



# Plano de gerenciamento de projeto



# **PLANO DE GERENCIAMENTO SERVIÇOS TÉCNICOS PARA MODELAGEM E ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS**

**LOTE 1 - Estudos, Banco de Dados e Modelagens para Transição, Gestão e Eficiência Energética de prédios públicos municipais em toda RMRJ e prédios próprios do Estado do Rio de Janeiro em todo estado.**

## Disclaimer

As informações contidas nesta apresentação são confidenciais, restritas, estão legalmente protegidas e foram elaborados exclusivamente no intuito de auxiliar os colaboradores do Instituto Rio Metrópole (IRM) na divulgação seletiva de informações específicas relativas aos projetos de: LOTE 1: Estudos, Banco de Dados e Modelagens para Transição, Gestão e Eficiência Energética de prédios públicos municipais em toda Região Metropolitana do Rio de Janeiro (RMRJ) e prédios próprios do Estado do Rio de Janeiro em todo o estado; e LOTE 2: Estruturação e Suporte à Parceria Público-Privada para Eficientização e Gestão dos parques de Iluminação Pública dos municípios da RMRJ, Eficientização e Transição Energética de Iluminação Pública. As informações disponibilizadas poderão ser utilizadas como melhor lhe aprouver este IRM e/ou o prestador de serviços de consultoria especializada INDUCTA ENERGY. Qualquer divulgação, cópia, distribuição ou ação conduzida em decorrência da utilização ou manuseio indevido desta apresentação por terceiros não expressamente autorizados, é proibida, e pode ser considerada ilegal.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2. ESCOPO</b>	<b>8</b>
<b>3. OBJETIVOS E EXPECTATIVAS</b>	<b>9</b>
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>9</b>
<b>    4.1. GOVERNANÇA DO PROJETO</b>	<b>9</b>
4.1.1 Estrutura Organizacional	10
4.1.2 Qualificação dos Profissionais Envolvidos	10
4.1.3 Rotinas	13
4.1.4 Matriz de Responsabilidade	14
4.1.5 Stakeholders	19
<b>    4.2. GESTÃO DA INTEGRAÇÃO</b>	<b>21</b>
<b>    4.3. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO</b>	<b>21</b>
4.3.1 Ferramentas de Gestão	22
<b>    4.4. GESTÃO DE DOCUMENTAÇÃO E CONHECIMENTO</b>	<b>22</b>
<b>    4.5. GESTÃO DE TEMPO</b>	<b>23</b>
<b>    4.6. GESTÃO DE RECURSOS</b>	<b>23</b>
<b>    4.7. GESTÃO DE RISCOS</b>	<b>24</b>
<b>    4.8. GESTÃO DE ESCOPO</b>	<b>24</b>
<b>    4.9. GESTÃO DA QUALIDADE</b>	<b>25</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>25</b>

## Glossário

**ACEITE:** Ato formal, emitido pela COMISSÃO DE RECEBIMENTO, que atesta a conformidade dos PRODUTOS entregues pela CONTRATADA ao detalhamento contido no TERMO DE REFERÊNCIA.

**ANEEL:** Agência Nacional de Energia Elétrica.

**BENCHMARKING:** processo de estudo e avaliação de concorrentes na busca das melhores práticas do mercado.

**IRM:** Instituto Rio Metrópole;

**CAPEX (Capital Expenditure):** refere-se aos gastos de capital com os custos iniciais de construção da infraestrutura mais qualquer despesa nos ativos da Concessão, PPP ou outro modelo construído que não seja uma despesa operacional (OPEX).

**CONCESSIONÁRIA:** a futura concessionária da Concessão, PPP ou outro modelo.

**CONTRATADA:** é a empresa INDICTA contratada para a execução dos SERVIÇOS TÉCNICOS-ESTUDOS.

**CONTRATANTE:** é o INSTITUTO RIO METRÓPOLE.

**CONTRATO:** contrato de prestação de **SERVIÇOS TÉCNICOS** firmado entre a **INSTITUTO RIO METRÓPOLE** e a **INDICTA**.

**EDITAL DE LICITAÇÃO:** é o instrumento convocatório que tem por finalidade fixar as condições necessárias à participação dos interessados, ao desenvolvimento do certame e à futura contratação, além de estabelecer um elo entre a Administração e os licitantes.

**EFICIÊNCIA ENERGÉTICA:** adoção de tecnologias, práticas e estratégias que reduzem o consumo de energia sem comprometer a qualidade ou o desempenho da atividade realizada. Seu objetivo é economizar recursos, reduzir custos e despesas, bem como os impactos ambientais, como a emissão de gases de efeito estufa.

**ENTES PÚBLICOS:** são os municípios que serão beneficiados pelos **SERVIÇOS TÉCNICOS** referentes ao **PROJETO**.

**ESTADO:** Estado do Rio de Janeiro.

**ETAPA(S):** partes em que será segmentada a execução dos **SERVIÇOS TÉCNICOS PROFISSIONAIS-ESTUDOS**, nos termos do **TERMO DE REFERÊNCIA**.

**GEE:** Os Gases de Efeito Estufa (GEE) ou, em inglês, Greenhouse Gases (GHG) são substâncias gasosas naturalmente presentes na atmosfera e que absorvem parte da radiação infravermelha emitida pelo Sol e refletida pela superfície terrestre, dificultando o escape desta radiação (calor) para o espaço.

**LICITANTE:** é a empresa (pessoa jurídica) participante do procedimento licitatório da concessão.

**MARKET SOUNDING:** mapeamento de potenciais **LICITANTES**, compreensão dos interesses e apontamentos dos possíveis **LICITANTES** para aprimoramento do processo, a fim de garantir a alternativa mais vantajosa para os **ENTES PÚBLICOS**, bem como buscar atratividade do mercado para o objeto da licitação.

**OPEX (*Operational Expenditure*):** refere-se às despesas operacionais, isto é, custos de operação do ativo de infraestrutura.

**PARQUE DE ILUMINAÇÃO PÚBLICA ou ILUMINAÇÃO PÚBLICA:** conjunto composto pela luminária e acessórios indispensáveis ao seu funcionamento e sustentação (lâmpada, braços e suportes para instalação de equipamentos de iluminação pública, conectores, condutores, reatores, relés fotoelétricos e tomadas para relés fotoelétricos), bem como, quando o caso, pelos postes de circuitos exclusivos para **ILUMINAÇÃO PÚBLICA** e seus acessórios indispensáveis (postes, caixas de comando, interruptores, eletrodutos, contatores e demais materiais não citados, mas que integram as instalações de **ILUMINAÇÃO PÚBLICA**), para cada um dos pontos de iluminação presentes nos **ENTES PÚBLICOS**.

**PRODUTO(S):** resultado dos **SERVIÇOS TÉCNICOS-ESTUDOS** a serem entregues ao IRM sob a forma de relatórios, documentos, pareceres ou apresentações, conforme o caso, especificados no **TERMO DE REFERÊNCIA**.

**PROJETO:** é a concessão a ser modelada a partir da realização dos **SERVIÇOS TÉCNICOS-ESTUDOS**, a qual envolverá a participação privada na Modelagens para Transição, Gestão e Eficiência Energética, de acordo com os parâmetros previstos no Termo de Referência.

**PLANO DE GERENCIAMENTO:** é o documento que formaliza todo o planejamento para executar, controlar e encerrar o projeto. Através dele é possível saber qual o objetivo do projeto, quais os custos e tempo estimados e quais recursos serão envolvidos para sua execução.

**SERVIÇOS TÉCNICOS PROFISSIONAIS:** é o conjunto amplo de atividades especializadas relacionadas no rol descritivo do Art. 13 da Lei Federal 8.666/93, de 21.06.93, que regulamenta o Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, e autoriza os ESTUDOS a serem prestadas pela **CONTRATADA ao IRM**.

**STAKEHOLDERS:** termo usado para definir todos os indivíduos, grupos ou organizações que possam afetar, serem afetados, ou sejam interessados direta ou indiretamente pela implantação do projeto.

**TERMO DE REFERÊNCIA (TR):** é o documento e o instrumento elaborado a partir do estudo técnico preliminar, contendo os elementos necessários à sua perfeita compreensão pelas partes interessadas, bem como as condições da licitação, da contratação pretendida pela Administração Pública e da sua execução pela **CONTRATADA**. Assim, o termo de referência tem por fim guiar o Fornecedor na elaboração da proposta, a Comissão de Licitação no julgamento do processo licitatório e a Fiscalização do contrato no seu adequado acompanhamento e controle.

**TRANSIÇÃO ENERGÉTICA:** é o processo que envolve a mudança gradual e fundamental no sistema de produção e consumo de energia que visa reduzir a dependência de fontes de energia não renováveis, como combustíveis fósseis (petróleo, carvão, gás natural), e aumentar a utilização de fontes de energias renováveis, bem como melhorar a eficiência energética nos municípios da **RMRJ** e dos prédios próprios do **ESTADO**, promovendo a sustentabilidade, reduzindo as emissões de gases de efeito estufa e mitigando os impactos das mudanças climáticas, ao mesmo tempo garantindo o suprimento seguro e acessível de energia para o **ENTE PÚBLICO**.

**UNIDADE CONSUMIDORA:** é o termo definido pela **ANEEL** para identificar o conjunto de instalações e equipamentos elétricos caracterizado pelo recebimento de energia elétrica em um só ponto de entrega, com medição individualizada e correspondente a um único consumidor em prédios próprios dos **ENTES PÚBLICOS**.

## 1. INTRODUÇÃO

A **INDUCTA** apresenta o plano de gerenciamento do projeto dos Estudos, Banco de Dados e Modelagens para Transição, Gestão e Eficiência Energética de prédios públicos relativo aos municípios de Belford Roxo, Cachoeiras de Macacú, Duque de Caxias, Guapimirim, Itaboraí, Itaguaí, Magé, Maricá, Japeri, Mesquita, Niterói, Paracambi, Petrópolis, Queimados, São Gonçalo, Rio Bonito, Seropédica e Tanguá, e prédios próprios do Estado do Rio de Janeiro, localizados no Estado, constante do Contrato Nº 001/2024, firmado 31 de Janeiro de 2024.

Neste **PLANO DE GERENCIAMENTO**, serão apresentadas as diretrizes que nortearão a elaboração dos estudos técnicos para a viabilidade técnica, econômico-financeira e jurídica para a estruturação dos projetos visando à Transição, Gestão e Eficiência Energética de prédios públicos dos Entes Públicos supracitados.

Considerando que o consumo de energia elétrica pelos equipamentos (Prédios Próprios) representa um custo relevante para a Administração Pública. A viabilização de soluções para a eficientização do consumo e redução de custos com a aquisição de energia elétrica para atender a demanda desses equipamentos, é uma ferramenta fundamental para ampliar a eficiência da Gestão Pública, por gerar mais capital disponível para investimentos em outros setores. São projetos com capacidade de revolucionar toda a cidade e região, aumentando a segurança, fortalecendo o orgulho da população, favorecendo negócios relacionados às cidades inteligentes (smart cities) e aproximando a população dos gestores municipais.

## 2. ESCOPO

Este PLANO DE GERENCIAMENTO contempla a execução de todos os serviços técnicos, financeiros e jurídicos, necessários e previstos na legislação, para a completa modelagem e caracterização do respectivo contrato incluindo, mas não se limitando, aos estudos de engenharia, socioambientais, econômico-financeiros e jurídicos.

### 3. OBJETIVOS E EXPECTATIVAS

Contratação de serviços técnicos para Análise e Otimização da Gestão das contas de Energia e **EFICIENTIZAÇÃO E TRANSIÇÃO ENERGÉTICA** dos prédios públicos dos Municípios da Região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro, e dos prédios públicos do Estado do Rio de Janeiro (em todas as regiões incluindo os 92 municípios), exceto os parques de Iluminação Pública dos municípios da RMRJ.

### 4. METODOLOGIA

#### 4.1. GOVERNANÇA DO PROJETO

Na **GOVERNANÇA DO PROJETO** será utilizada para o desenvolvimento: a comunicação; a implementação e o monitoramento de políticas, procedimentos, práticas e outros atos, para a melhor execução do **PROJETO**.

A adoção de uma estrutura e procedimento eficaz de governança garantirá: o alinhamento do **PROJETO**, o monitoramento, o controle de riscos e oportunidades, a tomada de decisões, para que os **PRODUTOS**, a serem entregues, estejam conforme o planejado.

Permitirá também a identificação e o endereçamento dos riscos de forma adequada e, consequentemente, atender os requisitos do **PROJETO**.

Visando à eficácia do **PLANO DE GERENCIAMENTO**, a **GOVERNANÇA DO PROJETO** será planejada com acuracidade, entendendo que a mesma poderá ser afetada por uma série de fatores, tais como: ambientais, culturais, setoriais e legislativos. Para tanto, é fundamental atenção aos objetivos e às metas a serem determinadas, como:

- A estrutura;
- Os princípios;
- Os processos;

- Os procedimentos e os padrões;
- A comunicação e os relacionamentos de comunicação;
- Os procedimentos de escalonamento (o quê quando, como, por quem);
- Ferramentas;
- Responsabilidades e imputabilidades definidas e aplicadas claramente;
- Medidas e critério de medidas;
- Qualidade;
- Reuniões e comitês de direção;
- Monitoramento e controle.

#### 4.1.1 Estrutura Organizacional

**Figura 01**  
Organograma OPERACIONAL



Todos os profissionais envolvidos na elaboração deste **PROJETO** trabalharão com carga horária de, no mínimo, **20 (vinte) horas semanais**.

#### 4.1.2 Qualificação dos Profissionais Envolvidos

##### Rodrigo de Mattos Soares

Coordenador

Pós-graduado em Direito Processual Civil, com ênfase em relações públicas de direito privado pela Universidade Federal Fluminense. Formado em Direito pela Universidade Santa Úrsula/RJ, Curso de Extensão “Direito Administrativo” – Curso Fórum; Curso de Atualização – Lei de Improbidade Administrativa – Curso Fórum; Curso “Atualização em Direito Público Realizado pela ESA/OAB/RJ possui vasta experiência com mais de 25 anos atuando na área do Direito Administrativo, Empresarial e Cível. Conhecimento e experiência na confecção e análise de contratos; responsabilidade civil; direito público; processo administrativo, licitações e contratos administrativos, estruturação de PPP’s. Na sua carreira advogou em vários escritórios e empresas como: Escritório de Advocacia Carlos Perrone, De Toledo & Cardoso Advogados, LocalCred – Meval Assessoria e Cobrança, Gomes e Mattos Advogados e Associados e Escritório de Advocacia Dr. Rodrigo Soares.

##### Paulo Tabah de Almeida

Engenharia

Formado em Engenharia Civil, 35 anos de experiência em obras públicas e privadas, especialização em engenharia de avaliações, no desenvolvimento de projetos de infraestrutura, energia renovável e empreendimentos imobiliários. Atuação como coordenador e gestor em mais de 50 projetos de energia eólica no nordeste do Brasil, em projetos de biogás de aterro sanitário, fotovoltaicos e de pequenas centrais hidrelétricas.

Como Diretor Técnico da INDUTA, atuou coordenando projetos técnicos de energia renovável e iluminação pública, qualificando e quantificando ativos de iluminação pública, desenvolvendo projetos para geração de energia hidrelétrica, eólica e fotovoltaico, elaborando projetos de eficiência energética e coordenando projetos de Parcerias Público-Privadas.

Destaca-se a participação, como Coordenador de Projetos, nos Programas de Parcerias Público-Privadas, nos municípios de Miguel Pereira/RJ, Barra do Piraí/RJ, Vassouras/RJ, Água Preta/PE, João Alfredo/PE, Cupira/PE e Surubim/PE.

**Vinicius Santos Freitas**

Ambiental

Pós-graduado no curso de Gestão de Projetos Ambientais da Internacional da Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Graduado em Engenharia Ambiental na Universidade de Ouro Preto. Experiência de mais de 14 anos em engenharia ambiental, já desenvolveu e coordenou projetos nas temáticas ambientais e urbanísticas.

**Eduardo Augusto Lebres Moura**

Social

Formado em Ciências Sociais pela Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro/RJ. Responsável Técnico pelos Estudos Sociais do Projeto de Parceria Público-Privada (PPP) do município de Barra do Piraí/RJ. Como Consultor-técnico social na INDUCTA, atuou no desenvolvimento de ações para consolidação de suas marcas mantidas, no desenvolvimento planejamento estratégico, realizando pesquisas sociais relativas à percepção da iluminação pública no cotidiano das partes beneficiadas pelo Projeto e na elaboração do plano de comunicação e envolvimento de todos no processo.

Como Gerente de Comunicação da FUNDAÇÃO EDUCACIONAL SEVERINO SOMBRA – FUSVE, atuou gerenciando a comunicação empresarial, desenvolvendo e analisando pesquisas socioeconômicas, além de escrever o livro “Retrato de um Nacionalista – Uma biografia de Severino Sombra de Albuquerque” ISBN n. 975-85-88187-20-7, em 2010.

**Lucas Martins Magalhães da Rocha**

Jurídico

Mestre em Direito Público na Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ (com previsão de conclusão em 2023). Especialista em Direito Empresarial LLM pela UCL (Londres). Formado em Direito pela Faculdade de Direito Milton Campos. Possui mais de 14 anos de experiência na coordenação e execução de serviços de assessoria jurídica para clientes dos setores públicos e privados na estruturação e acompanhamento de projetos de infraestrutura econômica e social, tais como metrôs, pontes, VLT, rodovias, estacionamentos públicos, aeroportos, água e esgoto, prisões, mercados públicos, escolas e telecomunicações.

Atuou de forma direta em inúmeros projetos de infraestrutura no Brasil. Na área de iluminação pública, destacam-se os mais recentes projetos: Consultoria e assessoria jurídica para a realização de estudos técnicos que viabilizaram a concessão dos serviços públicos de Iluminação Pública dos Municípios de Porto Alegre – RS, Barra do Piraí – RJ e Vassouras – RJ. Assessoria jurídica na licitação da concessão administrativa (PPP) para a operação e manutenção dos serviços de iluminação pública no Município do Rio de Janeiro.

### **Renato Zanetti Godoi**

Técnico – Financeiro

Formado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), tendo como principal especialidade Finanças Corporativas, notadamente a avaliação de empresas e projetos, estruturação de financiamentos e outras operações de crédito (project finance), planejamento financeiro e governança corporativa, com 25 anos de experiência na área, concentrados, sobretudo, em mercados regulados.

Possui grande experiência em criar modelos de avaliação, planejamento financeiro e monitoramento de desempenho de negócios, liderando projetos em grandes empresas nacionais, coordenando e executando também vários processos de consolidação metodológica das práticas de avaliação de empresas em alguns dos maiores fundos de pensão brasileiros.

#### **4.1.3 Reuniões de Alinhamento de Projeto**

A avaliação e reporte do andamento do **PROJETO** será realizada, semanalmente entre os envolvidos diretamente no projeto tanto por parte da **INDUCTA**, como por parte do **IRM**, e no mínimo, de forma quinzenal, em formato a ser definido com o **IRM**, seja de forma virtual ou presencial com os representantes da **INDUCTA** e do **IRM**.

#### 4.1.4 Matriz de Responsabilidade

##### 4.1.4.1 Coordenação Geral

As atribuições incluem: a coordenação das atividades, recursos, equipamentos e informações de gerenciamento de PROJETO; divisão do PROJETO em ações executáveis e definição de prazos; atribuição de tarefas às equipes internas e auxílio no gerenciamento de cronogramas.

Na ETAPA 1 - PLANEJAMENTO E GESTÃO DO PROJETO deve desenvolver o plano de trabalho, de comunicação, de gerenciamento e o workshop.

Também faz parte da atividade verificar se as necessidades do IRM são atendidas à medida que o PROJETO evolui; analisar riscos; monitorar o progresso do PROJETO e lidar com os problemas que surgirem; atuar como ponto de contato e comunicar a situação do PROJETO a todos os participantes; trabalhar com os gestores do IRM para eliminar obstáculos; utilizar ferramentas para monitorar o andamento do PROJETO; emitir toda a documentação legal apropriada; criar e manter documentação, planos e relatórios abrangentes do PROJETO; garantir que os padrões e requisitos de qualidade sejam atendidos; dar suporte ao planejamento e modelagem.

##### 4.1.4.2 Engenharia

Para a realização do diagnóstico previsto na ETAPA 1 – Análise para Otimização da Gestão de Consumo de Energia, a Engenharia deverá realizar o mapeamento e a análise das características atuais correlacionadas com o consumo global de fornecimento de energia presente nas contas dos PRÉDIO PÚBLICOS.

A partir desses dados e informações que serão coletadas junto aos ENTES PÚBLICOS e CONCESSIONÁRIAS, visando à análise de todos os aspectos relevantes para a modelagem, bem como a definição das principais diretrizes a serem observadas no desenvolvimento do PROJETO, executaremos as seguintes ações:

- Realizar levantamento e análise detalhada das contas de energia elétrica dos municípios da RMRJ e prédios próprios do Estado do Rio de Janeiro, por unidade consumidora, com foco na identificação de multas, penalidades, e/ou oportunidades de otimização financeira;
- Realizar levantamento e análise detalhada dos contratos de energia elétrica dos municípios da RMRJ e prédios próprios do Estado do Rio de Janeiro, por unidade consumidora, com foco na identificação de multas, penalidades, e/ ou oportunidades de otimização financeira, de unidades de Média e Alta tensão;
- Avaliar os padrões de consumo de energia e identificar, à luz dos horários e modalidades tarifárias, a demanda e o consumo de energia da distribuidora local de energia;
- Coletar e analisar dados sobre o consumo e demanda de energia elétrica das unidades consumidoras em cada município da RMRJ e do Estado do RJ no que diz respeito aos seus prédios públicos, referente aos últimos 12 meses.
- Realizar o Georreferenciamento completo de cada unidade consumidora.
- Coletar informações sobre o perfil de consumo, necessidades energéticas e características das instalações;
- Realização de Visitas técnicas com anotação e elaboração de laudo com RT;
- Construção de um croqui exemplificativo com informações preliminares do projeto, quando for constatada a possibilidade de aproveitamento para projeto SOLAR.

**Para a realização da ETAPA 2 – Modelagem da Transição Energética** a Engenharia deverá realizar as modelagens para a transição da matriz energética por meio da utilização de fontes de energia com baixa ou zero emissões de carbono, da estratégia de contratação de energia com baixa ou zero emissões de carbono em suas diversas modalidades e para compra de energia e eficiência energética em suas diversas modalidades. Para tanto, serão necessárias as seguintes ações:

- Modelagem para a transição da matriz energética por meio da utilização de fontes de energia com baixa ou zero emissões de carbono;
- Avaliar as fontes de energia utilizadas pelos municípios da RMRJ;

- Avaliar as fontes de energia utilizadas pelos prédios públicos do Estado do Rio de Janeiro;
- Realizar estudos de viabilidade técnica para diferentes opções de transição da Matriz Energética;
- Modelagem da estratégia de contratação de energia com baixa ou zero emissão de carbono em suas diversas modalidades;
- Definição de Metas para aquisição de energia renovável por unidade consumidora
- Análise do Custo-benefício da geração própria em suas diversas modalidades comparando com a energia ofertada nos mercados Cativo e Livre;
- Identificação e avaliação dos riscos associados a mudança da Matriz Energética
- Desenvolvimento de estratégia de mitigação dos riscos identificados.
- Modelagem para compra de energia e eficiência energética em suas diversas modalidades;
- Realizar estudos de viabilidade técnica para futura aquisição de compra de energia;

#### 4.1.4.3 Socioambiental

- Para a realização da ETAPA 2 – Modelagem da Transição Energética a área Socioambiental deverá realizar as modelagens para a transição da matriz energética por meio da utilização de fontes de energia com baixa ou zero emissões de carbono, da estratégia de contratação de energia com baixa ou zero emissões de carbono em suas diversas modalidades e para compra de energia e eficiência energética em suas diversas modalidades. Para tanto, serão necessárias as seguintes ações:
- Modelagem para a transição da matriz energética por meio da utilização de fontes de energia com baixa ou zero emissões de carbono;
- Realizar estudos de viabilidade ambiental para diferentes opções de transição da Matriz Energética;

- Compatibilizar o plano estratégico detalhado para a transição sustentável da matriz energética, com as metas de redução de emissão de gases de efeito estufa do Pacto Global de Prefeitos pelo Clima e a Energia;
- Modelagem da estratégia de contratação de energia com baixa ou zero emissões de carbono em suas diversas modalidades;
- Estabelecer objetivos de sustentabilidade e ambientais;
- Identificação de fontes de energia renováveis viáveis;
- Definir metas de aquisição de energia renovável;
- Compatibilizar a estratégia de contratação de Energia a partir de parâmetros com baixa ou zero emissões de carbono em suas diversas modalidades
- Modelagem para compra de energia e eficiência energética em suas diversas modalidades;
- Realizar estudos de viabilidade ambiental para futura aquisição de compra de energia;

#### 4.1.4.4 Jurídico

Para consecução do **PROJETO**, os serviços de consultoria jurídica consistirão na estruturação dos instrumentos jurídicos e legais necessários, bem como no acompanhamento de sua execução até à licitação do objeto, abrangendo todas as fases previstas no **TERMO DE REFERÊNCIA**, cada qual com a sua abordagem metodológica específica.

Durante o planejamento e gestão do **PROJETO**, a consultoria jurídica irá auxiliar na identificação dos principais riscos jurídicos, como, por exemplo, riscos legais, institucionais e contratuais que poderão impactar negativamente o desenvolvimento do **PROJETO** ou dificultar a sua consecução, bem como análise e recomendação de planos de mitigação.

**Para a realização do diagnóstico previsto na ETAPA 1 – Análise para Otimização da Gestão de Consumo de Energia, a área Jurídica deverá oferecer apoio na análise dos contratos de energia.**

Para a realização da ETAPA 2 – Modelagem da Transição Energética deverá realizar as modelagens para a transição da matriz energética por meio da utilização de fontes de energia com baixa ou zero emissões de carbono, na estratégia de contratação de energia com baixa ou zero emissões de carbono em suas diversas modalidades e para compra de energia e eficiência energética em suas diversas modalidades. Para tanto, serão necessárias as seguintes ações:

- Modelagem para a transição da matriz energética por meio da utilização de fontes de energia com baixa ou zero emissões de carbono;
- Realizar estudos de viabilidade Jurídica para diferentes opções de transição da Matriz Energética;
- Modelagem da estratégia de contratação de energia com baixa ou zero emissões de carbono em suas diversas modalidades;
- Análise e compatibilização do modelo de contratação de energia conforme as condições autorizadas pela ANEEL;
- Modelagem para compra de energia e eficiência energética em suas diversas modalidades;
- Realizar estudos de viabilidade Jurídica para futura aquisição de compra de energia;
- Elaborar os documentos necessários para a Licitação, o Contrato, Anexos e demais requisitos legais;
- Prestar suporte Jurídico durante o processo de aquisição de energia e equipamentos;
- Auxiliar a condução do processo Licitatório.

#### 4.1.4.5 Técnico Econômico-Financeiro

Para a realização do diagnóstico previsto na ETAPA 1 – Análise para Otimização da Gestão de Consumo de Energia, a área Financeira deverá oferecer apoio na análise das informações coletadas para consolidação das modelagens.

Para a realização da ETAPA 2 – Modelagem da Transição Energética deverá realizar as modelagens para a transição da matriz energética por meio da utilização de fontes de energia com baixa ou zero emissões de carbono, na estratégia de contratação de energia com baixa ou zero emissões de carbono em suas diversas modalidades e para compra de energia e eficiência energética em suas diversas modalidades. Para tanto, serão necessárias as seguintes ações:

- Modelagem para a transição da matriz energética por meio da utilização de fontes de energia com baixa ou zero emissões de carbono;
- Realizar estudos de viabilidade econômico-financeiro para diferentes opções de transição da Matriz Energética;
- Modelagem da estratégia de contratação de energia com baixa ou zero emissões de carbono em suas diversas modalidades;
- Identificação da possibilidade de Otimização e Vantagens Financeiras para os ENTES PÚBLICOS nas aquisições de forma individual ou em consórcio;
- Modelagem para compra de energia e eficiência energética em suas diversas modalidades;
- Realizar estudos de viabilidade econômico-financeira para futura aquisição de compra de energia;

#### **4.1.5 Stakeholders**

Para o bom entendimento e relacionamento com os stakeholders envolvidos no processo de Transição, Gestão e Eficiência Energética, o gestor público deverá desenvolver o projeto alinhado aos interesses de cada um desses atores, diminuindo eventuais riscos políticos, técnicos, econômicos, financeiros, sociais e jurídicos.

##### **4.1.5.1 Entes Públicos**

O município é o poder concedente, que detém a titularidade dos ativos públicos. A gestão desses ativos pode ser transferida para a iniciativa privada, ou permanecer sob a administração municipal. No caso de estruturação de uma Concessão ou de uma PPP, o papel do município será de fiscalizador desses contratos.

##### **4.1.5.2 Estruturador**

O IRM, como administradora e gestor, é responsável pela coordenação geral dos estudos que são objeto do CONTRATO. Além disso, o IRM atua também como ponto focal com os ENTES PÚBLICOS.

##### **4.1.5.3 Financiadores**

Os Financiadores são os credores que concedem financiamento ao projeto de eficientização em troca de pagamentos regulares de juros, segundo termos previamente estabelecidos. Os credores em projetos de PPP, por exemplo, podem incluir: Bancos Comerciais, Bancos Públicos, Organismos Multilaterais, Bancos de Desenvolvimento, Fundos de Investimentos, entre outros.

#### 4.1.5.4 Investidores

Os investidores são pessoas jurídicas interessadas em alocar capital em projeto de eficientização em troca de uma remuneração atrativa. Exemplo de Investidores em contratos de PPP são: Fundos de Investimento e de Pensão, Construtoras e Fornecedores de Tecnologia, que também podem ser investidores em um projeto de PPP. No caso dos Estudos Técnicos indicarem a Parceria Público Privada como a modelagem adequada.

#### 4.1.5.5 Distribuidoras de Energia

As distribuidoras são as empresas responsáveis pelo fornecimento de energia elétrica utilizada na rede de iluminação pública municipal.

#### 4.1.5.6 Fornecedores de Equipamentos

Empresas contratadas por uma concessionária de iluminação pública ou pela administração municipal, que fornecem o material e a tecnologia necessária para o cumprimento dos serviços.

#### 4.1.5.7 Órgãos de Controle

Assim são classificados como órgãos de controle: a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, a Câmara Municipal, o Poder Judiciário, o Ministério Público e o Tribunal de Contas do Estado.

#### 4.1.5.8 Meios de Comunicação

São classificados como meio de comunicação: a imprensa escrita, falada, televisada e mídias digitais.

#### 4.1.5.9 Usuários

Os usuários são os municípios que se beneficiam de forma direta e indireta com a economia gerada com a Eficientização e com uma Transição de Matriz Energética.

## 4.2. GESTÃO DA INTEGRAÇÃO

A Gestão da Integração é a área de gestão que incluirá todos os processos e as atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os grupos de processos de gestão. O Gerenciamento da Integração requer que sejam feitas escolhas sobre: a alocação de recursos, as concessões entre objetivos e alternativas conflitantes, o exame de abordagens alternativas, a adaptação dos processos para atendimento ao objetivo do PROJETO, além do gerenciamento das dependências mútuas entre as áreas de gestão do projeto (documentos, mapas, listagens, relatórios, entre outros).

Os investidores são pessoas jurídicas interessadas em alocar capital em projeto de eficientização em troca de uma remuneração atrativa. Exemplo de Investidores em contratos de PPP são: Fundos de Investimento e de Pensão, Construtoras e Fornecedores de Tecnologia, que também podem ser investidores em um projeto de PPP. No caso dos Estudos Técnicos indicarem a Parceria Público Privada como a modelagem adequada.



### 4.2.1 Teams

Plataforma de comunicação colaborativa que apresenta como diferenciais as videoconferências e o planner. Será utilizada como suporte ao e-mail, sem substituir a função deste na formalização e troca de arquivos.

## 4.3. GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

A Gestão da Comunicação é a área de gestão que aborda a geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações sobre o projeto de forma oportuna e adequada, contemplando: a elaboração de material preliminar de divulgação do PROJETO; identificação de públicos de interesse; definição da lista final de stakeholders; diagnóstico do posicionamento dos atores mapeados em relação ao PROJETO; elaboração do plano de comunicação e engajamento de stakeholders e plano de gerenciamento e controle de crises.

#### 4.4. GESTÃO DE DOCUMENTAÇÃO E CONHECIMENTO

A Gestão de Documentação e Conhecimento é a área de gestão que engloba o planejamento, tratamento, controle e encerramento da documentação do PROJETO. Contemplará a organização e gestão dos documentos recebidos, distribuídos e armazenados, a atualização dos documentos e conteúdos, a definição de processo para obtenção, criação, síntese, compartilhamento e utilização de informações, ideias, experiências, a elaboração e execução de controle centralizado de informações históricas do PROJETO e o registro e compartilhamento de PRODUTOS entregues e aceitos pelo IRM.



Para gestão de documentação e conhecimento dos dados, utilizaremos a ferramenta **Exati**.



Para gerenciamento e acompanhamento dos dados e informações pela equipe responsável da INDUCTA e os membros indicados do IRM, utilizaremos o aplicativo **OneDrive**, que servirá como área compartilhada de trabalho, onde todo conhecimento e a colaboração estarão sempre disponíveis.

#### 4.5. GESTÃO DE TEMPO

A Gestão de Tempo é a área de gestão que busca garantir a finalização do PROJETO no prazo estabelecido no TERMO DE REFERÊNCIA. Essa gestão contemplará o controle e apresentação de progresso das atividades planejadas e realizadas no projeto, identificará também potenciais atrasos com antecedência e facilitará a elaboração de planos de recuperação e avaliará os impactos no cronograma devido às alterações de escopo.



#### 4.5.1 Ferramenta de Gestão

Para gestão de tempo e prazos do PROJETO, utilizaremos as ferramentas **Trello** e **Project**.

### 4.6. GESTÃO DE RECURSOS

A Gestão de Recursos é a área de gestão que engloba a organização e gerenciamento da equipe de colaboradores do PROJETO, que é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para cada ETAPA do PROJETO, devendo incluir: definição e monitoramento do organograma de cada etapa do PROJETO e suas diretrizes e na elaboração e no desenvolvimento do planejamento de alocação de recursos e material necessário.

Os recursos humanos e de materiais sempre estarão à disposição, com o uso de ferramentas adequadas e integradas, visando uma rápida resposta para garantir a sua eficácia.

#### 4.6.1 Ferramenta de Gestão

Para gestão dos recursos definidos no Termo de Referência, utilizaremos a ferramenta **Visio**.

### 4.7. GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos é a área de gestão que engloba a identificação, análise, mitigação, monitoramento e controle e planejamento do gerenciamento de riscos do Projeto.

O principal risco para o cumprimento tempestivo do Projeto é a disponibilização de diversas informações pelos ENTES PÚBLICOS. Para enfrentar e mitigar esse risco, apresentaremos, já nesta fase, uma relação de questionamentos e informações a serem encaminhados por ofício aos ENTES PÚBLICOS pelo IRM.

#### 4.8. GESTÃO DE ESCOPO

A Gestão de Escopo é a área de gestão que engloba a garantia de que o PROJETO conte cole todo o trabalho necessário para terminá-lo com sucesso. Para tanto, incluirá o monitoramento dos fatores que geram alterações de escopo, o gerenciamento do impacto das mudanças no escopo, a adequação dos prazos e responsabilidades definidos no CONTRATO e a manutenção de um controle efetivo dos motivos que ocasionaram alterações e dos custos relacionados à implementação da mudança.

#### 4.9. GESTÃO DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade é a área de gestão que engloba as responsabilidades, os objetivos e as expectativas de qualidade, de modo que o PROJETO atenda as necessidades que motivaram sua realização. Essa Gestão da Qualidade considerará: monitoramento do plano de qualidade, monitoramento da entrega dos PRODUTOS de cada ETAPA, execução das inspeções e validações e monitoramento das revisões.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos itens acima foram apresentados os principais pontos do PLANO DE GERENCIAMENTO relativo ao planejamento para execução, controle e conclusão do PROJETO.

Entendemos que a gestão e integração das diversas atividades que serão executadas para o desenvolvimento do PROJETO são atividades imprescindíveis para seu sucesso, e, será dada especial atenção para tais atividades por parte da INDUSTA.

Como previsto no CONTRATO, o PLANO DE GERENCIAMENTO será discutido com o IRM e apresentado aos ENTES PÚBLICOS, visando equalizar, compartilhar e ampliar a compreensão e conhecimentos sobre o PROJETO.

Assim, após a realização de tais tarefas, havendo necessidade, este documento poderá ser ajustado e complementado conforme entendimento havido entre as partes.



# Agradecemos pela confiança e parceria!

Esperamos realizar com empenho  
e excelência o melhor serviço para  
o Instituto Rio Metrópole.



## ESCRITÓRIO CENTRAL

Av. José Silva de Azevedo Neto, 200  
Bl 2 Sala 404 - Barra da Tijuca - Rio de Janeiro  
Cep 22775-056  
+55 (21) 3228-7500  
[contato@inducta.com.br](mailto:contato@inducta.com.br)

## FALE COM O RI:

Canal de Investidores  
+55 (21) 3228-7500  
[contato@inducta.com.br](mailto:contato@inducta.com.br)

## OUVIDORIA:

Canal de Ouvidoria  
0800 326 0835  
[contato@inducta.com.br](mailto:contato@inducta.com.br)