



Empresa de Planejamento e Logística S.A. (EPL)

Apoio na definição da metodologia para desenvolvimento de
Business Case

Produto 2 - Relatório de *Business Case* para a
realidade brasileira

03 de maio de 2019

Glossário de siglas e abreviações

ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão.

CAPEX - *Capital Expenditure*.

CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente.

CSP - Comparador do Setor Público.

DNIT - Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.

DRE - Demonstrativo de Resultado do Exercício.

EBITDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, termo em inglês para Lucros antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

EPL - Empresa de Planejamento e Logística.

EVTEA - Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental

FBC - *Full Business Case*.

FMI - Fundo Monetário Internacional.

GIP - Gestão do Investimento Público.

ICSD - Índice de Cobertura de Serviços da Dívida.

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano.

IPA - *Infrastructure and Projects Authority* - Entidade do Reino Unido responsável pelo tema de infraestrutura.

LA - *Local Authority* - Entidade local do Reino Unido

Lei das Concessões - Lei n ° 8.987/1995.

LOA - Lei Orçamentária Anual.

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000.

NAO - *National Audit Office* - Entidade do Reino Unido responsável pela auditoria dos departamentos do governo central, agências governamentais e órgãos públicos não departamentais.

OBC - *Outline Business Case*.

OGC - *Office of Government Commerce* - Organização do governo do Reino Unido responsável por iniciativas que visam a aumentar a eficiência e a efetividade de processos de negócio do governo.

OPEX - *Operational Expenditure*.

PEA - População Economicamente Ativa.

PIB - Produto Interno Bruto.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

PPP - Parceria Público-Privada.

RDT - Recursos de Desenvolvimento Tecnológico.

SOC - *Strategic Outline Case*.

TIR - Taxa Interna de Retorno.

VPL - Valor Presente Líquido.

WACC - *Weighted Average Cost of Capital*, termo em inglês para Custo Médio Ponderado do Capital.

Índice

1.	Introdução e contexto	7
2.	Introdução ao <i>Business Case</i>	8
2.1.	Conceitos	9
2.2.	Importância do <i>Business Case</i>	10
3.	História do <i>Business Case</i>	12
4.	<i>Business Case</i> no Reino Unido	14
5.	Metodologia de <i>Business Case</i> para o Brasil	17
5.1.	Estrutura de <i>Business Case</i> para o Brasil	17
5.2.	Metodologia dos cinco casos adaptada para o modelo brasileiro	23
5.2.1.	Caso estratégico	24
5.2.2.	Caso econômico	25
5.2.3.	Caso comercial	26
5.2.4.	Caso financeiro	26
5.2.5.	Caso de gestão	27
5.3.	Desenvolvimento do <i>Business Case</i>	28
5.3.1.	Etapas do desenvolvimento do <i>Business Case</i>	28
6.	<i>Strategic Outline Case</i>	32
6.1.	Etapa 0 - Análise estratégica	32
6.1.1.	Atividade 1 - Análise das políticas públicas e estratégia do setor	33
6.2.	Etapa 1 - Avaliação da efetiva necessidade do projeto	34
6.2.1.	Atividade 2 - Contextualização do Projeto	34
6.2.2.	Atividade 3 - Determinação das necessidades	34
6.2.3.	Atividade 4 - Análise de riscos, benefícios, restrições e dependências	35
6.3.	Etapa 2 - Análise de opções e definição da melhor opção	39
6.3.1.	Atividade 5 - Definição dos fatores críticos de sucesso	41
6.3.2.	Atividade 6 - Definição da lista de opções	42
6.3.3.	Atividade 7 - Análise indicativa de custo-benefício	43
6.3.4.	Atividade 8 - Levantamento preliminar dos custos e do potencial de receitas	44
6.3.5.	Atividade 9 - Análise da atratividade	45
6.3.6.	Atividade 10 - Análise das opções de contratação	45
6.3.7.	Atividade 11 - Análise das potenciais fontes de recursos	45
6.3.8.	Atividade 12 - Definição da melhor opção	46
6.3.9.	Atividade 13 - Análise da exequibilidade do projeto e definição do cronograma indicativo	46

6.3.10.	Atividade 14 - Definição da matriz de responsabilidades	46
7.	<i>Outline Business Case</i>	48
7.1.	Etapa 3.1 - Confirmação da conclusão do SOC	49
7.2.	Etapa 3 - Análise de custo-benefício	50
7.2.1.	Atividade 15 - Análise de viabilidade técnica (engenharia, demanda e operação)	51
7.2.2.	Atividade 16 - Análise de viabilidade ambiental	52
7.2.3.	Atividade 17 - Análise de custo-benefício	52
7.2.4.	Atividade 18 - Análise de risco	53
7.2.5.	Atividade 19 - Determinação de <i>Value for Money</i>	53
7.3.	Etapa 4 - Análise da viabilidade comercial e contratual	55
7.3.1.	Atividade 20 - Definição do modelo de contratação	56
7.3.2.	Atividade 21 - Definição da matriz de risco	56
7.3.3.	Atividade 22 - Desenvolvimento dos documentos editalícios	57
7.4.	Etapa 5 - Análise da viabilidade financeira	58
7.4.1.	Atividade 23 - Desenvolvimento do modelo financeiro	58
7.4.2.	Atividade 24 - Análise das opções de financiamento	58
7.4.3.	Atividade 25 - Análise de sensibilidade	59
7.4.4.	Atividade 26 - Análise do mecanismo de garantias (públicas e privadas)	59
7.4.5.	Atividade 27 - Análise da comportabilidade dos gastos públicos	59
7.5.	Etapa 6 - Planejamento	60
7.5.1.	Atividade 28 - Definição do plano de atividades a ser desenvolvido (aprovação, contratação, licitação e fiscalização do Projeto)	61
7.5.2.	Atividade 29 - Definição do cronograma de contratação e implementação do Projeto	61
7.5.3.	Atividade 30 - Definição da matriz de responsabilidades	61
8.	Conclusão	63
	Anexo I - Termos e conceitos utilizados no Relatório	65
	Anexo II - Metodologias do <i>Business Case</i> em diferentes países	68
	Anexo III - Elaboração do SOC e OBC <i>Road Map</i>	74
	Anexo IV - <i>Templates</i> para o desenvolvimento do <i>Business Case</i>	77

Índice de figuras

Figura 1 - Os caminhos que levam ao <i>Business Case</i>	8
Figura 2 - Diferenciação entre “Programa” e “Projeto”	9
Figura 3 - Estruturas de formalização do <i>Business Case</i>	14
Figura 4 - 5 casos do <i>Business Case</i>	15
Figura 5 - Estrutura do <i>Business Case</i> para o Reino Unido.....	16
Figura 6 - O modelo de <i>Business Case</i> para o Brasil	18
Figura 7 - Ordem cronológica para o desenvolvimento dos documentos	20
Figura 8 - Estrutura do <i>Business Case</i> para o Brasil	21
Figura 9 - Detalhamento das etapas relativas à estruturação dos documentos	22
Figura 10 - A aplicação dos cinco casos na formação do <i>Business Case</i>	24
Figura 11 - Entregas do caso estratégico	25
Figura 12 - Entregas do caso econômico.....	26
Figura 13 - Entregas do caso comercial.....	26
Figura 14 - Entregas do caso financeiro.....	27
Figura 15 - Entregas do caso de gestão	27
Figura 16 - Etapas a serem executadas durante a elaboração de cada documento do <i>Business Case</i>	28
Figura 17 - Padrão de cores a ser utilizado para as etapas e as atividades em cada documento do <i>Business Case</i>	29
Figura 18 - Etapas e suas respectivas atividades a serem cumpridas na elaboração do SOC	30
Figura 19 - Etapas e suas respectivas atividades a serem cumpridas na elaboração do OBC.....	31
Figura 20 - Etapas e atividades do <i>Strategic Outline Case</i>	32
Figura 21 - Etapa 0 e atividade 1	32
Figura 22 - Etapa 1 e Atividades: 2, 3 e 4	34
Figura 23 - Parâmetros para definição do potencial escopo.....	36
Figura 24 - Etapa 2 e atividades correspondentes	40
Figura 25 - Caso econômico na Etapa 2	41
Figura 26 - Benefícios e custos a serem monetizados	44
Figura 27 - Etapa 2, atividades 8, 9, 10 e 11	44
Figura 28 - Etapas e atividades do OBC	48
Figura 29 - Etapa 3.1	49
Figura 30 - Etapa 3 e atividades 15, 16,17, 18 e 19	50
Figura 31 - Diferenças entre o caso econômico e o caso financeiro no OBC.....	51
Figura 32 - Identificação de parâmetros para benefícios com a realização de projeto no setor rodoviário	53
Figura 33 - <i>Value for Money</i>	54
Figura 34 - Etapa 4 e atividades 20, 21 e 22.....	56
Figura 35 - Etapa 5 e atividades 23, 24, 25, 26 e 27	58
Figura 36 - Etapa 6 e atividades 28, 29 e 30.....	61
Figura 37 - Etapas para a elaboração do <i>Business Case</i> no Canadá.....	69
Figura 38 - Etapas para a elaboração do <i>Business Case</i> na Austrália.....	71

Índice de tabelas

Tabela 1 - Exemplo simplificado de lista de potenciais escopos	37
Tabela 2 - Riscos e categorias	38
Tabela 3 - Modelo a ser utilizado na Atividade 4	39
Tabela 4 - Definição dos fatores críticos de sucesso para projetos de infraestrutura de transportes	41
Tabela 5 - Modelo para definição de opções	42

1. Introdução e contexto

Este documento, denominado “Produto 2 - Metodologia de *Business Case* adaptado para a realidade brasileira” (doravante denominado “Relatório”), é parte do escopo de serviços de consultoria no âmbito do contrato estabelecido entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a KPMG, que tem por objetivo apoiar a Empresa de Planejamento e Logística (EPL) na definição de uma metodologia de *Business Case* para estruturação de projetos de infraestrutura de transportes no Brasil.

O Relatório apresenta a metodologia de *Business Case* para estruturação de projetos adaptada à realidade brasileira, tendo por base a análise *benchmark* realizada. Este Relatório apresenta também os principais benefícios que podem resultar da adoção da metodologia e sua implementação.

O objetivo é que este Relatório seja utilizado como manual para a padronização no processo de estruturação de projetos no setor público brasileiro, funcionando como uma ferramenta de auxílio à estruturação de projetos de Transporte e Logística, subsidiando os gestores públicos na determinação das estratégias de curto, médio e longo prazos.

Este Relatório está dividido em oito capítulos, sendo eles:

- Capítulo 2: Introdução ao *Business Case*
- Capítulo 3: História do *Business Case*
- Capítulo 4: *Business Case* no Reino Unido
- Capítulo 5: Metodologia de *Business Case* para o Brasil
- Capítulo 6: *Strategic Outline Case*
- Capítulo 7: *Outline Business Case*
- Capítulo 8: Conclusão.

O Relatório foi estruturado de modo a se obter a melhor configuração para a assimilação no processo de aprendizagem da metodologia de estruturação do *Business Case*.

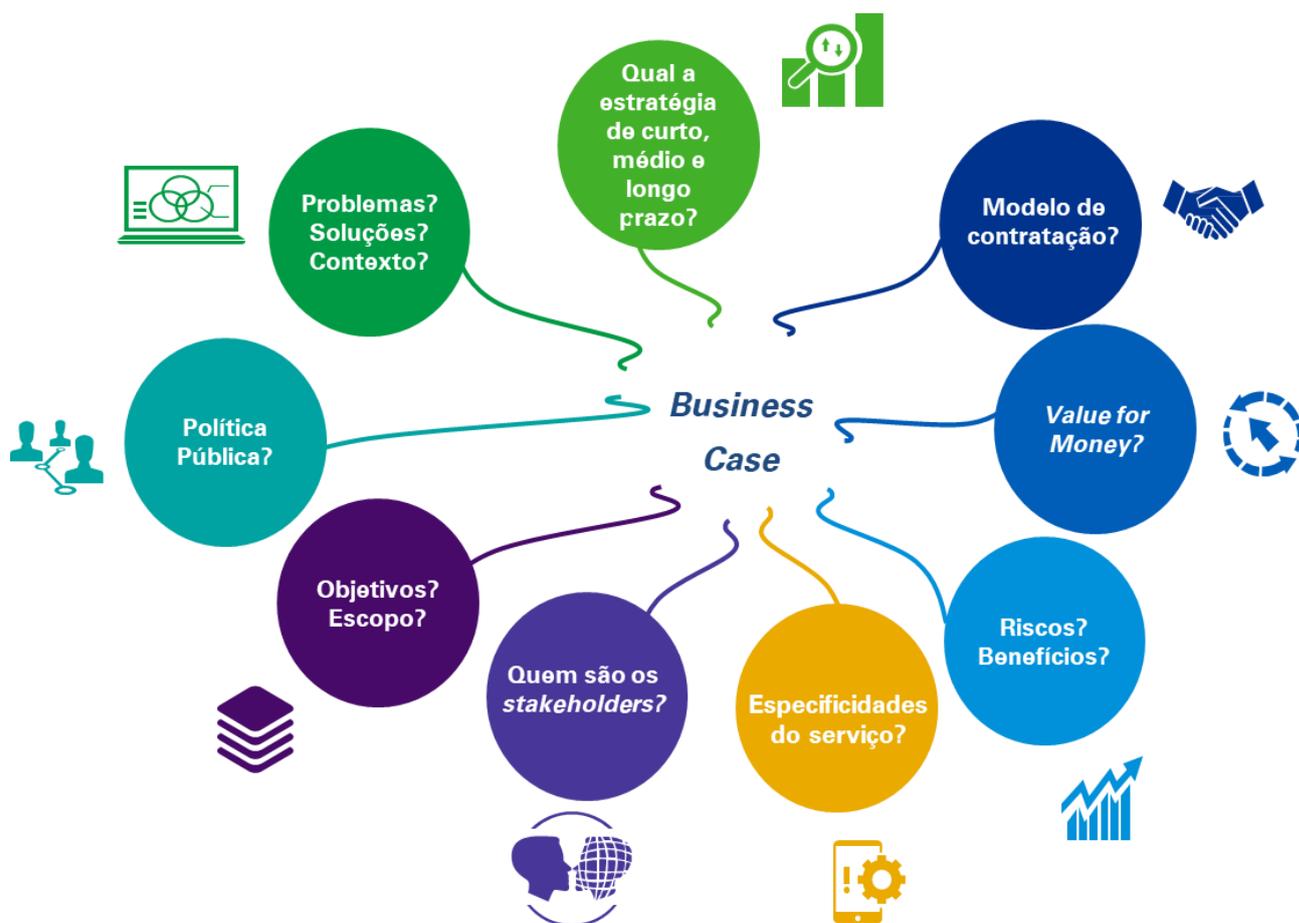
O Relatório contém diversas terminologias em inglês referentes à metodologia de elaboração de projeto utilizada como *benchmarking*. Todavia, esses termos serão substituídos por nomenclaturas em português a serem desenvolvidas *a posteriori*.

2. Introdução ao *Business Case*

O *Business Case* é uma metodologia frequentemente utilizada em outros países para a estruturação de projetos de infraestrutura e que incluem a participação do setor privado na prestação dos serviços. O *Business Case* é também uma ferramenta de padronização de processos, a qual auxilia no desenvolvimento das etapas de estratégia, planejamento, formulação, estruturação e implementação, trazendo transparência a todo ciclo de vida de planejamento e estruturação de projetos. Ele fornece subsídios aos tomadores de decisão na implementação das políticas públicas e funciona como uma ferramenta de análise efetiva dos reais benefícios e dos custos dos projetos. Ademais, é uma ferramenta que visa a garantir a transparência do processo de tomada de decisões e do alinhamento dessas decisões com as políticas públicas, e é uma ferramenta de controle dos gastos/investimentos públicos.

Ainda, esta metodologia pode ser utilizada como uma ferramenta de *benchmarking*, possibilitando a avaliação do efetivo sucesso das políticas públicas de êxito, permitindo calibrar novas políticas públicas, de modo a garantir a exequibilidade dos objetivos definidos. A Figura 1 demonstra, de forma resumida, os dilemas e os processos que são analisados e definidos no *Business Case*.

Figura 1 - Os caminhos que levam ao *Business Case*



Fonte: Elaboração KPMG.

Para a melhor compreensão da metodologia do *Business Case*, faz-se necessária a diferenciação entre os termos “Programa” e “Projeto”. Enquanto Projeto pode ser definido como um esforço temporário para criar um resultado exclusivo (PMBOK, 2018), o termo Programa compreende um grupo de projetos relacionados entre si, com objetivos complementares e geridos de forma articulada. Na Figura 2, é ilustrada a diferença entre as expressões.

Figura 2 - Diferenciação entre “Programa” e “Projeto”

Projeto	Programa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de resultados; ▪ Pontos iniciais e pontos finais; ▪ Projetos de curto prazo (1 a 5 anos); ▪ Aspectos criteriosamente definidos; ▪ Claramente definido na maioria dos aspectos e gerenciado como um projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco na obtenção de resultados e na realização de benefícios; ▪ Reconhecer o estado final pretendido, mas o caminho não está criteriosamente definido; ▪ Projetos de longo prazo (5 a 10 anos); ▪ Muitos aspectos incertos; ▪ Portfólio de projetos coordenados e uma abordagem geral de gerenciamento de programas.



Fonte: Elaboração KPMG.

A estrutura de projetos, com resultados claramente definidos e mensuráveis, permite e pressupõe a criteriosa definição de aspectos e atividades. Programa, por sua vez, por possuir objetivos mais abrangentes, não considera aspectos operacionais e um caminho claramente definido, com sucesso dependendo dos projetos a ele subordinados.

É imprescindível entender a lógica entre Projeto e Programa, de forma que o programa deve orientar os objetivos e os benefícios finais, os quais os projetos em conjunto pretendem alcançar. A gestão do Projeto deve assegurar a execução do plano de atividades definido e a geração do resultado proposto, enquanto a gestão do Programa deve assegurar que a articulação entre os diferentes projetos que o compõe maximizem os seus objetivos finais mais abrangentes. A identificação de “direcionadores” para o Programa é também necessária para o seu correto encaminhamento, principalmente em programas de grande porte, em que vários aspectos e objetivos podem se tornar complexos para diversos atores envolvidos.

2.1. Conceitos

A metodologia do *Business Case* é aplicável tanto ao setor público quanto ao privado em diversos campos. Ela parte do princípio de que o consumo de qualquer recurso deve ser justificado por uma necessidade, seja ela quantificável ou não quantificável. Assim, a metodologia propõe analisar se o projeto proposto enquadra-se estrategicamente, como também é capaz de estimar custos, analisar riscos e identificar problemas que possam surgir no decorrer do projeto, assegurando uma próspera alocação de recursos e evitando desperdícios.

No setor público, os recursos financeiros originam-se através da contribuição do cidadão por meio do pagamento de impostos. A escassez de recursos públicos para a utilização do Estado é um fato vivenciado atualmente por diversos países, desse modo a

preocupação com a utilização dos recursos e prevenção aos desperdícios faz-se altamente recomendável. Além disso, é necessário compreender que, caso o Poder Público opte por não realizar um projeto, gastos associados aos ônus de sua não-realização recairão sobre ele. Entende-se, portanto, que qualquer decisão, seja a de realizar ou não um projeto, desencadeia em custos que serão sustentados pela população.

Por esse motivo, precedentemente à tomada de decisão do Poder Público, é fundamental realizar uma análise aprofundada da coerência do projeto junto às estratégias e políticas públicas, e dos custos e riscos da realização do projeto em contraposição aos custos e riscos de não se realizar o projeto. Desta forma, evitam-se dispêndios futuros com projetos que não atendem à real necessidade identificada. Se o cálculo da opção de não realizar o projeto demonstrar que os custos inerentes a essa decisão são superiores à decisão de se avançar com o projeto, existe uma justificativa clara para prosseguir com o projeto.

A metodologia *Business Case*, na maioria dos países, é utilizada em diversos tipos de projetos, tanto para novos projetos de infraestrutura, como também para análise de opções de desinvestimento em algum setor específico, ou ainda como forma de comparar ou alterar a estratégia de determinada política pública.

2.2. Importância do *Business Case*

O modelo do *Business Case* apresenta uma abordagem predefinida, com padrões a serem seguidos pelos gestores, estruturando o projeto de forma contínua e iterativa, através de processos padronizados e hierarquizados, em que os resultados do projeto podem ser mensurados de forma mais rápida e eficiente.

Com o aumento da demanda por serviços públicos, faz-se necessário ter ferramentas que apoiem na identificação de opções que resultem em menores dispêndios, que representem resultados e benefícios relevantes para a sociedade. O objetivo dessa padronização é proporcionar maior eficiência, efetividade, eficácia e transparência na implementação das políticas públicas.

Em resposta a um pedido de assistência técnica da Secretaria do Tesouro Nacional em 2017, o Fundo Monetário Internacional conduziu uma Avaliação da Gestão do Investimento Público no Brasil. O relatório com a síntese da avaliação e recomendações da organização (FMI, 2018)¹ apresenta as áreas mais deficientes com relação à gestão do investimento público no Brasil. As áreas relatadas como as mais deficientes são: priorização estratégica dos investimentos, avaliação e seleção de projetos.

Fica explícito no relatório que, no entendimento do FMI, falta coordenação entre os níveis de governo, carecendo de diretrizes para a seleção e avaliação dos projetos, ao mesmo tempo em que há carência no nível subnacional em alguns ministérios executores para implementar os projetos, o que resulta em projetos de baixa qualidade,

¹ Disponível em:

<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/0/Relat%C3%B3rio+PIMA/13875539-a730-4313-afca-ceff0281aaef>

com implementação deficiente, gestão insatisfatória, financiamento precário, dispêndios elevados, culminando em uma infraestrutura de qualidade inadequada.

Um ponto a salientar é a complexidade e a fragmentação do Poder Público brasileiro, no qual se observa uma quantidade numerosa de atores envolvidos no processo de planejamento, estruturação e gestão/regulação de projetos de infraestrutura. Neste processo estão presentes: o governo federal e outras esferas de governo (estadual e municipal), empresas estatais, entidades reguladoras federais e estaduais bancos públicos e outras entidades da administração direta e indireta incluídos de acordo com especificidades do projeto.

O relatório do FMI incluiu outras duas recomendações: (i) o aprimoramento das capacidades de gestão de projetos e responsabilização dos atores, (ii) e a padronização dos procedimentos de preparação, avaliação e seleção de projetos no setor público.

A aplicação da metodologia do *Business Case* permite solucionar alguns dos problemas apontados no relatório do FMI, funcionando como uma ferramenta de auxílio à gestão pública brasileira na hierarquização, na padronização e na priorização de projetos entre outros fatores, tais quais:

- Coordenação entre os principais *stakeholders*/atores, a fim de que estes forneçam sugestões para o escopo do projeto e a direção do projeto na fase inicial de planejamento.
- Compreensão das principais questões ligadas ao projeto pelos tomadores de decisão, como o uso de recursos insipientes e possíveis propostas de projetos que não devam prosseguir.
- Fornecimento de uma base de dados robusta para gestão, monitoramento e avaliação, durante e após a implementação do projeto.

Embora a metodologia do *Business Case* apresente uma série de recursos e ferramentas que auxiliam o gestor público na tomada de decisão, a experiência do gestor público nunca poderá ser substituída, uma vez que a sua experiência aprimora o processo de constituição e formação de políticas públicas.

3. História do *Business Case*

No Reino Unido o processo de estruturação e posterior contratação de qualquer grande projeto passa necessariamente pela realização de um *Business Case*. Para tanto, o governo britânico elaborou processos estruturados que auxiliam o gestor público na elaboração dos projetos.

Projetos de grande vulto no Reino Unido são projetos com maior risco, dispendiosos e que visam a fornecer um alto grau de retorno à sociedade. O desenvolvimento destes projetos está sempre relacionado a elaboração de metodologia do *Business Case* e do “5 case model” (modelo dos cinco casos), para que esses projetos possam oferecer maior transparência e retorno para a sociedade.

Para o processo de planejamento e estruturação de projetos, o governo britânico utiliza dois manuais que possuem finalidades específicas: *Green Book* e *Magenta Book*. O *Green Book* enfatiza os princípios econômicos, que devem ser aplicados tanto na avaliação quanto na análise do projeto. O *Magenta Book* fornece orientação sobre como a avaliação deve ser projetada e realizada.

A principal preocupação dos gestores públicos do Reino Unido é com o risco de não se avaliar ou de se mal avaliar um determinado projeto. Além do mais, há o risco do não percebimento se as políticas públicas são ineficazes ou gerarão um resultado pior que o esperado. Na visão dos gestores do Reino Unido, se não há evidência de avaliação das políticas públicas, não há como apontar se o dinheiro do contribuinte foi devidamente alocado, mesmo que as políticas tenham se tornado eficazes.

A primeira edição do *Green Book* foi lançada em 1963, pelo *HM Treasury*, órgão responsável pela administração das finanças públicas e da política econômica do país. Seu lançamento remonta a um modelo econômico vigente no Reino Unido que se caracterizava por uma maior interferência do Estado na economia e uma maior responsabilidade do governo na prestação de serviços. Isto gerou uma multiplicação de agências e órgãos, um aumento do gasto público e, conseqüentemente, uma maior preocupação com questões orçamentárias.

Historicamente, o *HM Treasury* possui um papel preponderante na aprovação e na gestão de programas e projetos públicos no Reino Unido, pois, além do controle do orçamento público, o órgão, com o *Cabinet Office*, acumulou, ao longo dos anos, funções de apoio ao aparato estatal, sendo um dos principais responsáveis por reunir as melhores práticas de gestão e engendrará-las em todos os níveis de governo.

Com o passar dos anos, um arcabouço institucional responsável por administrar questões referentes a gestão tem sido estruturado no governo britânico, trazendo o tema para primeiro plano e normatizando práticas que se davam de maneira pouco formal. Desse modo, o *Green Book* tem sido constantemente atualizado, procurando manter-se coerente com a realidade econômica e englobar todos os aspectos que possam permear uma decisão por um órgão público. O método de construção de *Business Case* foi estabelecido, sendo ele a base para um processo formal de aprovação de projetos e programas por parte do *HM Treasury*.

Motivados pelos resultados positivos colhidos pelo Reino Unido, outros países passaram a adotar a metodologia do *Business Case*, em especial países da *Commonwealth*, fazendo ajustes que melhor atendessem à sua realidade.

A inclusão do modelo dos cinco casos ao *Green Book*, foi realizada em 2008, ano no qual o mundo sofreu grandes turbulências econômicas e sociais. Nessa publicação, foi confirmada que, com cada vez menos recursos e desafios cada vez mais complexos, a constrição sobre o dispêndio público provavelmente continuará no longo prazo. Hoje, a adoção de *Business Cases* para diversos setores da economia está sendo debatida em nível internacional, sendo, por exemplo, incorporada na pauta de reuniões do G20.

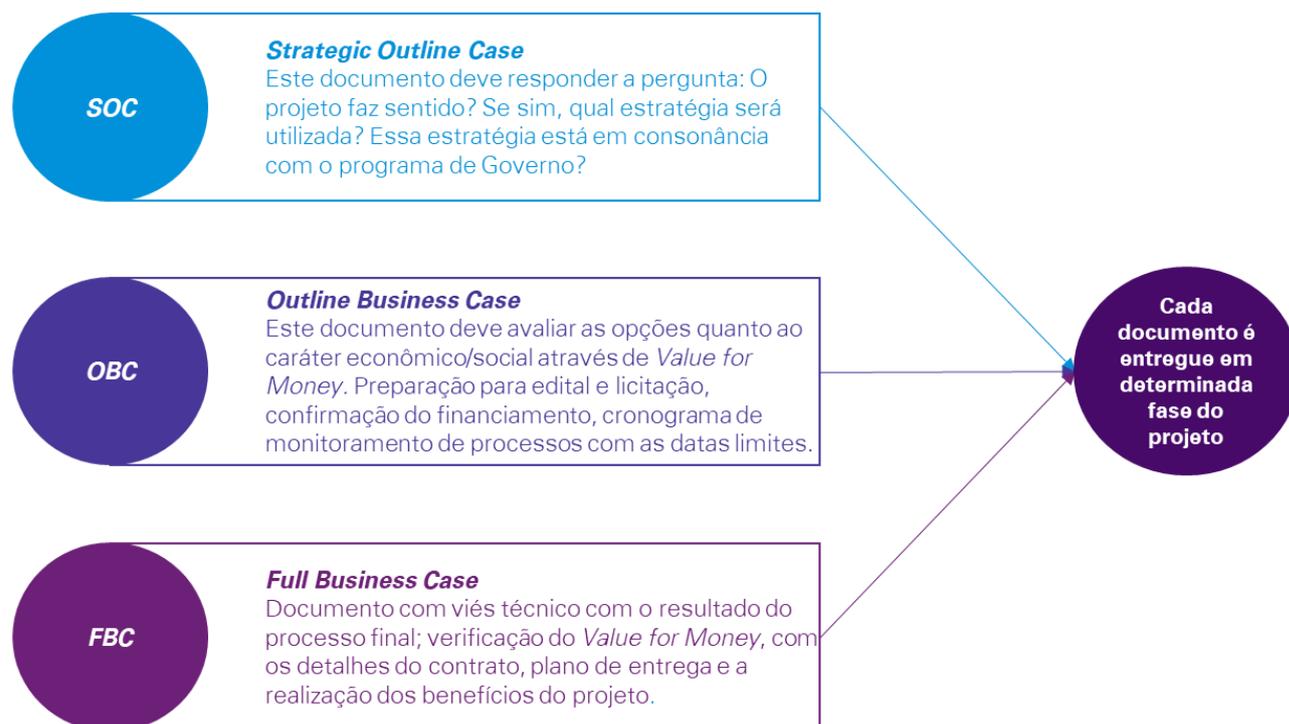
Dada a relevante experiência do Reino Unido na definição de metodologias e padronização de processos de planejamento e estruturação de projetos, e sendo a experiência do Reino Unido utilizada como *benchmark* para vários países, foi definido que esta será utilizada como modelo para a definição da metodologia do *Business Case* adaptado para a realidade brasileira.

4. Business Case no Reino Unido

A metodologia *Business Case* do Reino Unido é um processo estruturado, formado por três documentos que são delineados em diferentes etapas do projeto. Esses documentos são “estruturas” que ajudam a entender todo o processo pelo qual perpassa o projeto que será iniciado.

As estruturas do *Business Case* são descritas na Figura 3.

Figura 3 - Estruturas de formalização do Business Case



Fonte: Elaboração KPMG.

Conforme ilustrado na figura acima, cada uma das três estruturas acontece em diferentes fases do processo de estruturação de projeto, assim como cada um dos documentos tem diferentes objetivos, conforme detalhado a seguir:

- **Strategic Outline Case:** esta é a fase do escopo do projeto que resulta no detalhamento da estratégia a ser seguida. O objetivo desta etapa é afirmar o contexto estratégico do projeto. O *Strategic Outline Case* (SOC) identifica e avalia: objetivos, impactos sociais, custos e fatores críticos de sucesso do projeto, assim como também realiza uma análise preliminar dos custos e dos benefícios das possíveis opções.
- **Outline Business Case:** o objetivo desta etapa é revisar as opções identificadas no SOC e identificar a opção que gera maior *Value for Money*. Após uma verificação mais detalhada, esta opção é “a opção escolhida para o projeto”; o *Outline Business Case* (OBC) também define possíveis arranjos contratuais, confirmando a *affordability* e estabelecendo os arranjos para gerenciamento do projeto para que a entrega seja bem-sucedida.

- **Full Business Case:** esta fase ocorre após a fase de leilão e detalha os resultados das fases anteriores, bem como confirma os resultados estabelecidos anteriormente, tendo por base a proposta do privado (proposta vencedora). Esta fase também registra o arranjo contratual final, confirma novamente a *affordability*, coloca em prática os procedimentos para as entregas de resultados finais do projeto.

Cada estrutura é posteriormente transformada no formato de um documento físico. Para tanto, é utilizada a metodologia dos cinco casos.

Além de sua aplicação no Reino Unido, esta metodologia vem sendo utilizada há mais de dez anos por instituições governamentais respeitadas ao redor do mundo. A metodologia dos cinco casos é utilizada na elaboração dos três documentos que formam o *Business Case*. Ela é composta pelos seguintes casos:

- Caso estratégico
- Caso econômico
- Caso comercial
- Caso financeiro
- Caso de gestão.

Cada caso tem um objetivo específico e é formado por questões e análises a serem elaboradas pelos gestores conforme o programa estratégico de governo e as necessidades do projeto em questão. A Figura 4 ilustra cada um dos casos que são analisados no *Business Case* e suas respectivas perguntas a serem respondidas pelos gestores públicos.

Figura 4 - 5 casos do Business Case

Projeto				
1. Caso estratégico	2. Caso econômico	3. Caso comercial	4. Caso financeiro	4. Caso de gestão
O projeto é necessário?	O projeto representa <i>Value for Money</i> ?	O projeto é viável?	O projeto é financeiramente viável?	O projeto é exequível?

Fonte: Elaboração KPMG.

A boa estruturação das perguntas em observância com as particularidades de cada projeto é essencial para a melhor entrega dos resultados do projeto. Toda etapa deve ser documentada para que sirva de aperfeiçoamento para os próximos gestores em decisões futuras. Uma recomendação do *National Audit Office* (NAO), órgão responsável pela auditoria de projetos no Reino Unido, é sempre documentar e absorver

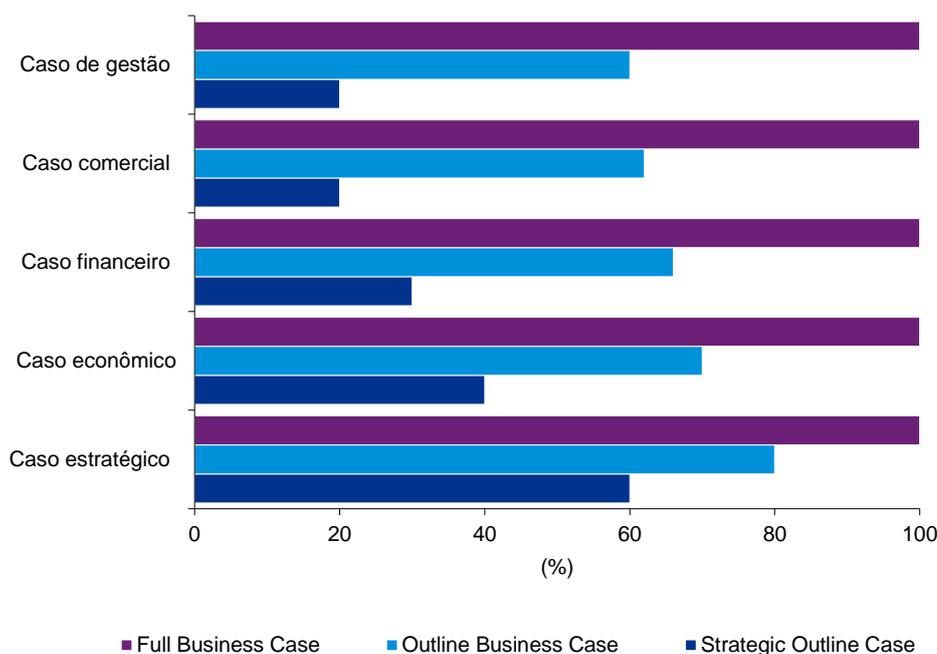
o maior número possível de informações para que seja utilizado como base de dados para projetos futuros.

Cada caso dentro da metodologia propõe determinados tipos de análises a serem realizadas com o intuito de tornar o projeto iterativo e capaz de reverter adversidades que possam ocorrer no perpassar da elaboração de projetos.

Na Figura 5, observa-se um exemplo do grau de completude da estrutura de cada um dos casos ao longo das três etapas do *Business Case* britânico. Vê-se que o caso estratégico apresenta maior nível de execução no SOC e, em seguida, o caso econômico apresenta um nível de 40% de realização, posteriormente o caso financeiro com 35%, e a realização do caso comercial e o caso de gestão com respectivos 20% cada um.

Nota-se que no OBC o nível de completude da elaboração aumenta para casos estratégico, econômico, financeiro, comercial e de gestão, com ênfase maior para o caso estratégico. No *Full Business Case*, todos os casos devem estar elaborados por completo.

Figura 5 - Estrutura do Business Case para o Reino Unido



Fonte: Elaboração KPMG.

O *Business Case* é uma metodologia extremamente importante na definição de objetivos e metas a serem traçados pelo governo. No Reino Unido, observa-se que o setor privado possui maior participação ao longo da estruturação de todo o ciclo de vida do projeto, a começar pela viabilidade técnica, financeira e ambiental, pela elaboração da matriz de risco e outras questões relativas ao projeto.

5. Metodologia de *Business Case* para o Brasil

De modo a se definir a metodologia de *Business Case* para o Brasil, tendo por base a experiência do Reino Unido, é necessário ter atenção para o fato de que existem diferenças estruturais entre os dois países, que necessariamente devem ser consideradas no processo de definição da metodologia de *Business Case* a ser adaptada à realidade brasileira.

Principais diferenças entre o modelo britânico e o modelo brasileiro

- Arcabouço político, jurídico, legal e regulatório: no Reino Unido o sistema jurídico é o *common law*, e no Brasil, *civil law*.
- No Reino Unido existem instituições responsáveis tanto pela elaboração dos projetos quanto pelo monitoramento e auditoria, sendo elas *Infrastructure and Projects Authority* (IPA), *Local Authority* (LA) e *National Audit Office* (NAO).
- O rito processual de planejamento, estruturação e análise dos órgãos de controle também é diferente em cada um dos países.
- No Reino Unido, durante o processo de “leilão”, a proposta do setor privado pode incluir alterações nas partes técnica e contratual do projeto (matriz de risco e cláusulas contratuais). No Brasil, a proposta do setor privado no leilão é apenas financeira (tarifa e/ou contraprestação), não podendo fazer nenhuma alteração nas partes técnica e contratual.



Assim, faz-se necessária uma adaptação e “tropicalização” do modelo *Business Case* do Reino Unido para o cenário brasileiro. A adaptação deve ser coerente à realidade brasileira, em conformidade com o arcabouço institucional, legal, jurídico e regulatório.

O presente capítulo visa a apresentar a metodologia *Business Case* definida para a realidade brasileira, identificando as diferenças entre o modelo do Reino Unido e a metodologia proposta para o Brasil.

5.1. Estrutura de *Business Case* para o Brasil

Ao analisar de maneira mais profunda as diferenças identificadas anteriormente entre o Reino Unido e o Brasil, é possível reconhecer que a distinção entre os processos de “leilão” adotados por ambos os países é um aspecto preponderante nas diferenças entre os processos de estruturação de projetos de infraestrutura de cada país. Este aspecto deve, portanto, ser considerado como fator primário para a adaptação da metodologia britânica para a realidade brasileira.

Nesse sentido, o Brasil adota como prática restringir o “leilão” (momento em que o setor privado apresenta suas ofertas pelo direito de fornecer um bem ou serviço) a propostas de caráter puramente financeiro. Isto é, o ente privado não pode propor alterações nas especificações técnicas do projeto estabelecidas em edital ou ajustes

contratuais (modificações na alocação de riscos e/ou cláusulas contratuais). No Reino Unido, por outro lado, e em outros países, como Portugal, Estados Unidos e Canadá, durante o processo de “leilão”, a proposta do setor privado pode incluir alterações nas partes técnica e contratual. Por esse motivo, a metodologia Business Case no Reino Unido inclui o documento de *Full Business Case (FBC)*, elaborado após a fase de leilão e que confirma os resultados estabelecidos anteriormente, tendo por base a proposta do privado.

A não possibilidade de o setor privado apresentar propostas com ajustes técnicos e/ou contratuais na fase de leilão e o fato de a proposta financeira pelas regras concursais ter um limite de valor máximo de tarifa e/ou contraprestação definido em edital resulta na não necessidade de ocorrer uma etapa após a fase de leilão que confirme os resultados das análises anteriores. Isso ocorre porque o *Value for Money* é garantido desde a definição do valor máximo da proposta financeira. Assim, tendo por base esta diferença, definiu-se que a metodologia Business Case para a realidade brasileira consistirá de apenas dois documentos: o SOC e o OBC.

Figura 6 - O modelo de Business Case para o Brasil



Fonte: Elaboração KPMG.

A estrutura composta por dois documentos no Brasil visa a adaptar a metodologia *Business Case* às características do arcabouço institucional e do rito processual brasileiro e não significa uma diminuição no conteúdo e na qualidade das análises feitas em comparação à metodologia britânica, composta por três documentos.

Assim, o SOC para a realidade brasileira tem como objetivos:

- Analisar o contexto estratégico e a justificativa do projeto, ou seja, identificar o fundamento do projeto.
- Analisar e definir o escopo do projeto.
- Identificar e analisar as possíveis opções para a realização do projeto.
- Analisar como o projeto é recebido tanto pelo setor privado como pelo setor público.
- Analisar as potenciais fontes de recursos (públicos e privados).
- Analisar preliminarmente a relação custo-benefício das opções de desenvolvimento do projeto.
- Analisar se a opção escolhida para a realização do projeto é cabível/exequível, de acordo com os prazos e as atividades determinados.
- Definir um cronograma indicativo das atividades.

Assim, os resultados relativos ao SOC devem indicar e dar os insumos necessários ao processo de tomada de decisão do gestor público, respondendo às seguintes questões principais: (i) se o projeto é efetivamente necessário; (ii) se o projeto se enquadra na estratégia do governo e nas políticas públicas definidas; e (iii) se o projeto retrata potencial de parceria (concessão ou PPP) ou não. No caso de atendidas as condições identificadas acima, o SOC servirá de suporte à decisão de avançar com a fase de estudos e projetos, ou seja, avançar com o OBC.

O OBC para a realidade brasileira tem como objetivos:

- Avaliar detalhadamente se a opção escolhida é o melhor caminho para a realização do projeto.
- Avaliar a viabilidade técnica, econômica, ambiental e financeira da opção escolhida.
- Analisar os riscos e o *Value for Money* da opção escolhida.
- Definir o modelo de contratação da opção escolhida.
- Avaliar se os gastos/dispêndios do projeto (se aplicáveis) são comportados pelo orçamento público.
- Avaliar se existem opções de financiamento para o projeto.
- Analisar a exequibilidade do projeto no prazo determinado pelos gestores.

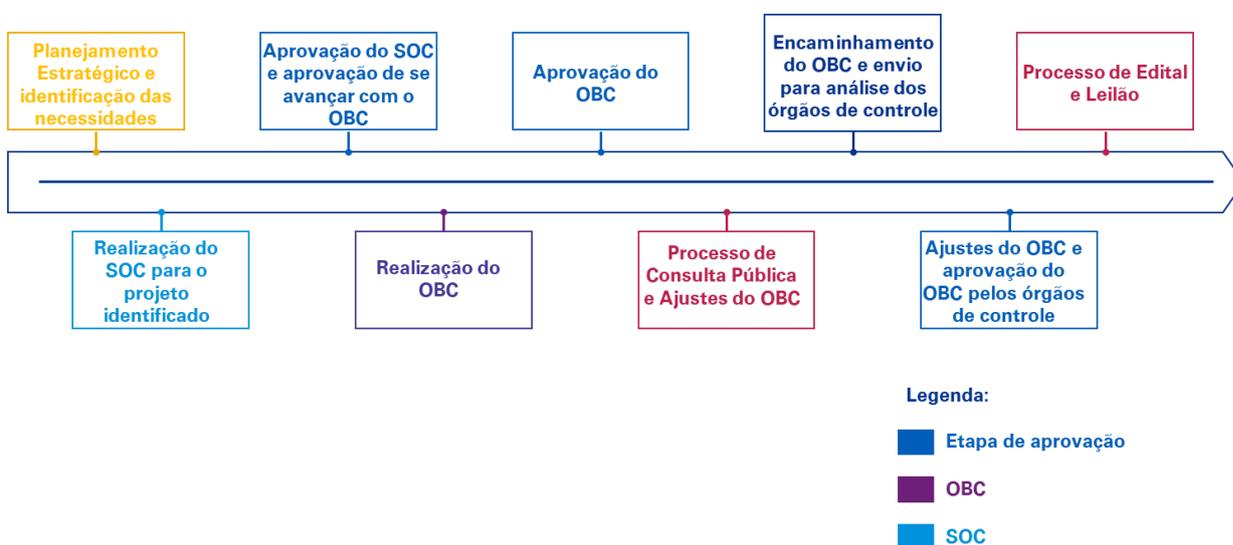
Na condição de que se avance com a elaboração do OBC, este deve apresentar: (i) a viabilidade comercial, contratual, técnica, econômica, ambiental e financeira do projeto; (ii) a análise de *Value for Money*; e (iii) se o projeto é exequível em um prazo que cumpra as necessidades que o projeto visa a atender.

Em resumo, o OBC passa a englobar as atividades que hoje são desenvolvidas no âmbito dos Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental (EVTEA), mas agregando outras análises que hoje não são realizadas, nomeadamente: análise de custo-benefício, análise de *Value for Money*, análise de risco, análise da comportabilidade dos gastos públicos e das garantias necessárias (se necessário).

Com a implementação da metodologia *Business Case*, a apresentação do EVTEA aos órgãos de controle será substituída pela apresentação do OBC, o qual, ao englobar suas atividades e agregar outras informações, torna-se um documento mais apropriado para efeitos de análise e aprovação do projeto.

Com o propósito de clarificar a compreensão sobre o processo de desenvolvimento do *Business Case* para a realidade brasileira, foi elaborada uma linha do tempo com os principais marcos/atividades relativas ao desenvolvimento do *Business Case*. Assim, o gestor pode verificar quais são as etapas e os próximos passos a serem tomados.

Figura 7 - Ordem cronológica para o desenvolvimento dos documentos



Fonte: Elaboração KPMG.

A *priori* o planejamento estratégico de governo identifica e prioriza quais são as necessidades que deverão ser atendidas e solucionadas. Com base neste planejamento, o processo de desenvolvimento do *Business Case* inicia-se com o desenvolvimento do SOC, o primeiro documento do *Business Case*. O SOC, tal como mencionado acima, deverá indicar a opção de desenvolvimento do projeto e subsidiar o processo de tomada de decisão do gestor em avançar ou não com os estudos detalhados sobre o projeto, isto é, a elaboração do OBC. Este documento tem por objetivo analisar a viabilidade técnica, econômica, ambiental, comercial e financeira do projeto. Após a aprovação do OBC, o mesmo será objeto de consulta pública, e alguns ajustes poderão ser realizados. Posteriormente, o OBC ajustado de acordo com os subsídios recebidos no processo de consulta pública é encaminhado aos órgãos de controle responsáveis pela aprovação do projeto e, caso sejam necessários, novos ajustes podem ser realizados. Após os devidos ajustes, o OBC é aprovado e é possível dar início aos processos de elaboração do edital e realização do leilão.

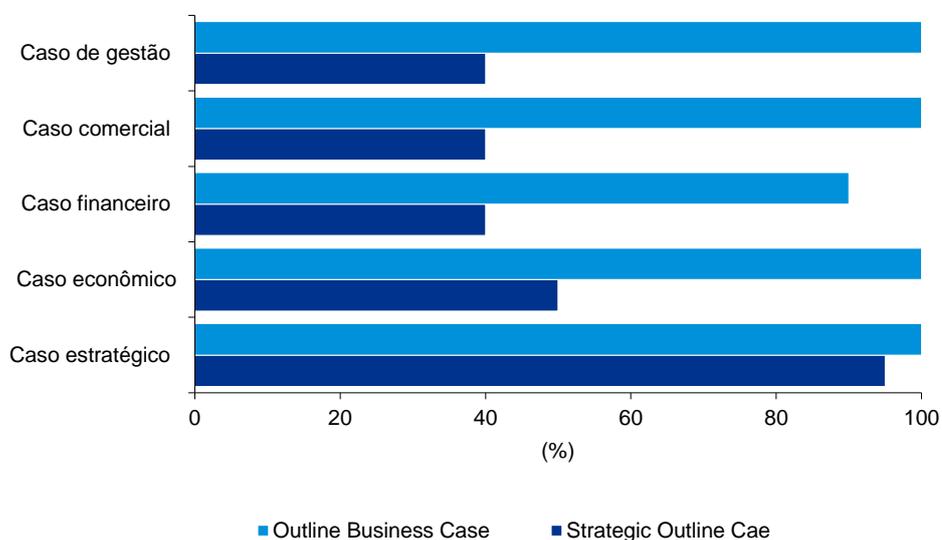
Metodologia *Business Case* - Diferenças entre o modelo britânico e o modelo brasileiro

- Por conta do modelo de leilão e análise de propostas do parceiro privado, a metodologia *Business Case* no Reino Unido inclui a elaboração de três documentos. O documento final (*Full Business Case*) inclui a confirmação dos resultados, tendo por base a proposta do parceiro privado.
- No Brasil, serão elaborados dois documentos, e não três como no Reino Unido, uma vez que não é necessário confirmar os resultados com base na proposta do privado, e o *Value for Money* é garantido desde a definição do valor máximo da proposta financeira (definição em edital).
- A estrutura de *Business Case* definida para o Brasil não fragiliza nem diminui o conteúdo ou as análises impostas pela metodologia do *Business Case*.



Assim, tendo por base a estrutura do *Business Case* para o Brasil, o nível de completitude que se pretende alcançar em cada um dos casos para cada uma das fases é a seguinte:

Figura 8 - Estrutura do *Business Case* para o Brasil



No desenvolvimento do SOC, o grau de elaboração do caso estratégico deverá ser de aproximadamente 95%, seguido do caso econômico com ~60%, e os casos financeiros, comercial e de gestão, com ~40% de seus objetivos atingidos. Neste documento, as análises relativas aos casos financeiro, comercial e de gestão ainda são indicativas.

Tendo por base a realidade brasileira, no OBC, quatro dos cinco casos devem ser concluídos, sendo eles: estratégico, econômico, comercial e de gestão. Por conta da possibilidade de a proposta do parceiro privado apresentar deságios ao nível da tarifa

e/ou contraprestação, o caso financeiro não chegará a 100%. E esse fato não impacta materialmente as conclusões de viabilidade do projeto e de *Value for Money*, uma vez que qualquer que seja a proposta do privado, esta não pode ser superior ao valor máximo previamente definido em edital.

Considerando a metodologia dos cinco casos, foram definidas etapas subdivididas em atividades que compreendem as questões e análises propostas por cada um dos respectivos casos e que deverão ser desenvolvidas na elaboração de cada um dos documentos do *Business Case*.

As etapas e as atividades referentes a cada caso da metodologia foram determinadas tendo por base as especificidades da realidade brasileira e o escopo de algumas análises/documentos desenvolvidos atualmente, em consonância com os demais aspectos relacionados às características do arcabouço político, regulatório e institucional. As etapas a serem realizadas encontram-se ilustradas na Figura 9 a seguir:

Figura 9 - Detalhamento das etapas relativas à estruturação dos documentos



Fonte: Elaboração KPMG.

Para elaboração do SOC, foram definidas três etapas distintas a serem executadas, sendo elas:

- Etapa 0: Análise estratégica
- Etapa 1: Avaliação da efetiva necessidade do projeto
- Etapa 2: Análise de opções e definição da melhor opção.

A estrutura de desenvolvimento do OBC inclui quatro etapas principais e uma etapa adicional, definida como Etapa 3.1 - Confirmação das conclusões do SOC. Esta etapa faz-se necessária apenas em casos em que haja uma eventual alteração nos fatores do contexto político institucional ou que tenha existido um grande hiato de tempo entre a

aprovação do SOC e o desenvolvimento do OBC. Esta etapa funciona como etapa de “reanálise e reafirmação estratégica” das conclusões do SOC. As quatro etapas do OBC são:

- Etapa 3: Análise de custo-benefício
- Etapa 4: Análise de viabilidade comercial e contratual
- Etapa 5: Análise de viabilidade financeira
- Etapa 6: Planejamento.

Deste modo, após percorrer todas essas fases e elaborar esses dois documentos, o *Business Case* estará completo.

5.2. Metodologia dos cinco casos adaptada para o modelo brasileiro

Conforme explicitado no capítulo anterior, as etapas de cada um dos documentos do *Business Case* serão desenvolvidas através da aplicação da metodologia dos cinco casos. Assim, neste capítulo, serão detalhados os aspectos referentes a cada um dos cinco casos desta metodologia. A elaboração dos casos foi estruturada e adaptada com o objetivo de se adequar à realidade brasileira.

A metodologia dos cinco casos inclui as seguintes análises:

- Caso estratégico
- Caso econômico
- Caso comercial
- Caso financeiro
- Caso de gestão.

A aplicação da metodologia dos cinco casos é feita de forma cronológica, existindo entre os casos econômico, comercial e financeiro uma simbiose e as análises de cada um destes casos retroalimenta os demais.

Cada uma dessas cinco dimensões deve endereçar uma problemática ou uma questão e, através do *Business Case*, deve-se demonstrar as respostas às questões. A Figura 10 ilustra as problemáticas/questões para cada dimensão dos cinco casos e o que o *Business Case* deve demonstrar.

Figura 10 - A aplicação dos cinco casos na formação do Business Case



*Recursos públicos e privados.

Fonte: Elaboração KPMG.

Nos tópicos abaixo, serão detalhados cada um dos casos da metodologia, seus principais objetivos e os resultados a serem atingidos.

5.2.1. Caso estratégico

O principal objetivo do caso estratégico é exemplificar e esclarecer questões relativas à necessidade do projeto, ou seja, se há real necessidade de realizar o projeto ou não, assim como indicar o quanto o projeto é coerente às políticas desenvolvidas pelo governo, à população e aos demais *stakeholders*.

No âmbito do projeto, é necessário que o caso estratégico demonstre as eventuais sinergias e adequação estratégica com outros projetos ou com o portfólio/programa estratégico, o qual possa referenciar todas as políticas públicas e as metas e os objetivos nacionais, regionais e locais.

O mecanismo ideal para a criação de um fundamento/justificativa para o desenvolvimento do projeto é a compreensão dos arranjos institucionais, dos problemas e das oportunidades, possível escopo do projeto e dos serviços, dos benefícios e dos riscos, das restrições e das dependências associados ao projeto. Os principais desafios referentes à elaboração do caso estratégico são:

- Demonstrar de maneira clara e objetiva que os “gastos/insumos” irão originar resultados reais, e que, por sua vez, irão prover benefícios à sociedade e aos seus *stakeholders*.
- Demonstrar a real necessidade de realizar o projeto e que este está alinhado com os objetivos e as políticas públicas.
- Identificar e analisar os riscos associados ao projeto.
- Certificar que a estrutura do projeto em questão seja planejada da melhor forma e desenvolvida como parte de uma estratégia ampla de desenvolvimento.

No caso estratégico, o objetivo é realizar análises referentes a: contexto do projeto; contexto político e institucional; identificação do problema e/ou necessidade; análise dos benefícios, riscos, restrições institucionais e dependências; definição dos objetivos do projeto e potencial escopo dos serviços.

Figura 11 - Entregas do caso estratégico



Fonte: Elaboração KPMG.

5.2.2. Caso econômico

O objetivo do caso econômico é identificar a proposta que permite alcançar maiores benefícios, socioeconômicos e/ou ambientais, à sociedade, garantindo que os benefícios são maiores que os custos do o projeto.

A partir da definição de uma lista de opções, o caso econômico deverá identificar a opção que cumpra os requisitos necessários para o projeto e apresente a melhor relação custo-benefício para a sociedade.

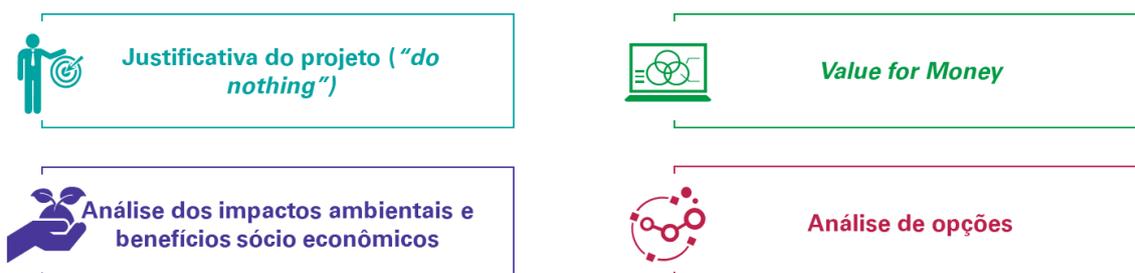
É importante ressaltar que a lista de opções deverá incluir desde a opção com maior escopo possível como também a opção “de não fazer nada”, ou seja, a opção de não realizar o projeto.

Os principais desafios inerentes a este caso são:

- Seleção das opções “certas” referente a escopo e cumprimento dos objetivos, tendo por base os fatores críticos de sucesso definidos.
- Categorização das diferentes opções (desde a opção com custo mais alto à opção com custo menor e opção de “não fazer nada”).
- Identificação e monetização dos benefícios e dos riscos.

No caso econômico, os objetivos a alcançar são: justificativa da escolha do projeto; análise dos impactos ambientais e dos benefícios socioeconômicos do projeto, análise *Value for Money*, e análise da lista de opções.

Figura 12 - Entregas do caso econômico



Fonte: Elaboração KPMG.

5.2.3. Caso comercial

O objetivo do caso comercial é certificar que a opção preferida poderá resultar em uma aquisição viável e em um contrato entre o setor público e o setor privado. Conseguir certificar a viabilidade do projeto requer a compreensão do apetite e das expectativas do mercado e se de fato é possível garantir os objetivos do projeto.

Neste caso, é necessário estruturar o contrato de forma que haja a compreensão clara dos serviços, dos produtos e dos marcos necessários a serem entregues/realizados, assim como proporcionar de forma eficiente a alocação dos potenciais riscos durante o ciclo de vida do projeto (fase de projeto, construção, financiamento e operação), os quais devem ser alocados entre o Poder Público e o Poder Privado (utilizando a metodologia de alocação de riscos), e refletidos nos arranjos contratuais.

O desafio inerente a este caso é de identificar o modelo de aquisição e contratação que assegure a melhor relação custo-benefício durante toda a vida do projeto.

No caso comercial, os objetivos a serem alcançados são: análise das opções de contratação; atratividade do projeto, definição das especificidades do serviço; e matriz de risco e documentos editalícios.

Figura 13 - Entregas do caso comercial



Fonte: Elaboração KPMG.

5.2.4. Caso financeiro

O objetivo do caso financeiro é realizar a análise de viabilidade financeira da opção escolhida. Realizar a análise de viabilidade financeira inclui a compreensão dos custos

de capital, custos operacionais e de investimento, estimativas de receita durante o período de vida total do projeto, quer na ótica pública, quer na ótica privada.

O desafio tocante a este caso é identificar e solucionar os possíveis problemas de viabilidade financeira durante todo o período de vida do projeto.

No caso financeiro, os objetivos a serem alcançados são: desenvolvimento de ferramentas que permitam a análise e a sensibilidade das principais variáveis que impactam a viabilidade financeira do projeto (custos, investimentos, receitas etc.); análise do impacto do projeto no orçamento do governo; possibilidade de fonte de recursos; e análise da possibilidade de aportar recursos públicos ao projeto.

Figura 14 - Entregas do caso financeiro



Fonte: Elaboração KPMG.

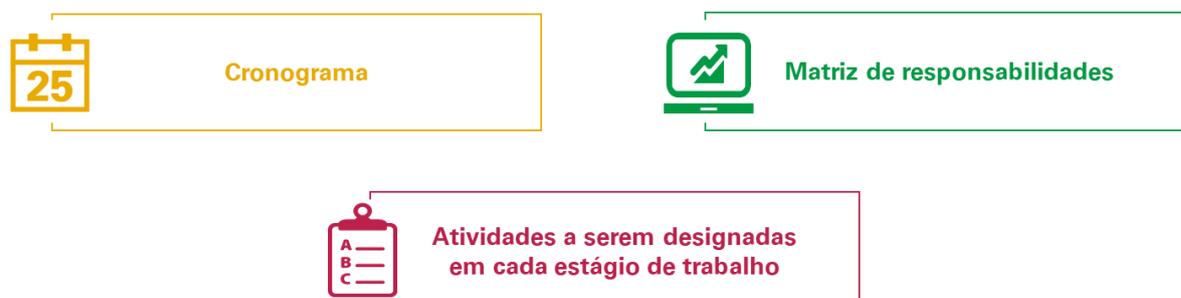
5.2.5. Caso de gestão

O caso de gestão tem como objetivo identificar as atividades a serem desenvolvidas até a licitação do projeto, bem como a responsabilidade de cada entidade. O caso de gestão irá permitir desde de uma fase inicial identificar atividades críticas ao desenvolvimento do projeto, sendo possível antecipar eventuais restrições e interdependências do projeto com outros projetos. Os principais desafios associados a este caso são:

- Identificação prévia das atividades críticas ao desenvolvimento do projeto.
- Garantir que os objetivos sejam atingidos, resultados esperados sejam entregues e que os benefícios possam ser avaliados.

No caso de gestão, os objetivos a serem alcançados são: cronograma; matriz de responsabilidades; e atividades a serem designadas em cada estágio de trabalho.

Figura 15 - Entregas do caso de gestão



Fonte: Elaboração KPMG.

5.3. Desenvolvimento do *Business Case*

Este subcapítulo irá apresentar uma visão geral do processo de desenvolvimento do *Business Case* adaptado à realidade brasileira, o qual deverá percorrer as seguintes etapas:

- Etapa 0: Análise estratégica
- Etapa 1: Avaliação da efetiva necessidade do projeto
- Etapa 2: Análise das opções e definição da melhor opção
- Etapa 3: Análise do custo-benefício
- Etapa 4: Análise da viabilidade comercial e contratual
- Etapa 5: Análise da viabilidade financeira
- Etapa 6: Planejamento.

Estas etapas deverão ser desenvolvidas durante a elaboração dos documentos que formam o *Business Case*, SOC e OBC. Conforme ilustrado na figura a seguir, observa-se que as Etapas 0, 1 e 2 são executadas durante a elaboração do SOC, enquanto as etapas restantes, 3 a 6, são executadas durante a elaboração do OBC.

Figura 16 - Etapas a serem executadas durante a elaboração de cada documento do *Business Case*



Fonte: Elaboração KPMG.

5.3.1. Etapas do desenvolvimento do *Business Case*

A metodologia desenvolvida é iterativa, pois à medida que o *Business Case* é utilizado, as análises realizadas em cada um dos casos devem ser revisitadas de modo a se confirmar os seus resultados. O processo de desenvolvimento do *Business Case*

também é flexível, pois a qualidade e a quantidade de análises podem ser adaptadas conforme a complexidade do projeto que está em desenvolvimento.

Com a finalidade de exemplificar e de tornar a metodologia mais compreensível, foi estruturado um padrão de cores para cada caso da metodologia, como também para cada etapa e para cada atividade. A Figura 17 apresenta o padrão de cores considerado na estruturação da metodologia.

Figura 17 - Padrão de cores a ser utilizado para as etapas e as atividades em cada documento do Business Case



Fonte: Elaboração KPMG.

Como exemplificado, as etapas de cada documento apresentam determinada cor, assim como cada caso, e suas respectivas atividades. A seguir, na Figura 18 e na Figura 19, são ilustradas as atividades necessárias para o cumprimento de cada etapa. Importante ressaltar que algumas etapas podem conter atividades de diferentes casos, como na etapa 2 da elaboração do SOC.

Figura 18 - Etapas e suas respectivas atividades a serem cumpridas na elaboração do SOC



Fonte: Elaboração KPMG.

Figura 19 - Etapas e suas respectivas atividades a serem cumpridas na elaboração do OBC

Etapa 3.1: Confirmação das conclusões do SOC	Estratégico
Etapa 3: Análise de custo-benefício	Econômico
Atividade 15: Análise de viabilidade técnica (engenharia, demanda e operação)	
Atividade 16: Análise de viabilidade ambiental	
Atividade 17: Análise de custo-benefício	
Atividade 18: Análise de risco	
Atividade 19: Determinação do <i>Value for Money</i>	
Etapa 4: Análise da viabilidade comercial e contratual	Comercial
Atividade 20: Definição do modelo de contratação	
Atividade 21: Definição da matriz de risco	
Atividade 22: Desenvolvimento dos documentos editalícios	
Etapa 5: Análise da viabilidade financeira	Financeiro
Atividade 23: Desenvolvimento do modelo financeiro	
Atividade 24: Análise das opções de financiamento	
Atividade 25: Análise de sensibilidade	
Atividade 26: Análise do mecanismo de garantias (públicas e privadas)	
Atividade 27: Análise da comportabilidade dos gastos públicos	
Etapa 6: Planejamento	Gestão
Atividade 28: Definição do plano de atividades a ser desenvolvido (aprovação, contratação, licitação e fiscalização do Projeto)	
Atividade 29: Definição do cronograma de contratação e implementação do Projeto	
Atividade 30: Definição da matriz de responsabilidades	

Fonte: Elaboração KPMG.

As atividades são relacionadas entre si e algumas se retroalimentam e correspondem ao fluxo estabelecido como necessário entre as atividades definidas para o desenvolvimento do *Business Case*, tendo também em consideração o rito processual existente e as atividades já realizadas nos órgãos públicos.

6. Strategic Outline Case

O primeiro estágio para o desenvolvimento do *Business Case* é a construção do SOC. O objetivo deste documento é oferecer elementos para justificar o prosseguimento do projeto escolhido para uma fase detalhada de estudos e projetos, bem como apoiar na definição do plano de desenvolvimento adequado à estratégia predefinida pelas políticas públicas e em concordância com o programa estratégico de governo.

A figura abaixo ilustra as etapas e as atividades necessárias para elaboração do SOC, e o respectivo caso a que cada etapa/atividade se refere.

Figura 20 - Etapas e atividades do Strategic Outline Case

Business Case	Estratégico	Econômico	Comercial	Financeiro	Gestão
	Strategic Outline Case	Etapa 0: Análise estratégica	Etapa 2: Análise de opções e definição da melhor opção		
Atividade 1: Análise das políticas públicas e estratégia do setor		Atividade 5: Definição dos fatores críticos de sucesso	Atividade 9: Análise da atratividade	Atividade 8: Levantamento preliminar dos custos e potencial de receitas	Atividade 13: Análise da exequibilidade do Projeto e definição do cronograma indicativo
Etapa 1: Avaliação da efetiva necessidade do projeto		Atividade 6: Definição da lista de opções	Atividade 10: Análise das opções de contratação	Atividade 11: Análise das potenciais fontes de recursos	Atividade 14: Definição da matriz de responsabilidades
Atividade 2: Contextualização do Projeto		Atividade 7: Análise indicativa de custo-benefício			
Atividade 3: Determinação das necessidades		Atividade 12: Definição da melhor opção			
Atividade 4: Análise de riscos, benefícios, restrições e dependências					

Fonte: Elaboração KPMG.

6.1. Etapa 0 - Análise estratégica

A Etapa 0 - Análise estratégica tem como objetivo determinar o contexto estratégico do projeto e validar se o projeto está alinhado com outros projetos e programas. Um projeto devidamente planejado é desenvolvido de forma correta quando se enquadra no contexto de cumprimento da estratégia de políticas públicas, de forma clara e transparente. Assim é possível compreender a situação atual na qual o projeto se insere, onde se quer chegar e como alcançar os objetivos propostos. Desta maneira, para atingir o objetivo desta etapa, deve se realizar a análise das políticas públicas e estratégia do setor.

Figura 21 - Etapa 0 e atividade 1



Fonte: Elaboração KPMG.

6.1.1. Atividade 1 - Análise das políticas públicas e estratégia do setor

A Atividade 1 - Análise das políticas públicas e estratégia do setor tem como objetivo verificar o enquadramento do projeto às políticas públicas vigentes no país e à estratégia definida para o setor no médio e no longo prazos. Assim, nesta avaliação estratégica, será analisado se o projeto está alinhado a:

- Políticas públicas, iniciativas e metas nacionais, regionais, locais e/ou organizacionais.
- Outros projetos e programas de investimento em fase de planejamento, estruturação ou execução.
 - Todas as políticas públicas, iniciativas e metas internacionais, nacionais e regionais, setoriais e locais relevantes, conforme necessário e indicação de similaridade com o projeto em questão.
 - Relação entre o projeto proposto e outros programas e projetos.
 - Quaisquer ligações e interdependências com projetos de outra(s) organização(ões) devem ser explicadas, especialmente quando o projeto proposto visa a contribuir para resultados a serem compartilhados entre várias organizações.

A avaliação estratégica deve fornecer à organização e aos *stakeholders*:

- Clareza acerca do caminho estratégico a ser seguido pelo projeto.
- Instrumentos para ranquear o projeto quando comparado com outros.

Nesta etapa, é preciso considerar também a eventual necessidade de:

- Revisar as políticas públicas e as estratégias organizacionais, bem como a necessidade de realização de pesquisas adicionais antes do início do projeto.
- Dependendo da complexidade do projeto e do eventual impacto transformador na sociedade em que se insere, realizar um *workshop* para a revalidação estratégica, que poderá incluir a equipe do projeto, os principais *stakeholder*, os membros da equipe de gerenciamento sênior e os outros funcionários com informações necessárias à realização do projeto, sendo informações técnicas, organizacionais referentes ao projeto, demanda, usuários etc.

Checklist da Etapa 0:

Após a conclusão das atividades desta etapa, é importante concluir se:

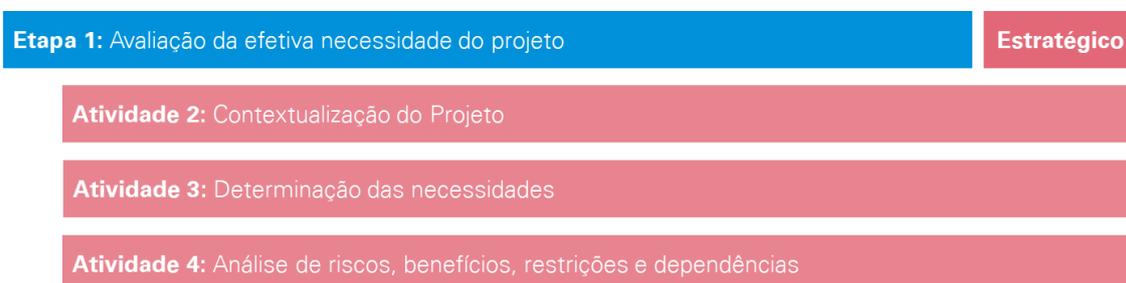
- Houve claro entendimento do contexto das políticas públicas, como também do contexto estratégico para o projeto e como ele se encaixa na realidade de outros projetos e de eventuais programas de investimento.
- A entidade responsável pelo projeto (ministério ou secretaria setorial) e os principais *stakeholders* devem ter a certeza de que o projeto em análise se encaixa na estratégia e no contexto das políticas públicas.



6.2. Etapa 1 - Avaliação da efetiva necessidade do projeto

A Etapa 1 - Avaliação da efetiva necessidade do projeto completa os principais objetivos do caso estratégico estudados para a elaboração do SOC. O objetivo desta etapa é determinar a necessidade efetiva de prosseguir com o projeto. A Etapa 1 inclui a realização de três atividades, ilustradas na figura a seguir:

Figura 22 - Etapa 1 e Atividades: 2, 3 e 4



Fonte: Elaboração KPMG.

6.2.1. Atividade 2 - Contextualização do Projeto

A Atividade 2 - Contextualização do Projeto tem como objetivo caracterizar o contexto do projeto, determinando como ele está posicionado, a área abrangida, a localização geográfica, a população diretamente afetada pelo projeto etc.

A contextualização é fundamental para que seja possível compreender os impactos do projeto sobre fatores socioeconômicos, além de estabelecer uma base sólida para a posterior mensuração e análise destes impactos. Com a finalidade de desenvolver uma correta contextualização do projeto pelo gestor, é necessária a realização de análises sobre panoramas econômico, social e ambiental em que o projeto se enquadra.

6.2.2. Atividade 3 - Determinação das necessidades

A Atividade 3 - Determinação das necessidades tem como objetivo identificar as necessidades existentes, as quais deverão ser atendidas pelo projeto em análise.

Através da correta identificação das necessidades, é possível determinar com maior precisão o objetivo que o projeto deseja atingir.

Assim, é preciso identificar e registrar quais são os problemas e as dificuldades encontrados associados ao tema que se deseja sanar através da implementação do projeto. A identificação das necessidades auxilia a determinar o escopo potencial do projeto e garantir que ele esteja em consonância com as necessidades operacionais. As análises para fins da Atividade 3 devem incluir:

- Confirmação da existência da necessidade identificada para o projeto e a respectiva evidência de que o projeto resolverá as necessidades/problemas identificados.
- Confirmação do atendimento das necessidades identificadas em linha com os objetivos do programa estratégico de governo.
- Relação de obras/projetos existentes e/ou em andamento, a fim de averiguar se não há duplicação de projetos para a mesma necessidade.

6.2.3. Atividade 4 - Análise de riscos, benefícios, restrições e dependências

A Atividade 4 tem como objetivo a identificação de benefícios, riscos, restrições e dependências. Para isso serão analisados o potencial escopo do projeto e os requisitos fundamentais para as alternativas de opções de realização do projeto. Esta atividade irá auxiliar na avaliação antecipada das opções para a entrega do projeto e na preparação das futuras avaliações econômicas.

Definição do potencial escopo para as alternativas do projeto

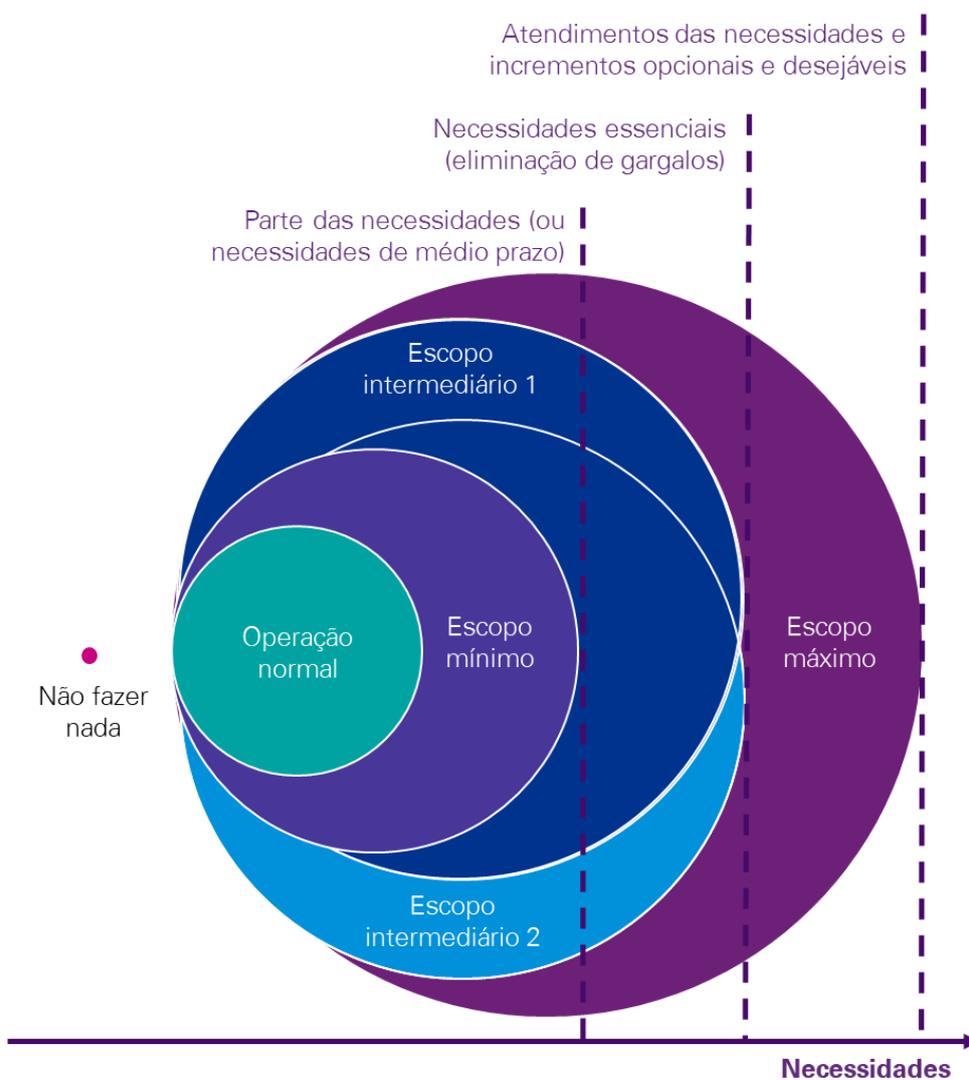
A lista de potenciais escopos do projeto deve ser composta por possíveis iniciativas que respondam às necessidades identificadas na Atividade 3 e deve ser ampla, de modo a legitimar a decisão do gestor em seguir com determinada opção para a efetivação do projeto. Com a finalidade de compor a lista, considera-se:

- A opção de “não fazer nada”, ou seja, a organização não tomará nenhuma atitude em relação à necessidade/gargalo, optando por arcar somente com os ônus.
- A “operação normal”, opção de a organização continuar a operar conforme o habitual, sem mudanças estruturais, caso ela já realize ações para atender parcialmente às necessidades ou mitigar os efeitos do gargalo.
- A opção de fazer o mínimo, ou seja, a opção que incorpora o mínimo necessário para resolver parte da necessidade identificada ou para resolver as necessidades de médio prazo.
- A opção intermediária, ou seja, opção com um escopo mais alargado que a opção anterior, que busca atender integralmente às necessidades mapeadas, mas com o escopo menor que a opção de fazer o máximo (próxima opção).

- A opção de fazer o máximo refere-se a efetuar o máximo de atividades com o objetivo de atender amplamente às necessidades identificadas.

A Figura 23 ilustra esta relação entre os parâmetros para definição de potenciais escopos para o projeto, enquanto a Tabela 1 apresenta um exemplo simplificado.

Figura 23 - Parâmetros para definição do potencial escopo



Fonte: Elaboração KPMG.

Tabela 1 - Exemplo simplificado de lista de potenciais escopos

Contexto e necessidades	
Necessidade (ou gargalo) identificada	10.000 viagens/dia entre a cidade X e Y em 2022
	13.000 viagens/dia entre a cidade X e Y em 2027
	16.000 viagens/dia entre a cidade X e Y em 2030
Estrutura existente	Existe apenas uma rodovia, a qual liga as cidades X e Y. Esta possui um alto índice de acidentes e capacidade para 9.000 viagens/dia. O governo do estado repavimenta a rodovia anualmente, com a intenção de diminuir o número de acidentes. Esta ação tem se mostrado bem-sucedida para diminuir os índices de acidentes da rodovia. A ocorrência de um acidente grave faz com que a capacidade da rodovia no dia decresça a 7.000 viagens/dia, devido aos impactos no tráfego.
Potencial escopo	
Opção não fazer nada	Não será realizada nenhuma iniciativa, e a repavimentação periódica será suspensa. O governo arcará com os ônus dos acidentes, assim como quaisquer outros efeitos negativos do gargalo existente.
Operação normal	A iniciativa de repavimentar a estrada periodicamente será mantida.
Escopo mínimo	Será duplicada a pista nos trechos urbanos da cidade X, incrementando sua capacidade para 12.000 viagens/dia.
Escopo intermediário 1	Será duplicada a pista nos trechos urbanos da cidade X e da cidade Y, incrementando sua capacidade para 14.000 viagens/dia.
Escopo intermediário 2	Será duplicada a totalidade da rodovia que liga as cidades X e Y, incrementando sua capacidade para 16.000 viagens/dia.
Escopo máximo	Adicionalmente à duplicação da totalidade da rodovia que liga as cidades X e Y, será construída uma nova ponte de acesso ao centro da cidade X, melhorando o fluxo de tráfego da cidade X.

Fonte: Elaboração KPMG.

As alternativas identificadas acima têm a intenção de demonstrar um esboço preliminar do escopo, tornando-se possível analisar posteriormente os benefícios, riscos, restrições e dependências de cada alternativa.

Análise dos principais benefícios

Nesta fase, faz-se necessária a identificação dos benefícios do ponto de vista estratégico que o projeto irá proporcionar, de modo que possam ser analisados em maior detalhe *a posteriori*. Recomenda-se identificar:

- Categoria do benefício: qual a tipologia do benefício (social, econômico, financeiro, ambiental etc.).
- Beneficiário: quem será o beneficiário (*stakeholders*, população específica, governo, subsecretaria etc.).
- Classe do benefício: como o benefício será medido (elevação do PIB, impacto ambiental, diminuição do tempo de viagem etc.).

A identificação dos benefícios deve ser prudente, de forma que haja a correta adequação entre os benefícios e os riscos do projeto. A análise preliminar de custo-benefício será realizada na Atividade 7 - Análise indicativa de custo-benefício.

Análise dos principais riscos

Nesta atividade, também faz-se necessária a identificação e a especificação dos principais riscos associados à obtenção de resultados do projeto.

Risco é a possibilidade de um evento “negativo” ocorrer, ou seja, um evento que possa impactar negativamente o projeto nesta fase de desenvolvimento do SOC. A identificação, a mitigação e o gerenciamento dos principais riscos são essenciais para uma entrega bem-sucedida, na medida em que os principais riscos provavelmente são aqueles que impedirão que o projeto atinja os objetivos, os resultados, os benefícios pretendidos dentro do prazo e com os gastos presumidos.

Consideração das seguintes categorias de riscos em relação ao projeto:

Tabela 2 - Riscos e categorias

Classificação do risco	Exemplo
Riscos organizacionais	Riscos ligados à organização em questão não podem ser transferidos e incluem riscos políticos.
Riscos do serviço	Riscos associados às fases de projeto, de construção, financiamento e operação e podem ser compartilhados com organizações externas.
Riscos externos	Riscos que afetam toda a sociedade e não estão relacionados diretamente ao projeto. São riscos inerentes, imprevisíveis e aleatórios. Riscos externos incluem: obsolescência tecnológica, legislação, inflação e riscos catastróficos.

Fonte: Elaboração KPMG.

O grau de necessidade em alocar valores indicativos para os riscos novamente depende do gestor do projeto; a adoção de uma abordagem prudente e baseada em evidências é um ponto positivo para a elaboração da análise dos riscos.

Análise das restrições

A análise das restrições consiste em especificar as principais restrições referentes ao projeto, ou seja, identificar condições externas e parâmetros acordados dentro dos quais o projeto deve ser entregue, sobre o qual a entidade responsável tem pouco ou nenhum controle. Essas restrições podem incluir: decisões políticas, considerações éticas e legais, regras e regulamentos e prazos dentro dos quais o projeto deve ser entregue. As restrições de acessibilidade podem, por exemplo, incluir limites acordados sobre gastos de capital e receita.

As restrições do projeto precisam ser gerenciadas desde o seu início, pois elas restringirão as opções que podem ser consideradas para a entrega do projeto.

Análise das dependências

O objetivo de analisar as dependências é entender as variáveis que estão fora do escopo do projeto, porém sobre as quais o sucesso do projeto poderá depender. As dependências podem ser classificadas como:

- Interdependências entre outros programas e projetos: estas dependências são externas ao projeto, porém dentro da circunscrição do gerenciamento do projeto,

provavelmente vinculadas ao escopo de outro projeto ou a um projeto dentro de um programa de investimento.

- Dependências externas fora do ambiente do projeto: estas são dependências que vão além do limite de todo o projeto em outras partes da organização ou até mesmo em outras organizações, e estão fora do controle do ambiente de gerenciamento do projeto, podem ser relacionadas com organizações externas, legislação, decisões estratégicas e aprovações.

Tabela 3 - Modelo a ser utilizado na Atividade 4

Modelo a ser utilizado na atividade 4	
Objetivos do projeto em consonância com o programa	Resultados que se está buscando atingir
Arranjos existentes	Situação atual
Necessidades	Oportunidades e problemas associados à situação atual
Potencial escopo e serviços	O que se precisa colocar em prática para atender às necessidades
Benefícios potenciais	Benefícios esperados como resultado
Potenciais riscos	Riscos que poderão surgir
Potenciais restrições	Limitações que poderemos enfrentar
Potenciais dependências	Atividades que devem ser ordenadas e/ou gerenciadas em outro lugar

Fonte: Elaboração KPMG.

Checklist da Etapa 1:

- Compreensão clara: dos objetivos, dos arranjos institucionais existentes, das necessidades, do potencial escopo, dos potenciais benefícios, riscos, restrições e dependências.

Resultados da Etapa 1:

- O caso estratégico do documento "Strategic Outline Case" deverá estar completo e sujeito a revisão.
- Após a conclusão dessas etapas, deve-se verificar se o projeto se enquadra nas políticas públicas e setoriais, bem como se a necessidade que o projeto visa a atender é uma necessidade efetiva.



6.3. Etapa 2 - Análise de opções e definição da melhor opção

A Etapa 2 - Análise de opções e definição da melhor opção irá definir a melhor opção para o projeto com base nas análises técnicas elaboradas no desenvolvimento dos casos, conforme é ilustrado pela Figura 24.

Figura 24 - Etapa 2 e atividades correspondentes



Fonte: Elaboração KPMG.

A Etapa 2 inclui atividades de diversos casos, como os casos econômico, comercial, financeiro e de gestão; e as atividades serão abordadas numericamente, tal como ilustrado na figura acima.

Caso econômico

O caso econômico tem por objetivo identificar e avaliar as opções que melhor se “adaptam” à entrega do projeto e recomendar a opção que tem maior probabilidade de oferecer uma melhor relação de custo-benefício para a sociedade, a qual possa incluir impactos sociais, ambientais e econômicos além dos aspectos financeiros.

A conclusão do caso econômico do SOC requer o seguinte:

Figura 25 - Caso econômico na Etapa 2



Fonte: Elaboração KPMG.

Após o término das Atividades 5, 6 e 7, serão realizadas outras atividades pertencentes aos casos comercial e financeiro, que darão suporte à execução da Atividade 12, ou seja, a definição da melhor opção.

6.3.1. Atividade 5 - Definição dos fatores críticos de sucesso

Esta atividade é baseada na elaboração de definições, como também no aceite por parte do grupo de trabalho, dos fatores críticos de sucesso, ou seja, os atributos essenciais para a entrega do projeto.

Os fatores críticos de sucesso para o projeto são decisivos, e não apenas desejáveis, devem ser definidos para que não excluam opções importantes em um estágio inicial de identificação e avaliação. A Tabela 4 - Definição dos fatores críticos de sucesso para projetos de infraestrutura de transportes apresenta os fatores críticos de sucesso padrão para projetos de infraestrutura de transportes.

Tabela 4 - Definição dos fatores críticos de sucesso para projetos de infraestrutura de transportes

Fatores críticos de sucesso	Descrição
Implementação	Como a opção se enquadra melhor com relação à implementação em termos: tempo, capacidade do projeto ser executado.
Ambiental	Como a opção otimiza os indicadores relacionados com o meio ambiente, possui menor interferência na geologia.
Econômico	Como a opção otimiza a relação custo-benefício (social, econômico e ambiental), em termos de potenciais custos, benefícios e riscos.

Fonte: Elaboração KPMG.

É possível que a caracterização do contexto do projeto, realizada na Atividade 2, apresente elementos adicionais, os quais tornem-se essenciais para a entrega bem-sucedida do projeto. Estes elementos deverão ser mapeados e acompanhados de forma meticulosa ao longo das avaliações, decisões e execução do projeto.

6.3.2. Atividade 6 - Definição da lista de opções

As alternativas estudadas e analisadas na Atividade 4, tópico 6.2.3, têm como objetivo apresentar cenários para análise estratégica de potenciais benefícios, riscos e restrições do projeto. A Atividade 6 tem como objetivo estabelecer opções para o projeto que agreguem o escopo (o que precisa ser feito), a forma como o serviço será entregue, a entrega do serviço (quem entregará o serviço, ou seja, qual será o tipo de modelo de contrato), e o cronograma de implementação do serviço (quanto tempo irá demorar para implementar).

Elaboração de estrutura para definir opções

Um modelo para definir as opções da lista facilita a identificação e o filtro de uma possível gama de opções para que possa haver a padronização ao se definir qual o melhor caminho a seguir. O modelo estruturado considera a criação de opções que possam oferecer justificativas para a intervenção e o escopo do projeto, bem como as atividades e os esquemas que disso possam resultar.

Tabela 5 - Modelo para definição de opções

Dimensões	Descrição
Necessidade (O quê)	Esta dimensão está ligada com o "o quê", em termos de cobertura potencial do projeto, a qual deve ser orientada a partir da real necessidade que o projeto deve sanar.
Forma como o serviço será entregue (Como)	Esta dimensão está ligada com o "como", em relação a como será realizado o projeto em termos de produtos, serviços e soluções que serão utilizados.
Entrega do serviço (Quem)	Esta dimensão está ligada com o "quem", em relação às atividades que deverão ser monitoradas para que o projeto possa ser entregue.
Implementação do serviço (Quando)	Esta dimensão está ligada com o "quando", em termos de fornecimento do escopo preferido em termos de implementação a ser orientada por prazos, metas e dependências entre entregas.

Fonte: Elaboração KPMG.

As opções podem ser descartadas por razões éticas, legais, financeiras ou políticas. Em tais casos, é importante garantir que essas restrições não tenham sido impostas artificialmente. Ao identificar opções para o projeto, é necessário considerar:

- Pesquisa de relatórios existentes e ampla consulta com profissionais e especialistas para reunir o conjunto de dados e informações relevantes para os objetivos e o escopo do problema.
- Análise dos dados para compreender dependências, prioridades, incentivos e outros fatores importantes.
- Identificação a partir da pesquisa de soluções e melhores práticas, nacionais ou internacionais.
- Instrumentos ou projetos de políticas públicas que podem ser empregados para atender a objetivos do projeto, os quais podem abranger diferentes tipos ou escalas de intervenção.
- Opções radicais, as quais podem não se tornar uma parte da avaliação formal, mas podem ser úteis para testar parâmetros de soluções viáveis.

A Atividade 6 indica com maior clareza para o gestor, o escopo, a forma como será entregue, o modelo indicativo de contratação e a indicativa de tempo de implementação. Todos esses tópicos poderão ser revistos com maior clareza e escrutínio pelas análises posteriores.

6.3.3. Atividade 7 - Análise indicativa de custo-benefício

A Atividade 7 - Análise indicativa de custo-benefício tem como objetivo a identificação preliminar dos custos e benefício para as opções identificadas na Atividade 6 - Definição da lista de opções. A análise a ser realizada tem como intuito mensurar e monetizar os benefícios socioeconômicos e os custos de cada uma das opções.

A análise indicativa de custo-benefício auxiliará no processo de definição da melhor opção para o desenvolvimento do projeto, permitindo a avaliação e comparação de cada uma das opções sob a perspectiva de custo-benefício.

Deste modo, faz-se necessária a criação de um roteiro para formalização da análise indicativa de custo-benefício. O roteiro deve ser composto por seis ações, idealizadas para realizar a análise indicativa com a finalidade de que ao término do diagnóstico o gestor possa aferir qual das opções possui a melhor relação custo-benefício:

1. Especificação da abrangência do público beneficiado - especificar a esfera, na qual o projeto será inserido e qual a abrangência do projeto;
2. Definição do período de análise - definir o período de tempo designado para a realização do projeto;
3. Identificação dos cenários e premissas - identificação do cenário base e cenários alternativos a serem avaliados;
4. Definição do nível de esforço - preparação das variáveis e levantamento de dados definidos pelos cenários em passo anterior;
5. Análise da demanda - identificação de dados de demanda e respectivas alocações das cargas oriundas da modelagem de transporte realizada na Atividade 3 - Determinação das necessidades;
6. Cálculo dos benefícios e custos - monetização dos custos e benefícios desenvolvidos pela EPL.

Os benefícios e custos a serem monetizados pela análise indicativa são representados pela figura a seguir.

Figura 26 - Benefícios e custos a serem monetizados



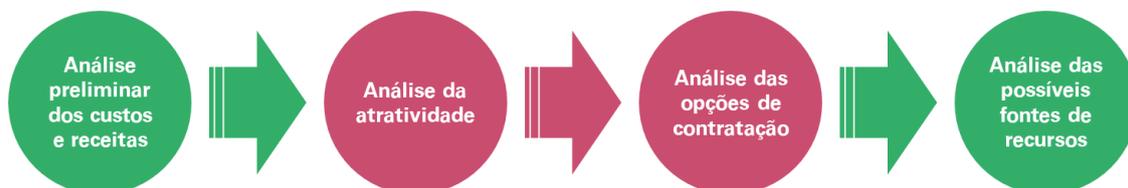
Fonte: EPL.

Caso financeiro

Caso comercial

Com base nas análises indicativas de custo-benefício do caso econômico e na lista de opções possíveis para a realização do projeto, pode-se avançar com atividades do caso financeiro e do caso comercial, de modo a identificar qual a melhor opção a seguir.

Figura 27 - Etapa 2, atividades 8, 9, 10 e 11



Fonte: Elaboração KPMG.

Enquanto a Atividade 7 propôs uma avaliação indicativa baseada em custos e benefícios socioeconômicos e ambientais, as atividades a seguir procuram complementar a avaliação de opções através de análises com foco material, as quais almejam verificar a viabilidade financeira (com foco em demonstrações contábeis e tesouro público) e a viabilidade comercial do projeto.

6.3.4. Atividade 8 - Levantamento preliminar dos custos e do potencial de receitas

A Atividade 8 tem como objetivo realizar uma análise prévia dos custos e das potenciais receitas para a lista de opções, de modo a auxiliar na definição da opção que mais apraz a gestão pública futuramente. Reitera-se que essa análise é preliminar, afim de ranquear quais as opções mais custosas e quais podem ajudar a elevar as receitas do projeto. Assim, faz-se necessário nesta atividade:

- Levantamento dos custos de implementação.
- Levantamento dos custos de operação e manutenção.
- Potencial de receitas de cada projeto na lista de opções.
- Verificação da possibilidade de pagamento de tarifa pelo usuário em cada uma das opções.

6.3.5. Atividade 9 - Análise da atratividade

Esta Atividade 9 propõe assimilar a perspectiva de outras organizações em relação ao projeto, compreendendo a atratividade percebida por possíveis parceiros, possíveis fornecedores e a população em geral. Esta compreensão será alcançada através de:

- Reuniões com os principais *stakeholders* do projeto.
- Avaliação da capacidade do mercado para fornecer os bens e os serviços necessários para o projeto.
- Identificação da atratividade do futuro de acordo com potenciais prestadores de serviços, incluídas algumas análises sobre riscos e mecanismos de pagamento.

A partir destas ações, é possível elaborar uma estratégia comercial, a qual maximize os benefícios do projeto.

6.3.6. Atividade 10 - Análise das opções de contratação

O objetivo da Atividade 10 é realizar uma análise das opções de contratação referente à lista de opções determinada no caso econômico. Devem ser analisados aspectos referentes ao ajuste entre o modelo de contratação e o arranjo institucional vigente na gestão pública.

Nesta atividade, o gestor deve examinar os modelos de contratação que a lista de opções oferece, sendo eles modelos de contratos de prestação de serviços, obra pública, de concessão comum, concessão do bem público, concessão patrocinada ou administrativa. O objetivo desta fase é o de analisar as principais vantagens e desvantagens de cada opção, tendo por base a possibilidade da sua efetiva implementação, bem como identificar se o projeto tem potencial de ser realizado através de parceria com o setor privado (Concessão Comum ou PPP).

6.3.7. Atividade 11 - Análise das potenciais fontes de recursos

Após analisar as diferentes opções de contratação, e em que se definiu se o projeto tem potencial de ser desenvolvido através de um mecanismo de parceria com a iniciativa privada, faz-se necessária análise das potenciais fontes de recursos para o projeto - Atividade 11. Nesta atividade, devem ser identificadas e analisadas as potenciais fontes de recursos privados e/ou públicos disponíveis a serem captados para o investimento.

6.3.8. Atividade 12 - Definição da melhor opção

O desenvolvimento da Atividade 12 - Definição da melhor opção tem por base os resultados de todas as análises efetuadas anteriormente. O objetivo é definir a melhor opção, tendo por base o cumprimento dos fatores críticos de sucesso, e que a opção selecionada seja aquela que gere maior impacto (diferença entre os benefícios gerados e os custos), e que seja viável dos pontos de vista comercial, contratual, técnico, ambiental e financeiro.

Caso de gestão

Após ser definida a melhor opção de se avançar com o projeto, decisão substantiada nas análises desenvolvidas nos casos estratégico, econômico, comercial e financeiro, se avança com as atividades do caso de gestão. O caso de gestão nesta fase tem como objetivo identificar cronograma, matriz de responsabilidade e definição de pontos de decisão importantes para a boa execução do projeto, perpassando todas as fases do projeto até a sua entrada em operação.

6.3.9. Atividade 13 - Análise da exequibilidade do projeto e definição do cronograma indicativo

Esta atividade indica se a melhor opção pode ser entregue no prazo estipulado. É necessário elaborar um cronograma de modo a representar a distribuição e o encadeamento de tarefas necessárias para cumprir as entregas que foram definidas nos casos estratégico, econômico, financeiro e comercial do Projeto.

Quanto maior o tempo para o planejamento de um projeto, maior a probabilidade do projeto obter êxito, por isso é necessária a criação de um cronograma realista com atividades, tarefas e entregas. Quando o cronograma é realizado, fica mais claro para a equipe do projeto as relações e as dependências que circundam o projeto, permitindo a otimização do uso de recursos e cumprimento de metas e prazos.

6.3.10. Atividade 14 - Definição da matriz de responsabilidades

O principal objetivo da matriz de responsabilidades a ser realizada na Atividade 14 é a atribuição correta das funções e responsabilidades no âmbito do projeto. A matriz é constituída através de um modelo, o qual auxilia na visualização das atividades e processos, assim como a respectiva organização/entidade responsável pelo seu desenvolvimento. É necessário, nesta etapa, verificar:

- Quais são as organizações envolvidas no projeto (grupos muito amplos devem ser identificados através de organizações que o representem).

- Como o projeto deve ser gerenciado, considerando possibilidades de mudanças, possíveis treinamentos, avaliações, e cronograma.
- Se existe documentação e formalização da atividade alocada à organização, a qual será responsável por entregar atividade/produto/tomada de decisão.

Checklist da Etapa 2:

- Fatores críticos de sucesso.
- Lista de opções.
- Realização da justificativa do projeto, sendo a opção “não fazer nada”.
- Revisão dos casos financeiro, comercial e de gestão.
- Definição da melhor opção.

Resultados da Etapa 2:

- O SOC deve concluir se o projeto é efetivamente necessário e se enquadra na estratégia.
- Se o projeto possui potencial de parceria e qual a melhor forma de desenho/escopo/solução técnica do projeto.



No caso em que as condições sejam garantidas, o SOC servirá de suporte à decisão de avançar com a fase detalhada de Estudos e Projetos (OBC).

7. Outline Business Case

Na sequência da aprovação do SOC e da aprovação de dar seguimento ao processo de estruturação do projeto, se avança com a fase detalhada de estudos e projetos, consubstanciada na elaboração do OBC, o qual tem por objetivo:

- Apresentar a viabilidade técnica, econômica, ambiental, comercial, contratual e financeira do projeto.
- Analisar o *Value for Money* da opção escolhida.
- Garantir que haja a exequibilidade do projeto, em um prazo que cumpra as necessidades que o projeto visa a atender.

No caso em que os objetivos acima sejam alcançados, o OBC servirá de suporte à decisão de avançar com a contratação, a execução e a implementação do projeto.

De uma forma simplificada, pode-se dizer que o OBC engloba as análises que hoje são desenvolvidas no âmbito do EVTEA, mas agregando outras análises que hoje não são realizadas, nomeadamente: análise de custo-benefício, análise *Value for Money*, análise de risco, análise da comportabilidade dos gastos públicos e das garantias necessárias (se necessário).

A partir do momento de implementação da metodologia *Business Case*, o OBC passará a ser o documento a ser apresentado para efeitos de análise e aprovação do projeto por parte dos órgãos de controle, substituindo o EVTEA. As etapas e as atividades relacionadas à elaboração do OBC estão ilustradas na Figura 28.

Figura 28 - Etapas e atividades do OBC

Business Case	Estratégico	Econômico	Comercial	Financeiro	Gestão
	<p>Etapa 3.1: Confirmação das conclusões do SOC</p> <p>Outline Business Case</p>	<p>Etapa 3: Análise de custo-benefício</p> <p>Atividade 15: Análise de viabilidade técnica (engenharia, demanda e operação)</p> <p>Atividade 16: Análise de viabilidade ambiental</p> <p>Atividade 17: Análise de custo-benefício</p> <p>Atividade 18: Análise de risco</p> <p>Atividade 19: Determinação do <i>Value for Money</i></p>	<p>Etapa 4: Análise da viabilidade comercial e contratual</p> <p>Atividade 20: Definição do modelo de contratação</p> <p>Atividade 21: Definição da matriz de risco</p> <p>Atividade 22: Desenvolvimento dos documentos editalícios</p>	<p>Etapa 5: Análise de Viabilidade financeira</p> <p>Atividade 23: Desenvolvimento do modelo financeiro</p> <p>Atividade 24: Análise das opções de financiamento</p> <p>Atividade 25: Análise de sensibilidade</p> <p>Atividade 26: Análise do mecanismo de garantias (públicas e privadas)</p> <p>Atividade 27: Análise da comportabilidade dos gastos públicos</p>	<p>Etapa 6: Planejamento</p> <p>Atividade 28: Definição do plano de atividades a ser desenvolvido (aprovação, contratação, licitação e fiscalização do Projeto)</p> <p>Atividade 29: Definição do cronograma de contratação e implementação do Projeto</p> <p>Atividade 30: Definição da matriz de responsabilidades</p>

Fonte: Elaboração KPMG.

7.1. Etapa 3.1 - Confirmação da conclusão do SOC

Na elaboração do *Business Case*, deve-se prever que acontecimentos exógenos possam vir a ocorrer, em relação a contextos político, institucional e legal; podendo, então, irromper em mudanças que alterem o direcionamento estratégico das políticas públicas, do programa de governo, e/ou mudanças regulatórias etc. Por tais razões, a metodologia de elaboração do *Business Case* deve almejar antever possíveis mudanças quanto ao rumo estratégico no decorrer da elaboração do projeto. A Etapa 3.1 visa a atender a essas possíveis mudanças no decorrer da elaboração do projeto.

Figura 29 - Etapa 3.1

Etapa 3.1: Confirmação das conclusões do SOC

Estratégico

Fonte: Elaboração KPMG.

A Etapa 3.1 - Confirmação das conclusões do SOC será elaborada somente se houver mudanças no decorrer do desenvolvimento do *Business Case* que possam gerar impactos na prioridade ou no alinhamento estratégico do projeto. Caso não haja nenhum tipo de modificação ou alteração nos arranjos institucional, político e legal, as etapas e as atividades do OBC serão percorridas sem perpassar a Etapa 3.1.

Havendo possíveis mudanças no decorrer da elaboração, é recomendado analisar os seguintes tópicos:

- Ocorreu alguma mudança no arranjo institucional/legal de maneira que inviabilizasse/inviabilize a opção escolhida?
- As diretrizes e as políticas públicas que basearam a análise do SOC se alteraram de forma substancial?
- Decorreu muito tempo entre a aprovação do SOC e o início do desenvolvimento do OBC?
- Houve um maior volume de dados/informações/estatísticas entre a aprovação do SOC e o desenvolvimento do OBC, de maneira que houvesse alguma mudança na definição da melhor opção?
- Houve algum evento exógeno ao projeto que poderia trazer algum desconforto aos *stakeholders*, aos investidores ou ao próprio governo?

Checklist da Etapa 3.1:

- Reanálise da dimensão estratégica do projeto desenvolvida no SOC, justificando a continuidade da necessidade de desenvolver o projeto.



Metodologia *Business Case* - Diferenças entre o modelo britânico e o modelo brasileiro

- Além do contexto estratégico, a principal entrega do SOC no Reino Unido é uma lista curta de opções a serem avaliadas de maneira mais detalhada no OBC. Por outro lado, no Brasil, o SOC conclui-se com uma opção escolhida e as análises detalhadas da opção escolhida serão realizadas pelo OBC.



7.2. Etapa 3 - Análise de custo-benefício

A Etapa 3 - Análise de custo-benefício tem o objetivo de analisar minuciosamente os impactos socioeconômicos e ambientais do projeto, assegurando que este possui um valor positivo para a sociedade, isto é, que os benefícios gerados por ele superam seus custos. Para tanto, as seguintes atividades deverão ser realizadas: análise da viabilidade técnica (engenharia, demanda e operação); análise da viabilidade ambiental; análise de custo-benefício; análise de risco; determinação do *Value for Money*.

Figura 30 - Etapa 3 e atividades 15, 16, 17, 18 e 19



Fonte: Elaboração KPMG.

O desenvolvimento desta etapa do *Business Case* está intrinsecamente ligado ao caso econômico, o qual deve ser diferenciado do caso financeiro.

O caso econômico engloba uma série de perspectivas ligadas à sociedade e considera todos ou grande parte dos custos sociais, econômicos, ambientais que tenham efeito ou possam afetar o bem-estar público. As avaliações financeiras, por outro lado, focam na viabilidade financeira do projeto em uma ótica de parceria e na comportabilidade do projeto do ponto de vista do orçamento público, ou seja, se o orçamento público comporta financeiramente gastos/obrigações/encargos resultantes da contratação, da implementação e da execução do projeto.

É relevante discernir a diferença entre a análise ligada ao caso econômico e a ligada ao caso financeiro. Ambas têm suas relevâncias e suas importâncias, porém são distintas e necessitam de apreciações separadas para a melhor fruição das análises e dos

julgamentos a serem realizados. A Figura 31 ilustra as diferenças técnicas entre as análises relativas ao caso econômico e ao caso financeiro no OBC.

Figura 31 - Diferenças entre o caso econômico e o caso financeiro no OBC



Caso econômico

- **Foco:** valor presente líquido;
- **Cobertura:** sociedade como um todo;
- **Normas relevantes:** taxa de desconto aplicada as avaliações;
- **Análise:** valores reais com bases anuais, uso do custo de oportunidade, inclui custos quantificáveis de bem-estar e cálculo dos benefícios econômicos e sociais do projeto, inclui custos ambientais; exclui transferência de pagamentos, exclui inflação geral, exclui custos irre recuperáveis, exclui impairment, depreciação, e encargos de capital.



Caso financeiro

- **Foco:** financiamento, erário público, fluxo de caixa;
- **Cobertura:** orçamento público;
- **Normas relevantes:** regras contábeis do setor público e leis orçamentárias;
- **Análise:** valores nominais, inclui custos de capital e receita, inclui transferência de pagamentos, e inclui inflação, inclui a viabilidade financeira do projeto (numa ótica e pública) e garante o interesse privado

Fonte: Elaboração KPMG.

7.2.1. Atividade 15 - Análise de viabilidade técnica (engenharia, demanda e operação)

A Atividade 15 - Análise de viabilidade técnica (engenharia, demanda e operação) engloba os estudos técnicos relativos ao projeto. Os estudos realizados nesta atividade impactarão as análises econômicas, sociais, ambientais, financeiras e de risco a serem realizadas. A seguir, serão apresentados os estudos que compõem esta atividade.

Estudos técnicos de engenharia

Os estudos técnicos referentes à engenharia objetivam avaliar a situação na qual o projeto será realizado, de modo que as análises de viabilidade possam solucionar o gargalo/necessidade que o projeto visa a solucionar. Os diagnósticos das análises de viabilidade pretendem demonstrar as mudanças necessárias para a realização da obra/reforma/manutenção. A descrição das mudanças que deverão ocorrer auxilia na quantificação dos investimentos necessários (CAPEX), como também das despesas operacionais (OPEX), de modo que, ao final do projeto, este possua capacidade para atender à demanda atual e futura e cumpra às condições de qualidade e segurança.

Estudos de demanda

Os estudos de demanda devem identificar, ao longo do ciclo de vida do projeto, a projeção dos transportes que **perpassarão pela(s) via(s)** ao longo do tempo.

Estudos referentes ao modelo operacional

O modelo operacional é destinado a demonstrar os padrões de desempenho a serem alcançados, em conjunto com: os investimentos necessários em equipamentos, sistemas e edificações; a necessidade de pessoal a ser alocado a cada grupo e também os custos relativos.

7.2.2. Atividade 16 - Análise de viabilidade ambiental

A Atividade 16 - Análise de viabilidade ambiental possui como objetivo analisar minuciosamente os impactos ambientais, os quais a implementação do projeto poderá trazer ao meio ambiente.

Esta atividade deverá também certificar que o projeto está de acordo com as regulações e diretrizes referentes à preservação do meio ambiente. Para tanto, faz-se necessária a apresentação dos arquivos que envolvam os mapeamentos geológicos e de georreferenciamento, além do levantamento de todos os licenciamentos ambientais, os quais o projeto deverá submeter.

7.2.3. Atividade 17 - Análise de custo-benefício

A Atividade 17 - Análise de custo-benefício tem como objetivo estabelecer uma relação custo-benefício para o projeto a partir da mensuração, monetização e análise dos benefícios socioeconômicos e os custos da opção de desenvolvimento do projeto selecionada.

A análise a ser desenvolvida nesta fase é mais detalhada do que a análise efetuada na Atividade 7 - Análise indicativa de custo-benefício, uma vez que:

- (i) é realizada apenas para a opção de projeto selecionada no SOC, e
- (ii) a disponibilidade de informações detalhadas do projeto é maior após o desenvolvimento dos estudos de viabilidade técnica e ambiental realizados nas atividades anteriores.

A análise de custo-benefício permite que o processo de tomada de decisão seja mais transparente e de fácil compreensão para os *stakeholders* do projeto. Outro ponto relevante da análise de custo-benefício é a sua utilização como base para comparação e priorização de projetos, permitindo, portanto, uma priorização sistemática e econômica dos investimentos governamentais em infraestrutura de transportes.

Os custos inerentes à implementação do projeto (investimentos, operação e manutenção, e outros custos diretos ou indiretos) devem ser comparados com a monetização de seus benefícios. A Figura 32 apresenta estes benefícios para o setor rodoviário:

Figura 32 - Identificação de parâmetros para benefícios com a realização de projeto no setor rodoviário



Fonte: EPL.

7.2.4. Atividade 18 - Análise de risco

A Atividade 18 - Análise de risco possui como objetivo estabelecer um plano de gerenciamento de riscos, de modo que sejam adotadas, desde o início do planejamento e da implementação do projeto, práticas coerentes, com o intuito de impedir que a execução do projeto ou de seus objetivos sejam prejudicados pela materialização de eventos incertos.

Este plano deve ser estabelecido por meio de:

- Identificação dos principais riscos do projeto
- Avaliação dos riscos identificados
- Planejamento de resposta aos riscos
- Monitoramento dos riscos ao longo da vida do projeto.

Esta atividade deverá servir de base à Atividade 21 - Definição da matriz de risco.

7.2.5. Atividade 19 - Determinação de *Value for Money*

O *Value for Money* pode ser definido como o valor acrescentado por uma determinada alternativa de implementação de um projeto em comparação a outra. A análise de *Value for Money* na ótica do setor público consiste em avaliar a alternativa de implementação mais vantajosa para o setor público e para a população do ponto de vista econômico-financeiro, ou seja, a alternativa que proporciona uma maximização dos benefícios.

Esta análise comparativa deve ser realizada a partir de duas projeções distintas, nas quais devem ser estimados custos, benefícios, pagamentos, impactos tributários e riscos que a Administração Pública enfrentaria nos modelos de contratação possíveis para o projeto, conforme a Figura 33 ilustra.

Figura 33 - Value for Money



Fonte: Prefeitura do Rio de Janeiro (adaptado)².

O Comparador do Setor Público (CSP) é o parâmetro inicial para análise e representa a simulação dos dispêndios a serem realizados através da aquisição convencional somados os riscos que deverão ser gerenciados pelo setor público. Os riscos ligados a atraso da obra, a não entrega no prazo, custos excessivos, entre outros, são assumidos pelo setor público pelo modo de aquisição convencional.

A segunda projeção, análise “PPP/Concessão”, também é realizada pela perspectiva do setor público. No modelo “PPP/Concessão” devem ser considerados os fluxos financeiros que o setor público irá receber (outorga) ou pagar (contraprestação). Nestas modalidades, há a alocação de riscos entre o setor público e o privado, de modo a designá-los a parte que possui melhor condições de geri-los.

A comparação entre estas duas projeções pressupõe tanto uma abordagem quantitativa, como qualitativa.

Análise quantitativa

O objetivo da análise quantitativa é comparar as projeções de modo a maximizar o valor encontrado pela alternativa “PPP/Concessão” frente ao “Comparador do Setor Público”.

Ressalta-se que as distintas projeções pressupõem distintas alocações de risco, expectativas de retorno sobre investimento, além de demais premissas dificilmente mensuráveis. Deste modo, alguns pontos devem ser levados em consideração.

- A obtenção de um *Value for Money* positivo não garante que o método de Concessão ou PPP deva ser adotado. Neste caso, podem existir fatores que não

² Disponível em:

<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/5305003/4138539/ManualparaPreAnaliseAvaliacaoEstruturacaoImplementacaodePPPsvolume3.pdf>

podem ser mensurados, mas que também devem ser considerados na tomada de decisão.

- A obtenção de um *Value for Money* negativo não garante que o método de Concessão ou PPP não deva ser adotado, ou que se deva optar pelo modelo tradicional. A análise de sensibilidade das premissas adotadas deve ser feita com o intuito de criar uma análise mais robusta.
- Existe uma falta de informações robustas sobre projetos realizados através de do modelo tradicional pelo Poder Público, assim como base para seu cálculo do VPL e custos relacionados a operação da infraestrutura.

Por estes motivos listados, é essencial agregar uma abordagem qualitativa à análise de *Value for Money*, considerando mais a fundo a alocação de riscos entre as partes e aspectos não mensuráveis, como a capacidade de gestão de cada uma das partes e os impactos sociais mais amplos.

Análise qualitativa

Dentro de uma perspectiva qualitativa, os principais aspectos considerados na análise comparativa são os seguintes:

- Maximizar os benefícios com relação aos custos do projeto.
- Ganhos de eficiência.
- *Whole-life cycle approach*, ou seja, garantir contratos que acompanhem a vida útil dos bens relacionados ao contrato.

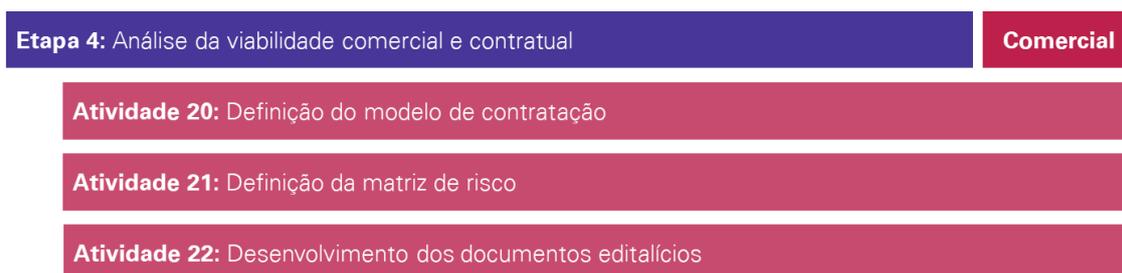
Para que a análise seja coerente com a realidade dos projetos em questão, os seguintes princípios para a consideração dos custos e dos benefícios devem ser seguidos:

- Os custos e os benefícios das alternativas da lista de opções devem ser identificados durante as atividades anteriores.
- O valor dos custos e dos benefícios deve ser calculado, a fim de atender a todo o ciclo de vida do projeto, desde o período contratual até a entrega dos produtos e dos resultados.
- As premissas determinadas para as projeções devem ser explicadas inteiramente em um anexo ao documento.
- A base para os custos e os benefícios em projetos longos de avaliação econômica devem ser realizadas ano a ano.

7.3. Etapa 4 - Análise da viabilidade comercial e contratual

O objetivo da análise de viabilidade comercial e contratual é o de analisar qual o melhor arranjo contratual para o projeto. Os arranjos precisam ser considerados, desde o início, com a finalidade de que seja garantido o *Value for Money* no longo prazo durante todo o período de vida do projeto. A análise requer a execução de três atividades, conforme demonstrado na Figura 34.

Figura 34 - Etapa 4 e atividades 20, 21 e 22



Fonte: Elaboração KPMG.

7.3.1. Atividade 20 - Definição do modelo de contratação

A Atividade 20 - Definição do modelo de contratação requer uma reavaliação do modelo de contratação definido para o projeto no SOC, garantindo que este seja coerente aos objetivos do projeto e seja capaz de maximizar o seu *Value for Money*. Nesta atividade, deve-se considerar:

- Nova avaliação das vantagens e desvantagens de cada opção de contratação frente as especificidades técnicas, econômicas e financeiras do projeto.
- Asseguração de que o modelo de contratação está em consonância com as normas e as leis do arranjo institucional/legal brasileiro.

7.3.2. Atividade 21 - Definição da matriz de risco

A definição da matriz de riscos compreende a alocação dos riscos entre o setor público e o setor privado, conforme a análise dos riscos realizada no tópico 7.2.4 e que deverá estar em consonância com o resultado da Atividade 20, relacionada à definição do modelo de contratação realizada no tópico 7.3.1. A alocação de riscos deve ser realizada no sentido de designá-lo a parte que possuir melhores condições de geri-lo. Nesse sentido, deve-se considerar que:

- Alguns riscos podem ser compartilhados entre o Poder Concedente e o parceiro privado.
- A alocação de riscos deve ser específica e deve respeitar as características específicas de cada projeto.
- A alocação de riscos bem-sucedida, ou “alocação ótima”, requer um claro entendimento por parte das partes envolvidas sobre os riscos que estão sendo transferidos, assim como o impacto que esses riscos podem ter sobre o projeto. Assim, é importante a inclusão desta alocação nos documentos editalícios, evitando possíveis prejuízos ao projeto decorrentes de uma má compreensão e potenciais impactos negativos no *Value for Money*.
- O setor privado deve assumir os riscos cuja causa seja em âmbito que ele possua maior controle ou cuja resposta seja formulada de forma mais eficiente por ele.

- A transferência de riscos deve gerar incentivo para que o setor privado forneça soluções mais rápidas, econômicas e inovadoras.

7.3.3. Atividade 22 - Desenvolvimento dos documentos editalícios

A Atividade 22 - Desenvolvimento dos documentos editalícios propõe o desenvolvimento dos documentos que apresentarão formalmente o projeto ao setor privado. Sua elaboração deve seguir as normas e regulamentações existentes, proporcionando segurança jurídica para o setor público, assim como para o setor privado. Ademais, nesta atividade deve ocorrer a definição de aspectos relacionados ao processo de contratação que contribuam para assegurar o estabelecimento de uma parceria bem-sucedida ao fim do processo licitatório:

- Mecanismos de pagamento.
- Critérios de julgamento de propostas.
- Critérios de habilitação de participantes.

Checklist da Etapa 4:

Deve haver uma compreensão clara quanto a estratégias comerciais e contratuais:

- Análise sobre os modelos de contratação e definição do modelo que melhor se encaixa com a opção escolhida.
- Definição do contrato.
- Definição dos riscos e sua correta alocação na matriz de risco.



Resultados da Etapa 4:

A seção do caso comercial da etapa 4 referente ao OBC está completa e deve ser mantida sob revisão.

Metodologia *Business Case* - Diferenças entre o modelo britânico e o modelo brasileiro

- No Reino Unido, o caso comercial é elaborado em sua completude no *Full Business Case*, em consonância com o processo estabelecido no país. Para o modelo brasileiro, o caso comercial deve ser aprofundado no OBC, de modo a caminhar paralelamente ao rito processual e ao mecanismo de leilão estipulados para o Brasil.
- Para o modelo brasileiro e seus ritos processuais, identificou-se a necessidade de incluir uma atividade adicional para o desenvolvimento dos documentos editálícios.



7.4. Etapa 5 - Análise da viabilidade financeira

A Etapa 5 - Análise de viabilidade financeira possui o objetivo de demonstrar se, para a opção escolhida, o projeto é financeiramente viável e se existe necessidade e capacidade do setor público realizar aportes/contraprestações ao projeto. O desafio do caso é resolver todas as possíveis lacunas referentes à viabilidade financeira durante o ciclo de vida do projeto.

O caso financeiro empreenderá o desenvolvimento de ferramentas que permitam a análise e a sensibilidade das principais variáveis que impactam a viabilidade financeira do projeto (custos, investimentos, receitas etc.); a análise do impacto do projeto no orçamento do governo; a possibilidade de fonte de recursos; e a análise da possibilidade de aportar recursos públicos ao projeto.

A Figura 35 ilustra a Etapa 5 e suas respectivas atividades referentes ao caso financeiro.

Figura 35 - Etapa 5 e atividades 23, 24, 25, 26 e 27



Fonte: Elaboração KPMG.

A seguir, serão detalhadas as atividades desta etapa.

7.4.1. Atividade 23 - Desenvolvimento do modelo financeiro

A Atividade 23 - Desenvolvimento do modelo financeiro prevê o desenvolvimento de um modelo composto por planilhas que permitam a projeção da realidade financeira do projeto ao longo de seu ciclo de vida, com a clara identificação das informações de entrada, seu processamento e seu resultado.

O modelo financeiro deve conter as projeções dos fluxos de caixa resultantes de receitas, investimentos, custos de implementação, despesas operacionais e seus respectivos cronogramas, com o intuito de identificar os seus pontos críticos e as principais premissas adotadas.

7.4.2. Atividade 24 - Análise das opções de financiamento

O objetivo da Atividade 24 - Análise das opções de financiamento é analisar se o projeto apresenta condições que possibilitem que o mesmo seja financiado. Deste modo, é

necessário avaliar se existem opções de financiamento disponíveis (públicas ou privadas, dívida ou *equity*) face às características do projeto (matriz de risco, volume de investimento, capacidade de geração de caixa, etc.).

Nesta atividade não será determinada a forma de financiamento do projeto, nem será dada qualquer garantia de financiamento.

7.4.3. Atividade 25 - Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade tem o intuito de compreender os impactos no resultado financeiro do projeto que podem resultar de possíveis alterações nos valores de algumas premissas. Esta análise possibilita a identificação de variáveis críticas, isto é, variáveis que possuem um elevado grau de influência na viabilidade financeira do projeto.

Esta análise ocorre a partir de uma série de simulações nas quais se efetuam variações percentuais nos valores das premissas, permitindo a análise dessas variações nos indicadores de análise da viabilidade financeira do projeto.

7.4.4. Atividade 26 - Análise do mecanismo de garantias (públicas e privadas)

O objetivo desta atividade é analisar e definir os mecanismos a serem adotados como caução a possíveis inadimplências que o parceiro privado ou parceiro público possam vir a sofrer ao longo da parceria, trazendo maior segurança para a elaboração do contrato. Os possíveis mecanismos a serem adotados estão definidos nas regulações que dispõem sobre Concessão Comum e Parceria Público-Privada.

Deverão ser identificadas as vantagens e as desvantagens de cada alternativa de garantia, inclusive combinações entre elas, de modo a elencar aquela(s) que melhor atenda(m) aos objetivos do projeto. Assim como também deverão ser indicados prazos de vigência, índice de reajuste, procedimentos de entrega, modelo de apresentação e procedimentos para modificações.

7.4.5. Atividade 27 - Análise da comportabilidade dos gastos públicos

A análise da comportabilidade dos gastos públicos refere-se, em resumo, à capacidade do Poder Público comportar os gastos relacionados ao projeto. Deste modo, nesta atividade, devem ser realizadas análises orçamentárias do setor público, em concordância com as leis federais. Devem ser analisados:

- Se os gastos provenientes do projeto estão em acordo com: a Lei nº 4.320/1964, a Lei de Responsabilidade Fiscal e as Resoluções do Senado Federal nºs 40/2001, 43/2001, 48/2007.
- Como as implicações contábeis provenientes dos gastos públicos interferem no balanço do setor público, como a Lei Orçamentária Anual (LOA).

No decorrer destas análises, será possível entender se o setor público tem capacidade de comportar os gastos públicos relativos ao desenvolvimento do projeto.

Checklist da Etapa 5:

Deve haver uma compreensão clara sobre:

- Viabilidade financeira do projeto (custos, investimentos, receitas etc.).
- O eventual impacto do projeto no orçamento do governo (necessidade de aporte ou contraprestações).
- Análise da possibilidade de aportar recursos públicos ao projeto e à estrutura de garantias.
- Existência de fonte de recursos.



Resultados da Etapa 5:

A seção do caso financeiro da etapa 5 referente ao OBC está completa e deve ser mantida sob revisão.

Metodologia *Business Case* - Diferenças entre o modelo britânico e o modelo brasileiro

- O desenvolvimento do modelo financeiro para a metodologia brasileira é mais fundamentado e abrangente do que a avaliação financeira no OBC do Reino Unido. O fato está relacionado ao desenvolvimento de o *Business Case* no Reino Unido incluir a análise do caso financeiro, tendo por base a proposta do parceiro privado.

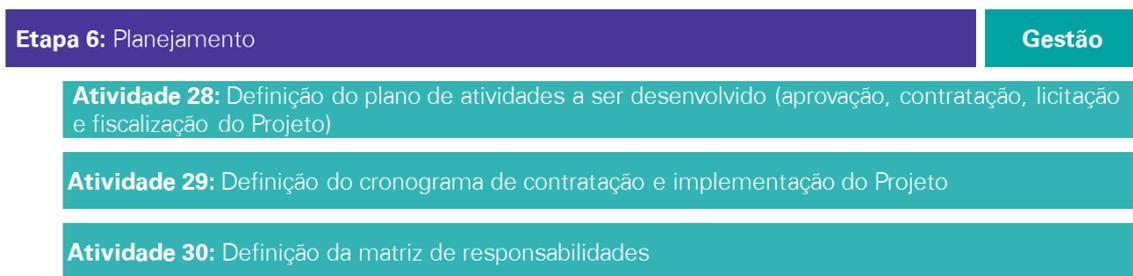


7.5. Etapa 6 - Planejamento

A Etapa 6 - Planejamento define processos de gerenciamento do projeto baseado nas melhores práticas adotadas pelo mercado e reconhecidos academicamente, para que o projeto possa ser entregue dentro do prazo e também conforme as normas e os procedimentos estabelecidos. As atividades desta etapa consistem na elaboração de plano de atividades, definição de cronograma, tanto de contratação como de implementação, e matriz de responsabilidades.

O plano de atividades para a governança contínua deve requerer a captura dos registros referentes à documentação das atividades, sendo: documentações, dados, estatísticas, pontos de decisão, informações financeiras e não financeiras. As documentações das etapas e das atividades devem ser vistas como estágios importantes para a realização do *Business Case*.

Figura 36 - Etapa 6 e atividades 28, 29 e 30



Fonte: Elaboração KPMG.

7.5.1. Atividade 28 - Definição do plano de atividades a ser desenvolvido (aprovação, contratação, licitação e fiscalização do Projeto)

Nesta atividade, deve ser realizado um plano cujas fases estejam em consonância com as etapas para a contratação de um projeto com potencial de parceria. Deve-se elencar quais são as dependências e as intercorrências entre as atividades, para que o projeto possa ser encaminhado dentro do prazo e através de procedimentos preestabelecidos.

7.5.2. Atividade 29 - Definição do cronograma de contratação e implementação do Projeto

Na Atividade 29, deve ser definido um cronograma para aprovação, contratação e implementação do projeto. Diferentemente da Atividade 13, tópico 0, no qual foi realizada uma análise indicativa do cronograma, nesta atividade deverá ser desenvolvido o cronograma final para o projeto.

7.5.3. Atividade 30 - Definição da matriz de responsabilidades

A Atividade 30 - Definição da matriz de responsabilidades consiste na identificação da interação que cada organização relacionada ao projeto tem com as atividades que foram planejadas anteriormente. Esta atividade dá origem a uma clara divisão de responsabilidades, inibindo conflitos ou ausência, além de contribuir para uma comunicação assertiva entre todas as partes do projeto, inibindo prejuízos financeiros e ao cronograma.

A identificação deverá estar representada em uma matriz que inclua as atividades, as organizações e a interação entre elas nos seus pontos de interseção. Além da responsabilidade por sua execução, pode-se identificar organizações que devam ser consultadas, informadas ou que devam aprovar esta execução.

Checklist da Etapa 6:

Deve haver uma compreensão clara sobre:

- O gerenciamento do projeto.
- A implementação das mudanças dentro da organização (se aplicável).
- O monitoramento do projeto e de suas atividades.
- A importância dos registros documentais para a transparência dos resultados.
- As atividades que devem ser realizadas, para que as etapas referentes ao *Business Case* aconteçam.



Resultados da Etapa 6:

A seção do caso de gestão do OBC está completa e deve manter-se atualizada.

Metodologia *Business Case* - Diferenças entre o modelo britânico e o modelo brasileiro

- No Reino Unido, há a elaboração de um extenso Plano de Contingências ligado aos riscos na efetivação de atividades envolvendo o *Business Case*.
- No Reino Unido, há a elaboração de um modelo de monitoramento de projetos chamado *Gateway Review*, no qual há a designação de funcionários responsáveis por cada atividade, como também os elementos organizacionais responsáveis por cada atividade.



Com a conclusão da Etapa 6, dá-se por concluído o OBC. Para além da identificação e da apresentação das análises elencadas no presente capítulo, o OBC deve também incluir anexos todos os estudos técnicos desenvolvidos que consubstanciam as análises, os resultados e as conclusões do OBC.

Com a finalização do OBC, o documento deve ser encaminhado para aprovação, dando continuidade ao rito processual de estruturação de projetos atual, nomeadamente: aprovação por parte do Ministério Setorial ao qual o projeto se refere; e posterior encaminhamento do OBC para análise e aprovação do projeto por parte dos órgãos de controle.

8. Conclusão

O *Business Case* fornece ao gestor público uma conjuntura de análise completa, que permite estruturar projetos de forma contínua e interativa, através de processos padronizados e hierarquizados. A utilização da metodologia *Business Case* permite selecionar os projetos que maximizam os benefícios, em detrimento de projetos que não representam *Value for Money*, e cujos resultados podem ser mensurados de forma mais rápida e eficiente. Para o setor público como um todo, o *Business Case* contribui para um alinhamento no entendimento das metodologias, premissas, custos e resultados esperados do projeto por todos os atores envolvidos no processo de planejamento, estruturação e implementação, tornando-se uma fonte de informação para futuros projetos, programas e gestores públicos. Isto, por sua vez, terá como consequência projetos de maior qualidade e com uma gestão dos recursos mais eficiente e transparente.

Considerando que a gestão de investimentos públicos no Brasil se depara com problemas na priorização de investimentos, avaliação e seleção de projetos, a adoção do *Business Case* ao longo do processo de tomada de decisão pelo Poder Público pode ser uma grande aliada para a mudança deste cenário.

Para a definição de uma metodologia que atenda à realidade brasileira, o modelo do Reino Unido foi utilizado como referência, uma vez que o país se apresenta como um caso de sucesso e possui anos de experiência na aplicação da metodologia *Business Case* no planejamento e estruturação de projetos de infraestrutura.

O trabalho de adaptação da metodologia foi feito tendo por base o arcabouço jurídico, legal e regulatório brasileiro. Em reuniões de trabalho entre a KPMG e a equipe da EPL, foi possível desenvolver, em conjunto, o enquadramento das atividades da metodologia com as atividades atualmente realizadas pelo setor público. Assim, o *Business Case* cumpre com o intuito de não gerar retrabalho para o setor público, mas de agregar etapas e atividades que são realizadas separadamente, e que podem se tornar um documento capaz de oferecer ao gestor todas as informações de carácter técnico e estratégico para tomadas de decisão assertivas.

O modelo dos cinco casos, base da construção de *Business Cases* no Reino Unido foi mantido como alicerce para a criação do *Business Case* para o Brasil, na medida em que se entende que o modelo dos cinco casos cobre todos os aspectos que afetam o sucesso de um projeto. Porém, os tópicos específicos que cada um dos casos analisa foram adaptados à realidade brasileira.

Assim como o modelo britânico, o modelo brasileiro adotou o desenvolvimento do *Business Case* a partir de documentos separados que devem ser desenvolvidos em etapas diferentes do planejamento e estruturação do projeto. Não obstante, a divisão destas etapas e a estruturação dos documentos no Reino Unido são diferentes, principalmente, porque na fase de leilão no Reino Unido é permitido ao setor privado propor alterações de ordem técnica e contratuais (matriz de risco e cláusulas contratuais). Para o Brasil, o desenvolvimento do *Business Case* será estruturado a partir de dois documentos: o *Strategic Outline Case* (SOC) e o *Outline Business Case* (OBC).

O SOC busca justificar o prosseguimento do projeto, apontando um caminho a ser seguido que seja coerente com diretrizes públicas e o programa estratégico de governo. O OBC busca apresentar a viabilidade técnica, econômica, ambiental, comercial, contratual e financeira do projeto; garantir o *Value for Money* para a opção escolhida como a melhor para o desenvolvimento dos projetos; e garantir a exequibilidade do projeto, em um prazo que cumpra as necessidades que o projeto pretende atender. O modelo brasileiro torna-se, portanto, mais fluido, com menos etapas de iteração, mas não menos consistente, nem com um menor nível de detalhamento das análises.

Para que o setor público possa extrair os benefícios do *Business Case*, o documento deve ter caráter vinculativo, e isto pressupõe um processo de planejamento, estruturação e aprovação de projetos, sendo essencial a definição das entidades responsáveis pelo desenvolvimento do *Business Case*, assim como das entidades responsáveis por sua avaliação e/ou aprovação.

O “Produto 3 - Relatório técnico para as ferramentas de *Business Case*” complementarará este Relatório explicitando algumas das ferramentas técnicas para o desenvolvimento das atividades propostas neste Relatório.

Anexo I - Termos e conceitos utilizados no Relatório

5 case model - Abordagem para o desenvolvimento de *Business Cases* recomendada pelo Tesouro do Reino Unido.

Accountability - Termo da língua inglesa que pode ser traduzido para o português como: responsabilidade e/ou prestação de contas.

Affordability - Capacidade financeira do setor público em assumir um compromisso.

Australian Infrastructure Audit - Órgão auditor do setor de Infraestrutura da Austrália.

Banco Central - Autarquia federal integrante do Sistema Financeiro Nacional, vinculado ao ministério da Fazenda.

Benchmarking - É um processo de comparação de produtos, serviços e práticas, e é um importante instrumento de gestão. O *benchmarking* é realizado através de pesquisas para comparar as ações, podendo ser utilizado tanto no setor privado quanto no setor público.

Brainstorming - É o nome dado a uma técnica realizada em grupo, ou individualmente, na qual são realizados exercícios mentais com a finalidade de resolver problemas específicos.

Civil law - Sistema de Direito, predominante na Europa Continental, de tradição romana, prioriza o positivismo consubstanciado em um processo legislativo. A norma jurídica busca abranger uma diversidade de casos futuros. A aplicação do direito se funda em um processo dedutivo, no qual a lei será usada para justificar a decisão judicial do caso concreto.

Common law - Sistema de Direito com forte influência anglo-americana, baseado fundamentalmente em precedentes jurisprudenciais. O direito é aplicado por meio de um processo indutivo, no qual costumes sociais ou jurisprudências serão usados como referência para justificar a decisão judicial do caso concreto.

Commonwealth - É uma associação voluntária de 53 estados soberanos. A maioria são ex-colônias britânicas, com exceção de Moçambique (antiga colônia portuguesa) e Ruanda, que aderiu em 29 de novembro de 2009.

Comportabilidade - Termo utilizado em referência à capacidade do Poder Público ter capacidade financeira (orçamento) para cumprir com os gastos relacionados ao projeto.

Constituição - Constituição Federal de 1988.

Custo de oportunidade - Termo usado em economia para indicar o custo de algo em termos de uma oportunidade renunciada, ou seja, o custo, até mesmo social, causado pela renúncia do ente econômico, bem como os benefícios que poderiam ser obtidos a partir dessa oportunidade renunciada ou, ainda, a mais alta renda gerada em alguma aplicação alternativa.

Do nothing - O cálculo na inatividade perante as necessidades, ou seja, o governo não tomará nenhuma atitude perante as necessidades.

Drivers - Indicadores que monitorarão precocemente se a estratégia será cumprida, considerados como direcionadores do projeto.

G20 (abreviatura para Grupo dos 20) - É um grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia.

Gateway Review - Processo de monitoramento e avaliação do governo do Reino Unido.

Green book - É um guia do Departamento do Tesouro do Reino Unido sobre como avaliar políticas, programas e projetos. Fornece orientação sobre o *design* e o uso de monitoramento e avaliação antes, durante e após a implementação.

HM Treasury (Her Majesty Treasury) - Departamento do Governo do Reino Unido responsável pelo desenvolvimento das finanças públicas e da política econômica do país.

Infrastructure act - Ato do governo da Austrália afim de criar uma estrutura capaz de gerenciar a infraestrutura crítica e tópicos relacionados.

Infrastructure Australia - É um órgão estatutário independente que fornece pesquisa e consultoria independentes a todos os níveis do governo e da indústria sobre os projetos e as reformas que a Austrália precisa para preencher as lacunas no setor de infraestrutura.

Magenta book - É um guia do Reino Unido sobre o que pensar ao projetar uma avaliação. Explica como os resultados podem ser interpretados e apresentados e o que deve ser considerado neste processo.

Orange book - Guia do Reino Unido que estabelece o conceito de gerenciamento de risco e fornece uma introdução básica a seus conceitos, seu desenvolvimento e sua implementação de processos de gerenciamento de risco em organizações governamentais.

Poder Concedente - É a entidade política que detém a titularidade do serviço público, titularidade essa outorgada pela própria Constituição Federal aos entes federativos: União, Estados, DF e municípios.

Relatório - Produto 2 - Metodologia de *Business Case* adaptado para a realidade brasileira

Stakeholders - É um dos termos utilizados em diversas áreas como: gestão de projetos, comunicação social, administração e arquitetura de *software* referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança.

Taxa Selic - Taxa básica de juros da economia no Brasil, utilizada no mercado interbancário para financiamento de operações com duração diária, lastreadas em títulos públicos federais.

Template - Estrutura básica de um documento, com lacunas e instruções para preenchimento, elaborado de forma a facilitar ou padronizar a completação por parte dos usuários.

Value for Money (VfM) - valor, em termos econômico-financeiros, acrescidos por determinada alternativa de implementação de um projeto. O VfM é mensurado através da comparação entre os custos de entrega de um projeto pelo setor público através de processos tradicionais e os custos de entrega de um projeto pelo setor público através de uma parceria com o setor privado.

Whole-life cycle approach - Análise de custo do ciclo de vida do projeto.

Anexo II - Metodologias do *Business Case* em diferentes países

1.1. Experiência do Canadá

O governo do Canadá utiliza a metodologia do *Business Case* há mais de 20 anos. No país, sua veiculação e distribuição são feitas pela Secretaria do Tesouro, a qual exige o desenvolvimento do *Business Case* a todos os departamentos públicos e é responsável pela aprovação do projeto, financiamento, e verificação do orçamento público para o projeto. Deste modo, a secretaria utiliza a metodologia do *Business Case* como uma ferramenta de apoio na decisão de investimento e avaliação de resultados dos projetos.

A adoção da metodologia remonta à década de 90, quando o governo canadense passou a enfrentar muitos problemas com projetos de Tecnologia da Informação, que não eram concluídos dentro do orçamento e cronograma, ou, quando concluídos, não atendiam às expectativas. Reconhecendo a necessidade de uma padronização nestes projetos para se obter um respaldo técnico para o investimento e assegurar que fossem entregues dentro do prazo, escopo e orçamento, o governo canadense publicou em 1998 um *Guia para o Desenvolvimento de Business Cases para Projetos de Tecnologia da Informação*. Ao longo dos anos, porém, o governo reconheceu que todo projeto, independente do tema, setor ou resultado poderia se beneficiar dos princípios, da metodologia e do monitoramento de processos e, em 2006 passou a empenhar um papel mais rigoroso, estabelecendo-o como requisito para decisões de investimento.

Atualmente, o governo utiliza as plataformas *online* para veicular os *Business Cases*. No site oficial do governo federal, uma seção é dedicada a expor modelos, estruturas, diretrizes, prioridades para a tomada de decisão governamental, ali apresenta-se o guia para o *Business Case*, contendo instruções e conceitos para gestores públicos desenvolverem o *Business Case*. Além disso, é possível realizar o *download* de um *template*.

A metodologia adotada pelo governo federal do Canadá propõe o desenvolvimento do *Business Case* em três fases sequenciais, divididas, por sua vez, em cinco macro atividades:

- Fase 1: Contexto estratégico:
 - Atividade 1: Necessidades e resultados esperados.
- Fase 2: Análises e recomendações:
 - Atividade 2: Análise das opções preliminares;
 - Atividade 3: Opções viáveis;
 - Atividade 4: Justificativas e recomendações;
- Fase 3: Gerenciamento e capacidade:
 - Atividade 5: Gestão do Investimento.

O propósito da fase de contexto estratégico é estabelecer e definir claramente a necessidade do investimento, ou seja, realizar a identificação do problema ou

oportunidade enfrentada pela organização e os resultados esperados. Para isto, deve-se considerar o contexto em que a organização está inserida (macro ambiente e, objetivos estratégicos) junto a uma análise sobre como os resultados esperados se alinham aos objetivos, estrutura e quadro político da organização.

A fase de análises e recomendações estabelecerá o caminho escolhido para atender as necessidades mapeadas na fase anterior. Isto deverá ser realizado por meio de:

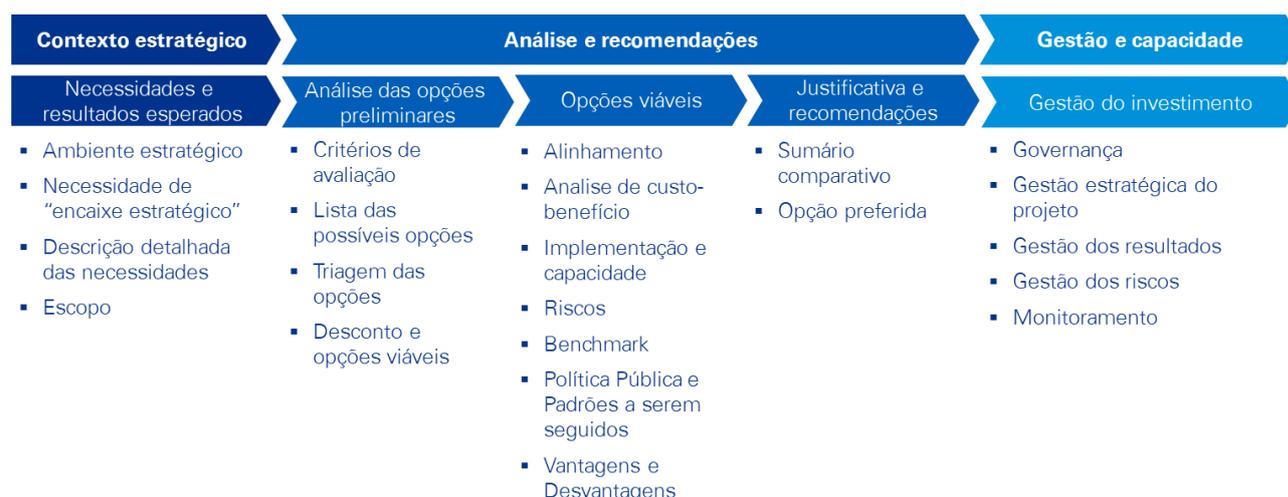
- Criação de uma lista longa de opções (descrição de critérios para aceitar ou rejeitar uma opção);
- Criação da lista curta (condução para uma análise mais rigorosa sobre as vantagens, desvantagens, custos totais e riscos de cada opção);
- Após o apontamento da lista curta é realizada a definição da opção preferida.

A fase intitulada gestão e capacidade vai descrever, num nível estratégico como o investimento e o projeto serão geridos, reforçando que a execução do projeto estará em conformidade com as melhores práticas de gestão. Deverão ser descritas:

- Ferramentas de governança;
- Gestão de projetos;
- Gestão de resultados;
- Gestão de riscos;
- Gestão de mudanças e indicadores de performance.

A figura abaixo sumariza as etapas para elaboração do *Business Case* no Canadá:

Figura 37 - Etapas para a elaboração do *Business Case* no Canadá



Fonte: Governo do Canadá.³

³ Disponível em: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/information-technology-project-management/project-management/business-case-guide.html>

Assim como o modelo britânico, o foco do modelo canadense é a avaliação de um percurso a ser seguido pelos gestores, com base em análises rigorosas de possíveis opções que visam atender às necessidades identificadas e o estabelecimento de um arcabouço de gestão que possibilite a execução bem-sucedida e a futura avaliação dos resultados atingidos. Por sua vez, o espectro de análises propostas pela metodologia canadense é consideravelmente mais restrito que o proposto pela metodologia britânica, deixando em segundo plano aspectos importantes para os projetos no Brasil, como, por exemplo, a relação do setor público com o setor privado e demais questões analisadas ao longo dos casos comercial e financeiro.

1.2. Experiência da Austrália

Os projetos de infraestrutura na Austrália também envolvem a elaboração de um *Business Case* contendo elementos-chave para a avaliação de projetos, como contexto estratégico, descrição do problema, resumo do projeto, identificação e análise das opções, avaliação econômica, custos, benefícios e sua “entregabilidade”. O arcabouço institucional por trás do setor de infraestrutura australiano influencia na metodologia, objetivos e funcionalidades do *Business Case* neste território.

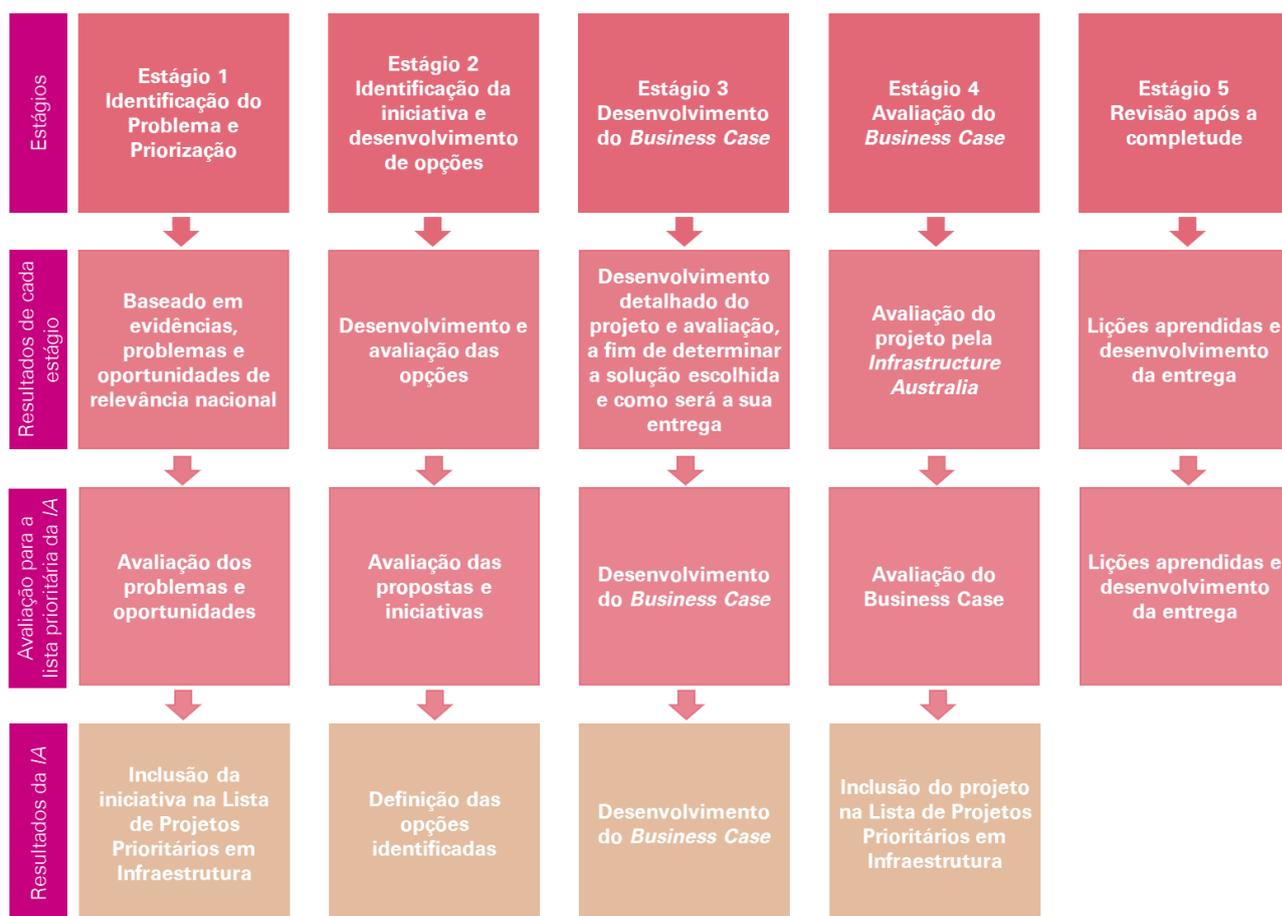
Em 2008, o governo australiano sancionou o *Infrastructure Act*, norma que estabelece as diretrizes para projetos de infraestrutura no país e dá origem à *Infrastructure Australia* (IA), órgão independente com a função de assessorar o governo australiano e a esfera privada (investidores) em questões relacionadas à infraestrutura nacional. A IA tem a possibilidade de aprovar, priorizar e de avançar com projetos no setor. Um segmento da organização é responsável pelo *Australian Infrastructure Audit*, auditoria periódica acerca dos processos e intervenções realizadas pelo órgão e que estabelece recomendações de ajustes pontuais em sua conduta, de forma que seu processo de avaliação sempre seja coerente com as reais necessidades de infraestrutura do país.

A IA desenvolve a Lista de Projetos Prioritários em Infraestrutura, a qual é a lista de possíveis projetos e também projetos já estruturados através da metodologia do *Business Case*. A lista é realizada com o respectivo nível de priorização em relação às necessidades da infraestrutura nacional. Esta lista é disponibilizada e atualizada no site oficial do órgão⁴.

Para gerir a submissão e avaliação de projetos de infraestrutura no país, a IA desenvolveu uma metodologia dividida em cinco etapas sequenciais, sumarizadas na figura a seguir:

⁴ Disponível em: <https://infrastructureaustralia.gov.au/>

Figura 38 - Etapas para a elaboração do Business Case na Austrália



Fonte: Elaboração KPMG.

O primeiro estágio da metodologia de elaboração do *Business Case* chamado de *Identificação do Problema e Priorização*, consiste na definição de um problema ou oportunidade sendo o entendimento da problemática/opportunidade e a mensuração (quantitativamente e qualitativamente) e seu alinhamento com as prioridades nacionais de infraestrutura (dispostas no *Infrastructure Act*). Para esta etapa, a IA disponibiliza um *template*, que deve ser preenchido e submetido pelo proponente. Caso ela identifique que existe coerência estratégica e alinhamento em relação às prioridades nacionais de infraestrutura, o problema ou oportunidade será adicionado à Lista de Projetos Prioritários como iniciativa dentro de seu respectivo nível de prioridade.

Durante o segundo estágio, de *Identificação da iniciativa e desenvolvimento de opções*, o proponente deve identificar uma gama de opções que possam atender o problema ou oportunidade em questão, com a finalidade de caracterizar um método de avaliação destas opções e avaliar as opções listadas a partir deste método e restringir a lista inicial a uma lista curta de opções. A IA disponibiliza um *template* para esta etapa e será responsável por analisar se a gama de opções listadas é apropriada e se a avaliação feita pelo proponente foi robusta e coerente.

No terceiro estágio, *Desenvolvimento do Business Case*, o proponente deve elaborar um *Business Case*, que deve conter:

- uma análise detalhada de custo-benefício da lista curta de opções;
- a recomendação do caminho preferencial e a descrição dos arranjos de governança;
- gestão de riscos e entrega do projeto.

Para o terceiro estágio a IA não fornece nenhum tipo de *template*.

No quarto estágio, *Avaliação do Business Case*, a IA analisa o *Business Case* submetido com base em três pilares: coerência estratégica (que já foi considerada anteriormente); valor econômico, social e ambiental (em valor presente líquido); “entregabilidade” do projeto; e trabalhará com o proponente para esclarecer dúvidas referentes ao conteúdo do *Business Case* e solicitar informações suplementares, caso seja necessário. Nesta etapa, a IA solicita o preenchimento de um *template* com as seguintes informações, caso elas já não estejam contidas no *Business Case*:

- Detalhes das suposições aplicáveis para a previsão de custos e benefícios;
- Planilhas com os fluxos de receita e custos;
- Modelos de financiamento;
- Estruturas de governança;
- Estratégias de mitigação de riscos; e
- Indicadores de mensuração de custos e benefícios ao longo do ciclo de vida do projeto

No quinto estágio, *Revisão após completude*, ocorre após o projeto ser entregue e estar operando e em colaboração com o proponente e outros *stakeholders*, a IA analisa a entrega e os resultados reais do projeto em comparação com os previstos no *Business Case*.

A Austrália interpreta o *Business Case* como um documento que contempla um espectro bem mais limitado de informações. Etapas importantes, como a descrição do problema e a criação de uma lista preliminar de opções são etapas anteriores à construção do documento, e o processo de aprovação de projetos é consideravelmente mais segmentado. Por outro lado, o tratamento dado pela Austrália à questão da priorização de projetos é muito interessante, considerando que o país, assim como o Brasil, possui uma extensão territorial vasta e uma tendência a um volume maior de projetos em infraestrutura.

1.3. Experiência da África do Sul

A utilização do *Business Case* na África do Sul é consideravelmente menos estruturada que nos demais países analisados. Não existem padrões e diretrizes claras estabelecidas por órgãos federais para o seu desenvolvimento por entidades públicas.

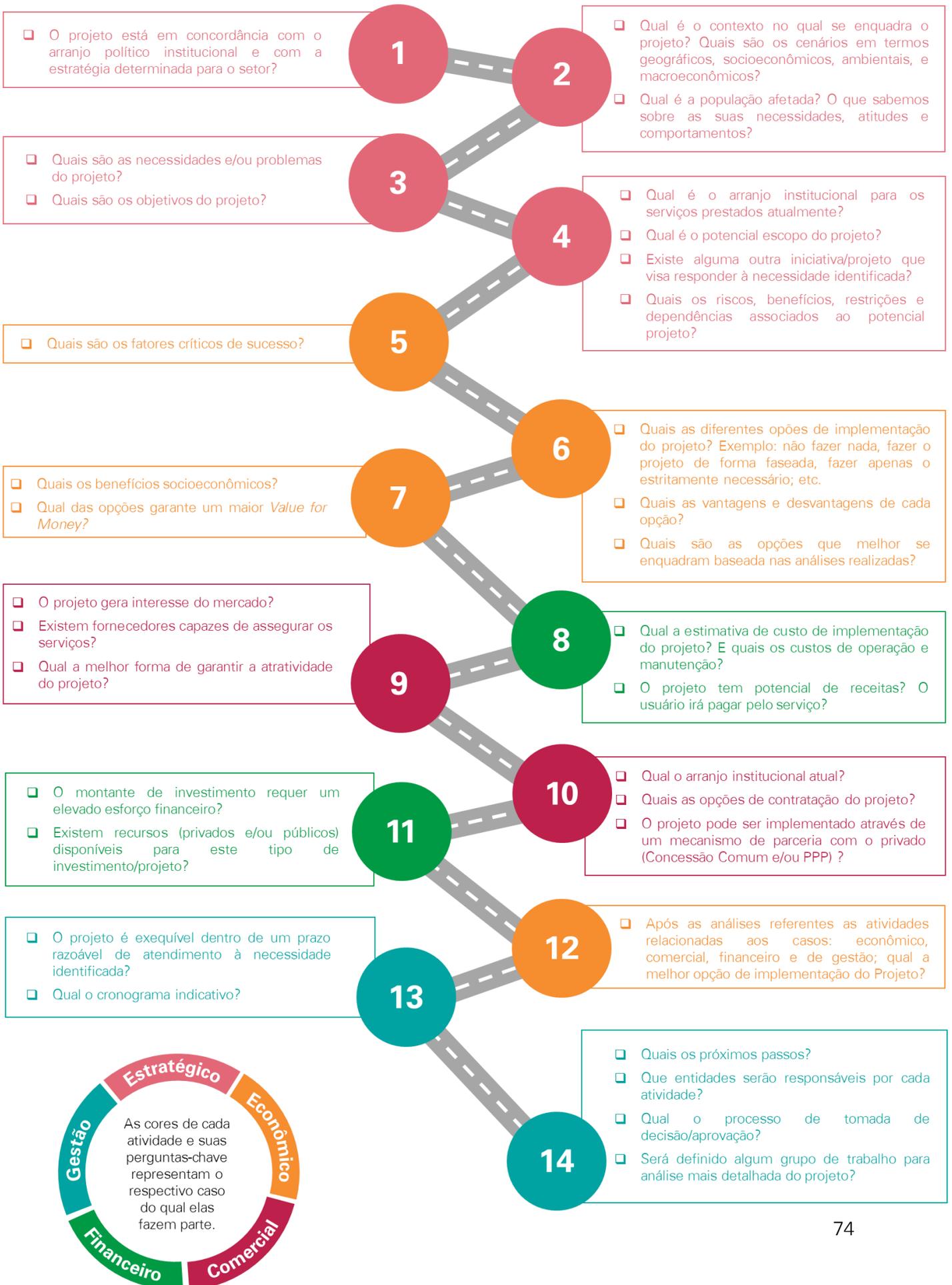
O país recentemente adotou um Plano Nacional de Infraestrutura, que estabelece as diretrizes técnicas e algumas diretrizes estratégicas para novos projetos em Infraestrutura, porém não é estabelecida uma metodologia e não há uma

obrigatoriedade do desenvolvimento do *Business Case* para a aprovação de projetos no setor.

Considerando que a África do Sul é um país historicamente frágil institucionalmente, parte considerável dos *Business Cases* publicados possuem como objetivo principal a *accountability*, sendo endereçadas à sociedade civil e não a outra entidade pública, como forma de solicitação de aprovação ou revisão. Além disso, a maior parte do *Business Case* é dedicada a questões estratégicas, como a construção do caso para intervenção, requisitos e resultados esperados.

Na África do Sul, o *Business Case* assume uma função muito maior como ferramenta de apoio na estruturação de projetos por parte das organizações executoras do que uma ferramenta de apoio na priorização e justificativa de investimentos por parte do governo nacional.

Anexo III - Elaboração do SOC e OBC | Road Map



Confirmação da conclusão do SOC

- Houve alguma reformulação nas premissas estabelecidas pelas conclusões do SOC?

- Quais são os principais resultados referentes a viabilidade ambiental? Os resultados estão alinhados com as questões legais envolvendo o setor ambiental? A exemplo alguns tópicos para o caso específico de rodovias:

- ✓ Controle de poluição;
- ✓ Poluição atmosférica, sonora, do solo, das águas;
- ✓ Passivos ambientais rodoviários;
- ✓ Transporte de produtos perigosos;
- ✓ Áreas protegidas;
- ✓ Povos indígenas, quilombolas e populações tradicionais.

- Quais foram os tipos de risco associados ao projeto?
- Os riscos de maior impacto estão ligados ao setor público, ao serviço, ou a fatores externos? Esses riscos podem ser contabilizados?

- Qual será o melhor modelo a ser contratado? Concessão Comum, Concessão Administrativa ou Patrocinada?
- Qual será o mecanismo de pagamento?
- Haverá indicadores de desempenho relacionados a performance do setor privado? Se sim, como serão calculados?

- Os documentos referentes ao processo de licitação, tais como: habilitação, julgamento, homologação e adjudicação estão devidamente realizados?
- Os documentos editalícios estão alinhados com o princípio da competitividade?
- A minuta do contrato está em concordância com as exigências estabelecidas anteriormente (indicadores de desempenho, consulta pública; etc.)?

15

- Foram realizadas todos os estudos de engenharia necessários?
- Quais são os principais resultados encontrados através dos estudos de engenharia?
- O estudo de demanda apresenta informações sobre demanda histórica e projetada? Há demanda para o Projeto em questão? A exemplo algumas perguntas para o caso específico de rodovias:
 - ✓ Foi calculado o Valor Diário Médio (VDM)?
 - ✓ Foi realizada a análise dos pedágios existentes e que talvez poderão ser implementados na rodovia?
 - ✓ A projeção da demanda garante a execução do projeto?
- Foi estruturado o modelo operacional do projeto? Foram definidos os padrões de desempenho?

17

- Quais são os benefícios que o projeto proporciona?
- Há a monetarização desses benefícios, afim de se calcular o impacto socioeconômico e ambientais?
- Quais são os custos diretos e indiretos alocados ao setor público?

18

- Podemos determinar Value for Money?

19

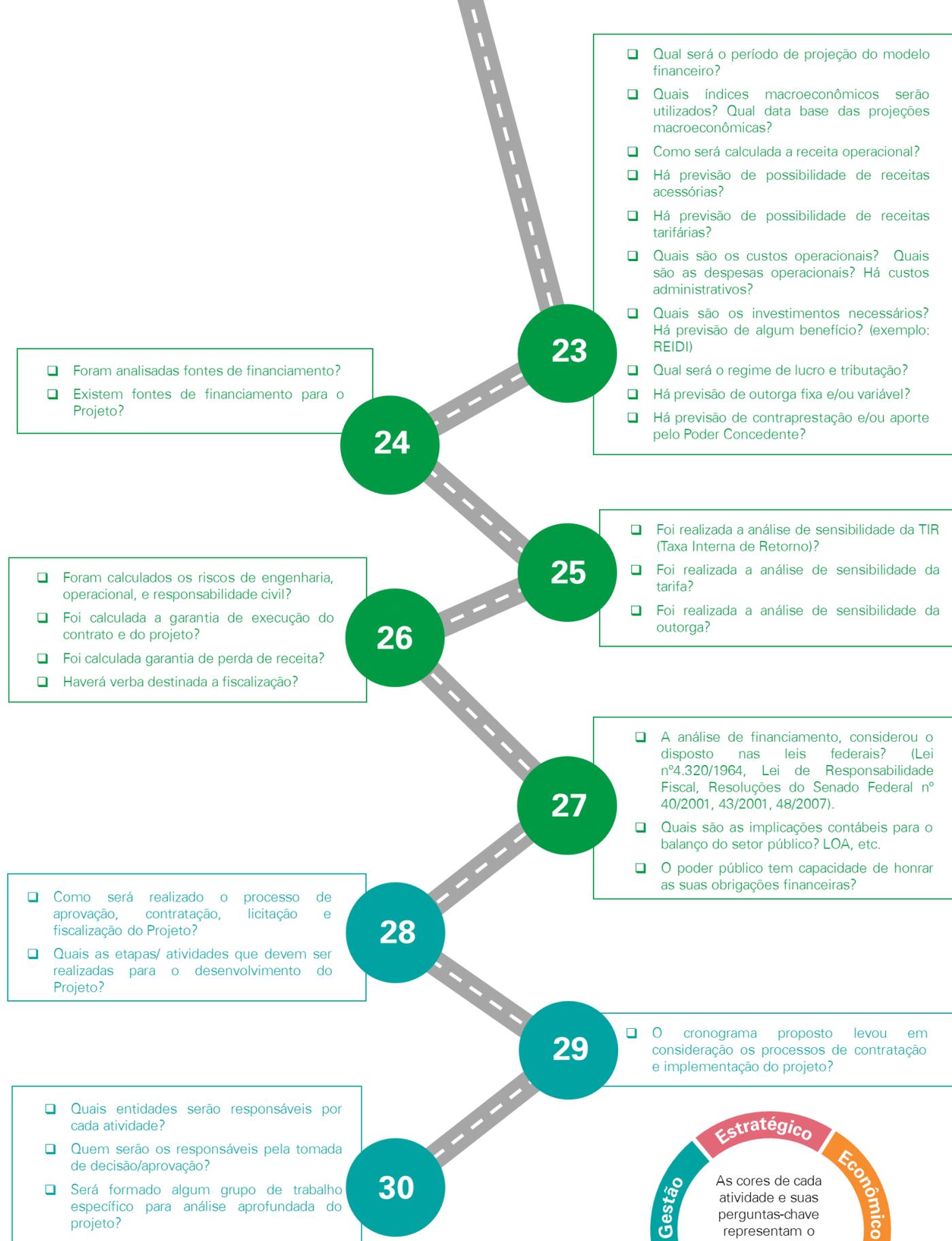
20

- Quais foram os riscos encontrados?
- Há correta alocação de todos os riscos identificados tanto para o parceiro privado como para o Poder Concedente?

21

22





Anexo IV - *Templates* para o desenvolvimento do *Business Case*

Os *templates* elaborados a seguir devem ser utilizados como auxílio à metodologia *Business Case* apresentada neste Relatório, os mesmos foram desenvolvidos de forma a servir como estrutura pré-definida em consonância com a metodologia descrita neste Relatório. Os *templates* assistem o gestor na forma de tabelas e indicações a serem preenchidas. Outros documentos importantes para as análises a serem realizadas poderão ser dispostos como anexo ao documento, conforme exemplo no decorrer do *template*.

Além de facilitar o processo de desenvolvimento, a standardização dos documentos favorece o processo de revisão e aprovação por parte dos órgãos competentes, contribuindo para um processo mais fluido e assertivo.

Ao longo do desenvolvimento do *Business Case*, as entidades responsáveis por sua elaboração devem ter em mente que este é um exercício iterativo. Algumas seções do SOC e OBC podem parecer muito semelhantes, mas o nível de detalhamento exigido varia significativamente ao longo de cada fase de desenvolvimento e os responsáveis pelo desenvolvimento do SOC e OBC não devem se privar de revisitar afirmações/análises/conclusões feitas anteriormente, caso estas se mostrem inconsistentes ao longo do desenvolvimento do *Business Case*.

Template 1:
Strategic Outline Case
(SOC)

Propósito deste documento

A seguir é apresentado o *template* para a construção do *Strategic Outline Case (SOC)*.
As principais finalidades do SOC são:

- Analisar o contexto estratégico e justificativa do projeto;
- Analisar e definir o escopo do projeto;
- Identificar e analisar as opções e seleção da opção a seguir;
- Analisar a atratividade do projeto e potenciais recursos disponíveis;
- Levantamento preliminar dos custos e receitas;
- Realizar análise indicativa de custo-benefício;
- Analisar a exequibilidade do projeto;
- Definir o cronograma indicativo.

1. Sumário executivo

Nota: Esta seção deve ser preenchida somente após o preenchimento das demais seções do SOC.

1.1. Introdução

<Explique o objetivo do documento, identifique e caracterize o Projeto.>

1.2. Caso estratégico

<Descreva brevemente as análises realizadas e conclusões alcançadas ao longo das quatro atividades do caso estratégico.>

1.3. Caso econômico

<Descreva brevemente as análises realizadas e conclusões alcançadas ao longo das três primeiras atividades do caso econômico.>

1.4. Casos financeiro e comercial

<Descreva brevemente as análises realizadas e conclusões alcançadas ao longo das quatro atividades dos casos financeiro e comercial.>

1.5. Definição da melhor opção

As análises técnicas, financeiras, econômicas, ambientais, comerciais e contratuais fazem com que a opção escolhida para se seguir com o projeto seja:

<Opção escolhida.>

1.6. Caso de gestão

<Descreva brevemente as análises realizadas e conclusões alcançadas ao longo das duas atividades do caso de gestão.>

1.7. Conclusões

<Insira as principais conclusões para o projeto e demais aspectos que devem ser considerados ao longo do desenvolvimento do Outline Business Case.>

2. Caso estratégico

2.1. Introdução

Explicar o que é o caso estratégico e os seus objetivos

<Descreva o caso estratégico.>

2.2. Atividade 1 - Análise das políticas públicas e estratégia do setor

2.2.1. Visão geral da Organização

<Estabeleça uma visão geral das organizações responsáveis pelo projeto, com particulares referências aos seus objetivos, estratégias, estruturas e ambiente operacional.>

2.2.2. Políticas públicas

<Referencie todas as políticas públicas (sejam nacionais, regionais ou locais), metas internacionais que tenham sido incorporadas à legislação nacional, planos, iniciativas e diretrizes para o setor.>

2.2.3. Alinhamento estratégico

<Descreva o enquadramento do projeto proposto em relação a seu respectivo programa e ao portfólio de projetos da organização. Descreva seu alinhamento com as políticas e planos citados anteriormente e possíveis articulações com projetos de outros setores.>

2.3. Atividade 2 - Contextualização do Projeto

2.3.1. Contexto social

<Caracterize o contexto social em que o projeto está inserido, apresentando informações e indicadores.>

2.3.2. Contexto econômico

<Caracterize o contexto econômico no qual o projeto está inserido, apresentando informações, indicadores e projetando-os durante todo o período de vida do projeto.>

2.3.3. Contexto ambiental

<Caracterize o contexto ambiental em que o projeto está inserido.>

2.3.4. Malha de transportes atual

<Caracterize a malha de transportes atual na qual o projeto será inserido.>

2.4. Atividade 3 - Determinação das necessidades

<Apresente as necessidades identificadas e descreva brevemente as ações e estudos efetuados para isto.>

Nota: O relatório completo com a apresentação detalhada da metodologia utilizada para determinar as necessidades deverá estar anexo.

2.5. Atividade 4 - Análise de riscos, benefícios, restrições e dependências

2.5.1. Potencial escopo e requisitos de serviços cruciais

As opções listadas nesta atividade também serão consideradas no caso econômico.

	Potencial escopo	Requisitos cruciais para a execução
Alternativa 1	Potencial escopo (não fazer nada)	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 2	Potencial escopo (operação normal)	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 3	Potencial escopo (escopo mínimo)	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 4	Potencial escopo (escopo intermediário 1)	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 5	Potencial escopo (escopo intermediário 2)	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 6	Potencial escopo (escopo máximo)	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪

2.5.2. Principais benefícios

Satisfazer o potencial escopo irá entregar os seguintes benefícios estratégicos e operacionais:

Opções	Categoria do Benefício	Beneficiário	Classe do benefício
Alternativa 1	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪
Alternativa 2	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪
Alternativa 3	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪
Alternativa 4	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪
Alternativa 5	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪
Alternativa 6	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪

2.5.3. Principais riscos

Os principais riscos do projeto associados ao potencial escopo estão listados abaixo:

Opções	Principais riscos
Alternativa 1	▪ ▪ ▪
Alternativa 2	▪ ▪ ▪
Alternativa 3	▪ ▪ ▪
Alternativa 4	▪ ▪ ▪
Alternativa 5	▪ ▪ ▪
Alternativa 6	▪ ▪ ▪

2.5.4. Principais restrições

O projeto é sujeito às seguintes restrições:

Opções	Principais restrições
Alternativa 1	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 2	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 3	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 4	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 5	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 6	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪

2.5.5. Principais dependências

O projeto é sujeito às seguintes dependências:

Opções	Principais dependências
Alternativa 1	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 2	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 3	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 4	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 5	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪
Alternativa 6	<ul style="list-style-type: none">▪▪▪

2.6. Conclusões do caso estratégico

<Insira as principais observações e conclusões do caso estratégico.>

3. Caso econômico

3.1. Introdução

Explicar o que é o caso econômico e os seus objetivos

<Descreva o caso econômico.>

3.2. Atividade 5 - Definição dos fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso para este projeto estão listados abaixo:

- Fator de Implementação
- Fator Ambiental
- Fator Econômico

▪ *<Opcional>*

▪ *<Opcional>*

3.3. Atividade 6 - Definição da lista de opções

Para esta atividade, as opções de escopo definidas na Atividade 4 serão complementadas com possíveis opções de entrega e implementação do serviço que melhor se adaptem a elas. Recomenda-se manter as opções “fazer nada” e “operação normal” para referência ao longo da análise.

As possíveis opções de contratação são:

- Concessão comum
- Concessão administrativa
- Concessão patrocinada
- Obra pública

▪ *<Outra opção>*

As possíveis opções de implementação são:

- 1 ano
 - Faseado em 2 anos
 - Faseado ao longo de 3 anos
- <Outra opção>

Opções	Opção de escopo	Opção de contratação	Opção de implementação
Opção 1			
Opção 2			
Opção 3			
Opção 4			
Opção 5			
Opção 6			

<Explícite as análises realizadas para a determinação de cada opção.>

3.4. Atividade 7 - Análise indicativa de custo-benefício

<Descreva a análise realizada.>

Opções	Valor do tempo para cargas	Valor do tempo para passageiros	Segurança Operacional	Custo operacional	Perdas associadas a acidentes	Impactos ambientais
Opção 1	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Opção 2	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Opção 3	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Opção 4	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$

Opções	Valor do tempo para cargas	Valor do tempo para passageiros	Segurança Operacional	Custo operacional	Perdas associadas a acidentes	Impactos ambientais
Opção 5	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Opção 6	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$

Nota: Um relatório completo da análise e os parâmetros e cálculos utilizados para se chegar aos valores estabelecidos deverão estar anexos.

3.5. Conclusões do caso econômico

<Insira as principais observações e conclusões do caso econômico.>

4. Casos financeiro e comercial

4.1. Introdução

Explicar o que são os casos financeiro e comercial e os objetivos de cada caso

<Descreva os casos financeiro e comercial.>

4.2. Atividade 8 - Levantamento preliminar dos custos e potencial de receitas

<Apresente aqui os principais entendimentos resultantes da atividade, incluindo os principais pontos de semelhança e diferença entre os levantamentos realizados para as diferentes opções (opção que apresentou maior potencial de receita, opção que apresentou maior custo de implementação, opção que apresentou maior custo de manutenção, opção que apresentou maior potencial de fluxo de caixa positivo, linhas de custos que se mostraram relativamente constantes entre os projetos e razões relacionadas).>

Nota: As planilhas com os levantamentos preliminares de custos e potencial de receitas para cada opção deverão estar anexas ao SOC.

4.3. Atividade 9 - Análise da atratividade

<Descreva aqui os principais pontos levantados pelo setor privado durante as consultas e reuniões, e esboce possíveis pontos de melhoria no projeto como forma de torna-lo mais atrativo.>

Nota: Um relatório contendo a relação das reuniões e entrevistas realizadas ao longo da atividade, relação de participantes e entrevistados e respectivas atas deverá estar anexo ao SOC.

4.4. Atividade 10 - Análise das opções de contratação

<Análise qualitativamente as características de cada modelo de contratação em relação aos objetivos do projeto.>

Após esta atividade, caso seja identificado que o projeto tem características de parceria privada, deve-se continuar com o desenvolvimento das atividades. Caso contrário, ele deve ser encaminhado para o DNIT (Departamento Nacional de Infraestrutura e Transportes).

4.5. Atividade 11 - Análise das potenciais fontes de recursos

<Em consonância com o levantamento de custos considerado na Atividade 8 e opções de contratação consideradas na Atividade 10, apresente os aportes condizentes que deverão ser realizados pelo setor privado e pelo setor público ao longo do ciclo de vida do projeto.>

4.6. Conclusões dos casos financeiro e comercial

<Insira as principais observações e conclusões dos casos financeiro e comercial.>

5. Atividade 12 - Definição da melhor opção

<Apresente os principais entendimentos das atividades, de forma a qualificar ou invalidar as opções consideradas para o projeto e avalie as opções frente os Fatores Críticos de Sucesso estabelecidos na Atividade 5, entendendo qual opção é capaz de cumpri-los integralmente ou majoritariamente.>

Após estas análises, conclui-se que a melhor opção é:

<Insira a opção.>

6. Caso de gestão

6.1. Introdução

Explicar o que é o caso de gestão e os seus objetivos

<Descreva o caso de gestão.>

6.2. Atividade 13 - Análise da exequibilidade do projeto e definição do cronograma indicativo

Atividade	Data de início	Data de término
Atividade 1		
Atividade 2		
Atividade 3		
Atividade 4		
Atividade 5		
Atividade 6		
Atividade 7		
Atividade 8		
Atividade 9		
Atividade n		

<Apresente informações adicionais referentes à análise de exequibilidade e cronograma indicativo (opcional).>

6.3. Atividade 14 - Definição da matriz de responsabilidades

Atividade	Organização responsável
Atividade 1	
Atividade 2	
Atividade 3	
Atividade 4	
Atividade 5	
Atividade 6	
Atividade 7	
Atividade 8	
Atividade 9	
Atividade n	

<Apresente informações adicionais referentes à definição da matriz de responsabilidades (opcional).>

6.4. Conclusões do caso de gestão

<Insira as principais observações e conclusões do caso de gestão.>

7. Conclusões do SOC

<Insira as conclusões e recomendações que serão utilizados como base para a confecção do Outline Business Case.>

Anexos (não exaustivo)

- Informações técnicas do Projeto.
- Estudos, pesquisas, indicadores e informações utilizadas para a contextualização do Projeto.
- Leis e outras normas jurídicas relacionadas ao desenvolvimento do projeto.
- Apresentação detalhada da metodologia utilizada para determinar as necessidades.
- Premissas e informações consideradas na análise de custo-benefício.
- Planilhas com os levantamentos preliminares de custos e potencial de receitas para cada opção avaliada.
- Relatório contendo a relação das reuniões e entrevistas realizadas ao longo da Análise de Atratividade, relação de participantes e entrevistados e respectivas atas.

Template 2:

Outline Business Case
(OBC)

Propósito deste documento

A seguir é apresentado o *template* para a construção do *Outline Business Case (OBC)*. O primeiro documento, *Strategic Outline Case (SOC)* deve ter sido completado e aprovado antes da realização deste segundo documento.

A principal finalidade do *Outline Business Case* é a avaliação da opção selecionada de desenvolvimento do projeto:

- Análise da viabilidade técnica, econômica, ambiental, comercial e financeira;
- Análise de riscos e *Value for Money*;
- Definição do modelo de contratação;
- Análise da comportabilidade dos encargos/obrigações/gastos;
- Análise das opções de financiamento;
- Análise da exequibilidade do projeto.

8. Sumário executivo

Nota: Esta seção deve ser preenchida somente após o preenchimento das demais seções do OBC.

8.1. Caso estratégico

<Descreva se o OBC seguirá todas as premissas consideradas no SOC ou foi preciso inserir algum aspecto.>

8.2. Caso econômico

<Descreva brevemente as análises realizadas e conclusões atingidas ao longo das cinco atividades do caso econômico.>

8.3. Caso comercial

<Descreva brevemente as análises realizadas e conclusões atingidas ao longo das três atividades do caso comercial.>

8.4. Caso financeiro

<Descreva brevemente as análises realizadas e conclusões atingidas ao longo das cinco atividades do caso financeiro.>

8.5. Caso de gestão

<Descreva brevemente as análises realizadas e conclusões atingidas ao longo das cinco atividades do caso de gestão.>

9. Caso estratégico

<Descreva as principais conclusões atingidas ao fim da confecção do Strategic Outline Case. Caso alguma premissa utilizada ao longo do SOC tenha sido alterada, descreva os impactos que este novo cenário tem na opção escolhida.>

10. Caso econômico

10.1. Introdução

Explicar o que é o caso econômico e os seus objetivos

<Descreva o caso econômico.>

10.2. Atividade 15 - Análise de viabilidade técnica

Os estudos técnicos abaixo devem estar anexados ao OBC:

- Estudos Técnicos de Engenharia;
- Estudos de Demanda;
- Estudos Referentes ao Modelo Operacional.

10.3. Atividade 16 - Análise de viabilidade ambiental

Os seguintes documentos deverão estar anexos ao OBC:

- Mapeamentos geológicos e de georreferenciamento.

<Descreva detalhadamente os impactos ambientais da área onde o projeto será executado, passivos ambientais e responsáveis por sua gestão ao longo do ciclo de vida do projeto.>

<Liste as licenças ambientais necessárias, autorizações, termos de compromisso e demais instrumentos legais relacionados ao meio ambiente que impactam o projeto. Descreva o arcabouço que o projeto deverá implementar para lidar com estas questões ao longo de seu ciclo de vida.>

10.4. Atividade 17 - Análise de custo-benefício

Valor do tempo para cargas	Valor do tempo para passageiros	Segurança Operacional	Custo operacional	Perdas associadas a acidentes	Impactos ambientais
R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$

<Descreva as conclusões atingidas na Análise de custo-benefício.>

10.5. Atividade 18 - Análise de risco

<Descreva as práticas realizadas para identificação de riscos, os parâmetros adotados para sua avaliação, planejamento de respostas e monitoramento ao longo do ciclo de vida do projeto.>

Risco	Categoria	Causa	Consequência	Probabilidade de ocorrência	Gravidade	Resposta

10.6. Atividade 19 - Determinação de Value for Money

A análise abaixo busca mensurar os impactos para a Administração Pública em dois possíveis cenários:

		Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano n	Total
		R\$							
Obra Pública	Capital investido								
	Pagamentos								
	Receitas								
	Impacto Tributário								

		Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano n	Total
		R\$							
	Riscos								
Parceria	Capital investido								
	Pagamentos								
	Receitas								
	Impacto Tributário								
	Riscos								

<Descreva qualitativamente como se comportam os fatores de maximização do valor do projeto, ganhos de eficiência e “whole-life cycle approach” para os dois cenários.>

10.7. Conclusões do caso econômico

<Insira as principais observações e conclusões do caso econômico.>

11. Caso comercial

11.1. Introdução

Explicar o que é o caso comercial e os seus objetivos

<Descreva o caso comercial.>

11.2. Atividade 20 - Definição do modelo de contratação

<Defina a estratégia comercial do projeto, listando as legislações e diretrizes referentes a processos de contratação e aquisição aplicáveis, e critérios e julgamentos e habilitação adotados.>

11.3. Atividade 21 - Definição da matriz de risco

A tabela abaixo evidencia as respectivas alocações dos riscos mapeados anteriormente, que deverão ser vinculadas através de contratos e acordos formais.

Risco	Alocação			Comentários
	Poder Concedente	Concessionária	Compartilhado	

11.4. Atividade 22 - Desenvolvimento dos documentos editalícios

Os seguintes documentos deverão estar em anexo ao OBC:

- Minuta do edital;
- Minuta do contrato;

- Anexos do contrato.

11.5. Conclusões do caso comercial

<Insira as principais observações e conclusões do caso comercial.>

12. Caso financeiro

12.1. Introdução

Explicar o que é o caso financeiro e os seus objetivos

<Descreva o caso financeiro.>

12.2. Atividade 23 - Desenvolvimento do modelo financeiro

O seguinte documento deverá estar em anexo ao OBC:

- Modelo financeiro.

<Apresente os principais indicadores de análise de rentabilidade e retorno do projeto.>

12.3. Atividade 24 - Análise das opções de financiamento

<Liste possíveis opções de financiamento nas quais o projeto se encaixa.>

12.4. Atividade 25 - Análise de sensibilidade

<Apresente a análise realizada e as variáveis consideradas críticas.>

12.5. Atividade 26 - Análise do mecanismo de garantias (públicas e privadas)

<Liste os mecanismos de garantias que poderão ser utilizados no contrato, tanto do setor público como privado, conforme modelo de contratação.>

12.6. Atividade 27 - Análise da comportabilidade dos gastos públicos

<Verifique se o setor público comporta as obrigações decorrentes do projeto, conforme LOA e demais legislações aplicáveis.>

12.7. Conclusões do caso financeiro

<Insira as principais observações e conclusões do caso financeiro.>

13. Caso de gestão

13.1. Introdução

Explicar o que é o caso de gestão e os seus objetivos

<Descreva o caso de gestão.>

13.2. Atividade 28 - Definição do plano de atividades a ser desenvolvido (aprovação, contratação, licitação e fiscalização do Projeto)

Atividade	Atividade Predecessora
1.	
1.1.	
1.1.1.	
1.1.2	
1.2.	
2.	
2.1.	

13.3. Atividade 29 - Definição do cronograma de contratação e implementação do Projeto

Atividade	Atividade Predecessora	Data de início	Duração (dias)

13.4. Atividade 30 - Definição da matriz de responsabilidades

Categoria	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	Stakeholder 4	Stakeholder 5	Stakeholder n
Atividade 1						
Atividade 2						
Atividade 3						
Atividade 4						
Atividade 5						
Atividade 6						
Atividade n						

R	Responsável
A	Aprovador
C	Consultado
I	Informado

13.5. Conclusões do caso de gestão

<Insira as principais observações e conclusões do caso de gestão.>

14. Conclusão do OBC

<Conclusões e recomendações para o projeto.>

Anexos (não exaustivo)

- Estudo de engenharia detalhado.
- Estudo de demanda.
- Estudo socioambiental.
- Relatório do modelo operacional (no caso de rodovia, o Programa de Exploração da Rodovia - PER).
- Relatório do estudo jurídico e institucional.
- Relatório de avaliação econômico-financeira.
- Premissas e informações de suporte à análise de custo-benefício.
- Análise de custo-benefício.
- Premissas e informações de suporte à análise *Value for Money*.
- Modelo financeiro.
- Resultados detalhados das análises de sensibilidade.
- Minuta do contrato.
- Minuta do edital.

Fale com o nosso time

Charles Schramm

KPMG no Brasil

Sócio, Infrastructure Finance

Tel. (11) 3940 8304

ccschramm@kpmg.com.br

Rúben Palminha

KPMG no Brasil

Sócio-Diretor, Infrastructure Finance

Tel. (21) 2207 9572

Cel. (21) 99931-8866

rubenpalminha@kpmg.com.br

Yasmin Silva

KPMG no Brasil

Gerente, Infrastructure Finance

Tel. (11) 3940 4364

Cel. (11) 94741-9543

yasminsilva@kpmg.com.br

kpmg.com/BR