

P0 - PLANO DE TRABALHO



ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA, ECONÔMICA E AMBIENTAL (EVTEA) PARA CONCESSÃO DE SERVIÇOS CEMITERIAIS, COM A REVITALIZAÇÃO, MODERNIZAÇÃO, MANUTENÇÃO E GESTÃO DOS CEMITÉRIOS PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO/RO.

DATA: 16 DE JANEIRO DE 2025



ÍNDICE DE CONTEÚDO

ÍNDICE DE QUADROS	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
RESUMO EXECUTIVO	5
1. INTRODUÇÃO E OBJETIVO DO ESTUDO	6
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E CONTEXTUALIZAÇÃO	6
1.2 OBJETIVO E FINALIDADE DO PLANO DE TRABALHO	6
1.3 ESCOPO, PRODUTOS E ABORDAGEM METODOLÓGICA	7
1.3.1 – ESCOPO DO PROJETO	7
1.3.2 – PRODUTOS	8
1.3.3 – ABORDAGEM METODOLÓGICA	10
1.4 PREMISSAS TÉCNICAS	19
1.4.1 – COMPROMISSOS	19
1.4.2 – LIMITAÇÕES	19
2. ESTRUTURA E PLANEJAMENTO DO PROJETO	20
2.1 ESTRUTURA ANALÍTICA (EAP), ETAPAS TÉCNICAS E CRONOGRAMA CONSOLIDADO	20
2.1.1 – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)	20
2.1.2 – MARCOS DO PROJETO	21
2.1.3 – CRONOGRAMA	22
2.2 ENTREVISTAS E VISITA TÉCNICA	24
2.2.1 – VISITA TÉCNICA	24
2.2.2 – ENTREVISTAS	24
3.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	26
3.2 QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DAS ENTREGAS E FLUXO DE APROVAÇÃO	26
3.3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E REGISTROS	27
3.3.1 – GRUPOS DE WHATSAPP	28
3.3.2 – ACOMPANHAMENTO E GESTÃO DO PROJETO	28
4. AVALIAÇÃO DE RISCOS E ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO	29
ANEXOS	31
I) DATA REQUEST	31

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – PRODUTOS A SEREM ENTREGUES.....	8
QUADRO 2 – ATENDIMENTO AO TERMO DE REFERÊNCIA	9
QUADRO 3 – MODELO DE ENTREGA QUALIFICADA.....	27
QUADRO 4 – MAPA DE RISCOS E ESTRATÉGIA DE MITIGAÇÃO.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)	20
---	----

RESUMO EXECUTIVO

O presente Plano de Trabalho estabelece a abordagem metodológica, a estrutura de governança, o cronograma e os principais produtos a serem desenvolvidos para a elaboração dos Estudos de Viabilidade Técnica, Operacional, Socioambiental, Econômico-Financeira e Jurídico-Institucional (EVTEA) da concessão dos serviços cemiteriais do Município de Porto Velho/RO. O escopo contempla a modernização, ampliação, gestão e operação dos cemitérios existentes, a implantação de novo cemitério municipal, a implantação de crematórios humano e animal, bem como a estruturação dos instrumentos necessários à futura licitação.

A metodologia proposta está organizada em fases sequenciais e integradas, que acompanham a evolução lógica do projeto e permitem a tomada de decisão progressiva pelo Poder Concedente, garantindo consistência técnica, transparência institucional e aderência às exigências legais e de controle externo.

A **Fase de Planejamento** tem início com a assinatura do contrato e emissão da Ordem de Serviço, sendo formalizada por meio do Plano de Trabalho (P0), que define a governança do projeto, o cronograma detalhado, os fluxos de comunicação e o Data Request necessário à execução das atividades. Essa etapa assegura o alinhamento institucional e operacional entre as partes desde o início do projeto.

Na **Fase de Diagnóstico e Levantamento de Dados**, serão realizadas visitas técnicas e entrevistas estruturadas, combinadas à análise de bases secundárias fornecidas pela Prefeitura. O objetivo é consolidar um diagnóstico técnico, operacional, ambiental e institucional do sistema cemiterial, resultando no Relatório Diagnóstico (P1), que servirá de base para todos os estudos subsequentes.

A **Fase de Estudos de Viabilidade (EVTEA)** compreende a elaboração integrada dos relatórios técnico (P2), operacional (P3), socioambiental (P4), econômico-financeiro (P5), jurídico-institucional (P6) e do projeto de comunicação (P7). Esses produtos são desenvolvidos de forma articulada, garantindo coerência entre premissas técnicas, modelagem econômico-financeira, matriz de riscos, estrutura contratual e diretrizes de comunicação institucional.

Concluída a modelagem, o projeto avança para a **Fase de Controle, Validação Institucional e Participação Social**, que envolve a submissão dos estudos aos órgãos de controle, a realização de *Market Sounding*, Consulta Pública e Audiência Pública, bem como a consolidação das contribuições recebidas no Relatório P8. Em seguida, o Relatório de Consolidação e Controle (P9) incorpora os ajustes necessários aos estudos, preparando o projeto para a aprovação pelo Conselho Gestor de PPPs e para a publicação do edital.

Por fim, a **Fase de Licitação** abrange o apoio técnico durante a publicação do edital, a realização do *roadshow* junto ao mercado (P10), o acompanhamento do certame e o suporte ao Poder Concedente até a assinatura do contrato com o vencedor, culminando no Relatório Consolidado de Licitação (P11).

Ao longo de todo o projeto, a atuação da consultoria é orientada por princípios de rigor técnico, transparência, rastreabilidade das decisões e integração entre as dimensões do estudo, assegurando que o Município de Porto Velho disponha de um projeto estruturado, consistente e apto a sustentar uma concessão equilibrada, atrativa e aderente às melhores práticas de governança pública.

1 ■ INTRODUÇÃO E OBJETIVO DO ESTUDO

Este capítulo apresenta os fundamentos que orientam a elaboração do Plano de Trabalho da consultoria técnica contratada no âmbito do Projeto, cujo objeto é revitalização, modernização, manutenção e gestão dos cemitérios públicos do município de Porto Velho, em Rondônia. O Plano de Trabalho visa à organização e ao planejamento sistemático das atividades a serem desenvolvidas, definindo diretrizes metodológicas, estrutura de produtos e critérios de acompanhamento e aceitação das entregas. Busca-se garantir clareza quanto aos objetivos do estudo, à sua divisão em frentes técnicas e à articulação entre etapas, marcos e responsabilidades institucionais envolvidas na execução do projeto.

1.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E CONTEXTUALIZAÇÃO

O projeto consiste na prestação de serviços técnicos especializados para a elaboração do Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica, Jurídica e Ambiental (EVTEA) voltado à concessão dos serviços cemiteriais do Município de Porto Velho/RO. O cenário atual da cidade demanda a revitalização e modernização das unidades existentes, além da necessidade de implementar novas infraestruturas para atender ao crescimento populacional e à exigência por serviços públicos mais eficientes e sustentáveis.

O projeto visa transformar o sistema funerário municipal em um modelo moderno, com atendimento humanizado e em conformidade com as melhores práticas de sustentabilidade e governança pública.

1.2 OBJETIVO E FINALIDADE DO PLANO DE TRABALHO

O presente Plano de Trabalho tem como finalidade primordial definir os parâmetros técnicos, organizacionais e metodológicos que orientarão a execução integral dos estudos de viabilidade. Ele busca garantir o alinhamento rigoroso de escopo, cronograma, entregas, critérios de qualidade e responsabilidades entre a consultoria e a Administração Municipal.

Este documento serve como o marco inicial para organizar e estruturar todas as atividades subsequentes, estabelecendo a estrutura de governança e a coordenação do projeto. Através dele, identificam-se as fontes de dados e os mecanismos de monitoramento necessários para assegurar todas as etapas, desde o diagnóstico até o apoio à licitação.

A estrutura do plano foi concebida com base em boas práticas internacionais de gestão de projetos e elaboração de estudos de viabilidade, alinhadas ao Guia PMBOK (PMI, 2021), às diretrizes do **Termo De Referência de Bens e Serviços Nº 005/2025** e aos arranjos pactuados em reuniões preparatórias. O conteúdo está organizado da seguinte forma:

- **Capítulo 1 – Introdução e Diretrizes Gerais:** apresenta o contexto do projeto, os objetivos do plano de trabalho, o escopo contratual, as diretrizes metodológicas estabelecidas no Termo de Referência e os critérios técnicos para aceitação das entregas.
- **Capítulo 2 – Estrutura e Planejamento do Projeto:** descreve a estrutura analítica dos produtos (EAP), o cronograma consolidado com marcos, etapas e entregas, além da agenda de entrevistas e visitas técnicas planejadas.
- **Capítulo 3 – Governança e Gestão do Projeto:** define a estrutura de governança, as instâncias de decisão e validação, o organograma da equipe técnica, os canais de comunicação e os mecanismos de integração e acompanhamento das atividades.
- **Capítulo 4 – Avaliação de Riscos e Estratégias de Mitigação:** apresenta a matriz de riscos identificados, categorizados segundo sua natureza e criticidade, bem como as estratégias de mitigação propostas.

1.3 ESCOPO, PRODUTOS E ABORDAGEM METODOLÓGICA

1.3.1 – ESCOPO DO PROJETO

O escopo do projeto abrange a realização de estudos técnicos para a implantação, gestão e operação de um novo cemitério municipal e de crematórios para humanos e animais, além da modernização e revitalização dos cemitérios dos Inocentes e de Santo Antônio. O trabalho também contempla a expansão dos serviços para os distritos de Porto Velho e a elaboração de todas as modelagens técnica, operacional, econômico-financeira, jurídica e socioambiental necessárias.

Os entregáveis estão organizados em dimensões temáticas que acompanham a evolução lógica do cronograma físico-financeiro do projeto, iniciando-se pelos produtos de planejamento e diagnóstico, representados pelo Plano de Trabalho (P0) e pelo Relatório Diagnóstico (P1).

A etapa central de estruturação da concessão corresponde à Dimensão de Viabilidade (EVTEA), composta pelos relatórios técnico-engenharia, operacional, socioambiental, econômico-financeiro, jurídico-institucional e pelo projeto de comunicação, que, de forma integrada, constituem os produtos P2 a P7 e fundamentam o modelo de concessão proposto.

Na sequência, desenvolve-se a fase de interação com a sociedade e o mercado, por meio do Relatório de *Market Sounding*, Audiência Pública e Consulta Pública (P8), cujas contribuições subsidiam a elaboração do Relatório de Consolidação e Controle (P9). Este produto consolida os estudos, incorpora os ajustes decorrentes do processo participativo e subsidia a submissão do projeto à instância de aprovação institucional.

Após a aprovação pelo Conselho Gestor e a publicação do edital, o projeto avança para a fase de interação com investidores, por meio da realização do roadshow e da elaboração do respectivo Relatório de *Roadshow* (P10). O ciclo de estruturação é concluído com o Relatório Consolidado da Licitação (P11), elaborado após a realização do leilão, que consolida todo o processo de estruturação, aprovação e licitação da concessão.

Os entregáveis estão organizados nas seguintes dimensões e fases:

- **Dimensão de Planejamento e Diagnóstico**
 - P0 – Plano de Trabalho
- **Dimensão de Diagnóstico e Levantamento**
 - P1 – Relatório Diagnóstico
- **Dimensão de Viabilidade (EVTEA)**
 - P2 – Relatório Técnico / Engenharia
 - P3 – Relatório Operacional
 - P4 – Relatório Socioambiental
 - P5 – Relatório Econômico-Financeiro
 - P6 – Relatório Jurídico-Institucional
 - P7 – Projeto de Comunicação
- **Dimensão de Validação Institucional e Participação Social**
 - P8 – Relatório de Market Sounding, Audiência Pública e Consulta Pública
 - P9 – Relatório de Consolidação e Controle
- **Dimensão de Licitação**
 - P10 – Relatório de Roadshow
 - P11 – Relatório Consolidado da Licitação

Além dessas frentes, o escopo contempla:

- Visitas técnicas para verificação em campo das condições atuais e potenciais melhorias;
- Entrevistas com gestores públicos e técnicos setoriais, visando mapear práticas existentes, desafios institucionais e demandas específicas sobre serviços cemiteriais;
- Levantamento e sistematização de dados e documentos (*Data Request*), em conjunto com os órgãos municipais;

- Elaboração de apresentações e relatórios executivos, destinados a subsidiar a tomada de decisão dos órgãos financiadores e do Poder Concedente.

O escopo técnico não contempla a execução direta de obras, intervenções físicas ou a operação dos serviços cemiteriais, concentrando-se exclusivamente na elaboração dos estudos de viabilidade técnica, operacional, jurídica, econômico-financeira e socioambiental, bem como na estruturação do modelo de concessão e dos instrumentos necessários à futura licitação.

1.3.2 – PRODUTOS

A estrutura de produtos deste projeto foi concebida para refletir a lógica técnica e sequencial dos estudos de viabilidade e da modelagem de parceria público-privada para a concessão dos serviços cemiteriais do Município de Porto Velho. Cada produto consolida um ou mais subprodutos correlatos, organizados segundo as dimensões temáticas definidas no Termo de Referência nº 005/2025 – incluindo planejamento e gerenciamento, diagnóstico situacional, estudos de engenharia, modelagem operacional, análises socioambientais, estruturação econômico-financeira, modelagem jurídica e apoio ao processo licitatório.

A metodologia adotada foi estruturada para assegurar coerência entre a sequência técnica e o cronograma de maturação dos estudos, permitindo:

- A definição do planejamento e a consolidação da base de dados e diagnóstico dos cemitérios atuais nas primeiras entregas (P0 e P1);
- O desenvolvimento e aprofundamento técnico das análises setoriais e projetos conceituais de engenharia, crematórios e operação nas etapas intermediárias (P2 a P7);
- A validação pelo mercado (roadshow), controle social (audiências) e a consolidação dos instrumentos convocatórios na fase final (P8 a P11).

Essa abordagem garante uma construção progressiva e integrada dos resultados, em que cada entrega subsidia a próxima fase e contribui para a tomada de decisão da SEMDEC/SEINFRA. O formato de entregas parciais facilita a validação técnica e o alinhamento entre a consultoria e o Poder Concedente, fortalecendo a governança do projeto e o acompanhamento rigoroso dos produtos especializados de natureza intelectual.

Cada produto possui marcos de entrega definidos conforme o cronograma do projeto, contando com períodos estabelecidos para revisão e validação técnica pela Administração Municipal. A sequência temporal foi desenhada de modo a assegurar tempo adequado para análise, consolidação e ajustes antes do avanço às etapas subsequentes, em consonância com a complexidade da implantação do novo cemitério, crematórios e revitalização das unidades históricas dos Inocentes e Santo Antônio.

No quadro seguinte, apresenta-se o detalhamento dos produtos e subprodutos, estruturados com base nas 5 fases principais de atividades descritas na metodologia da proposta técnica.

QUADRO 1 – PRODUTOS A SEREM ENTREGUES

ATIVIDADES PRINCIPAIS	PRODUTOS	DESCRIÇÃO
1. Plano de Trabalho	P0 – Plano de Trabalho	Documento inicial que estabelece a estrutura organizacional, o cronograma detalhado de 180 dias e a metodologia de execução.
2. Diagnóstico e Levantamento	P1 – Relatório Diagnóstico	Consolidação de dados sobre a infraestrutura atual, demanda de sepultamento, custos operacionais e conformidade legal e ambiental dos cemitérios.
3. Estudos de Viabilidade (EVTEA)	P2 – Relatório Técnico	Elaboração de projetos arquitetônicos, levantamentos topográficos e estimativas de custos (CAPEX) para o novo cemitério e crematórios.
	P3 – Relatório Operacional	Definição dos fluxos de trabalho, modelo de atendimento humanizado e integração entre serviços cemiteriais e crematórios.
	P4 – Relatório Socioambiental	Análise de impactos socioambientais, gestão de resíduos e diretrizes de sustentabilidade para as intervenções propostas.

ATIVIDADES PRINCIPAIS	PRODUTOS	DESCRIÇÃO
	P5 – Relatório Econômico-Financeiro	Modelagem de receitas, custos, tarifas e indicadores de viabilidade como VPL, TIR e Payback.
	P6 – Relatório Jurídico-Institucional	Estruturação da minuta do contrato de concessão, análise do arcabouço legal e matriz de riscos.
	P7 – Projeto de Comunicação	Estratégia de comunicação institucional e social para o projeto de concessão.
4. Controle, Interação com Mercado, Sociedade e Aprovação	P8 – Relatório <i>Market Sounding</i> Consulta Pública e Audiência Pública	Registro das interações com potenciais investidores e resultados das reuniões de sondagem de mercado. Além da consolidação das contribuições recebidas da sociedade civil durante as consultas e audiências públicas.
	P9 – Relatório de Consolidação e Controle	Apoio técnico para a aprovação do projeto perante os órgãos de controle e gestão municipal.
5. Licitação	P10 – Relatório de <i>Roadshow</i>	Consolidação das contribuições recebidas da sociedade civil durante as consultas e audiências públicas.
	P11 – Relatório Consolidado Licitação	Preparação final do edital de licitação e todos os seus anexos técnicos para publicação.

Fonte: Elaborado pela consultoria, 2026.

Este produto atende ao **Termo de Referência** nos seguintes aspectos:

QUADRO 2 – ATENDIMENTO AO TERMO DE REFERÊNCIA

ITEM DO TERMO DE REFERÊNCIA	SEÇÕES DO RELATÓRIO (PRODUTO 1.1)
Plano de Trabalho: Atividades, recursos, responsabilidades e cronograma.	Atendido nas seções de Apresentação do Projeto (1.1), Equipe Técnica e no Cronograma Detalhado.
Diagnóstico e Levantamento de Dados: Situação atual e necessidades de melhoria.	Atendido na seção de Abordagem Metodológica e detalhado como o produto P1.
Modelagem Operacional e de Engenharia: Projetos conceituais e eficiência de gestão.	Atendido na seção de Escopo e Produtos, detalhado nos itens dos produtos P2 e P3.
Modelagem Econômico-Financeira: Viabilidade, custos e tarifas.	Atendido na seção de Abordagem Metodológica e detalhado como o produto P5.
Modelagem Jurídica: Instrumentos legais para a concessão.	Atendido na seção de Escopo e detalhado como o produto P6.
Apoio à Licitação: Suporte ao edital, roadshow e audiências.	Atendido na seção de Abordagem Metodológica e nos produtos P8 a P11.
Marcos de Entrega e Prazos: Cronograma de 180 dias.	Atendido integralmente no Cronograma Detalhado de Execução e Físico-Financeiro.
Diretrizes de Respeito Histórico e Cultural: Cemitérios como locais de homenagem.	Atendido nas premissas da Modelagem de Engenharia e Operacional.

Fonte: Elaborado pela consultoria com base no Termo de Referência, 2025.

1.3.3 – ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica adotada é multidisciplinar e integrada, baseada em um planejamento estratégico que harmoniza as análises críticas dos cenários existentes com as necessidades da gestão municipal. A metodologia segue padrões internacionais de excelência em concessões, utilizando como referência as diretrizes do Banco Mundial e o guia de certificação APMG para PPPs. Essa estrutura permite uma análise técnica aprofundada em fases interligadas, garantindo que as soluções propostas para a modernização do sistema cemiterial sejam sustentáveis, inovadoras e viáveis do ponto de vista operacional e financeiro.

A estrutura metodológica está organizada em sete dimensões principais, que orientam a produção dos produtos e a lógica de tomada de decisão do projeto:

1. **Planejamento do Projeto**
2. **Diagnóstico e Levantamento de Dados**
3. **Estudos de Viabilidade e Modelagem (EVTEA)**
4. **Controle, Validação Institucional e Participação social**
5. **Licitação**

A seguir, detalhamos o objetivo e a metodologia de cada etapa:

FASE 1 – PLANEJAMENTO DO PROJETO

ENTREGÁVEL

■ P0 – Plano de Trabalho

A Atividade 1 constitui a etapa inicial e estruturante do projeto, tendo como objetivo principal organizar, planejar e estabelecer as bases metodológicas para a elaboração dos estudos de viabilidade técnica, econômica, jurídica e ambiental (EVTEA). Esta fase assegura o alinhamento estratégico entre a equipe multidisciplinar do PSPHUB e a SEMDEC/SEINFRA.

A metodologia para esta atividade baseia-se em um planejamento detalhado que define a governança do projeto, identifica as fontes de dados necessárias e estabelece o rigoroso cronograma de execução de 180 dias. O gerenciamento será conduzido por uma abordagem integrada, orientada a resultados, garantindo o monitoramento contínuo de riscos e o controle de qualidade de cada entrega.

As principais atividades integradas neste entregável compreendem:

- **Estruturação Organizacional e Responsabilidades:** Designação formal dos especialistas de cada área (engenharia, economia, direito, meio ambiente e gestão pública), definindo claramente as atribuições de cada membro da equipe técnica.
- **Cronograma Detalhado de Execução:** Estabelecimento de datas e marcos para as entregas parciais (P1 a P11), garantindo a conclusão total do objeto dentro do prazo de 180 dias após a emissão da Ordem de Serviço (O.S.).
- **Identificação de Fontes de Dados:** Mapeamento das informações primárias e secundárias essenciais para as fases de diagnóstico e modelagem, incluindo dados operacionais da SEMDEC/SEINFRA e registros históricos dos cemitérios atuais.
- **Sistema de Monitoramento e Controle:** Implementação de mecanismos de acompanhamento em tempo real para verificar o progresso de cada fase, assegurando transparência e permitindo ajustes tempestivos conforme as necessidades da Administração Municipal.
- **Alinhamento e Governança:** Realização de reuniões iniciais de kick-off para validar as expectativas do Município e estabelecer os canais formais de comunicação e fluxos de aprovação dos produtos.

A integração entre a gestão ágil e a metodologia de entrega qualificada permite uma validação contínua dos produtos, reduzindo riscos e assegurando conformidade técnica e institucional. O modelo de entrega qualificada reforça essa abordagem ao estabelecer um fluxo sequencial e interdependente de trabalho, no qual cada produto é analisado previamente antes de sua consolidação final.

Essa dinâmica possibilita que o comitê verifique a consistência, a coerência e a completude das informações apresentadas, aumentando a previsibilidade e a confiabilidade das entregas. Além disso, a adoção desse modelo fortalece a gestão de riscos ao permitir ajustes tempestivos e a implementação de medidas mitigadoras sempre que necessário, garantindo que os produtos permaneçam alinhados aos objetivos estratégicos do projeto.

A entrega deste produto é o marco que autoriza o início das coletas de dados em campo e as análises diagnósticas da infraestrutura cemiterial de Porto Velho.

FASE 2 – DIAGNÓSTICO E LEVANTAMENTO DE DADOS

ENTREGÁVEL

▪ P1 – Relatório Diagnóstico

Atividades: Coleta de dados operacionais (capacidade, demanda e custos); análise das condições físicas da infraestrutura; estudos ambientais sobre sustentabilidade e resíduos; e revisão da legislação municipal, estadual e federal aplicável.

PRODUTO 1 – RELATÓRIO DIAGNÓSTICO

O Relatório Diagnóstico tem como objetivo realizar uma avaliação técnica, operacional e socioambiental detalhada da situação atual dos cemitérios sob responsabilidade do Município, identificando suas condições físicas, operacionais, normativas e ambientais, bem como propor soluções factíveis e compatíveis com a realidade local.

O diagnóstico constitui a base técnica para a tomada de decisão do Poder Público, subsidiando a definição de investimentos, adequações operacionais e a futura modelagem da concessão dos serviços cemiteriais.

Premissas do Relatório

A elaboração do Relatório Diagnóstico considera as seguintes premissas:

- Avaliação técnica baseada em evidências e inspeções in loco;
- Análise integrada da infraestrutura, operação, demanda e aspectos socioambientais;
- Conformidade com normas legais, sanitárias, ambientais e urbanísticas vigentes;
- Proposição de soluções exequíveis sob os aspectos técnico, operacional e financeiro;
- Foco na modernização, segurança e otimização da infraestrutura cemiterial;
- Respeito à função social, cultural e simbólica dos cemitérios.

FASE 3 – ESTUDOS DE VIABILIDADE E MODELAGEM (EVTEA)

ENTREGÁVEL

- P2 – Relatório Técnico
- P3 – Relatório Operacional
- P4 – Relatório Socioambiental
- P5 – Relatório Econômico-Financeiro
- P6 – Relatório Jurídico-Institucional
- P7 – Projeto de Comunicação

Esta fase central subdivide-se em frentes de inteligência que geram os relatórios de suporte à concessão:

Modelagem Operacional: Definição de fluxos de trabalho, estrutura de gestão, dimensionamento de equipe e proposta de integração entre cemitérios e crematórios.

PRODUTO 2 – RELATÓRIO TÉCNICO

O Relatório Técnico – Caderno de Engenharia tem como objetivo realizar o levantamento técnico detalhado da infraestrutura cemiterial existente, avaliando suas condições arquitetônicas, funcionais e construtivas, bem como propor intervenções técnicas necessárias para adequação, modernização, ampliação e otimização dos cemitérios.

O relatório fornece subsídios técnicos precisos para o planejamento de investimentos, definição de obras e serviços, estimativa de custos e suporte à modelagem da concessão dos serviços cemiteriais.

Premissas do Relatório

A elaboração do Relatório Técnico considera as seguintes premissas:

- Levantamento técnico baseado em visitas presenciais e inspeções in loco;
- Adoção de critérios técnicos e normativos aplicáveis à engenharia e arquitetura;
- Compatibilidade das soluções propostas com a realidade física e urbana do município;
- Clareza, rastreabilidade e precisão técnica das informações;
- Utilização de referências oficiais de custos e preços públicos;
- Foco em segurança, funcionalidade, durabilidade e manutenção da infraestrutura.

Abordagem Metodológica do Relatório de Engenharia

A metodologia adota uma abordagem técnica, descritiva, gráfica e quantitativa, estruturada em quatro eixos principais:

- Levantamento e diagnóstico da infraestrutura existente
- Desenvolvimento de projetos arquitetônicos de melhoria
- Descrição técnica das intervenções propostas
- Estimativa de custos e orçamentação das obras

Cada eixo é desenvolvido de forma integrada, assegurando coerência entre diagnóstico, projeto e orçamento.

Modelagem de Engenharia: Levantamentos topográficos e geotécnicos; elaboração de projetos arquitetônicos e de infraestrutura para modernização e novas construções; e estimativas de custos (CAPEX).

PRODUTO 3 – RELATÓRIO OPERACIONAL

A metodologia operacional tem como objetivo definir, de forma clara, padronizada e mensurável, o modelo de prestação dos serviços cemiteriais a ser adotado na concessão, assegurando continuidade, eficiência, qualidade técnica e atendimento humanizado, em conformidade com as normas sanitárias, ambientais e de segurança aplicáveis.

Esta metodologia orienta a estruturação dos processos, rotinas, recursos, indicadores e controles necessários à operação dos cemitérios concedidos.

Nesta etapa são levantadas as tarifas e receitas possíveis, tanto principais como acessórias, bem como a quantidade e especificidade de mão de obra e serviços, de forma a subsidiar o caderno econômico-financeiro.

PRODUTO 4 – RELATÓRIO SOCIOAMBIENTAL

A metodologia socioambiental tem como objetivo orientar a estruturação, a execução e o controle das práticas socioambientais associadas à operação dos cemitérios concedidos, assegurando a conformidade legal, a mitigação de impactos ambientais, a responsabilidade social e o respeito aos valores culturais, históricos e simbólicos associados aos serviços cemiteriais. Esta metodologia estabelece diretrizes práticas para a gestão ambiental e social da operação, integrando tais aspectos às rotinas operacionais da concessionária.

Premissas Socioambientais

A modelagem socioambiental fundamenta-se nas seguintes premissas:

- Prevenção e mitigação de impactos ambientais decorrentes da atividade cemiterial;
- Proteção do solo, das águas superficiais e subterrâneas;
- Conformidade com normas ambientais, sanitárias e urbanísticas;
- Respeito à dignidade humana, à diversidade cultural e às práticas religiosas;

- Integração harmoniosa do cemitério ao entorno urbano e à comunidade;
- Promoção da saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores e usuários.

PRODUTO 5 – RELATÓRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO

A metodologia proposta para a avaliação da viabilidade econômico-financeira será estruturada de forma integrada, combinando elementos técnico-operacionais, econômico-financeiros, institucionais, jurídicos e regulatórios. A abordagem analítica centrar-se-á na construção de um modelo robusto de *Project Finance*, que permita avaliar a sustentabilidade a longo prazo do projeto sob múltiplas perspectivas: fiscal, financeira, socioambiental e operacional.

A estrutura metodológica adotará como referência as melhores práticas internacionais. Em particular, a modelagem seguirá as normas internacionais de contabilidade (IFRS), com atenção à IFRIC 12 – *Service Concession Arrangements*, regulamentada no Brasil pela ICPC 01, garantindo a conformidade com os princípios de transparência, comparabilidade e integridade contábil.

A metodologia será organizada da seguinte forma:

- A equipe econômico-financeira realizará o levantamento e a validação das premissas macroeconômicas, setoriais e financeiras, com base em dados oficiais e projeções consistentes com o mercado nacional;
- Após o recebimento das premissas operacionais, de demanda e de CAPEX e OPEX elaboradas pela equipe técnica, a equipe econômico-financeira realizará a conferência e adequação necessárias desses inputs, de modo a incorporá-las à modelagem financeira do projeto;
- Após o recebimento do estudo de projeção de demanda elaborado pela equipe técnicas, a equipe econômico-financeira realizará a estruturação das receitas do projeto, contemplando tanto as tarifárias quanto as não tarifárias;
- A avaliação da necessidade de aportes públicos durante o projeto será realizada *vis a vis* a necessidade de cobertura do CAPEX e volume de contraprestações, que possam ser necessárias para assegurar a sustentabilidade financeira do projeto no longo prazo;
- A construção de um modelo econômico-financeiro, inicialmente será conduzida por análise de pré-viabilidade, que permite de forma dinâmica simular cenários operacionais e financeiros com projeções anuais. Após validação, será desenvolvido um modelo completo com projeções mensais, integração dos principais demonstrativos financeiros (Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultado do Exercício).
- A avaliação da viabilidade econômico-financeira por meio da Taxa Interna de Retorno (TIR) e custo médio ponderado de capital (WACC, na sigla em inglês), será estruturada e calculada pela equipe econômico-financeira e fará parte do modelo;
- A análise de sensibilidade a partir das variáveis de risco, com identificação dos aspectos críticos e seus impactos sobre os indicadores de viabilidade será desenvolvida como etapa final da modelagem;
- Será realizada a análise de *Value for Money* (VfM), tanto sob a perspectiva quantitativa quanto qualitativa, com o objetivo de avaliar a eficiência econômica do projeto. Essa análise consistirá na comparação entre a elaboração e implementação do projeto por meio de uma estrutura privada em relação à sua realização pelo setor público, considerando custos, riscos, benefícios e níveis de desempenho ao longo do ciclo de vida do empreendimento.

As atividades previstas acima poderão ser executadas após o recebimento dos dados técnicos e operacionais conforme previsto no cronograma geral do projeto.

A análise de riscos é um elemento essencial para garantir a sustentabilidade econômico-financeira e institucional de projetos de infraestrutura. No caso em análise, foram identificados riscos críticos que podem afetar diretamente a viabilidade da modelagem financeira.

PRODUTO 6 – RELATÓRIO JURÍDICO INSTITUCIONAL

O Produto 6 compreende a elaboração dos instrumentos jurídicos essenciais à modelagem do presente projeto, com vistas a assegurar a legalidade e regularidade dos trâmites do respectivo procedimento licitatório. O trabalho contemplará a preparação e entrega das minutas do edital, contrato e anexos. A

abordagem proposta visa garantir que os documentos estejam em estrita conformidade com o marco legal aplicável e incidente em âmbito federal, estadual e municipal e com as melhores práticas nacionais em estruturação de modelos análogos.

Metodologia

A metodologia para elaboração dos documentos será dividida em três fases complementares:

- **Estruturação Inicial e Levantamento de Premissas:** Revisão da legislação aplicável e das diretrizes regulatórias, incluindo a análise das orientações, entendimentos e precedentes do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE-RO), com foco em concessões, garantindo aderência às expectativas do órgão de controle. Levantamento dos parâmetros econômicos, financeiros e jurídicos incidentes no projeto.
- **Redação e Consolidação Jurídica:** Elaboração da minuta do Edital e do Contrato, observando, sem se limitar, a instrumentos jurídicos tais como: objeto, regime de execução, hipóteses de rescisão, encampação, reversão de bens, fiscalização regulatória, reajustes de preços, garantias, prazos de execução, direitos e responsabilidades das partes, penalidades, prorrogação contratual e demais cláusulas pertinentes.
 - Os documentos jurídicos serão estruturados de forma a incorporar, como anexos contratuais, os insumos técnicos, operacionais e socioambientais provenientes dos produtos que incumbem às demais áreas, garantindo alinhamento entre cláusulas jurídicas, requisitos técnicos, obrigações ambientais e parâmetros econômico-financeiros.
- **Revisão, Validação e Entrega Final:** Revisão técnica e jurídica dos documentos elaborados. Consolidação de ajustes sugeridos pelas destinatárias. Entrega dos documentos finais em versão executiva e em formato jurídico pronto para publicação e utilização no processo licitatório.

Abordagem Estratégica

A abordagem será pautada pelos seguintes princípios:

- **Segurança Jurídica e Equilíbrio Contratual:** redação clara e precisa, assegurando transparência, equilíbrio entre as partes e redução de riscos de controvérsia.
- **Flexibilidade Controlada:** inclusão de cláusulas que permitam ajustes futuros, dentro dos limites legais, preservando o equilíbrio econômico-financeiro do contrato.
- **Mitigação de Riscos:** definição detalhada da matriz de riscos e das garantias contratuais necessárias à plena execução do Projeto.

PRODUTO 7 – PROJETO DE COMUNICAÇÃO

O Projeto de Comunicação será desenvolvido com base em uma abordagem estratégica, estruturada e integrada às demais etapas do EVTEA, com o objetivo de assegurar transparência, engajamento qualificado dos stakeholders e alinhamento institucional ao longo do processo de estruturação da concessão dos serviços cemiteriais. A metodologia adotada busca antecipar riscos reputacionais, sociais e políticos, bem como apoiar a adequada compreensão do projeto pela sociedade, pelo mercado e pelos órgãos de controle, em consonância com as diretrizes do Termo de Referência.

Inicialmente, será realizado o mapeamento e a classificação dos stakeholders relevantes, considerando o nível de interesse, influência e potencial impacto sobre o projeto, incluindo usuários dos serviços cemiteriais, comunidades do entorno, sociedade civil organizada, órgãos de controle, gestores públicos e potenciais investidores. Essa etapa permitirá a definição de estratégias diferenciadas de comunicação, adequadas às especificidades de cada público.

Na sequência, serão definidas as mensagens-chave do projeto, alinhadas aos resultados dos estudos técnicos, operacionais, socioambientais, econômico-financeiros e jurídicos, assegurando coerência entre o conteúdo técnico do EVTEA e a comunicação institucional. As mensagens priorizarão temas como a preservação do caráter de homenagem dos cemitérios, a melhoria da qualidade dos serviços, a sustentabilidade ambiental e financeira, o respeito ao patrimônio histórico-cultural e os benefícios esperados para o Município de Porto Velho.

Com base no mapeamento de públicos e nas mensagens definidas, será estruturada a estratégia de canais e instrumentos de comunicação, contemplando materiais institucionais explicativos, apresentações técnicas, subsídios para consultas e audiências públicas, bem como conteúdos de apoio ao *market sounding* e ao *roadshow*. Os instrumentos serão desenvolvidos em linguagem acessível, sem prejuízo do rigor técnico, de modo a garantir clareza, transparência e adequada disseminação das informações.

Por fim, será elaborado um plano de ações de comunicação, articulado ao cronograma geral do projeto, indicando o momento mais adequado para a utilização de cada instrumento ao longo das fases de interação com a sociedade e com o mercado. O Projeto de Comunicação servirá, assim, como base metodológica para as etapas subsequentes de *market sounding*, audiência pública e apoio ao processo licitatório, contribuindo para a legitimidade, previsibilidade e robustez institucional da concessão proposta.

A relevância técnica deste produto reside no seu papel como suporte estratégico para as fases subsequentes de controle social e mercado. Ele serve de base para o Apoio às Etapas de *Market Sounding*, Audiência Pública e Consulta Pública (P9) e para a Coordenação do *Roadshow* (P10), garantindo que a narrativa da modernização cemiterial seja comunicada de forma eficiente, atraindo investimentos e assegurando que a população compreenda as transformações no sistema funerário municipal.

FASE 4 – CONTROLE, VALIDAÇÃO INSTITUCIONAL E PARTICIPAÇÃO SOCIAL

ENTREGÁVEL

- **P8 – Relatório de *Market Sounding*, Audiência Pública e Consulta Pública**
- **P9 – Relatório de Consolidação e Controle**

PRODUTO 8 – RELATÓRIO DE *MARKET SOUNDING*, AUDIÊNCIA PÚBLICA E CONSULTA PÚBLICA

- Conteúdo e entregáveis da etapa:

A etapa compreende o apoio técnico e comunicacional às interações com o mercado e com a sociedade, incluindo *Market Sounding*, Audiência Pública e Consulta Pública, bem como a sistematização, análise e resposta às contribuições recebidas. Como resultado, serão produzidos os seguintes entregáveis:

- **Plano de comunicação e promoção do projeto**, contendo diretrizes, públicos-alvo, mensagens-chave e canais de divulgação;
- **Memorando de Informações**, com a descrição estruturada do projeto, escopo da concessão, principais obrigações e riscos das partes, estrutura de garantias e premissas do modelo adotado;
- **Materiais de apresentação** (apresentações executivas e sínteses técnicas dos estudos), adequados aos diferentes públicos envolvidos;
- **Hotsite do projeto**, quando aplicável, como canal de divulgação institucional e acesso às informações públicas;
- **Data room**, com organização e gestão de repositório digital seguro para disponibilização equitativa dos estudos e documentos técnicos;
- Apoio à **logística dos eventos** de *Market Sounding*, Audiência Pública e Consulta Pública, nos limites estabelecidos no Termo de Referência;
- Relatório de *Market Sounding*, Audiência Pública e Consulta Pública, consolidando o processo participativo, as contribuições recebidas, as respostas elaboradas e os ajustes incorporados aos estudos, quando cabível.

Metodologia

O objetivo desta etapa é estruturar a comunicação estratégica com o mercado investidor e com os demais stakeholders institucionais, de forma a assegurar ampla divulgação, adequada compreensão e atratividade do projeto, bem como garantir a transparência e a efetividade dos mecanismos de participação social.

A consultoria atuará de forma complementar ao Poder Concedente, responsável pela condução formal dos procedimentos de *Market Sounding*, Audiência Pública e Consulta Pública, desenvolvendo, em coordenação com a Administração Pública, um conjunto integrado de ações técnicas, analíticas e comunicacionais.

Na fase de preparação, a consultoria apoiará a organização dos insumos técnicos e informativos necessários às interações, a partir da análise dos estudos de viabilidade já elaborados. Essa atividade inclui a sistematização das informações relevantes do projeto, a estruturação do plano de comunicação e promoção e a elaboração do Memorando de Informações, assegurando consistência técnica, clareza e alinhamento institucional dos conteúdos divulgados. Adicionalmente, serão preparados os materiais de apresentação e estruturado o *data room*, de modo a garantir acesso equitativo, rastreabilidade e atualização das informações disponibilizadas.

Durante a realização do *Market Sounding*, da Audiência Pública e da Consulta Pública, a consultoria prestará apoio técnico ao Poder Concedente, acompanhando os eventos, oferecendo subsídios para o esclarecimento de dúvidas de natureza técnica, operacional, socioambiental, econômico-financeira e jurídica, bem como assegurando o registro estruturado das manifestações, contribuições e questionamentos apresentados. As reuniões de *Market Sounding* serão organizadas junto a potenciais interessados, incluindo investidores e financiadores, com o objetivo de colher percepções qualificadas sobre a estrutura do projeto.

A consultoria também prestará apoio logístico à organização dos eventos, abrangendo, quando aplicável, a coordenação de espaços, equipamentos técnicos, credenciamento e demais elementos previstos no orçamento e nos limites estabelecidos no Termo de Referência.

Encerradas as interações, a consultoria procederá à consolidação das contribuições recebidas no âmbito do *Market Sounding*, da Audiência Pública e da Consulta Pública, organizando-as por temática e avaliando sua pertinência técnica. Em coordenação com o Poder Concedente, serão elaboradas respostas técnicas às manifestações recebidas e, quando cabível, propostas de ajustes aos estudos e documentos do projeto, devidamente fundamentadas.

A atuação da consultoria ao longo de toda a etapa será transversal, integrando insumos das dimensões técnica, econômico-financeira, socioambiental e jurídica, e traduzindo-os em materiais acessíveis e consistentes para os diferentes públicos envolvidos. A lógica adotada assegura que o processo seja coerente, rastreável e auditável, reforçando a legitimidade do projeto e a atratividade da futura concessão.

PRODUTO 9 – RELATÓRIO DE CONSOLIDAÇÃO E CONTROLE

A metodologia para o Produto 9 – Relatório de Consolidação e Controle foca em garantir a conformidade institucional e a segurança jurídica necessária para a publicação do edital de concessão dos cemitérios. Esta etapa representa a ponte técnica entre a conclusão dos estudos (EVTEA) e a fase externa da licitação.

Com base nas diretrizes de planejamento e suporte a órgãos de controle, a metodologia estruturada para este produto compreende as seguintes etapas:

1. Consolidação e Revisão Final da Documentação

A equipe técnica realiza uma revisão exaustiva de todos os estudos anteriores (técnicos, econômico-financeiros, socioambientais e jurídicos) para assegurar que o material esteja completo, claro e apresente total consistência interna. O objetivo é garantir que não existam lacunas técnicas que possam ser questionadas pelos auditores.

2. Apoio Técnico-Jurídico na Submissão

Embora a submissão formal ao Tribunal de Contas (TCE) ou órgãos de controle municipal seja responsabilidade da Prefeitura (SEMDEC/SEINFRA), a consultoria presta suporte direto através de:

- Acompanhamento Processual: participação em reuniões de alinhamento, diligências e audiências junto aos técnicos do órgão de controle;

- Esclarecimentos Detalhados: fornecimento de subsídios técnicos e jurídicos para fundamentar as escolhas feitas na modelagem da concessão.

3. Implementação de Ajustes e Resposta a Diligências

Caso o órgão de controle solicite adequações ou correções, a consultoria é responsável por realizar ajustes pontuais nos estudos e documentos. Essa atividade visa preservar a aderência do projeto às recomendações institucionais sem comprometer a viabilidade econômica do modelo.

4. Emissão do Relatório Técnico Conclusivo

O entregável final desta etapa é um relatório que atesta que a documentação revisada reúne as condições necessárias para subsidiar o processo licitatório. Este documento confirma que o projeto está apto para publicação, integrando as eventuais recomendações acatadas durante as tratativas de controle.

FASE 5 – LICITAÇÃO

ENTREGÁVEL

- **P10 – Relatório de Roadshow**
- **P11 – Relatório Consolidado de Licitação**

PRODUTO 10 – RELATÓRIO DE ROADSHOW

- Conteúdo e entregáveis da etapa:

A etapa compreende o apoio técnico e comunicacional à realização do *roadshow* durante o período de publicação do edital, com foco na divulgação qualificada do projeto junto a potenciais investidores, operadores e financiadores, bem como no registro estruturado das interações realizadas. Como resultado, serão produzidos os seguintes entregáveis:

- **Materiais de apresentação do roadshow**, elaborados com base exclusiva no edital publicado e em seus anexos, incluindo apresentações executivas e sínteses técnicas do projeto;
- **Plano de execução do roadshow**, contendo a organização das agendas, o formato dos encontros e a definição dos recursos necessários à sua realização;
- **Apoio à logística dos eventos**, nos limites estabelecidos no Termo de Referência, abrangendo a coordenação de espaços, equipamentos técnicos, credenciamento e demais elementos necessários;
- **Registro das interações realizadas**, incluindo perfil dos participantes, principais questionamentos apresentados e esclarecimentos prestados;
- **Relatório de Roadshow**, documentando a preparação, a condução e os resultados do processo de divulgação junto ao mercado.

Metodologia

O objetivo desta etapa é **assegurar a adequada compreensão e divulgação do projeto durante a fase de publicação do edital**, promovendo o esclarecimento técnico das condições da concessão e reforçando a atratividade do certame, sempre em observância aos princípios da isonomia, transparência e impessoalidade.

A atuação da consultoria terá caráter **estritamente informativo e técnico**, sendo vedada qualquer alteração das condições licitatórias, premissas do modelo ou documentos publicados. Todas as interações serão conduzidas em coordenação com o Poder Concedente, responsável pela condução formal do processo licitatório.

Na fase de preparação, a consultoria apoiará a organização dos materiais a serem utilizados no *roadshow*, assegurando que as apresentações e conteúdos estejam integralmente aderentes ao edital publicado, ao

contrato e aos anexos técnicos. Essa atividade inclui a consolidação das informações relevantes do projeto, a padronização da linguagem adotada e a adequação do nível de detalhamento ao público-alvo, sem inclusão de novos elementos ou interpretações que extrapolem os documentos oficiais.

Durante a realização do *roadshow*, a consultoria prestará suporte técnico ao Poder Concedente, participando das reuniões e apresentações, quando demandado, e oferecendo subsídios para o esclarecimento de dúvidas de natureza técnica, operacional, econômico-financeira, jurídica e socioambiental. As respostas prestadas terão como referência exclusiva o conteúdo do edital e seus anexos, de modo a garantir tratamento isonômico a todos os interessados e evitar assimetrias de informação.

A consultoria também prestará apoio logístico à realização dos eventos, nos limites previstos no Termo de Referência, apoiando a organização dos encontros e a adequada condução das agendas.

Encerradas as atividades do *roadshow*, a consultoria procederá ao registro sistematizado das interações realizadas, organizando as informações por tipo de participante e temática abordada. Serão consolidados os principais questionamentos apresentados e os esclarecimentos prestados, bem como as percepções gerais do mercado quanto à compreensão do projeto, sem caráter vinculante ou decisório.

PRODUTO 11 – RELATÓRIO CONSOLIDADO DE LICITAÇÃO

Esta etapa compreende o apoio técnico ao Poder Concedente no período posterior à realização da licitação, estendendo-se até a assinatura do contrato de concessão pelo licitante vencedor. Como resultado, serão produzidos os seguintes entregáveis:

- **Relatório Consolidado de Licitação**, de caráter conclusivo e documental;
- **Dossiê final do processo licitatório**, organizado com os documentos definitivos do certame, incluindo edital, contrato, anexos técnicos e proposta vencedora;
- **Registro das atividades** de apoio técnico realizadas no período pós-licitação, quando aplicável.

Metodologia

O objetivo desta etapa é apoiar tecnicamente o Poder Concedente na transição entre a fase competitiva e a formalização contratual, assegurando a consistência documental e a adequada conclusão do processo licitatório, sem prejuízo das competências legais e decisórias da Administração Pública.

A consultoria atuará de forma acessória e não decisória, prestando suporte técnico ao Poder Concedente até a assinatura do contrato de concessão. Essa atuação compreende o apoio à conferência da documentação apresentada pelo licitante vencedor, com foco na verificação de completude, consistência e aderência aos requisitos previstos no edital e em seus anexos, sem substituição das análises jurídicas, administrativas ou contábeis de responsabilidade da Administração.

Quando demandado, a consultoria apoiará o Poder Concedente na análise técnica de esclarecimentos ou complementações documentais solicitadas ao licitante vencedor, bem como na organização e consolidação da versão final dos documentos contratuais, assegurando coerência entre edital, contrato, anexos técnicos e proposta vencedora.

A consultoria permanecerá à disposição do Poder Concedente durante todo o período necessário à conclusão do processo, prestando apoio técnico em reuniões de alinhamento e na organização do dossiê final da licitação. Encerrada essa etapa, será elaborado o Relatório Consolidado de Licitação, que registrará de forma sistematizada o encerramento do certame e a assinatura do contrato, com finalidade exclusivamente informativa e documental.

1.4 PREMISSAS TÉCNICAS

Esta seção consolida os parâmetros fundamentais que balizam a execução dos estudos de viabilidade, garantindo que o projeto seja desenvolvido em estrita observância ao arcabouço legal, aos padrões técnicos internacionais e às diretrizes específicas do Município de Porto Velho.

1.4.1 – COMPROMISSOS

Os compromissos aqui listados representam os acordos metodológicos e institucionais firmados para assegurar a qualidade e a viabilidade da concessão:

- (i) **Referenciais Internacionais:** Os estudos serão desenvolvidos seguindo as melhores práticas globais de parcerias público-privadas, utilizando como base o *Public-Private Partnerships Reference Guide* do Grupo Banco Mundial¹ e o guia de certificação da APMG².
- (ii) **Abordagem Multidisciplinar Integrada:** A consultoria compromete-se a integrar especialistas das áreas de engenharia, economia, direito, meio ambiente e gestão pública para garantir que todas as modelagens (técnica, jurídica e financeira) sejam coerentes e interdependentes.
- (iii) **Foco na Humanização e Preservação:** A modelagem operacional deve priorizar o atendimento humanizado, enquanto a modelagem de engenharia deve garantir a preservação do caráter histórico, religioso e cultural dos cemitérios dos Inocentes e de Santo Antônio.
- (iv) **Prazos e Entregas:** Compromisso com o cumprimento do cronograma de 180 dias para a conclusão total do projeto, com a entrega de 11 produtos técnicos especializados (P0 a P11).
- (v) **Transparência e Controle Social:** Apoio integral na condução de audiências públicas e *roadshows*, visando garantir a legitimidade social e a atratividade do projeto perante o mercado investidor.

1.4.2 – LIMITAÇÕES

As limitações definem a fronteira de atuação da consultoria e os riscos mitigados por dependências institucionais:

(a) Natureza Intelectual e Consultiva: O trabalho limita-se exclusivamente à elaboração dos estudos e suporte licitatório. A execução das obras e a operação direta dos serviços cemiteriais não fazem parte do escopo, sendo obrigações do futuro concessionário.

(b) Dependência de Dados Municipais: A precisão dos diagnósticos e das projeções financeiras depende do fornecimento tempestivo, pela Prefeitura, de dados históricos de sepultamentos, faturas, custos operacionais atuais e registros patrimoniais.

(c) Restrições Urbanísticas e Culturais: É vedada a proposição de intervenções que alterem a finalidade essencial dos cemitérios como locais de culto e homenagem, bem como qualquer modelo que preveja a cobrança de entrada para acesso aos locais.

(d) Vedação à Subcontratação: Para garantir a qualidade técnica que justificou a contratação, não será permitida a subcontratação de empresas ou profissionais distintos daqueles indicados e qualificados na proposta inicial.

(e) Coleta de Dados Primários: As análises baseiam-se em levantamentos topográficos e geotécnicos iniciais e diagnósticos operacionais, sem a previsão de medições extensivas de longo prazo ou inventários que extrapolem a área de influência direta da concessão.

(f) Dependência de insumos de terceiros: o cumprimento dos prazos e a qualidade das entregas dependem do fornecimento tempestivo de informações, documentos e validações por parte do Poder

¹ World Bank Group. *Public-Private Partnerships Reference Guide*, Version 2.0. Washington, DC, 2014.

² APMG International. *The APMG Public-Private Partnership (PPP) Certification Guide*. London, s.d.

Concedente e demais instituições parceiras. Eventuais atrasos no repasse de insumos poderão impactar o cronograma acordado.

2. ESTRUTURA E PLANEJAMENTO DO PROJETO

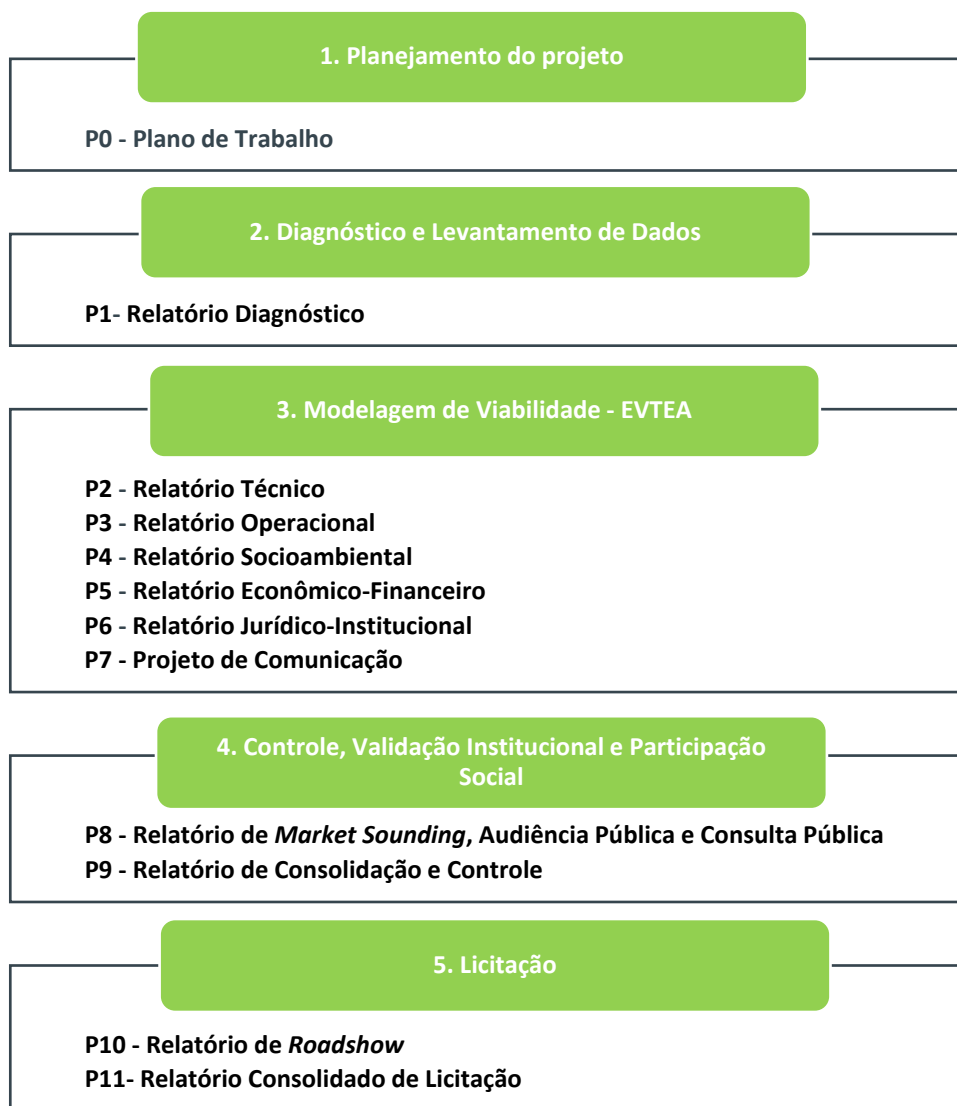
Este capítulo define a organização temporal e a hierarquia das entregas.

2.1 ESTRUTURA ANALÍTICA (EAP), ETAPAS TÉCNICAS E CRONOGRAMA CONSOLIDADO

2.1.1 – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)

A **Estrutura Analítica do Projeto (EAP)** organiza sistematicamente as entregas em atividades principais e subprodutos, permitindo o monitoramento rigoroso do progresso técnico. Para o projeto de Porto Velho, a EAP é composta por cinco dimensões principais de trabalho:

FIGURA 1 - ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO (EAP)



Fonte: Elaborado pela consultoria, 2026.

2.1.2 – MARCOS DO PROJETO

Os marcos representam eventos estratégicos e pontos de controle que sinalizam a evolução do projeto ao longo de suas diferentes fases. No contexto deste projeto, os principais marcos são os seguintes:

- **M0 – Assinatura do Contrato e Ordem de Serviço (O.S.):** Ato administrativo formal que marca o início da vigência contratual e dá início à contagem oficial dos prazos de execução e entrega dos produtos pela consultoria.
- **M1 – Kick-off:** Reunião inicial de alinhamento entre a consultoria (PSP HUB) e a Administração Municipal, destinada à validação do plano de trabalho, à apresentação da equipe técnica e ao alinhamento das diretrizes de governança e comunicação do projeto.
- **M2 – Visitas técnicas preliminares:** Realização de visitas técnicas exploratórias aos cemitérios municipais (Inocentes, Santo Antônio e distritos), com o objetivo de verificar in loco as condições físicas, ambientais e de infraestrutura, subsidiando a elaboração do Produto P1.
- **M3 – Entrevistas técnicas:** Condução de rodadas de entrevistas com gestores públicos e equipes operacionais, voltadas ao mapeamento dos fluxos de atendimento, das demandas existentes e das particularidades da gestão cemiterial vigente.
- **M4 – Submissão dos Estudos ao TCE-RO:** Encaminhamento formal dos estudos de viabilidade (EVTEA) ao Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, para fins de análise e acompanhamento no âmbito do controle externo.
- **M5 – Análise pelo TCE-RO:** Período destinado à apreciação técnica dos estudos pelo Tribunal de Contas, observado o rito e os prazos de referência estabelecidos na Instrução Normativa nº 83/2025, previamente à publicação do edital.
- **M6 – Market Sounding:** Realização de sondagem junto a potenciais agentes do mercado cemiterial e funerário, com o objetivo de testar a atratividade do modelo proposto e coletar subsídios técnicos para o aprimoramento do projeto antes da consolidação da versão final do edital.
- **M7 – Consulta Pública:** Abertura do projeto à manifestação da sociedade, por período previamente definido, para recebimento de contribuições e sugestões por escrito, em observância aos princípios da transparência e do controle social.
- **M8 – Audiência Pública:** Realização de evento público, presencial ou virtual, promovido pelo Poder Concedente, destinado à apresentação do projeto e ao esclarecimento de dúvidas da população e dos demais interessados.
- **M9 – Conselho Gestor de PPPs:** Submissão do projeto à instância colegiada municipal competente, para apreciação e deliberação quanto à modelagem definitiva e à autorização para o prosseguimento do processo licitatório.
- **M10 – Publicação do Edital:** Publicação do edital de licitação nos meios oficiais e de ampla divulgação, marcando o início da fase externa e competitiva do certame.
- **M11 – Roadshow:** Realização de reuniões informativas junto a potenciais investidores e operadores do setor, com o objetivo de ampliar a divulgação e a compreensão do projeto durante o período de publicação do edital, observados os princípios da isonomia e da publicidade.
- **M12 – Leilão:** Sessão pública destinada à abertura das propostas e à realização da disputa, culminando na definição do licitante vencedor da concessão dos serviços cemiteriais.

2.1.3 – CRONOGRAMA

O cronograma do projeto consolida a organização temporal das atividades, marcos e entregas estabelecidos para a consultoria, permitindo o monitoramento do avanço físico e o alinhamento entre as equipes técnica, ambiental, econômico-financeira, jurídica e de PMO. A programação foi estruturada considerando os prazos máximos definidos no Termo de Referência, as dependências técnicas entre produtos e as discussões realizadas com o grupo consultor durante as reuniões de alinhamento.

ID	Marco / Produto	Atividade	Descrição	Início Estimado	Entrega	Duração (dias)	Dependências
MARCOS							
1	M0	Assinatura do contrato		-	07/01/2026	1	Emissão da Ordem de Serviço (M0)
2	M1	Kick-off		-	15/01/2026	1	M0
FASE 1. PLANEJAMENTO DO PROJETO							
3	P0	Plano de Trabalho	Governança, cronograma e <i>Data Request</i>	31/12/2025	15/01/2026	15	
FASE 2. DIGNÓSTICO E LEVANTAMENTO DE DADOS							
4	M2	Inspeção de campo preliminar		A definir*	A definir*	3	
5	M3	Entrevistas		A definir*	A definir*		
6	P1	Relatório Diagnóstico	Consolidação de dados e visitas operacionais em campo	15/01/2026	24/02/2026	40	P0 e Data Request
FASE 3. ESTUDOS DE VIABILIDADE (EVTEA)							
7	P2	Relatório Técnico (Engenharia)	Engenharia Civil e infraestrutura (CAPEX 1)	24/02/2026	16/03/2026	20	P1 (Base de dados de infraestrutura) e Visita Técnica
8	P3	Relatório Operacional	Gestão, treinamento, softwares e seguros (CAPEX 2 + OPEX)	16/03/2026	06/04/2026	20	P1 e P2
9	P4	Relatório Socioambiental	Diagnóstico com assistente social em campo, <i>benchmarking</i> e mitigação de riscos	06/04/2026	21/04/2026	15	P1 e Mapeamento de Áreas Sensíveis
10	P5	Relatório Econômico-Financeiro	Caderno técnico, planilha aberta e análise de <i>Value for Money</i> (VfM)	21/04/2026	11/05/2026	20	P2 (CAPEX), P3 (OPEX) e Definição de Demanda, P4
11	P6	Relatório Jurídico-Institucional	Minuta de contrato e riscos	11/05/2026	26/05/2026	15	P2 ao P5
12	P7	Projeto de Comunicação	Estratégia institucional e narrativa de suporte à concessão	16/05/2026	26/05/2026	10	
FASE 4. CONTROLE, VALIDAÇÃO INSTITUCIONAL E PARTICIPAÇÃO SOCIAL							
13	M4	Aprovação final dos produtos e envio dos estudos	Aprovação dos produtos e envio dos estudos técnicos para o TCE-RO	A definir*	A definir*	7	

ID	Marco / Produto	Atividade	Descrição	Início Estimado	Entrega	Duração (dias)	Dependências
14	M5	Análise TCE-RO	Prazo Legal Obrigatório (75 dias de antecedência)	A definir*	A definir*	75	30 dias de consulta pública
15	M6	Market Sounding	Apoio na promoção e interação com investidores	A definir*	A definir*	10	
16	M7	Consulta Pública	Período de consulta pública	A definir*	A definir*	30	
17	M8	Audiência Pública	Evento de audiência pública	A definir*	A definir*	1	
18	P8	Relatório de Market Sounding, Audiência Pública e Consulta Pública	Resposta aos questionamentos realizados na audiência pública	A definir*	A definir*	2	
19	P9	Relatório de Consolidação e Controle	Consolidação dos estudos e incorporação das sugestões da consulta pública	A definir*	A definir*	7	
20	M9	Conselho Gestor de PPPs	Aprovação do Conselho	A definir*	A definir*	1	Ocorre antes da publicação do edital
FASE 5. LICITAÇÃO							
21	M10	Publicação do Edital		A definir*	A definir*	60	60 dias úteis
22	M11	Roadshow		A definir*	A definir*	1	Mesmo dia da publicação do edital
23	P10	Relatório de Roadshow		A definir*	A definir*	2	
24	M12	Leilão		A definir*	A definir*	1	
25	P11	Relatório Consolidado Licitação	Apoio técnico para assinatura do contrato	A definir*	A definir*	7	Edital Final

Fonte: Elaborado pela consultoria, 2026.

Dependências do Projeto

- **Emissão da Ordem de Serviço e aprovação do Plano de Trabalho (M0 e P0):** constituem as dependências iniciais do projeto, pois formalizam o início da execução, validam a metodologia, o cronograma e o Data Request, habilitando o início das atividades de diagnóstico.
- **Insumos do Poder Concedente (Data Request):** a elaboração do Relatório Diagnóstico (P1) e, de forma sequencial, dos estudos de viabilidade (P2 a P7) depende do fornecimento tempestivo de informações operacionais, cadastrais, legais e históricas pela Prefeitura.
- **Encadeamento técnico do EVTEA (P2 a P7):** os produtos técnico (P2), operacional (P3) e socioambiental (P4) constituem insumos diretos para a modelagem econômico-financeira (P5), que, por sua vez, subsidia a estruturação jurídico-institucional (P6). O Projeto de Comunicação (P7) reflete a modelagem consolidada.
- **Controle externo e participação social:** o prosseguimento do projeto depende da submissão e análise dos estudos pelo TCE-RO (M4 e M5), da realização do Market Sounding, Consulta Pública e Audiência Pública (M6 a M8) e da consolidação das contribuições no Relatório P8, com eventuais ajustes incorporados no P9.
- **Validação institucional e licitação:** a publicação do edital (M10) depende da aprovação do projeto pelo Conselho Gestor de PPPs (M9). As etapas subsequentes — roadshow, leilão e elaboração do Relatório Consolidado de Licitação (P10 e P11) — dependem da publicação do edital e da conclusão do certame.

2.2 ENTREVISTAS E VISITA TÉCNICA

Esta etapa tem por finalidade subsidiar o diagnóstico técnico, operacional e institucional do sistema cemiterial municipal por meio de atividades estruturadas de levantamento de dados em campo. As entrevistas e visitas técnicas constituem instrumentos complementares e indissociáveis, permitindo a validação das informações documentais, a identificação de condicionantes físicas e operacionais e a compreensão de aspectos qualitativos da gestão que não se revelam integralmente em bases secundárias.

As atividades serão conduzidas com base em critérios objetivos de seleção das unidades e dos interlocutores, de modo a assegurar representatividade, consistência metodológica e aderência às condições locais. A abordagem adotada combina observação direta, registro técnico padronizado e escuta qualificada de gestores, operadores e usuários, respeitando as atribuições institucionais do Poder Concedente e as particularidades territoriais e operacionais do Município de Porto Velho.

Os resultados desta etapa alimentarão diretamente o Relatório Diagnóstico (P1) e servirão de base para o desenvolvimento dos estudos subsequentes de viabilidade técnica, operacional, socioambiental, econômico-financeira e jurídico-institucional.

2.2.1 – VISITA TÉCNICA

O objetivo é realizar o inventário físico e o diagnóstico do estado de conservação de cada unidade (Cemitério de Santo Antônio, Inocentes e uma avaliação superficial dos distritos).

ATIVIDADES PRINCIPAIS:

- **Levantamento Planialtimétrico e Cadastral:** Conferência de perímetros, muros e áreas disponíveis para expansão.
- **Inspeção de Edificações:** Avaliação estrutural de capelas, salas de velório, blocos administrativos, almoxarifados e banheiros.
- **Diagnóstico de Passivos Ambientais:** Avaliação visual de sistemas de drenagem, gestão de necrochorume e áreas de preservação no entorno.
- **Mapeamento de Tipologias:** Quantificação de jazigos, túmulos, ossários e columbários (distinguindo entre ativos, abandonados e áreas de enterro comum).
- **Fluxo Operacional:** Observação do rito desde a chegada do cortejo até o sepultamento/exumação.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO:

- Representatividade: Visitar todas as unidades urbanas e uma amostra das rurais (ex: Jaci-Paraná).
- Estado de Conservação: Priorizar áreas críticas identificadas em relatórios prévios da SEMDEC/SEINFRA.
- Potencial de Exploração: Áreas com maior demanda por serviços acessórios (crematórios, salas VIP).

LOGÍSTICA E CRONOGRAMA DE CAMPO

Porto Velho possui particularidades climáticas e geográficas que exigem planejamento logístico rigoroso. Kit de Ferramentas e Equipamentos:

- Tecnologia: GPS de alta precisão (ou GNSS), Trens laser e tablets com formulários offline;
- Segurança (EPs): Botas de segurança, proteção solar e repelentes;
- Apoio Institucional: Ofício de autorização da prefeitura e, se possível, acompanhamento de um fiscal local para evitar conflitos com a população ou segurança.

2.2.2 – ENTREVISTAS

As entrevistas servem para validar dados quantitativos e entender gargalos invisíveis na operação diária.

ATIVIDADES PRINCIPAIS:

- Entrevistas com Gestores Públicos (SEMDEC e SEINFRA): Foco em custos atuais, quadro de pessoal, passivos judiciais e processos de licenciamento ambiental.
- Questionários com Funcionários de Campo: Entender a rotina de exumações, dificuldades na manutenção e segurança do local.
- Escuta de Stakeholders (Funerárias): Entender a percepção do mercado privado sobre a agilidade e qualidade dos serviços atuais.
- Pesquisa de Satisfação (Usuários): Breves entrevistas com visitantes para aferir a percepção de segurança, limpeza e preço.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO:

- Amostragem Estratificada: Garantir que diferentes níveis hierárquicos (do coveiro ao secretário) sejam ouvidos.
- Antiguidade: Priorizar funcionários com mais de 10 anos de casa, que detêm a "memória" ocupacional dos cemitérios.

3.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

3.1.1 – ATORES INSTITUCIONAIS E EQUIPE TÉCNICA EXECUTORA

A estrutura envolve os seguintes atores chave:

- **Poder Concedente e Beneficiário:** Prefeitura do Município de Porto Velho, representada pela SEMDEC/SEINFRA, responsável pelo acompanhamento, fornecimento de dados e validação dos produtos.
- **Órgãos de Controle:** Órgão de controle geral do estado e Tribunal de Contas, responsáveis pela fiscalização da conformidade legal do processo licitatório.
- **Equipe Técnica Executora (PSP HUB):** Composta por especialistas multidisciplinares organizados nas seguintes frentes:
- **Gerenciamento do Projeto (PMO):** Giovani Oliveira, MSc, Evelin Alves, MSc, Giulia Garcia, MSc, e Cyntia Uehara, MSc, responsáveis pelo planejamento macro, acompanhamento do cronograma, organização das atividades, integração entre as equipes e suporte contínuo às coordenações geral e adjunta.
- **Econômico-Financeiro:** Frederico Turolla, Doutor, Rafael Igrejas, Doutor, e Isabella Gomide, especialistas responsáveis pela elaboração das análises econômico-financeiras, estudos tarifários, modelagem de viabilidade, tarifas e riscos.
- **Operacional e Demanda:** Diego Gonçalves Pessanha Suzano, MSc, responsável pelo diagnóstico da infraestrutura e redesenho dos serviços.
- **Jurídico e Regulatório:** José Antonio Aparecido Junior, Victor Carvalho Pinto e Gal Schubsky, responsáveis pela estruturação do contrato e editais.

3.2 QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DAS ENTREGAS E FLUXO DE APROVAÇÃO

O processo de validação baseia-se na metodologia de Entrega Qualificada, que antecipa discussões técnicas para reduzir retrabalhos e garantir alinhamento com os objetivos estratégicos do Município.

(i) Entrega Qualificada (Preliminar)

Antes do envio formal de cada produto, será realizada sua qualificação técnica preliminar, por meio de apresentação em formato resumido (PowerPoint) contendo a estrutura, os objetivos e a abordagem metodológica da entrega. Essa apresentação será discutida remotamente durante as reuniões definidas em grupo, de modo a permitir contribuições e alinhamentos prévios por parte das instituições.

O modelo de entrega organiza as atividades do projeto em etapas estruturadas e interdependentes, garantindo a qualidade e a conformidade das entregas intermediárias e finais com os padrões técnicos e institucionais estabelecidos no âmbito do projeto. Cada etapa é conduzida de forma sequencial, permitindo a validação da conclusão de uma entrega antes do início da etapa subsequente. Essa lógica minimiza riscos de inconsistências e favorece a integração entre as diferentes frentes de trabalho.

Essa interação permite verificar a coerência, integridade e consistência das informações antes da validação final. O processo culmina com a apresentação formal do produto, já validado e apto para integração ao fluxo de trabalho subsequente.

O modelo também incorpora elementos de gestão de riscos, assegurando que as etapas de revisão incluam a análise de potenciais impactos e a adoção de medidas mitigadoras, quando necessário. Essa abordagem garante que os produtos estejam alinhados aos objetivos definidos e sejam entregues dentro dos prazos estabelecidos no cronograma do projeto.

A tabela a seguir detalha as etapas do modelo de entrega e sua dinâmica operacional:

QUADRO 3 – MODELO DE ENTREGA QUALIFICADA

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBJETIVO
Entrega Qualificada	Apresentação do produto, contendo informações detalhadas sobre sua estrutura, metodologia e principais achados.	Facilitar a leitura e a avaliação técnica do produto antes do envio oficial do relatório.
Entrega do produto	Envio do produto após a apresentação e validação pelo Poder Concedente.	Consolidar a versão final do relatório e integrá-lo ao fluxo de trabalho do projeto.

Fonte: Elaborado pela consultoria, 2025.

(ii) Entrega Formal

Após a etapa de qualificação, a versão completa do produto será submetida formalmente por meio do ambiente SharePoint, assegurando controle de versões, rastreabilidade e acesso compartilhado entre os atores institucionais. A submissão será acompanhada por notificação via e-mail ao Poder Concedente e registro no grupo de mensagens utilizado no projeto. Os arquivos poderão ser entregues nos formatos compatíveis com a natureza técnica de cada produto (Word, Excel, PDF, apresentações, entre outros).

(iii) Fluxo de Aprovação e Prazos

Os serviços deverão ser executados pelo Contratado, com entrega dos produtos conforme cronograma previsto na proposta comercial.

Conforme o Termo de Referência, o Poder Concedente dispõe do prazo de **05 (cinco) dias**, contados a partir da data do comprovante ou recibo de entrega emitido pelo Gestor ou Fiscal do contrato, para realizar a verificação da qualidade e da quantidade do material entregue e formalizar sua aceitação por meio de termo detalhado. Caso, durante essa análise, seja constatado que o serviço não atende às especificações previamente estabelecidas, o Contratado será formalmente notificado e deverá providenciar a regularização no prazo máximo de **02 (dois) dias corridos**, contados da notificação, sem prejuízo da aplicação das penalidades cabíveis.

O prazo para o recebimento definitivo poderá, de forma excepcional e devidamente justificada, ser prorrogado por igual período, quando houver necessidade de diligências adicionais para a aferição do atendimento às exigências contratuais.

3.3 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E REGISTROS

A estrutura geral do SharePoint foi organizada em **dois níveis principais de acesso**:

- **Pasta restrita ao grupo consultor (CONSULTORIA):** [CONSULTORIA](#)
- **Pasta compartilhada com o Poder Concedente (PREFEITURA E CONSULTORIA):** [PREFEITURA E CONSULTORIA](#)

A principal pasta de trabalho está subdividida em áreas funcionais, com destaque para:

- **00_ADMIN:** lista de contatos e instituições envolvidas.
- **01_APRESENTAÇÕES:** arquivos das reuniões realizadas, incluindo kick-off e reuniões quinzenais.
- **02_CRONOGRAMA:** cronograma detalhado em forma de planilha Excel, a ser constantemente atualizado conforme andamento do projeto.
- **03_PRODUTOS:** arquivos de cada produto, incluindo entrega qualificada, entrega final, e outros documentos relacionados.
- **04_SOLICITAÇÕES:** planilha de *Data Request* com acompanhamento de respostas, plano de entrevistas, plano de inspeção e área para upload de documentos solicitados.

3.3.1 – GRUPOS DE WHATSAPP

Dois grupos foram criados para facilitar a comunicação informal e rápida entre as equipes. Esses grupos complementam, mas não substituem, os canais formais (reuniões, e-mails e documentos no SharePoint):

- **Grupo Consultor (somente equipe técnica da consultoria)**
- **Grupo Prefeitura e Consultoria:** [Link para o grupo](#)

Esses grupos são utilizados para alinhamentos rápidos, avisos operacionais e encaminhamentos complementares às reuniões formais.

As comunicações institucionais e o envio formal de documentos são realizados exclusivamente por e-mails previamente cadastrados e listados em documento próprio disponível na pasta de contatos do SharePoint: [Link para a lista de e-mails](#)

Alterações ou inclusões na lista de contatos devem ser solicitadas à coordenação da consultoria.

3.3.2 – ACOMPANHAMENTO E GESTÃO DO PROJETO

A gestão e o acompanhamento do projeto serão conduzidos a partir de um processo estruturado que integra práticas de monitoramento contínuo, validação incremental e coordenação interinstitucional. **Esse gerenciamento visa assegurar uma execução organizada, transparente e alinhada às diretrizes da cooperação técnica.**

O processo inicia-se pela apresentação da situação atual do projeto no cronograma pactuado, permitindo que todas as partes compreendam de forma clara o estágio de avanço, as atividades concluídas, aquelas em execução e as próximas etapas previstas. **Esse marco inicial facilita o alinhamento de expectativas e reforça a previsibilidade do planejamento.** Em seguida, cada reunião é conduzida com base em uma pauta estruturada, que organiza os temas a serem debatidos — incluindo o status das tarefas, pendências relevantes, necessidade de insumos técnicos ou institucionais e pontos de atenção relacionados a riscos ou dependências entre frentes de trabalho.

Uma etapa essencial desse processo é a revisão sistemática dos encaminhamentos registrados na reunião anterior. **Nessa fase, verifica-se o atendimento das solicitações, identificam-se pendências, certifica-se a consistência das entregas correspondentes e avaliam-se necessidades de replanejamento.** Esse procedimento fortalece a rastreabilidade das decisões e reduz riscos de retrabalho. A partir dessa revisão, as equipes avançam para a análise integrada do andamento das atividades, considerando simultaneamente aspectos técnico-operacionais, econômico-financeiros, jurídico-institucionais, ambientais e de PMO. Essa avaliação cruzada permite identificar interdependências, antecipar impactos no cronograma e orientar ajustes finos necessários ao avanço do projeto.

Dessa forma, as atividades serão monitoradas com base em um cronograma detalhado, atualizado periodicamente, e em reuniões regulares de acompanhamento com participação das equipes técnicas e do Poder Concedente, contemplando:

- (i) revisão do andamento das tarefas;
- (ii) análise de insumos recebidos e pendências institucionais;
- (iii) atualização de riscos e necessidades de replanejamento; e
- (iv) definição de encaminhamentos e responsáveis.

Esse modelo de acompanhamento e gestão proporciona maior previsibilidade, reduz riscos de retrabalho e assegura que os produtos finais sejam entregues com precisão técnica, dentro dos prazos acordados e alinhados às expectativas institucionais.

4. AVALIAÇÃO DE RISCOS E ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO

O gerenciamento de riscos é um componente estruturante do Projeto, com impacto direto na qualidade técnica, nos prazos de execução e na consistência das entregas. Esta etapa visa identificar preventivamente os principais fatores críticos que possam comprometer a viabilidade dos estudos ou gerar retrabalho nas etapas subsequentes, propondo medidas específicas para mitigação, remediação ou adaptação.

A estrutura de avaliação adotada considera riscos de natureza técnica, institucional, regulatória e operacional, com foco nos seguintes eixos:

- disponibilidade e qualidade dos insumos;
- alinhamento entre stakeholders e instâncias decisórias;
- aderência ao cronograma de marcos intermediários;
- integração entre frentes técnicas e produtos interdependentes.

A metodologia utilizada baseia-se em análise qualitativa, com priorização dos riscos de maior potencial de impacto sobre o projeto. As ações de mitigação associadas a cada risco foram elaboradas com base em boas práticas de gestão, e incluem: pactuação de cronogramas, validações institucionais prévias, antecipação de gargalos logísticos e mecanismos de escuta técnica e alinhamento progressivo.

A seguir, apresenta-se o **Mapa de Riscos e Estratégias de Mitigação** do projeto, estruturado de forma a consolidar:

- a descrição do risco identificado;
- e as medidas propostas para mitigação.

Essa matriz constitui ferramenta de apoio à tomada de decisão e à gestão contínua do projeto, integrando o sistema de monitoramento previsto no Plano de Governança.

QUADRO 4 – MAPA DE RISCOS E ESTRATÉGIA DE MITIGAÇÃO

CATEGORIA	RISCO	PLANO DE MITIGAÇÃO
Financeiro / Demanda	Variação na demanda por sepultamentos e cremações, além de oscilações imprevistas nos custos operacionais.	Elaboração de modelagem econômico-financeira com análise de sensibilidade (VPL, TIR e Payback) e definição de estruturas tarifárias sustentáveis.
Jurídico / Patrimonial	Restrições de intervenção devido ao caráter de tombamento histórico e cultural dos cemitérios dos Inocentes e de Santo Antônio.	Realização de <i>Due Diligence</i> jurídica e estruturação de projetos que respeitem rigorosamente a finalidade de culto e homenagem, sem alterar características essenciais.
Ambiental	Impactos ambientais negativos decorrentes da implantação de crematórios e do novo cemitério.	Estudos de impacto detalhados, foco na sustentabilidade.
Institucional / Dados	Atrasos na execução por falta de dados completos (histórico de sepultamentos, custos e faturas) fornecidos pelo Município.	Implementação de um sistema de monitoramento (PMO), definição de governança clara com pontos focais na SEMDEC/SEINFRA e uso de <i>Data Request</i> estruturado.
Operacional	Dificuldade na integração técnica entre a gestão dos cemitérios tradicionais e os novos serviços de cremação.	Redesenho de fluxos de trabalho, dimensionamento de equipe especializada e foco em um modelo de atendimento humanizado e inovador.
Gerencial / Cronograma	Atrasos no recebimento de insumos da Prefeitura.	Cronogramas podem ser impactados pela dependência de dados.
Sensibilidade política e fiscal	Decisões dependem de áreas de controle e orçamento; necessidade de contrapartida estadual pode gerar restrições.	Estratégia de comunicação transparente; apresentação de benefícios fiscais; alinhamento prévio com órgãos de controle.

Fonte: Elaborado pela consultoria, 2026.

Os riscos apresentados serão continuamente monitorados pela equipe de coordenação do projeto, em conjunto com os representantes do Poder Concedente. As ações de mitigação poderão ser revisadas ao longo do projeto, com base na evolução das frentes técnicas e na identificação de novos fatores críticos.

ANEXOS

1) DATA REQUEST

Com o objetivo de subsidiar as análises técnicas previstas no escopo deste projeto, foi estruturado um **Data Request** contendo as principais informações necessárias à execução das atividades contratadas.

a. Para o estudo jurídico, institucional e de contextualização, questionamos:

1. Existe tabela de preços praticada? Se sim, está regulamentada em lei ou decreto do executivo municipal? Se sim, enviar em anexo documentação das mesmas.
2. Existe alguma legislação municipal que regulamente os serviços de cemitério? Se sim, enviar em anexo documentação das mesmas.
3. Existe cemitério privado na cidade? Se sim, cópia do processo administrativo que outorgou a autorização.
4. Existe licenciamento ambiental nos cemitérios públicos? E no privado?
5. A Prefeitura tem os mapas dos cemitérios, com as edificações?
6. Existe registro informatizado dos óbitos?
7. Existe um Sistema de Verificação de Óbitos (SVO)?
8. Existe legislação a respeito do sepultamento de pessoas carentes? Qual critério usado para as concessões desse benefício?
9. Existe lei que trata das cessões de uso de jazigo perpétuos?
10. Foi feito algum recadastramento? Se sim, quando foi o último?
11. Existe TAC entre o Ministério Público e a Prefeitura?
12. Existe taxa de manutenção nos cemitérios públicos? Se sim, qual o valor?
13. Prefeito está em 1º ou 2º mandato consecutivo?
14. Grau de Urgência para construção de um novo cemitério (Baixa, Média ou Alta).
15. Partido do Prefeito.
16. Situação do Prefeito na Câmara Municipal de Vereadores (Maioria, Empate ou Minoria)

b. Para os estudos econômicos, questionamos:

17. Relação de despesas dos cemitérios (folha, água, luz, Internet, material de construção) do último ano.
18. Volume de sepultamento por cemitério nos últimos cinco anos.
19. Histórico de serviços do último ano (quantas reaberturas, vendas perpétuas, exumações e etc)
20. Qual a situação fiscal do município (superavitária, empate ou deficitária)?

c. Para os estudos de engenharia, questionamos:

21. Existe projeto arquitetônico atualizado de todos os Cemitérios?
22. Qual foi a última atualização realizada?
23. Temos algum documento que detalhe a área dos Cemitérios?
24. Existe escritura atualizada dos terrenos dos cemitérios urbanos e rurais?

25. Existe projeto arquitetônico, temos em formato dwg (CAD) ou em PDF?
26. Existe o croqui, delimitando a área de cada um dos terrenos dos Cemitérios?
27. Existe levantamento planialtimétrico/topográfico do Cemitérios?
28. Existe alguma área de expansão para os Cemitérios já existentes?
29. Todos os cemitérios irão compor a modelagem (Zona Urbana e Zona Rural incluindo das Igrejas e da Maçonaria)?
30. Temos algum tipo de levantamento fotográfico ou memorial descritivo dos Cemitérios?
31. Existe algum terreno para proposição de um novo cemitério? Se sim, enviar informações e levantamento topográfico do terreno em formato dwg (CAD) do mesmo.
32. Distância do Cemitério Particular mais próximo (mesmo estando em outra cidade).
33. O cemitério público apresenta problemas de contaminação ambiental, vandalismo ou abandono?
34. De modo geral, qual é o estado de conservação dos cemitérios públicos?

Caso algum dos questionamentos tenha resposta positiva, solicitamos sejam disponibilizados os documentos respectivos ou indicado o link eletrônico para acesso da informação.

d. Para os estudos com relação as funerárias, questionamos (caso a modelagem funerária esteja incluída no pacote):

35. Quais são os nomes das funerárias?
36. Quais são os endereços completos das funerárias?
37. Há quanto tempo as funerárias estão em operação no município?
38. Quais serviços as funerárias oferecem? (ex: serviços de sepultamento, cremação, transporte, venda de urnas etc.)
39. As funerárias oferecem serviços personalizados? Se sim, quais?
40. As funerárias possuem espaços destinados a velórios? Qual é a capacidade desses espaços?
41. Existem instalações adequadas para a preparação dos corpos? Descrevam brevemente.
42. As funerárias estão devidamente registradas e licenciadas conforme as normas municipais e estaduais?
43. Quais são os preços médios dos serviços oferecidos?
44. As funerárias oferecem opções de pagamento parcelado ou planos de assistência?
45. As funerárias oferecem suporte psicológico ou assistência emocional aos familiares?
46. Existem programas de responsabilidade social ou parcerias com a comunidade local?
47. Quais melhorias vocês consideram necessárias para a prestação de serviços funerários no município?



INFRASTRUCTURE AND URBANISM STUDIES

ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA, ECONÔMICA E AMBIENTAL (EVTEA), PARA CONCESSÃO DE SERVIÇOS CEMITERIAIS, COM A REVITALIZAÇÃO, MODERNIZAÇÃO, MANUTENÇÃO E GESTÃO DOS CEMITÉRIOS PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE PORTO VELHO/RO.

CONTATO PSP HUB

Avenida Paulista, 1471 | 5º andar | Cj. 511 | Bela Vista
| São Paulo | SP

+ 55 11 5198-3486

psphub@psphub.org

www.psphub.org