos indicadores, pois se faz necessária a aquiescência do PODER CONCEDENTE.

A essência da criação e execução dos mecanismos sugeridos pelo VI é o caráter procedimental, a fim de aperfeiçoar a realização da aferição dos dados e do seu controle, reduzindo a possibilidade de erros e futuros prejuízos. É admissível e desejável que o VI apresente alterações no sentido de aperfeiçoar a métrica de medição da remuneração, sempre propondo uma alternativa que altere e outra que não altere o equilíbrio econômico-financeiro do contrato. Restará ao PODER CONCEDENTE a decisão de escolher a forma a ser adotada.

Destarte, é também prevista a atividade de criação de um sistema de aferição pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE, com o intuito de consolidar as informações dos indicadores previstos no Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD) da CONCESSIONÁRIA.

7.1.1. PLANEJAMENTO

Esta é a atividade inicial do trabalho com o objetivo de estruturar as bases do PROJETO, estabelecer diretrizes para execução do OBJETO, equalizar os conceitos e práticas a serem implementadas pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE, estabelecer as equipes de trabalho e promover a integração inicial entre as partes. A duração prevista é de 25 (vinte e cinco) dias.

I. PLANO GERAL DE PROJETO



O resultado desta atividade de planejamento será a formulação do Plano Geral de Projeto do VERIFICADOR INDEPENDENTE, abrangendo:

- Etapas, respectivas durações e produtos finais com suas datas de entrega e especificações;
- Premissas e considerações necessárias ao correto entendimento, formatação do escopo e atendimento aos objetivos gerais e específicos;
- Definição da estrutura organizacional adequada composta por recursos humanos, materiais e logísticos, incluindo os profissionais envolvidos em cada etapa e suas respectivas cargas horárias;
- Identificação de responsabilidades do PODER CONCEDENTE e da CONCESSIONÁRIA previstas no CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA;
- Definição da metodologia de trabalho;
- Identificação de ferramentas e pontos de controle.

Além disso, o VERIFICADOR INDEPENDENTE deve realizar, às suas custas, um *workshop* entre a equipe responsável pela regulação do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, a equipe da CONCESSIONÁRIA e a sua própria equipe objetivando equalizar, compartilhar e ampliar a compreensão e conhecimentos sobre o trabalho de desenvolvimento de uma metodologia de aferição dos indicadores do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA.

O conteúdo do *workshop* deverá abranger pelo menos os seguintes tópicos:

- Equalização da linguagem praticada no mercado e no ambiente da Secretaria reguladora do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA no que tange ao escopo do PROJETO;
- Alinhamento dos principais desafios e fatores críticos de sucesso do presente PROJETO, com base na experiência do VERIFICADOR INDEPENDENTE e no conhecimento interno do GABINETE DE SECRETÁRIO EXTRAORDINÁRIO DA COPA DO MUNDO.
- Identificação das diretrizes básicas e etapas do PROJETO.
- Autorização para início do PROJETO.

Durante a execução do PROJETO, o planejamento deve ser constantemente revisto e atualizado pelo COMITÊ GESTOR DO PROJETO.

7.1.2. DIAGNÓSTICO

Essa atividade tem como objetivo o entendimento dos papéis e responsabilidades de cada uma das PARTES (PODER CONCEDENTE, CONCESSIONÁRIA e VERIFICADOR INDEPENDENTE) no PROJETO, compreensão dos objetivos finais do PODER CONCEDENTE com relação ao CONTRATO DE CONCESSÃO



ADMINISTRATIVA, avaliação dos indicadores e processos de aferição propostos, entendimento do SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO (SMD) e do MECANISMO DE PAGAMENTO (MP) da CONCESSIONÁRIA.

Essa atividade terá duração de 85 (oitenta e cinco) dias.

Nessa atividade o VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá:

- Mapear seu papel e suas interfaces com o PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA com relação ao CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, levantando papéis e responsabilidades de cada uma das PARTES, desenhando o fluxo de troca de informação entre as PARTES e a sua temporalidade;
- Realizar entrevistas com Verificadores Independentes de outras concessões, em especial na modalidade de Parcerias Público-Privadas;
- Realizar o estudo do Plano de Operações Padrão (POP) do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, propondo melhorias, no intuito de torná-lo o principal instrumento norteador das claras e transparentes diretrizes de governança, com especial consideração ao:
 - Detalhamento de cada componente do Índice de Desempenho (ID) constante no Anexo VI – SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO, contendo fluxos e procedimentos propostos, frequência de mensuração, prazo para coleta das informações e demais informações que forem relevantes.
 - Detalhamento de todo o MECANISMO DE PAGAMENTO (MP), constante no Anexo V – Remuneração da Concessionária e Mecanismo de Pagamento –, que é composto pelas parcelas pecuniárias mensais (PM) e pela parcela de ajuste sazonal anual (PA). A Parcela Pecuniária Mensal (PM) corresponde à soma da Parcela Limitada (Pa) à Parcela complementar (Pb) multiplicada pelo fator (i), no qual a Pa (parcela limitada) equivale à remuneração pela parte dos investimentos realizados pela CONCESSIONÁRIA, exclusiva para o atendimento do serviço da dívida estimada, e a Pb (parcela complementar) que consiste na parcela complementar referente aos investimentos realizados pela CONCESSIONÁRIA que excedem o montante estabelecido na parcela limitada, contendo fluxo e procedimentos propostos e tipos de documentos padrão a serem utilizados tanto pelo PODER CONCEDENTE quanto pela CONCESSIONÁRIA.
 - Detalhamento de todas as responsabilidades das PARTES, previstas no CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA e seus anexos, estabelecendo diretrizes claras dos papéis da CONCESSIONÁRIA e do PODER CONCEDENTE, bem como os respectivos fluxos de comunicação.
- Analisar o(s) sistema(s) em desenvolvimento e/ou em utilização pela CONCESSIONÁRIA para a determinação do Índice de Qualidade (IQ) a



compor a Nota Final (NF) emitida pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE e aprovado pelo PODER CONCEDENTE, entendendo:

- Solução proposta e requerimentos definidos para o sistema;
 - Modo de coleta de dados, e a definição de quais indicadores serão automatizados e quais não serão;
 - Interfaces com outros sistemas (sistemas biométricos, sensores, detectores e outros que vierem a ser definidos pela CONCESSIONÁRIA);
 - Metodologia definida para cálculo dos indicadores;
 - Análise preliminar da arquitetura tecnológica proposta (desenho da solução de TI).
- Estudar preliminarmente a arquitetura tecnológica proposta para a atuação da empresa de TI;
 - Apresentar a revisão do Plano Geral de Projeto, com o recrudescimento da proposta inicial, mediante aplicação dos conhecimentos adquiridos por meio dos estudos consagrados nos produtos entregues neste ínterim entre o início e o fechamento da etapa de pré-operação.

7.1.3. DESENHO DO PROCESSO INICIAL

Essa atividade tem como objetivo a construção da metodologia de aferição dos dados produzidos pela CONCESSIONÁRIA.

Essa fase terá a duração de 30 (trinta) dias.

Nessa fase o VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá:

- Classificar e categorizar os indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID) de acordo com características relevantes para definição da metodologia de aferição, descrevendo sobre a possibilidade de serem automatizados, classificados em qualitativos ou quantitativos e se possuem uma representatividade considerável no cálculo da remuneração. Elaborar o desenho dos processos da CONCESSIONÁRIA que possuem impacto direto ou indireto na geração dos indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID).
- Definir a metodologia para aferição dos indicadores, a partir da classificação proposta:
 - Para os indicadores que compõem o Índice de Qualidade (IQ), o VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá contratar empresa especializada em pesquisa de opinião para realizar a mensuração dos dados, definindo a frequência, os prazos e procedimentos, com a necessária aprovação do PODER CONCEDENTE.
 - Para os demais indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID), o VERIFICADOR INDEPENDENTE poderá realizar diligências e



vistorias *in loco*, determinando a frequência e seus procedimentos a serem realizados em contribuição para a aferição dos dados.

- Desenhar os processos e procedimentos para definição da Nota Final (NF) que comporá o cálculo da remuneração da CONCESSIONÁRIA, determinando os prazos para recebimento das informações, prazo para aferição dos dados e prazo para cálculo, de forma a complementar as especificações já previstas no CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA.
- Definir o modelo dos relatórios a serem entregues ao PODER CONCEDENTE, bem como definir reuniões e seminários periódicos para apresentação de resultados.
- Definir as formas de comunicação oficial junto a CONTRATANTE e o VERIFICADOR INDEPENDENTE.
- Validar os processos, procedimentos e metodologias junto ao PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA.
- Padronizar e documentar todos os processos, procedimentos e metodologias definidas, a partir do aprimoramento do Plano de Operações Padrão do Complexo do Mineirão (POP).
- O VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá também propor indicadores estratégicos, que não gerem alteração no mecanismo de pagamento à CONCESSIONÁRIA e que auxiliarão o PODER CONCEDENTE na avaliação de suas principais metas.
- Realizar pesquisa sobre as melhores práticas na gestão de arenas esportivas no Brasil e no mundo, a fim de levantar novos indicadores e formas de mensuração. Esse levantamento deverá ser feito por meio de visitas a arenas esportivas similares nacionais e internacionais, levantamento de artigos e publicações especializadas e pela própria experiência do VERIFICADOR INDEPENDENTE.
- Comparar os indicadores levantados com os indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID), selecionando os indicadores e formas de mensuração reaproveitáveis.
- Definir um portfólio de indicadores estratégicos, que não gere alteração no mecanismo de pagamento à CONCESSIONÁRIA, e metodologias de mensuração validando junto ao PODER CONCEDENTE e à CONCESSIONÁRIA. Deverá o VERIFICADOR INDEPENDENTE, sempre que necessário, propor recomendações sobre os processos da CONCESSIONÁRIA ao PODER CONCEDENTE, com vistas a criar novos pontos de controle, indicadores ou mesmo sub-indicadores.
- Padronizar e documentar os indicadores definidos e suas metodologias de mensuração.
- Definir o modelo de relatório para apresentação dos resultados dos indicadores estratégicos, da Nota Final (NF) e de demais relatórios elaborados pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE.



7.1.4. CONCEPÇÃO DA ARQUITETURA TECNOLÓGICA DE SUPORTE À ATUAÇÃO DO VERIFICADOR INDEPENDENTE

Nesta atividade, o VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá desenvolver um sistema de informação *web* que realiza a rotina de cálculo automática de aferição dos dados dos indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID) e que permite o acesso remoto ao PODER CONCEDENTE e a CONCESSIONÁRIA, prevendo os recursos descritos a seguir.

Essa fase terá a duração de 60 (sessenta) dias.

- Visualização dos indicadores de desempenho e indicadores estratégicos em interface amigável e customizável. As informações obtidas pela empresa especializada em realizar as pesquisas de satisfação também devem possuir um local nesse sistema *web* para serem armazenadas, catalogadas e visualizadas, a fim de centralizar os dados referentes ao desempenho da CONCESSIONÁRIA;
- Cálculo automático das contraprestações pecuniárias e apresentação das mesmas na forma de relatórios;
- Relatórios e gráficos customizáveis. Esses devem permitir selecionar tanto a temporalidade quanto as variáveis presentes nos mesmos;
- Painel de controle (*dashboard*¹) gerencial no qual serão exibidos os indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID) aferidos pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE, bem como o cálculo da Nota Final (NF), em periodicidade, no mínimo, mensal;
- Banco de dados no qual ficarão armazenados todos os indicadores e outras grandezas de importância aferidas pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE incluindo as realizadas manualmente. O PODER CONCEDENTE deve ter acesso a esse banco de dados pelo menos na forma de visões, de consulta ou recurso equivalente, podendo, inclusive, utilizar esse acesso para fins de consulta direta e fonte de informação para outras aplicações ou quaisquer outras necessidades;
- Rotinas de *backup* do banco de dados. Esse *backup* deverá ser armazenado em um ambiente físico diferente do que o sistema *web* e a base de dados estejam hospedados para critérios de segurança;
- Acesso a esse sistema *web* somente por meio de usuário e senha. Os usuários poderão ter diferentes permissões de acesso, sendo que a gestão dos acessos será feita pela CONTRATANTE.

7.1.5. RELATÓRIO FINAL DE PRÉ-OPERAÇÃO

¹ O termo em inglês *dashboard* consiste em uma ferramenta de gestão operacional no qual são exibidos os indicadores de desempenho auferidos pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE bem como o cálculo da Nota Final (NF) da CONCESSIONÁRIA.



Essa atividade trata da compilação de todas as ações e aprendizados da empresa que desempenha a função do VERIFICADOR INDEPENDENTE, durante a fase de pré-operação.

Essa atividade terá a duração de 30 (trinta) dias.

A ação necessária ao cumprimento do objetivo é:

- Apresentar relatório técnico descritivo acerca das tarefas, produtos, lições aprendidas e alterações propostas pelo VI, ao CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, ao final da fase de pré-operação.

7.2. ETAPA II – OPERAÇÃO

A Etapa II, Operação, consiste no início da atuação efetiva de aferição dos indicadores para cálculo da Nota Final (NF) pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE. Nesta fase a remuneração da CONCESSIONÁRIA começa a ser ajustada baseada no desempenho calculado pelos indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID).

A Etapa II, Operação, consiste no aperfeiçoamento do diagnóstico elaborado na Etapa I, a partir dos procedimentos verificados empiricamente durante a operação do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, para além da operação propriamente dita. Neste momento, o VERIFICADOR INDEPENDENTE já deverá validar os dados obtidos pela CONCESSIONÁRIA, sendo possível revisar os processos, controles e indicadores sugeridos na Etapa I, promovendo aprimoramentos contínuos durante toda a execução do contrato de PPP. Não obstante, estão previstas as atividades de melhorias contínuas de desenho dos processos e do sistema de aferição desenvolvido pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE, as quais deverão abarcar não apenas soluções de TI, visando a estabelecer melhores formas de aferição dos indicadores e maior transparência para a realização de auditorias, mas todas aquelas necessárias ao aprimoramento do modelo de acompanhamento.

Nessa etapa, todos os produtos a serem entregues pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE terão sua periodicidade fixada, via de regra, em entregas mensais e, portanto, pagamentos em igual período. Os produtos com periodicidade diversa terão seus respectivos prazos destacados na descrição dos produtos do item 8 desse Termo de Referência.

7.2.1. OPERAÇÃO

As atividades do VERIFICADOR INDEPENDENTE correspondem ao gerenciamento de rotina das ações de aferição e de demais funções previstas no CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA.

Esta atividade terá início concomitantemente ao início das operações do COMPLEXO MINEIRÃO, previsto no contrato de PPP.

São ações previstas nesta atividade de operação:



- Acompanhamento e processamento dos dados obtidos pela supervisão geral do desempenho da CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, no âmbito dos serviços necessários ao atendimento às exigências do ANEXO VI – SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO e seu respectivo apêndice, além do ANEXO V – REMUNERAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA E MECANISMO DE PAGAMENTO;
- Levantamento dos dados necessários à aferição permanente dos serviços programados para o cumprimento dos índices previstos no ANEXO V – REMUNERAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA E MECANISMO DE PAGAMENTO, utilizando-se das informações a serem fornecidas pela Concessionária e por verificação do próprio Verificador Independente, nas vistorias e diligências que serão realizadas, com periodicidade definida pelo item 4, do referido Anexo;
- Auditoria financeira da Margem Operacional (MO) da CONCESSIONÁRIA;
- Análise da eventual liquidação de valores decorrentes de pedido de reequilíbrio econômico-financeiro e do pagamento de indenizações;
- Análise e avaliação da precisão e confiabilidade dos dados expressos nos Relatórios de Desempenho (RD) a serem apresentados pela CONCESSIONÁRIA, uma vez que tais relatórios consubstanciam a emissão da Nota Final que, por sua vez, impactará na remuneração da CONCESSIONÁRIA;
- Acompanhamento da execução do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, observando o cumprimento das obrigações contratuais por parte da CONCESSIONÁRIA e do PODER CONCEDENTE quando estes forem omissos ou incorrerem em atividades não previstas à fiel manutenção das cláusulas contratuais. O VI deverá gerar relatórios para auxílio da gestão do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, podendo, eventualmente consubstanciar a aplicação de penalidades por parte do PODER CONCEDENTE.
- Realização de visitas para verificação dos critérios de disponibilidade, conforme item 4, do ANEXO V – REMUNERAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA E MECANISMO DE PAGAMENTO;
- Promoção do melhoramento do Sistema de Aferição Mensal dos indicadores de desempenho, para que possam ser processadas as informações de apuração dos parâmetros de desempenho da operadora privada, bem como permita a transparência das informações e facilite os procedimentos de auditoria;
- Realização de pesquisas para medição dos Indicadores de Qualidade (IQ);
- Cálculo da nota dos indicadores de desempenho da CONCESSIONÁRIA, determinando o percentual do cumprimento dos índices de serviços;
- Cálculo do valor a ser pago à CONCESSIONÁRIA a título da Parcela Complementar (Pb), paga mensalmente. Tal cálculo deve levar em consideração a nota obtida no SMD;



- Verificar os comprovantes de recolhimento das Contribuições Sociais e Previdenciárias (FGTS, INSS e PIS), referentes à CONCESSÃO ADMINISTRATIVA e aos seus empregados em atividade na execução do contrato.
- Realizar reuniões periódicas com o PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA para apresentação dos resultados e discussão de assuntos pertinentes;
- Fornecer relatórios de cunho gerencial com informações sobre histórico do desempenho da CONCESSIONÁRIA na periodicidade acordada;

7.2.2. MELHORIAS CONTÍNUAS DO DIAGNÓSTICO E DO DESENHO DO PROCESSO

Esta atividade é realizada em paralelo com as atividades de operação e de melhorias do sistema de aferição desenvolvido pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE na Etapa I – Pré-Operação.

Essa atividade contempla as seguintes ações:

- Propor melhorias em seus processos e procedimentos;
- Revisar os processos e procedimentos de aferição dos dados da CONCESSIONÁRIA;
- Revisar os processos e procedimentos de mensuração dos indicadores estratégicos;
- Realizar treinamentos de representantes das partes, com vistas a qualificar representantes designados pela CONCESSIONÁRIA e pelo PODER CONCEDENTE quanto à governança do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA e às ferramentas do VI;
- Identificar oportunidades de melhoria nos processos de execução dos serviços previstos no COMPLEXO DO MINEIRÃO; avaliar processos de gestão e operação, e sugerir melhorias e inovações que possam gerar benefícios qualitativos e/ou quantitativos para a execução contratual;
- Efetuar comparação anual (*benchmarking*) das metas dos indicadores estratégicos por meio de pesquisas em arenas esportivas similares em outras regiões do país e em nível internacional.

7.2.3. MELHORIAS CONTÍNUAS DO SISTEMA DE AFERIÇÃO DESENVOLVIDO PELO VERIFICADOR INDEPENDENTE (SOLUÇÕES DE TI)

Esta atividade realiza-se em paralelo com as atividades de operação e de melhorias do diagnóstico e do desenho de processo.

Essa atividade contempla as seguintes ações:



- Analisar a execução do sistema de aferição desenvolvido pelo próprio VERIFICADOR INDEPENDENTE quanto à sua funcionalidade e prestação de informações ao PODER CONCEDENTE e à CONCESSIONÁRIA.
- Propor melhorias no sistema de aferição, no que se referem à atualização contínua do banco de dados, dos dados dos indicadores e informações repassadas pela CONCESSIONÁRIA, e a verificação da disponibilização dos relatórios e dados fornecidos pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE.
- Revisar os *dashboards* gerenciais e sua contribuição para a aferição dos dados.
- Atualizar o sistema *web* em virtude de possível modificação do SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO (SMD) ou do MECANISMO DE PAGAMENTO (MP).
- Manter a subcontratação, se a tiver realizado, para o desenvolvimento do sistema de aferição para o VERIFICADOR INDEPENDENTE, prevendo a sua execução concomitante ao o prazo de execução do contrato a que se deve submeter a empresa especializada na verificação de forma independente.

8. COMPILAÇÃO DOS PRODUTOS PREVISTOS PARA CADA ETAPA

Esta seção tem a finalidade de explicitar os produtos de entrega obrigatória por parte da CONTRATADA.

É previsto também ao VERIFICADOR INDEPENDENTE a proposição de novo plano de entrega desde que cubra todo o conteúdo descrito neste item e que esteja formalmente de acordo por parte da CONTRATANTE.

8.1. ETAPA I: PRÉ-OPERAÇÃO

Na Etapa I, o pagamento será realizado após a emissão de aceite formal por parte da CONTRATANTE ao final de cada atividade prevista, que corresponde à entrega dos produtos discriminados a seguir.

8.1.1. PLANEJAMENTO

P1. Realização de workshop básico para definição da metodologia a ser empregada na estrutura organizacional do projeto e designação de interlocutores na empresa que atuará como VI para integrar o Comitê Gestor. (15 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

P2. Cronograma Geral do PROJETO aprovado pela CONTRATANTE com todas as suas variáveis, detalhando etapas, produtos, ações, responsáveis, respectivas durações e toda e qualquer característica necessária para a construção bem sucedida de um PROJETO. (25 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

8.1.2. DIAGNÓSTICO



P3. Relatório prevendo as atribuições e responsabilidades do VERIFICADOR INDEPENDENTE, PODER CONCEDENTE e CONCESSIONÁRIA desenhando uma matriz de responsabilidades entre as equipes envolvidas em qualquer das PARTES. (35 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

P4. Relatório com seus respectivos gráficos e desenhos da compilação das entrevistas realizadas com Verificadores Independentes de outras parcerias público-privadas nacionais e internacionais. (45 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

P5. Relatório com seus respectivos gráficos e desenhos para o levantamento completo de procedimentos e processos para aferição dos dados indicadores que compõem o Índice de Desempenho e o cálculo da remuneração da concessionária conforme previsto nos ANEXO V e ANEXO VI do presente EDITAL, contendo críticas e sugestões de aprimoramento do SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO e do MECANISMO DE PAGAMENTO. (60 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

P6. Relatório com seus respectivos gráficos e desenhos do modelo de gestão do Complexo Mineirão, consagrado no POP, identificando pontos de sucesso e pontos fracos a serem melhorados. (60 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

P7. Relatório que avalia a proposta de solução de TI para o funcionamento do mecanismo de pagamento do contrato. (90 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

P8: Apresentação da revisão do Plano Geral de Projeto, com o recrudescimento da proposta inicial, mediante aplicação dos conhecimentos adquiridos por meio dos estudos consagrados nos produtos entregues neste íterim entre o momento da entrega deste produto e o início da pré-operação. (120 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

8.1.3. DESENHO DO PROCESSO INICIAL

P9. Relatório contendo os indicadores do ID analisados; desenho dos processos e procedimentos (incluindo segurança) para aferição dos índices e para a execução dos serviços; modelos e formulários a serem utilizados para padronização da comunicação entre as partes do contrato; propor indicadores estratégicos, que não gerem alteração no mecanismo de pagamento à CONCESSIONÁRIA e que auxiliarão o PODER CONCEDENTE na avaliação de suas principais metas. (150 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

8.1.4. CONCEPÇÃO DA ARQUITETURA TECNOLÓGICA DE SUPORTE À ATUAÇÃO DO VI

P10. Desenvolvimento da arquitetura de mensuração de desempenho, bem como da solução de TI, a serem aplicadas na gestão do contrato do Mineirão. Sistema *web* em operação. (180 dias da ordem de início do CONTRATANTE).



P11. Disponibilizar o sistema web para acesso remoto das partes, com interface amigável e customizada. (180 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

P12. Elaboração do manual de utilização das soluções de TI. (180 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

P13: Cálculo automático das contraprestações pecuniárias e apresentação das mesmas na forma de relatórios. (180 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

P14: Painel de controle (*dashboard*) gerencial no qual serão exibidos os indicadores que compõem o Índice de Desempenho (ID) aferido pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE, bem como o cálculo da Nota Final (NF) em periodicidade no mínimo mensal. (180 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

P15: Documentar e fornecer todo o material de desenvolvimento do sistema *web*, bem como o código fonte do mesmo. (210 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

8.1.5. RELATÓRIO FINAL DE PRÉ-OPERAÇÃO

P16: Relatório técnico contendo histórico das ações e do aprendizado acumulado pelo VI, durante o período da Pré-Operação. (240 dias da ordem de início do CONTRATANTE).

8.2. ETAPA II – OPERAÇÃO

Nesta Etapa II, o pagamento será realizado de forma mensal, portanto, os produtos previstos serão desenvolvidos de forma contínua até a final execução.

8.2.1. OPERAÇÃO

P17. Relatório mensal de acompanhamento contínuo a partir da supervisão do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA.

P18. Relatórios mensais com os resultados das aferições dos indicadores, dados de auditoria gerencial, análise sobre a precisão dos Relatórios de Desempenho a serem apresentados pela concessionária, e o valor da Nota Final emitida pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE.

P19. Relatórios mensais com os dados de auditoria gerencial, avaliação da margem operacional mensal correspondente ao fluxo de caixa livre gerado pela CONCESSIONÁRIA, considerando a receita total mensal proveniente da exploração comercial das áreas previstas no projeto arquitetônico do COMPLEXO DO MINEIRÃO, descontando-se os custos operacionais associados.

P20. Parecer técnico para respaldar decisão do PODER CONCEDENTE acerca de eventual liquidação de valores decorrentes de pedido de reequilíbrio econômico financeiro e do pagamento de indenizações. Periodicidade: sob demanda.



P21. Relatório mensal analítico acerca da precisão dos dados gerados pelos Relatórios de Desempenho, entregues pela concessionária.

P22. Visitas realizadas para verificação dos critérios de disponibilidade que consubstanciam o Índice de Disponibilidade, constante no ANEXO VI.

P23. Sugestões de inovação e modernização dos parâmetros de desempenho da operadora privada, com vistas a ampliar a transparência das informações e facilitar os procedimentos de auditoria. Períodicidade: semestral ou sob demanda.

P24. Realização de pesquisas de satisfação para cumprimento do SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO (SMD). Períodicidade: semestral.

P25. Determinação do percentual do cumprimento dos índices de serviços.

P26. Relatórios mensais com o valor da Nota Final emitida pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE e sugestão do valor da Parcela Pecuniária Mensal Complementar, com base nos valores aferidos.

P27. Verificação de comprovantes de recolhimento das contribuições sociais para comprovar a responsabilidade fiscal da CONCESSIONÁRIA.

P28. Reuniões com propostas de melhorias nos processos, procedimentos e modelo de gestão do VERIFICADOR INDEPENDENTE e da CONCESSIONÁRIA, além de alinhamento das expectativas, fatos supervenientes, apresentação de resultados e discussão de assuntos pertinentes. Períodicidade: quadrimestral ou sob demanda.

P29. Relatórios a serem entregues de acordo com a periodicidade acordado, contendo uma compilação dos resultados aferidos, para constar no histórico de desempenho da CONCESSIONÁRIA.

8.2.2. MELHORIAS CONTÍNUAS DO DIAGNÓSTICO E DO DESENHO DO PROCESSO

P30. Processos e procedimentos atualizados quanto à tecnologia e técnicas de aferição de resultados disponíveis. Períodicidade: semestral ou sob demanda.

P31. Relatórios mensais sobre a execução das atividades previstas a empresas subcontratadas para a realização de serviços de pesquisa de satisfação e de desenvolvimento de soluções de *web*.

P32. Treinamentos com vistas a qualificar representantes designados pela concessionária e pelo poder concedente à governança do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA e às ferramentas do VERIFICADOR INDEPENDENTE. Períodicidade: trimestral ou sob demanda.

P33. Relatório de *benchmarking* abrangendo as metas de arenas esportivas similares, no Brasil e no mundo, sugerindo e aplicando melhorias ao CONTRATO DE



CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, notadamente, ao SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO e ao MECANISMO DE PAGAMENTO, com base nos estudos. Períodicidade: quadrimestral ou sob demanda.

8.2.3. MELHORIAS CONTÍNUAS DO SISTEMA DE AFERIÇÃO DESENVOLVIDO PELO VERIFICADOR INDEPENDENTE (SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO)

P34. Ministrando treinamento de uso do sistema *web* sempre que necessário. Períodicidade: semestral ou sob demanda.

P35. Relatório mensal contendo o resultado da análise de segurança de Tecnologia da Informação dos *softwares* da CONCESSIONÁRIA e do sistema de aferição do próprio VERIFICADOR INDEPENDENTE.

9. EQUIPE DO PROJETO

Apresenta-se a composição da EQUIPE DO PROJETO a atuar de maneira integral durante toda a execução do contrato, conforme

Figura V.



Figura V: Planejamento da Equipe do Projeto.

Segue a proposição de alocação dos recursos humanos:

Nas Etapas I e II, são previstos:

- a. 1 (um) GERENTE DE PROJETO;
- b. 1 (um) Especialista de Indicadores de Desempenho;
- c. 1 (um) Especialista em Desenho de Processos;
- d. 1 (um) Especialista em Arquitetura tecnológica;



- e. 1 (um) Especialista em Segurança da Informação;
- f. 1 (um) Especialista em Auditoria Gerencial.

É prevista a alocação em tempo integral de todos os membros indicados a compor a EQUIPE DO PROJETO durante a Etapa I, em que se desenvolve o planejamento, o diagnóstico e a elaboração do desenho dos processos, bem como na Etapa II em que se inicia a operação conjuntamente com o desenvolvimento de melhorias no desenho de processos e do sistema de aferição dos indicadores implantado pela CONCESSIONÁRIA.

10. CONDIÇÕES DE EXECUÇÃO DO SERVIÇO

A CONTRATANTE será a proprietária de todo e qualquer produto ou documentação que vierem a ser gerados pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE em função da execução dos serviços.

O acompanhamento e a supervisão dos trabalhos descritos no Edital de Concorrência nº. /2011 e todos os seus ANEXOS serão realizados pela CONTRATANTE.

O VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá obedecer às condições descritas neste TERMO DE REFERÊNCIA para perfeito cumprimento do objeto, conforme estipulado no Edital de Concorrência nº. /2011 e todos os seus ANEXOS, tendo em vista a especificação dos produtos e os prazos de execução pré-determinados para cada etapa e fase.

O VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá iniciar os trabalhos conforme a emissão pela CONTRATANTE da ordem de início de serviços, após a assinatura do contrato.

Para executar as etapas do trabalho dando cumprimento ao projeto, O VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá constituir sua EQUIPE DO PROJETO com o GERENTE DE PROJETO, atuante como responsável técnico e comercial do CONTRATO e demais profissionais com os quais recebeu pontuação que a consagrou como vencedora do certame de que é originário o presente CONTRATO.

O VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá entregar até o quinto dia útil do mês subsequente ao da data marcada para a finalização da prestação do serviço (em cronograma a ser firmado entre as partes em consonância ao Edital de Concorrência nº. /2011 e todos os seus ANEXOS, os produtos e relatórios pertinentes à etapa de execução correspondente, devidamente assinados pelo GERENTE DE PROJETO, para aceite provisório pela CONTRATANTE e posterior avaliação.

Todos os estudos e documentos previstos no escopo do trabalho deverão ser encaminhados à CONTRATANTE impressos em papel e gravados em meio digital, utilizando-se *softwares* compatíveis com os sistemas de informática do CONTRATANTE e que permitam alterações por parte do contratante.

Os cálculos apresentados durante o desenvolvimento dos trabalhos deverão ser acompanhados de memória de cálculo ou deverão ter fórmulas explícitas, em casos de



planilhas digitais. Para a apresentação final todos os relatórios, mapas, imagens ou textos deverão ser reunidos em um único arquivo PDF-Adobe, visando a garantir sua integridade.

Em caso de não aceitação dos produtos ou relatórios entregues pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE, a CONTRATANTE convocará o GERENTE DE PROJETO para prestar esclarecimentos e fazer as correções cabíveis, devendo ser dada continuidade na execução dos trabalhos desta até que estejam concluídos.

Enquanto aguarda a efetivação do aceite definitivo, o VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá manter a continuidade da execução dos trabalhos seguindo-se a sequência das etapas/fases e o cronograma de projeto aprovado pela CONTRATANTE, sem alteração dos prazos firmados.

Não obstante o aceite provisório, uma etapa somente será considerada concluída quando for dado o aceite definitivo no relatório ou produto correspondente pela CONTRATANTE.

Os produtos e serviços descritos no Edital de Concorrência nº. /2011 e todos os seus ANEXOS serão desenvolvidos e prestados nas dependências do VERIFICADOR INDEPENDENTE, que deverá estabelecer escritório em Belo Horizonte.

O VERIFICADOR INDEPENDENTE deverá dispor de computadores, bem como de todo material necessário para a aferição dos dados, tais como, mas sem se limitar, a *palmtops*, máquinas fotográficas, *smartphones*, GPS e *softwares* específicos.

Cabe ao VERIFICADOR INDEPENDENTE realizar visitas técnicas às dependências do COMPLEXO DO MINEIRÃO, quando estas forem necessárias para a boa execução do objeto do CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, devendo ser realizadas por agendamento prévio com a CONTRATANTE.

O pagamento ao VERIFICADOR INDEPENDENTE será condicionado à entrega e aceite pela CONTRATANTE, nos termos do ANEXO II – MINUTA DE CONTRATO, dos produtos determinados em cada uma das atividades na Etapa I; e a realização de pagamento mensal a partir da Etapa II, conforme descrito no Edital de Concorrência nº. /2011 e todos os seus ANEXOS.