

# GUIA PRÁTICO DE ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS DE CONCESSÃO DE MANEJO SUSTENTÁVEL DE RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS

**7ª Sessão de Treinamento**

*Processo de estruturação de projetos e Estratégia de Comunicação*

10 de maio de 2023



**CAIXA**

PROGRAMA DE PARCERIAS DE INVESTIMENTOS / **PPI**

CASA CIVIL



**accenture**

**navarro prado** Navarro Prado,  
Nefussi Mandel  
& Santos Silva

# Agenda dos treinamentos

## Introdutório

**14**

### Sessão 1 (14h – 15h30)

Visão geral da estruturação da Modelagem do Projeto

- Etapa 1 – Planejamento, Diagnóstico e Estudos

---

### Sessão 2 (16h – 17h30)

Visão geral da estruturação da Modelagem do Projeto

- Etapa 2 – Estruturação do Edital e Contrato
- Etapa 3 – Consulta e Audiência Pública
- Etapa 4 – Licitação e Contratação

## Técnicos

**19/04**

### Sessão 3 (10h – 12h)

Estudos de Engenharia

**24/04**

### Sessão 4 (10h – 12h)

Modelagem Econômico-Financeira;  
Value-for-Money

**03/05**

### Sessão 5 (10h – 12h)

Modelagem Jurídica:  
*Minutas de Edital e Contrato*

**05/05**

### Sessão 6 (10h – 12h)

Caderno de encargos;  
Mecanismo de pagamento;  
Indicadores de desempenho

## Visão Geral

**10/05**

### Sessão 7 (10h – 12h)

O processo de estruturação de projetos;  
Estratégia de Comunicação

## Aprofundamentos

**17/05**

### Sessão 8 (10h – 12h)

Concessão comum e escopo dos serviços de manejo de resíduos sólidos; Desafios da prestação regionalizada

**19/05**

### Sessão 9 (10h – 12h)

Cofaturamento da tarifa de RSU com os serviços de água e esgoto

# O Guia Prático reflete as melhores práticas dos projetos envolvendo os resíduos sólidos urbanos realizados no Brasil

## Regime de contratação

- **Maior facilidade** para implementação desse modelo em comparação às alternativas

## Instrumento de cobrança

- Maior **facilidade** da cobrança;
- Redução da **inadimplência**

## Metodologia de recomposição de custos

- **Facilidade, objetividade e baixo custo** de aplicação do critério

## Forma de execução dos serviços

- **Ganhos de escala**, com perspectiva de custos marginais decrescentes;
- Viabilização de **subsídio cruzado**;
- **Acesso a recursos públicos federais**, onerosos ou não;
- Elevação do **nível de qualificação** dos agentes privados envolvidos no setor.

## Escopo da Concessão

- Existência de receio legítimo do aumento de **complexidade na modelagem**;
- **Ausência de experiências** relevantes e significativas no Brasil;
- **Prestadores de serviços distintos** para cada segmento de saneamento básico;
- Posicionamento firme do STF, contrário ao financiamento do SLU<sup>1</sup>

## MODELO DE CONCESSÃO COMUM

## COFATURAMENTO COM SERVIÇOS DE ÁGUA E ESGOTO

## CÁLCULO DA TARIFA COM BASE NO CONSUMO DE ÁGUA DO USUÁRIO

## REGIONALIZAÇÃO PARTICULARMENTE POR MEIO DE CONSÓRCIO PÚBLICO

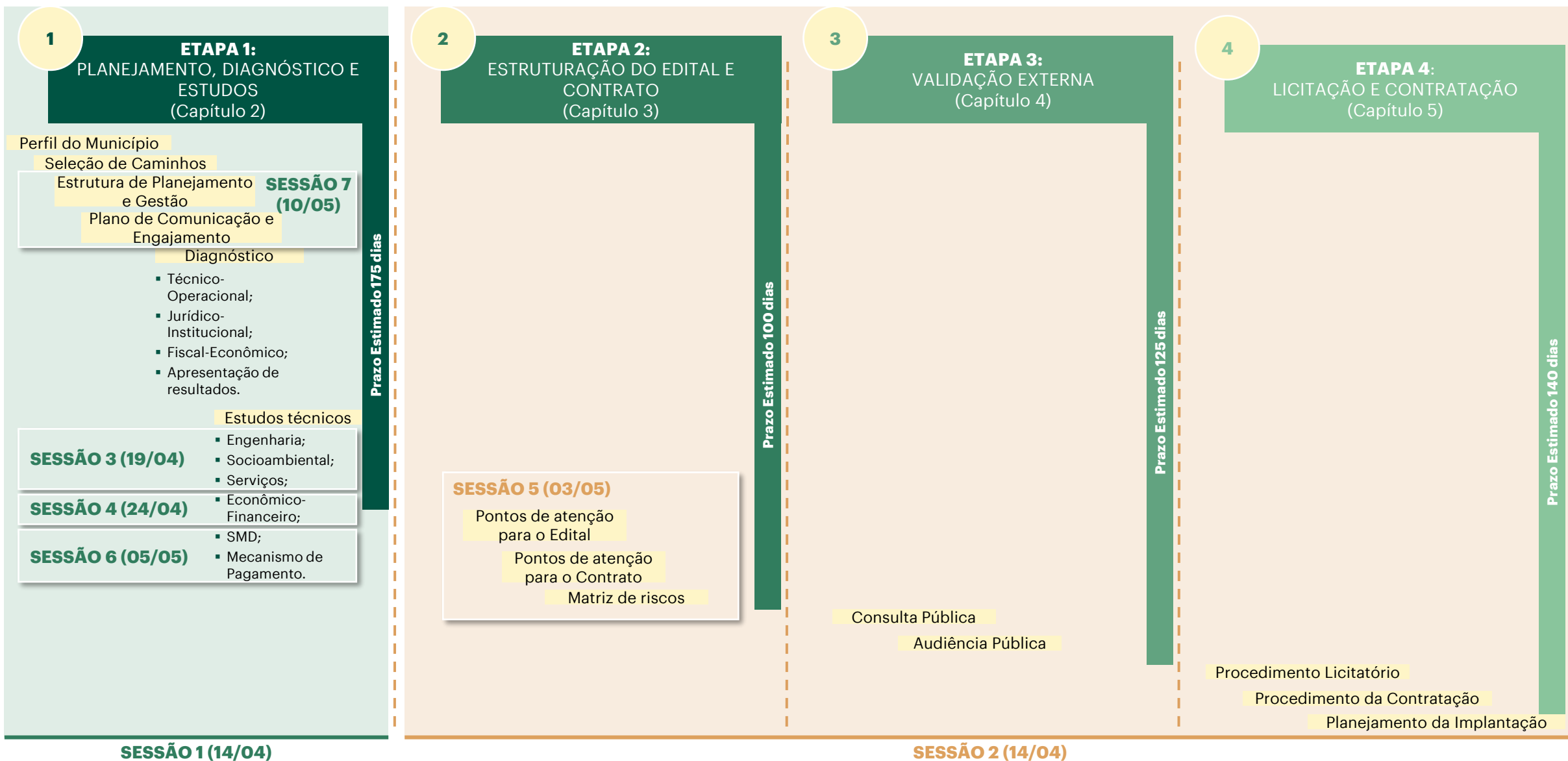
## ESCOPO COMPLETO COLETA → DISPOSIÇÃO FINAL

<sup>1</sup>Serviço de Limpeza Pública

# Visão geral do Guia Prático



# As sessões foram estruturadas de forma a englobar todo o Guia



# Estruturação da Modelagem do Projeto

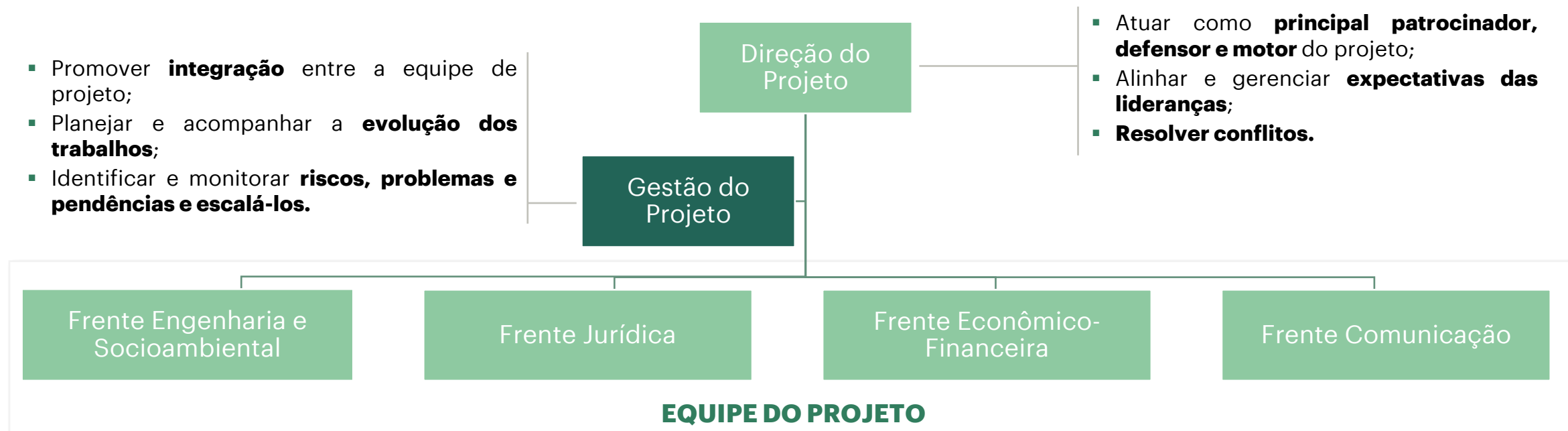
# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO PROJETO

## Análises comparativas dos valores de um projeto sobre diferentes modelos de aquisição

NÃO EXAUSTIVO

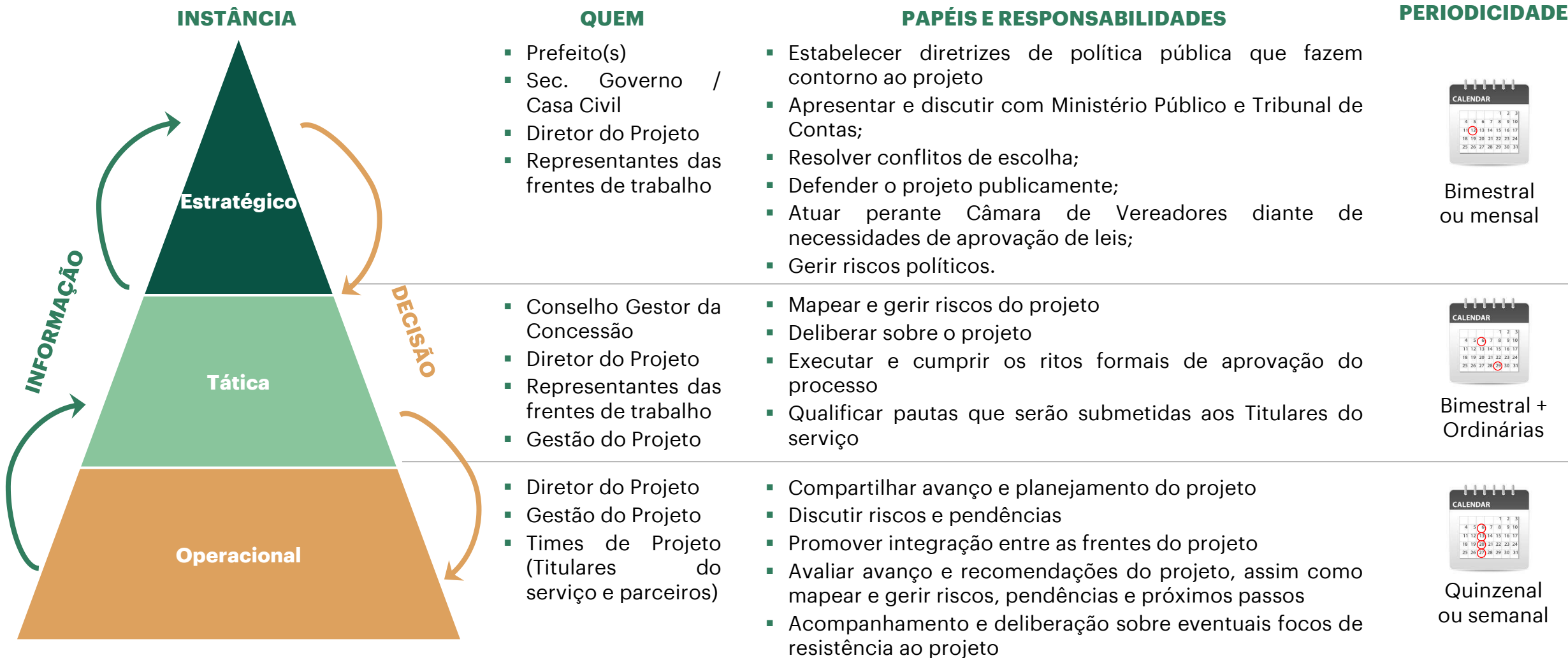
- Promover **integração** entre a equipe de projeto;
- Planejar e acompanhar a **evolução dos trabalhos**;
- Identificar e monitorar **riscos, problemas e pendências e escalá-los**.

- Atuar como **principal patrocinador, defensor e motor** do projeto;
- Alinhar e gerenciar **expectativas das lideranças**;
- **Resolver conflitos**.



# MODELO DE GOVERNANÇA DO PROJETO

## Estabelecimento de rotinas e interações necessárias ao longo do projeto

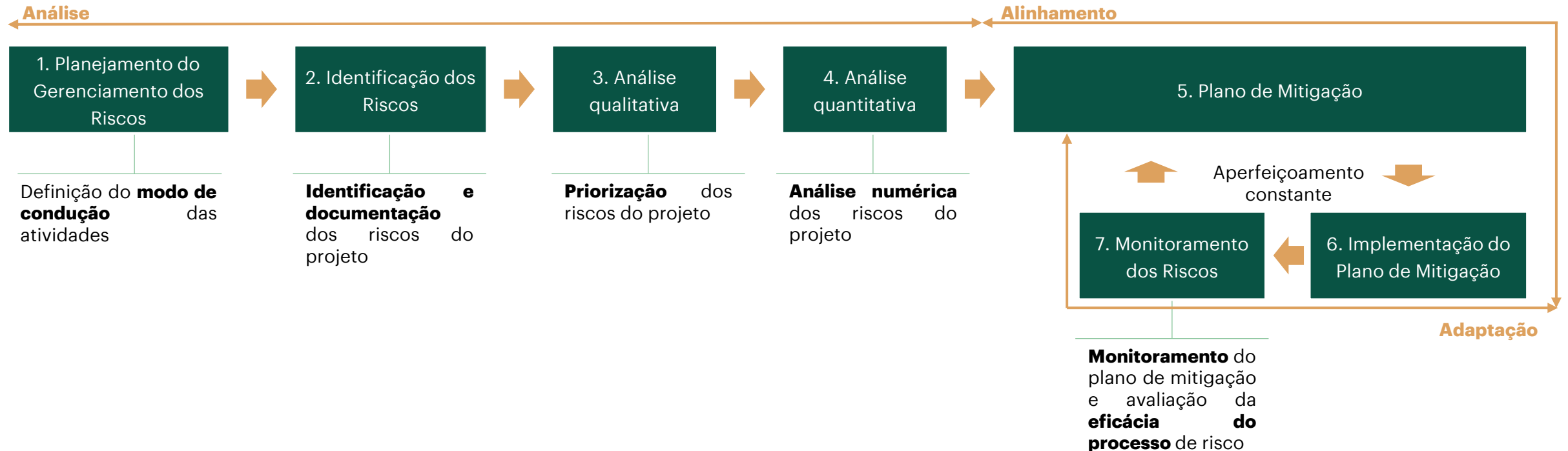




# GESTÃO DE RISCOS

Busca diminuir a probabilidade e/ou os impactos dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto

**NÃO EXAUSTIVO**

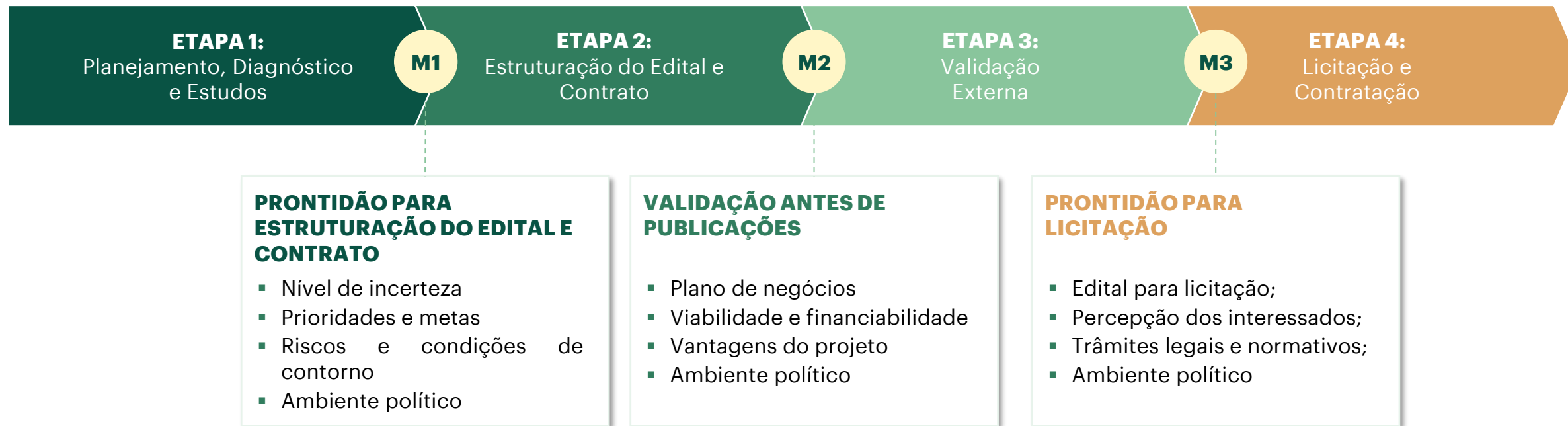


## ATENÇÃO

- Cada etapa do projeto de estruturação da concessão de SMRSU apresentará riscos distintos a serem tratados ao longo de sua execução
- Os passos da gestão de riscos devem ser executados antes do início de cada etapa

# MARCOS DO PROJETO DE CONCESSÃO

## Os marcos representam o término de etapas importantes do projeto



### ATENÇÃO

- É recomendado que a liderança do projeto **promova discussões estruturadas** para avaliar o grau de maturidade da viabilidade e confirmar se as condições para continuidade estão presentes
- É importante também avaliar as **percepções de risco e atratividade** do projeto para os devidos atores envolvidos



**Estruturação da  
Modelagem do  
Projeto**

**Fases da Concessão e  
Planejamento da Implantação**

# É proposto que o projeto de concessão seja dividido em 5 fases separadas de acordo com o tipo de atividade a ser realizada

## FASE 1 Pré-operacional

**Preparação** da Concessionária para o **início dos serviços** de gestão, operação e manutenção

## FASE 2 Transição

**Assunção dos serviços** previstos para a concessão, por parte da concessionária

## FASE 3 Adaptação e Melhoria

**Período de adaptação e melhoria** da infraestrutura, definidas no estudo de engenharia.

## FASE 4 Gestão, Operação e manutenção

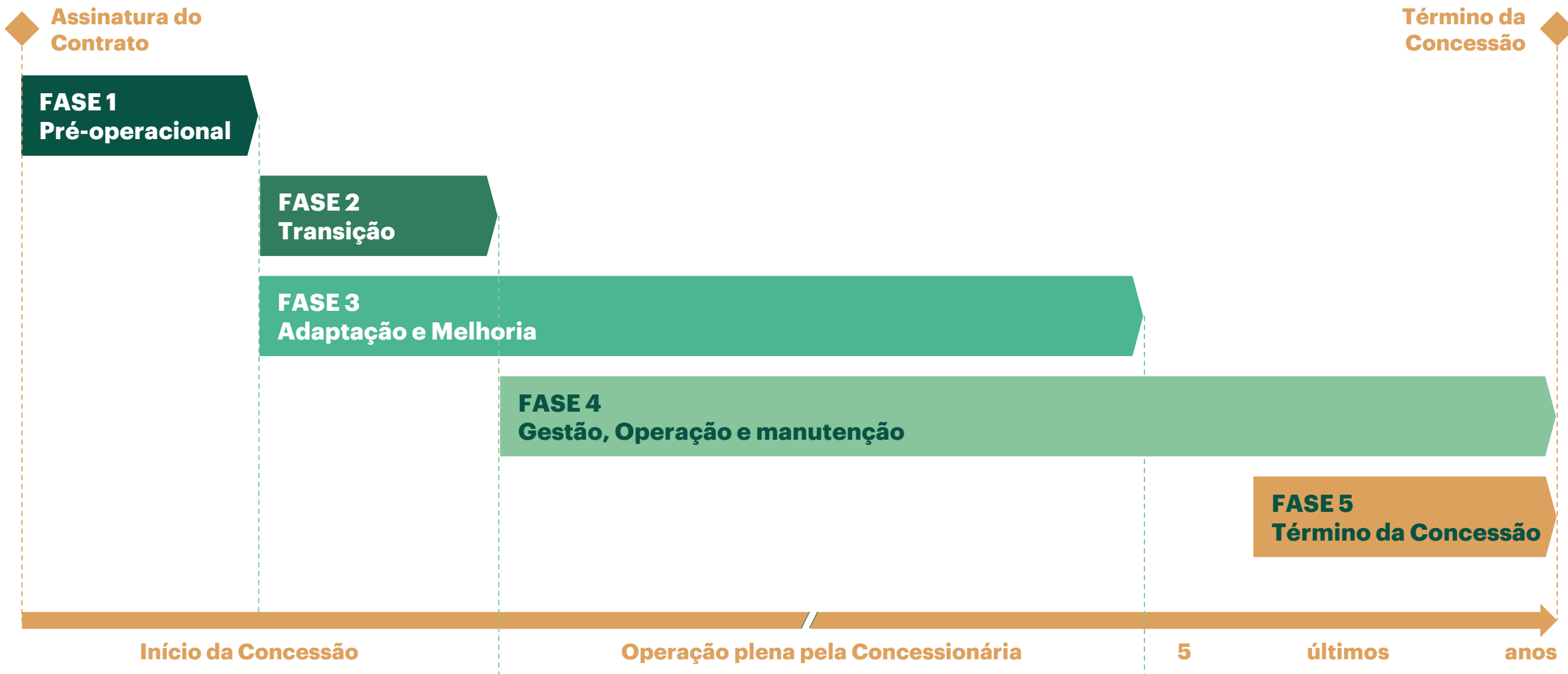
**Operação do sistema existente e dos ativos** objeto da adaptação e melhoria à medida que forem sendo comissionados

## FASE 5 Término da Concessão

Preparado o **retorno da execução** do SMRSU ao titular do serviço

# A execução das atividades de cada uma das fases é proposta da seguinte forma

**ILUSTRATIVO**



# PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO

É importante que a equipe de projeto estabeleça uma frente de trabalho específica para endereçar a complexidade de gestão da Concessão

**NÃO EXAUSTIVO**

## MODELO DE GOVERNANÇA

- Definição do modelo de governança do contrato de concessão para uma **adequada gestão contratual**;
- Principais atividades:
  - Secretaria/órgão responsável;
  - Estrutura de gestão e fiscalização do contrato;
  - Estrutura de governança do contrato;
  - Elaboração e publicação dos respectivos decretos ou portarias necessários.

## MANUAL DE GESTÃO

- **Guia prático** de orientação para a gestão e fiscalização do contrato;
- Explicação de componentes e fatores críticos presentes na concessão,
  - Caracterização do objeto contratual;
  - Objetivos e metas de melhorias esperados com o projeto;
  - Diretrizes gerais do contrato e seus anexos;
  - Entre outros

## SESSÕES DE TREINAMENTO

Devem abordar no mínimo os seguintes **temas**:

- Conceitos básicos sobre concessão;
- Papel da agência reguladora;
- Explicação do conteúdo da concessão de RSU (edital, contratos e anexos);
- Manual de gestão do contrato.

## FERRAMENTAS DE MONITORAMENTO

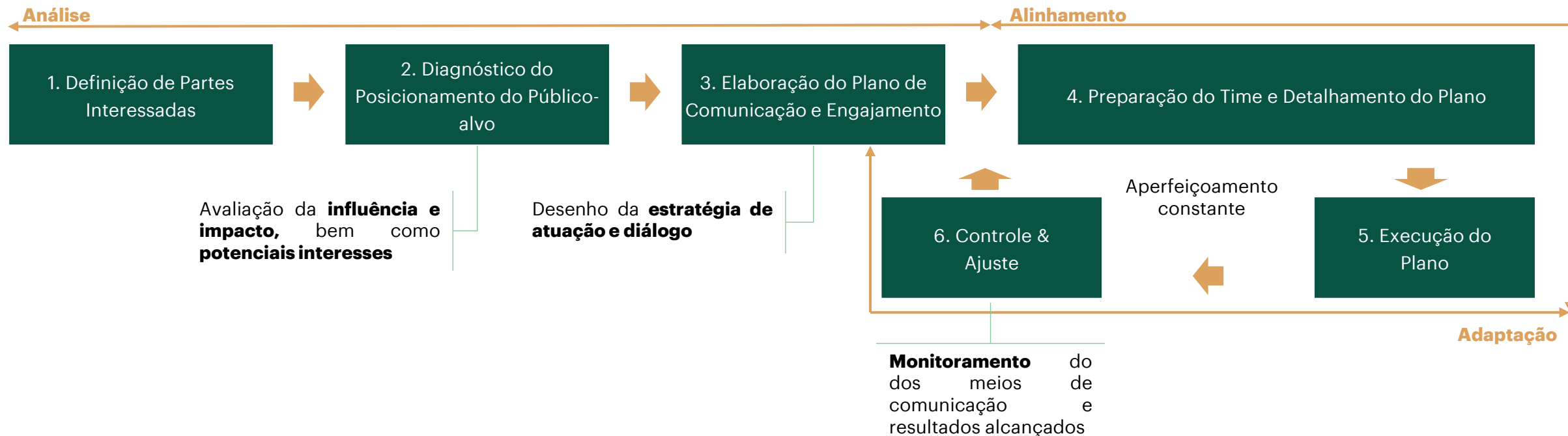
- A utilização de ferramentas auxiliares possibilitam uma **melhor gestão contratual**;
- Necessidade de um **banco de dados que seja constantemente atualizado** com as informações relevantes acerca da concessão

# Estratégia de comunicação

# PLANO DE COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

Uma estratégia objetiva e transparente é fundamental para identificar e endereçar as melhores soluções para o sucesso do projeto

**NÃO EXAUSTIVO**



## ATENÇÃO

- Sem que prefeitos assumam a **responsabilidade política de explicitamente defenderem** o projeto, maiores serão os custos e os desafios para a comunicação e o engajamento





## **Estratégia de comunicação**

## **Passo 1: Definição de partes interessadas**

# DEFINIÇÃO DE PARTES INTERESSADAS

Conhecer os *stakeholders* permite entender o tipo de relação que deve ser estabelecida e definir ações adequadas a eles

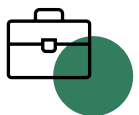
## PRINCIPAIS STAKEHOLDERS



Sociedade



Poder Público



Potenciais interessados



Imprensa/Meios de comunicação

## INFORMAÇÕES IMPORTANTES

**NÃO EXAUSTIVO**

### Ferramentas para Comunicação e Engajamento

- Pesquisa social
- Matriz de Ameaças e Oportunidades
- Plano de Comunicação
- Vídeos
- Apresentações executivas
- Hotsite
- Media Training
- Levantamento de conteúdos relevantes

### ATENÇÃO

- As comunicações sobre a explicação do projeto devem ter um **cuidado especial** devido às atividades do segmento de saneamento básico serem vistas como **potencialmente polêmicas** por causa de um grande número de discussões que permeiam o tema



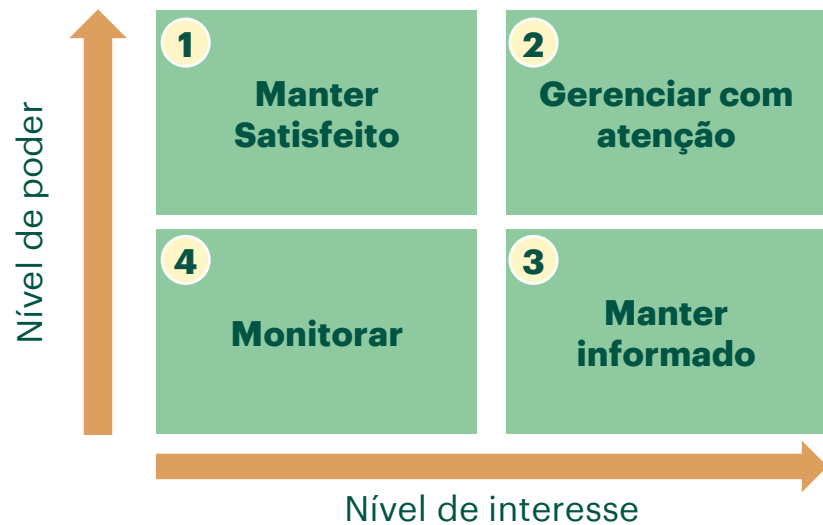
**Estratégia de  
comunicação**

**Passo 2: Diagnóstico do  
Posicionamento das Partes  
Interessadas**

# DIAGNÓSTICO DO POSICIONAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

## Avaliação dos stakeholders que podem, mais diretamente, afetar o projeto (1/2)

### GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDER



- 1 Manter o stakeholder satisfeito é crucial para que ele **permaneça interessado e colaborativo** com o projeto
- 2 O gerenciamento próximo permite um **melhor alinhamento entre as partes envolvidas** no projeto, evitando atrasos e frustrações
- 3 A constante atualização acelera os feedbacks, permitindo **agilidade para traçar planos de ação**
- 4 Monitorar a satisfação do stakeholder e sua compreensão acerca do projeto faz com que **saibamos quais deles demanda mais atenção**

#### ATENÇÃO

- O nível de poder e interesse de cada stakeholder **pode aumentar ou diminuir** ao longo do projeto, portanto se recomenda uma **revisão periódica** da estratégia e, conseqüentemente, das ações definidas no plano de comunicação do projeto

# DIAGNÓSTICO DO POSICIONAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

## Avaliação dos stakeholders que podem, mais diretamente, afetar o projeto (2/2)

### PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS



Apoiador



Favorável



Inconsciente



Neutro



Resistente

### INFORMAÇÕES IMPORTANTES

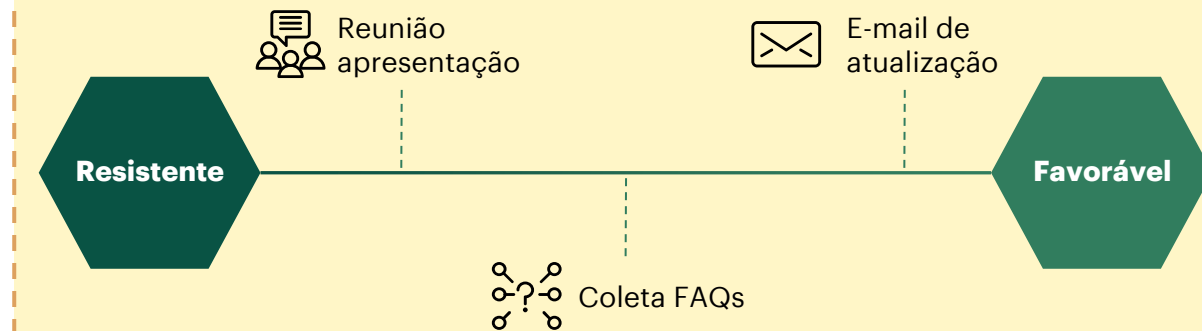
ILUSTRATIVO

NÃO EXAUSTIVO

#### Posicionamento atual versus desejado

- **Verificação** da atual posição do stakeholder e definição da posição que se **deseja alcançar**

#### EXEMPLO





## **Estratégia de comunicação**

## **Passo 3: Elaboração do plano de Comunicação e Engajamento**

# ELABORAÇÃO DO PLANO DE COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

## Desenho da estratégia de atuação e diálogo, bem como o respectivo plano de ação para cada público-alvo

### 1. Comunicado Institucional

- Explicar o projeto, suas principais etapas e os benefícios esperados;
- Podem ser **disponibilizados pelo titular do serviço** em seus canais usuais de diálogo;
- Recomenda-se fortemente que seja **emitido pelo chefe do Poder Executivo**, por prefeito(s) ou autoridade máxima

### 2. Definição do porta-voz

- Deve ter perfil para lidar com a **gestão e execução** do plano de comunicação do projeto e experiência na área.

### 3. Definição do canal de comunicação

- Definição do **canal de comunicação mais adequado** para a divulgação do andamento do projeto, disponibilização dos estudos e documentos produzidos, permitindo **total transparência**

### 4. Formulação do Plano

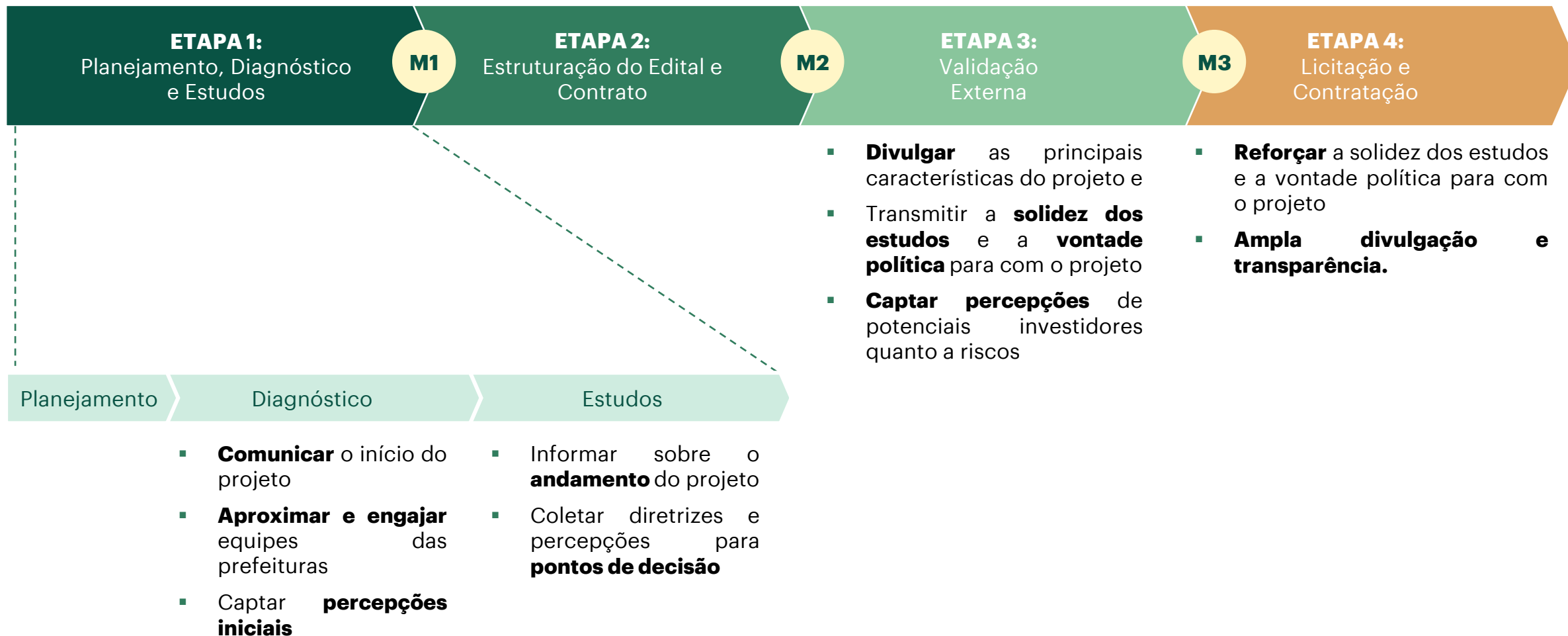
- Deve conter o **detalhamento** das ações, o canal a ser utilizado, a periodicidade, bem como os responsáveis pela execução;
- As ações a serem definidas para o plano de comunicação devem estar **alinhadas com as etapas do projeto**

# AÇÕES DE COMUNICAÇÃO PARA CADA ETAPA DO PROJETO

## As ações a serem definidas para o plano de comunicação devem estar alinhadas com as etapas do projeto

ILUSTRATIVO

NÃO EXAUSTIVO







**Estratégia de  
comunicação**

**Passo 4: Preparação do time e  
detalhamento do plano**

# PREPARAÇÃO DO TIME E DETALHAMENTO DO PLANO

**Deve-se detalhar o plano de ação necessário para a execução de cada atividade definida, além de estabelecer os responsáveis**

**NÃO EXAUSTIVO**

## DETALHAMENTO DO PLANO

- **Detalhamento** do plano de ação necessário para a execução de cada atividade definida
- Estabelecimento dos **responsáveis**

## PREPARAÇÃO DO TIME

- Realização de reunião de trabalho para fins de **alinhamento e preparação** do time envolvido na execução

## PLANO DE GERENCIAMENTO E CONTROLE DE CRISES

- Identificação dos **problemas típicos** de projetos de CMRSU;
- Desenho do **protocolo/procedimento** de reação, contendo:
  - Orientações sobre os primeiros posicionamentos,
  - Quem e como se comportar e
  - Como responder na situação da crise instalada.



**Estratégia de  
comunicação**

**Passo 5: Execução do plano**

# EXECUÇÃO DO PLANO

## Esta etapa compreende a execução do plano de comunicação desenhado na etapa anterior

### PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS



Elaboração e disponibilização contínua de conteúdo no hot site do projeto



Elaboração das **peças e ações de comunicação**



Definição da **estratégia de resposta** às interações



Produção de **vídeo de divulgação** do projeto

### INFORMAÇÕES IMPORTANTES

**NÃO EXAUSTIVO**

#### Ações de comunicação

- Reunião de partida com principais *stakeholders*;
- Sondagem de mercado (e-mail, marketing reuniões individuais);
- Declarações nos meios de comunicação;
- Coletiva de imprensa;
- Audiências na câmara de vereadores;
- Entre outras

#### ATENÇÃO

- As ações de comunicação devem estar alinhadas às **mensagens-chave** definidas na elaboração do Plano de Comunicação e Engajamento



**Estratégia de  
comunicação**

**Passo 6: Controle & Ajustes**

# CONTROLE & AJUSTES

## Acompanhamento e monitoramento da execução do plano de comunicação, avaliação do resultado alcançado e ajustes necessários

### ATIVIDADES



Acompanhamento das **expectativas e do posicionamento** dos *stakeholders*



Identificação e avaliação do posicionamento de **novas partes interessadas**



**Acompanhamento contínuo** dos meios de comunicação

### INFORMAÇÕES IMPORTANTES

**NÃO EXAUSTIVO**

#### Metodologia do Plano de Comunicação

- O plano de comunicação **NÃO** deve ser estático
- Devem ser realizados **ajustes ao plano** sempre que for necessário



#### PMBOK, 6ª EDIÇÃO



# Obrigado!