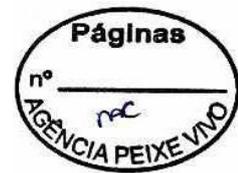


**ANEXO I - TERMO DE REFERÊNCIA****ATO CONVOCATÓRIO Nº 008/2025
PROCESSO ADMINISTRATIVO Nº 012/2025****CONTRATO DE GESTÃO 028/2020/ANA/SF****OBJETO: CONTRATAÇÃO DE PESSOA JURÍDICA PARA O DESENVOLVIMENTO DA ATUALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SISTÊMICO DA AGÊNCIA PEIXE VIVO.**

ENQUADRAMENTO PAP DA BACIA DO RIO SÃO FRANCISCO 2021-2025:	
Finalidade 4	Manutenção do Comitê de Bacia Hidrográfica e da Entidade Delegatária
Programa 4.2	Manutenção e custeio administrativo da entidade delegatária
Ação 4.2.2	Serviços administrativos para o funcionamento da entidade delegatária
ENQUADRAMENTO POA 2025 DA BACIA DO RIO SÃO FRANCISCO	
Subação 4.2.2.3	Contratação de consultoria para elaboração do planejamento estratégico da ED
Categoria: 7,5% - Custeio	

MARÇO/2025





SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E ÁREAS DE ATUAÇÃO	22
2. FUNDAMENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DA NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO	23
3. FUNDAMENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DO OBJETO DE CONTRATAÇÃO E QUANTITATIVOS DO OBJETO	29
4. DEFINIÇÃO DO ESCOPO E DO SERVIÇO	30
5. METODOLOGIA PARA REALIZAÇÃO DO SERVIÇO	31
6. PRAZO DE CONTRATAÇÃO	32
7. REQUISITOS DA CONTRATAÇÃO	32
8. MODELO DE EXECUÇÃO DO OBJETO	32
9. PROCEDIMENTOS DE TRANSIÇÃO E FINALIZAÇÃO DO CONTRATO	33
10. MODELO DE GESTÃO DO CONTRATO	33
11. FISCALIZAÇÃO	34
12. MANUAL DE FISCALIZAÇÃO E SANÇÕES DO CONTRATO	36
13. CRITÉRIOS E MEDIÇÃO DE PAGAMENTO	36
14. FORMA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR E REGIME DE EXECUÇÃO	37
15. REGIME DE EXECUÇÃO	42
16. ESTIMATIVAS DO VALOR DA CONTRATAÇÃO	42
17. CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO	42
18. OBRIGAÇÕES	42
19. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
APÊNDICE I - CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO	45
APÊNDICE II - PLANILHA ORÇAMENTÁRIA	46





1. INTRODUÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO E ÁREAS DE ATUAÇÃO

- 1.1. A Política Nacional de Recursos Hídricos, instituída por meio da Lei nº 9.433, de 8 de janeiro de 1977, previu a criação das Agências de água, sendo que, a criação será mediante solicitação dos Comitês de Bacia Hidrográfica e autorizado pelo Conselho Nacional de Recursos Hídricos ou pelos Conselhos Estaduais. As Agências de Água, cf. a lei supramencionada, exercerão a função de secretaria executiva dos respectivos Comitês de Bacia Hidrográfica.
- 1.2. A Agência Peixe Vivo, pessoa jurídica de direito privado, é uma associação civil sem fins lucrativos criada em 15 de setembro de 2006 para exercer as funções de suporte administrativo, técnico e econômico aos comitês de bacia hidrográfica.
- 1.3. Atualmente, a Agência Peixe Vivo está legalmente habilitada a exercer as funções de Agência de Bacia para dois Comitês estaduais mineiros, CBH Velhas (SF5) e CBH Pará (SF2), e para o Comitê Federal da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco.
 - 1.3.1. O Comitê da Bacia Hidrográfica do rio das Velhas é um órgão deliberativo instituído pelo Decreto Estadual nº 39.692, de 29 de junho de 1998, com a finalidade de promover, no âmbito da gestão de recursos hídricos, a viabilização técnica e econômico-financeira de programa de investimento e consolidação de política de estruturação urbana e regional, visando ao desenvolvimento sustentado da Bacia.
 - 1.3.2. O Comitê da Bacia Hidrográfica do rio Pará é um órgão deliberativo, instituído pelo Decreto nº 39.913, de 22 de setembro de 1998, com a finalidade de promover, no âmbito da gestão de recursos hídricos, a viabilização técnica e econômico-financeira de programas de investimento e consolidação de políticas de estruturação urbana e regional, visando ao desenvolvimento sustentado da Bacia.
 - 1.3.3. O Comitê da Bacia Hidrográfica do rio Paraopeba, é um órgão deliberativo e normativo na sua área territorial de atuação, integrante do Sistema Estadual de Gerenciamento de Recursos Hídricos, foi instituído pelo Decreto nº 40.398, de 28 de maio de 1999, com a finalidade, com a finalidade de promover, no âmbito da gestão de recursos hídricos, a viabilização técnica e econômico-financeira de programa de investimento e consolidação de políticas de estruturação urbana e regional, visando ao desenvolvimento sustentado da Bacia.
 - 1.3.4. O Comitê da Bacia Hidrográfica do rio São Francisco é um órgão colegiado, instituído pelo Decreto Presidencial de 5 de junho de 2001, com a finalidade de realizar a gestão descentralizada e participativa dos recursos hídricos da bacia, na perspectiva de proteger os seus mananciais e contribuir para o desenvolvimento sustentável.
 - 1.3.5. Em 2023, 07 (sete) comitês afluentes do rio São Francisco no estado de Minas Gerais aprovaram por deliberação o Pacto de Integração dos Afluentes Mineiros do Rio São Francisco para selecionar, via Dispensa de Edital de Chamamento Público (Decreto nº 47.633/2019), entidade a ser equiparada a Agência de Bacia Hidrográfica. Posteriormente, o Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH) concedeu a delegação para que a Agência Peixe Vivo possa exercer as funções de Agência de Bacia Hidrográfica do rio São Francisco pelo período de 06 (seis) anos Resolução CNRH nº 228/2021). Atualmente, seguindo as orientações do Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM), estão sendo apresentados os documentos e planos de trabalho para que a consolidação do contrato.
- 1.4. Dentre as finalidades da Agência Peixe Vivo está a prestação de apoio técnico-operativo à gestão dos recursos hídricos das bacias hidrográficas para as quais ela exerce as funções de Agência de Bacia, incluindo as atividades de planejamento, execução e acompanhamento de ações, programas, projetos, pesquisas e quaisquer outros procedimentos aprovados, deliberados e determinados por cada CBH ou pelos Conselhos Estaduais ou Federal de Recursos Hídricos.

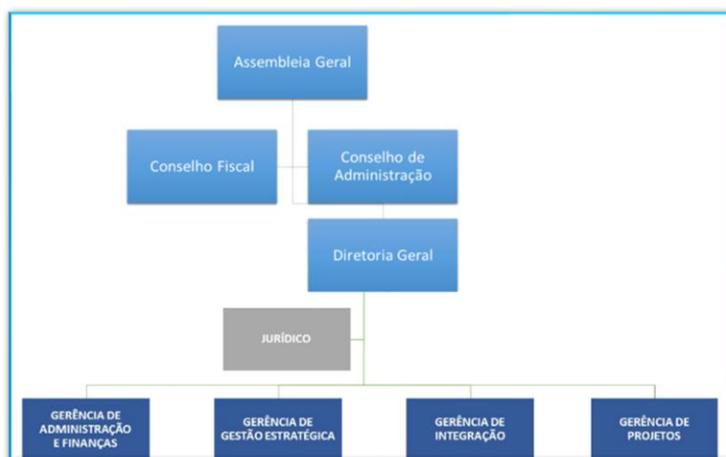


- 1.5. Para tanto, são asseguradas à entidade delegatária ou equiparada as receitas provenientes da cobrança pelos usos de recursos hídricos arrecadados nas respectivas bacias hidrográficas, transferidos por meio de contratos de gestão, elaborados de acordo com as regras estabelecidas em lei, sendo que a presente demanda será executada no âmbito do Contrato de Gestão firmado entre a Agência de Bacia Hidrográfica Peixe Vivo, com a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) com a anuência do Comitê da Bacia Hidrográfica do rio São Francisco contrato nº. 028/2020/ANA/SF.
- 1.6. Em atendimento às obrigações contratuais estabelecidas nos contratos de gestão, as compras e as contratações de serviços no âmbito da Agência Peixe Vivo destinadas à execução da Política de Recursos Hídricos deliberada pelos Comitês de Bacia Hidrográfica se efetuam por meio de seleção de propostas a fim de que seja garantido o princípio constitucional da isonomia, bem como seja escolhida a proposta mais vantajosa para a entidade delegatária e devem observar a Resolução ANA nº 122, de 16 de dezembro de 2019, que estabelece os procedimentos para compras e contratação de obras e serviços pelas entidades delegatárias das funções de Agências de Água, nos termos do art. 9º da Lei nº 10.881, de 9 de junho de 2004, instituindo um procedimento específico e análogo ao procedimento geral.

2. FUNDAMENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DA NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO

- 2.1. A Agência Peixe Vivo, conforme descrito no item 1, presta suporte técnico e administrativo para o desenvolvimento e execução de ações em prol da melhoria da qualidade e quantidade das águas das bacias hidrográficas. Dentro deste contexto, a APV vem se destacando por sua competência e excelência, na sua área de atuação.
- 2.2. A Agência Peixe Vivo é composta por Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva que exercem suas funções de acordo com o Estatuto Social e Regimento Interno. Ademais, conta com uma equipe formada por coordenadores, analistas, auxiliares administrativos e estagiários.

Figura 1 – Organograma da estrutura da Agência Peixe Vivo



Fonte: Agência Peixe Vivo.

- 2.3. A Agência Peixe Vivo, embora tenha sido criada em 2006, somente com o início da cobrança pelo uso de recursos hídricos na bacia hidrográfica do rio das Velhas e na calha do rio São Francisco, no segundo semestre de 2010, foi estruturada física e financeira para viabilizar o seu funcionamento. Para desenvolver as suas atividades de forma clara e objetiva, em 2012 foi elaborado primeiro Planejamento Sistemático Estratégico, com a participação de representantes dos órgãos gestores de recursos hídricos (ANA e IGAM), dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, do corpo diretivo da Agência Peixe Vivo e de alguns funcionários assessores. Este Planejamento foi importante para definir os objetivos, as metas,

mapear os riscos, e criar uma visão mais clara das relações sistêmicas existentes entre a Agência Peixe Vivo com os Comitês de Bacias, e órgãos gestores, bem como com os principais atores envolvidos com a gestão de recursos hídricos. Ao final do método obteve-se a explicitação da Missão e Visão, a estruturação do Mapa Estratégico da Agência com seus objetivos, os indicadores, as metas e os projetos Estratégicos.

- 2.4. A metodologia utilizada na construção do primeiro planejamento estratégico da Agência Peixe Vivo se baseou na combinação de métodos de desenvolvimento e estruturação da forma de apresentação do produto planejado. Considerando as diretrizes estratégicas de uma empresa, na ocasião, para avaliação da Missão, Visão e Objetivos foi utilizado o método sistêmico com fundamentos baseados no pensamento sistêmico e planejamento de cenários. A interação das perspectivas estratégicas e comunicação da integração aos objetivos estratégicos foram fundamentadas no método *Balanced Scorecard* (BSC). Ao final do método obteve-se a Missão e Visão, a estruturação do Mapa Estratégico da Agência com seus objetivos, os indicadores, as metas e os projetos Estratégicos. O planejamento estratégico possuía como horizonte o período de 04 (quatro) anos.

Figura 2 – Mapa Estratégico da Agência Peixe Vivo 2012



Fonte: Manual do Planejamento Estratégico Sistêmico da Agência Peixe Vivo de 2012.

- 2.5. As revisões ocorreram de acordo com os fluxos. A primeira foi realizada em 2015, adotando os mesmos princípios construtivos, porém sem seguir todas as etapas do método original. Nesta revisão não houve a participação de representantes dos órgãos gestores e dos comitês de bacias, somente dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e do corpo diretivo da Agência, por se tratar de um processo simplificado.
- 2.6. Adotou-se a seguinte metodologia:

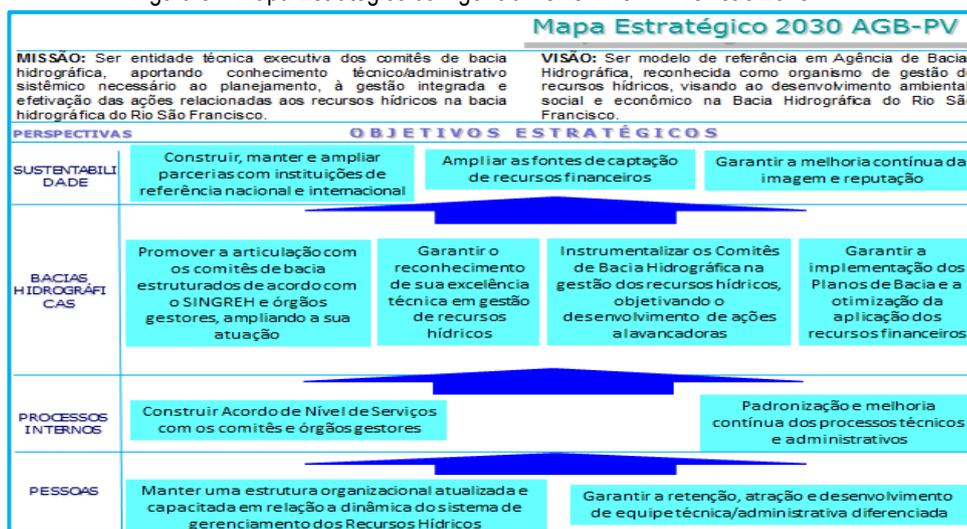
- **Diagnóstico sistêmico do atendimento aos Objetivos Estratégicos:** foi desenvolvida uma avaliação sistêmica do grau de atendimento dos Objetivos Estratégicos definidos no

Planejamento Estratégico, a avaliação quantitativa dos Indicadores, bem como a avaliação qualitativa do andamento das Iniciativas Estratégicas;

- **Atualização das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT):** foi desenvolvida uma análise de SWOT da Agência, visando à análise do ambiente interno e externo;
- **Atualização da Estrutura Sistêmica Estratégica:** no exercício anterior de Planejamento Estratégico desenvolveu-se uma ampla Estrutura Sistêmica Estratégica da Agência, a qual relacionava, de forma sistêmica, todos os principais elementos de análise estratégica da Agência. Com base nas informações obtidas nas duas etapas anteriores concluiu-se pela não necessidade de atualização da Estrutura;
- **Revisão dos Cenários Estratégicos:** de forma análoga a etapa anterior, um conjunto de cenários futuros foram traçados para a Agência, considerando três grandes incertezas críticas: arrecadação, disponibilidade de água e convergência da Triade (Órgãos Gestores, Agência e Comitês). Este projeto revisitou estes cenários atualizando-os conforme as novas possibilidades de futuros da Agência;
- **Revisão do Mapa, Indicadores e Iniciativas Estratégicas:** com base nas informações e aprendizagens das etapas anteriores os Objetivos Estratégicos foram atualizados, eliminando, reescrevendo e inserindo novos objetivos. Conseqüentemente, o Painel de Indicadores Estratégicos foi atualizado, bem como um novo conjunto de Iniciativas Estratégicas foi proposto;
- **Apresentação e validação da Revisão Estratégica:** os produtos da revisão foram apresentados e validados junto ao Conselho de Administração da Agência.

2.7. Na revisão os objetivos estratégicos das perspectivas “Pessoas”, “Processos Internos” e “Sustentabilidade” foram mantidos, sem qualquer alteração. Dentre os objetivos da perspectiva “Bacias Hidrográficas” foram propostas alterações para os três primeiros, sendo o quarto objetivo estratégico mantido sem alteração.

Figura 3 – Mapa Estratégico da Agência Peixe Vivo – 1ª revisão 2015



Fonte: Manual do Planejamento Estratégico Sistêmico da Agência Peixe Vivo de 2015.

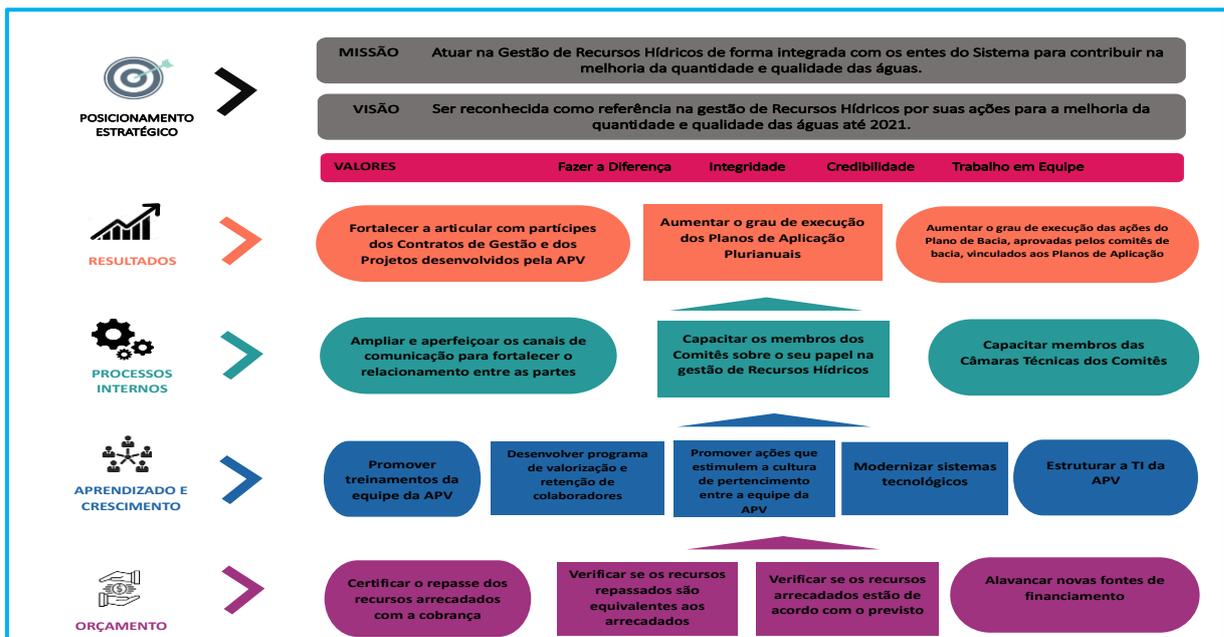
2.8. A segunda revisão iniciou no segundo semestre de 2018. A Agência Peixe Vivo contou com a colaboração de um especialista em Planejamento Estratégico para a condução do processo. Nesta revisão houve a participação do corpo diretivo e de uma parte da equipe da Agência Peixe Vivo, considerando a seguinte forma:

- **Preparação:** identificação dos assuntos específicos, definições e informações para auxílio do processo e desenvolvimento do perfil da organização;
- **Revisão da Missão e Visão:** busca do consenso nas afirmações de existência da Agência Peixe Vivo, identificação dos valores e criação de uma imagem futura e visualização do sucesso do negócio da Agência;

- **Foco na prioridade:** identificação das tratativas dos assuntos críticos, definição dos objetivos e metas para o alcance dos resultados;
- **Redação do Plano:** documento final;
- **Execução do Plano:** alinhar o plano de trabalho com a rotina da Agência, definir o plano de ação/operacional para atribuição das responsabilidades de cada colaborador utilizando a ferramenta 5W2H;
- **Estratégia para a execução do Plano:** tornar a estratégia um hábito, com avaliação regular do progresso e decisões tomadas durante o processo com o uso da ferramenta *Geplanes*. Esta ferramenta permite ao gestor monitorar o desempenho dos objetivos estratégicos, analisar fatores críticos de sucesso, acompanhar planos de ação, avaliar resultados apurados periodicamente por meio de indicadores de desempenho, emitir relatórios gerenciais e gráficos de gestão à vista, dentre outras funções. Além disso, o *Geplanes* dispõe de ferramentas da qualidade que permitem o registro e o tratamento de anomalias ou não-conformidades, promovendo a melhoria contínua da organização.

2.9. A metodologia utilizada pelo consultor foi a mesma da construção dos Planejamentos Estratégicos para as demais entidades delegatárias existentes no país.

2.10. Neste Planejamento, o mapa estratégico apresentou o conjunto de objetivos estratégicos, conforme a figura 4.



Fonte: Manual do Planejamento Estratégico Sistêmico da Agência Peixe Vivo de 2018.

2.11. O mapa estratégico foi desdobrado para avaliação da sua efetividade, em objetivos estratégicos, metas e indicadores, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Objetivos estratégicos, indicadores e metas

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
RESULTADOS	Fortalecer a articulação com partícipes dos		- Aumento de 5% de presença dos convidados partícipes da



PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
	Contratos de Gestão e dos projetos desenvolvidos pela Agência Peixe Vivo	- Evolução do grau de comparecimento dos partícipes nas oficinas. - Evolução de aceite das proposições da APV	oficina do período comparada à oficina do período anterior - Aumento de 2% do número de propostas aceitas pelo comitê para execução
	Aumentar o grau de execução dos Planos de Aplicação Plurianuais (PAP).	- Grau de evolução da execução anual dos investimentos previstos nos Planos de Aplicação Plurianuais	- Aumentar em 2% a execução do PAP até final de 2019
	Aumentar o grau de execução das ações do Plano de Bacia, aprovadas pelos comitês de bacia, vinculados aos Planos de Aplicação Plurianuais.	- Grau de evolução da execução anual dos investimentos previstos nos Planos de Aplicação Plurianuais de ações demandadas pelos Comitês	- Implementar as ações do Plano, demandas pelos comitês, que estão vinculadas nos PAPs aprovados pelos Comitês (Valores dos contratos de gestão) - Aumentar em 5 % a execução das demandas dos CBHs
PROCESSOS INTERNOS	Ampliar e aperfeiçoar os canais de comunicação para fortalecer o relacionamento entre as partes	- Grau de ampliação dos canais de comunicação - Grau de aperfeiçoamento dos canais de comunicação	- Definir 50% de novos canais de comunicação - Ampliar em 50% o número de canais de comunicação, até o final de 2020 - Identificar 10% de canais de comunicação a serem aperfeiçoados em 2019 - Aperfeiçoar 10% dos atributos de comunicação em 2020
	Capacitar os membros dos Comitês sobre o seu papel na gestão de recursos hídricos	- Percentual de realização do programa - Percentual de membros capacitados	- Capacitar 50% dos membros dos CBHs sobre os aspectos legais e o papel dos membros do CBH até 2021 - Capacitar 50% dos membros dos CBHs visando a ampliar o conhecimento do plano de bacia até 2021
	Capacitar membros das Câmaras Técnicas (CT) dos Comitês	- Percentual de membros das CTs capacitadas	- Capacitar 40% dos membros das Câmaras Técnicas até 2021
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Promover treinamentos da equipe da APV	- Percentual de colaboradores capacitados	- Capacitar/treinar 30% dos colaboradores em 2019
	Desenvolver programas de valorização e retenção de colaboradores	- Número de programas de valorização e retenção elaborados em 2019	- Elaboração de um programa de valorização e retenção de colaboradores
	Promover ações que estimulem a cultura de pertencimento entre equipe da agência Peixe Vivo	- Reuniões mensais com toda equipe	- Realizar 12 reuniões em 2019





PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
	Modernizar sistemas tecnológicos	- Grau de modernização da APV	- Modernizar 10% dos aplicativos (sistemas operacionais) e equipamentos em 2019 - Migrar 10% da base de dados para rede em nuvem em 2019
	Estruturar a TI da APV	- Grau de estruturação da APV	Publicar o Ato Convocatório em 2019
ORÇAMENTO	Certificar o repasse dos recursos da arrecadados com a Cobrança	Percentual de certificações no período em avaliação	Certificar os valores em conta diariamente em 100% dos dias úteis em 2019
	Verificar se os recursos repassados são equivalentes aos arrecadados	Percentual de certificações no período em avaliação	-
	Verificar se os recursos arrecadados estão de acordo com o previsto	Percentual de certificações no período em avaliação	-
	Alavancar Novas Fontes de Financiamento	Número de Termos de Parceria assinados	1 Termo de Parceria assinado em 2019

Fonte: Manual do Planejamento Estratégico Sistêmico da Agência Peixe Vivo de 2018.

2.12. As diretrizes do mapa estratégico propostas para o período de 2021-2025, com base no diagnóstico Swot, foram:

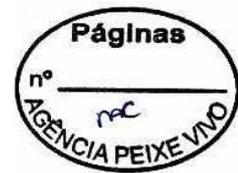
- **Visão:** Ser referência na gestão de recursos hídricos, nas regiões em que atua, por seus projetos de melhoria na quantidade e qualidade das águas, até 2025;
- **Missão:** Atuar na gestão de recursos hídricos de forma integrada com os entes do sistema para contribuir na melhoria da quantidade e qualidade das águas;
- **Valores:**
 - Fazer a diferença;
 - Integridade;
 - Credibilidade;
 - Trabalho em equipe.

2.13. O mapa foi construído constando o seguinte roteiro estratégico:

- **Resultado:** Melhorar instalações; manter reconhecimento; melhorar a qualidade e quantidade da água.
- **Mercado:** Captar parcerias; ganhar MKT SHARE; ser reconhecida como excelência; estreitar intercâmbio como os comitês.
- **Processos:** Criar melhores condições de trabalho; reestruturar área estratégica; melhorar práticas de recursos humanos; desenvolver e divulgar pesquisas; melhoria dos sistemas; evolução dos canais de comunicação; evolução execução dos projetos.
- **Pessoas:** Fortalecer a política de engajamento; incluir política de reconhecimento; unir as pessoas (motivação).

2.14. Transcorridos 6 anos da última atualização do Planejamento Estratégico Sistêmico da Agência Peixe Vivo, com uma pandemia durante este período, que alterou o modo de pensar, trabalhar e operacionalizar de uma organização, ocorrência de mudanças estruturais e no corpo diretivo, e ainda aliado a isto, o





crescimento da Agência Peixe Vivo com novos desafios relacionados à gestão de recursos públicos, resultam na necessidade de uma estratégia clara e eficiente para garantir a sua sustentabilidade, fortalecimento e continuidade de seu crescimento.

- 2.15. Diante deste cenário, evidencia-se que o planejamento estratégico atual não está alinhado com a realidade de crescimento da Agência, o que pode resultar em ineficiências operacionais, falta de foco nas prioridades estratégicas e possibilidade de incorrer em riscos.
- 2.16. A contratação de uma empresa especializada é fundamental para trazer expertise, metodologias atualizadas e uma abordagem objetiva para revisar os planejamentos estratégicos de 2012, 2015 e 2018 e apresentar uma atualização condizente com a atual gestão da Agência Peixe Vivo. Para esta atualização será fundamental a participação de colaboradores estratégicos da APV, dos conselheiros dos Conselhos de Administração e Fiscal, dos membros das diretorias dos comitês de bacia para os quais a Agência Peixe Vivo atua e representantes da Comissão instituída pelos comitês afluentes do São Francisco que irão aderir à Agência Peixe Vivo. Os Órgãos Gestores poderão ser convidados a participarem caso se constate a necessidade.
- 2.17. Para tanto, espera que a empresa contratada apresente como resultado: Um plano estratégico atualizado alinhado com a realidade atual e futura da Agência Peixe Vivo, proporcionando direcionamento claro para o seu crescimento e sustentabilidade em um horizonte de 4 anos.

3. FUNDAMENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DO OBJETO DE CONTRATAÇÃO E QUANTITATIVOS DO OBJETO

- 3.1 Definição do objeto: O objeto consiste na atualização do planejamento estratégico sistêmico da Agência de Bacia Hidrográfica Peixe Vivo, mediante a contratação de pessoa jurídica tecnicamente qualificada e devidamente habilitada.
- 3.2 Objetivos específicos:
- ✓ Realizar o diagnóstico da cena atual da APV em termos de atividades executadas, responsabilidades legais, estrutura etc.;
 - ✓ Realizar levantamento de dinâmicas que moldem o futuro possível para a APV para os próximos quatro anos, envolvendo, planos de ações, planos plurianuais, planos operacionais, atividades previstas, recursos a serem disponibilizados e novos CBHs a serem atendidos;
 - ✓ Definir a metodologia que será aplicada para o desenvolvimento do estudo;
 - ✓ Realizar Workshops com os principais stakeholders envolvidos no processo;
 - ✓ Elaborar a proposta de atualização do planejamento estratégico sistêmico da Agência Peixe Vivo, a partir do diagnóstico situacional, dinâmicas futuras e resultado do Workshops realizado;
 - ✓ Apresentar o Plano finalizado, com os objetivos estratégicos, indicadores, metas e Plano de Ação para a validação pela Diretoria da APV e pelo Conselho de Administração.
- 3.3 Natureza do objeto: O objeto caracteriza-se como um serviço especial, por demandar a prestação de atividades técnicas especializadas, envolvendo diagnóstico, planejamento estratégico, definição de metodologias, consolidação de informações e desenvolvimento de ferramentas específicas para monitoramento, que requerem conhecimentos técnicos aprofundados e experiência comprovada na área de gestão estratégica aplicada ao setor de recursos hídricos.
- 3.4 Descrição da solução considerando o ciclo de vida do objeto: A solução proposta para a atualização do planejamento estratégico sistêmico da Agência de Bacia Hidrográfica Peixe Vivo será desenvolvida em etapas, considerando todas as fases do ciclo de vida do objeto, desde o planejamento inicial até a implementação e monitoramento.

3.4.1 Planejamento e Diagnóstico:

- ✓ Levantamento e análise da condição atual da Agência, identificando pontos fortes,





oportunidades de melhoria, ameaças e desafios.

- ✓ Levantamento e análise de dinâmicas que moldem o futuro para a APV para os próximos quatro anos, envolvendo, planos de ações, planos plurianuais, planos operacionais, atividades previstas, recursos a serem disponibilizados e novos CBHs a serem atendidos;
- ✓ Elaboração do relatório diagnóstico, consolidando as informações obtidas.

3.4.2 Definição da Metodologia e Workshop:

- ✓ Desenvolvimento e apresentação da metodologia que orientará a atualização do planejamento estratégico.
- ✓ Realização de workshop com as partes interessadas para coleta de contribuições e validação das premissas estratégicas.

3.4.3 Proposta do Plano Estratégico:

- ✓ Estruturação de um plano estratégico preliminar, incluindo objetivos estratégicos, indicadores e metas alinhados às diretrizes da Agência.
- ✓ Apresentação para apreciação e feedback.

3.4.4 Consolidação do Plano Estratégico:

- ✓ Integração das sugestões recebidas e finalização do plano estratégico consolidado, incluindo o plano de ação detalhado.
- ✓ Desenvolvimento de Metodologia e Ferramenta de Monitoramento;
- ✓ Apresentação e entrega de ferramenta para acompanhamento da execução do plano estratégico, juntamente com o manual de uso e orientações técnicas, podendo ser por meio de Power Bi, algum software ou aplicativo de monitoramento;
- ✓ Treinamento e capacitação da equipe para utilização da ferramenta de monitoramento e aplicação das diretrizes do plano estratégico.

3.5 Quantitativos do objeto: A atualização do planejamento estratégico sistêmico da Agência Peixe Vivo se dará conforme as condições, exigências e especificações e quantitativos estabelecidos neste instrumento, nos termos do Quadro 2.

Quadro 2 - Quantitativos do objeto

Produtos esperados	Quantitativos
Relatório com o Plano de Trabalho, incluindo a metodologia e o cronograma de execução detalhados	01 relatório (produto 1)
Relatório com o resultado do diagnóstico da cena atual e levantamento de dinâmicas que moldem o futuro da APV	01 relatório (produto 2)
Relatório com a metodologia que será adotada e com o resultado do Workshop	01 relatório (produto 3)
Proposta preliminar do Plano Estratégico	01 relatório (produto 4)
Plano estratégico consolidado, com os objetivos estratégicos, indicadores, metas e Plano de ação e apresentação de metodologia, com a ferramenta (Power BI, software ou aplicativo) para monitoramento da execução do Plano	01 relatório + Manual de Monitoramento do Plano Estratégico (produto 5)

4. DEFINIÇÃO DO ESCOPO E DO SERVIÇO

4.1. A empresa contratada para atualizar o planejamento estratégico sistêmico da Agência Peixe Vivo deverá desenvolver o seguinte escopo:

- Análise situacional da Agência de Bacia Hidrográfica Peixe Vivo, incluindo análise do planejamento estratégico atual e benchmarking;
- Realização de workshop com os principais stakeholders e pontos focais da equipe da Agência Peixe Vivo para identificação de necessidades, desafios e oportunidades;
- Elaboração de um Plano Estratégico, incluindo definição de visão, missão, valores, objetivos





- estratégicos e indicadores de desempenho;
- Desenvolvimento do plano de ação detalhado para implementação das estratégias, com atribuição de responsabilidades e prazos;
- Desenvolvimento de indicadores, metodologia e de ferramenta para o monitoramento da execução do Plano Estratégico;
- Elaboração de um Manual de Monitoramento das ações do Plano Estratégico com indicadores de desempenho e impactos;
- Apresentação do Plano Estratégico junto ao Conselho de Administração; e,
- Capacitação dos técnicos da Gerência de Gestão Estratégica (GGE) para utilização da ferramenta de monitoramento da execução do Plano.

5. METODOLOGIA PARA REALIZAÇÃO DO SERVIÇO

- 5.1 A empresa contratada para elaborar a atualização do planejamento estratégico sistêmico da Agência Peixe Vivo deverá desenvolver o seguinte escopo:

5.1.1. Desenvolvimento do Plano de Trabalho

- ✓ Elaboração do planejamento detalhado do trabalho, com o cronograma e metodologia detalhados com as diretrizes apresentadas pela equipe técnica da Agência Peixe Vivo.

5.1.2. Realização do diagnóstico da Cena Atual e análise de dinâmicas de Futuro

- ✓ Levantamento e análise do histórico da Agência Peixe Vivo, envolvendo sua estrutura ao longo do tempo, responsabilidades e evolução desde sua criação e início de funcionamento até os dias de hoje;
- ✓ Levantamento e análise detalhada da condição atual da Agência Peixe Vivo, identificando os principais pontos positivos, problemas, desafios, oportunidades e potenciais áreas de melhoria;
- ✓ Levantamento da estrutura de outras Entidades Delegatárias e suas responsabilidades, de forma a dar suporte a um benchmarking com a Agência Peixe Vivo;
- ✓ Desenvolvimento de análises sobre futuros possíveis para a Agência, considerando bacias hidrográficas com perspectivas de serem consideradas, montantes de recursos previstos para serem aportados, planos de ação a serem suportados pela Agência, dentre outras dinâmicas que possam moldar ou indicar o futuro possível. Destaca-se que os futuros possíveis da Agência devem ter consideradas tendências históricas e informações com base no desempenho e atividades desenvolvidas pela Agência até o momento;
- ✓ Elaboração de relatório que sintetize as informações coletadas, destacando os postos-chave para a atualização do planejamento estratégico.

5.1.3. Definição da Metodologia de Planejamento

- ✓ Desenvolvimento da metodologia a ser adotada para a atualização do planejamento estratégico, alinhada aos objetivos da Agência e às melhores práticas do setor.
- ✓ Definição clara dos processos, etapas e ferramentas a serem utilizadas no desenvolvimento do plano, incluindo cronograma detalhado de atividades.
- ✓ Realização de workshop com as partes interessadas para validar e ajustar a metodologia proposta. O workshop deverá ser presencial e realizado em 1 (um) dia, em espaço específico a ser locado pela contratante e prevendo coffee break para os participantes. A definição dos participantes será de responsabilidade da APV, não podendo exceder 25 pessoas.

5.1.4. Elaboração da Proposta Preliminar de Plano Estratégico

- ✓ Aplicação da metodologia definida e validada na etapa anterior, para desenvolvimento do planejamento estratégico;
- ✓ Estruturação da proposta preliminar do plano estratégico, com base nos dados coletados no diagnóstico e nas metodologias validadas.





- ✓ Definição preliminar de objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de curto, médio e longo prazo, e ações específicas para cada área da Agência.
- ✓ Apresentação da proposta para análise e feedback das partes interessadas.

5.1.5. Consolidação do Plano Estratégico

- ✓ Ajustes e refinamento do plano estratégico, com base nas contribuições recebidas, para garantir a aderência às necessidades da Agência e sua viabilidade operacional.
- ✓ Definição consolidada de objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de curto, médio e longo prazo, e ações específicas para cada área da Agência. Desenvolvimento do plano de ação detalhado, com responsabilidades atribuídas, prazos e recursos necessários para a implementação das ações previstas.
- ✓ Preparação de um relatório final consolidado com o plano estratégico completo e a descrição das etapas para implementação.

5.1.6. Desenvolvimento da Ferramenta de Monitoramento

- ✓ Definição de um processo de acompanhamento contínuo e avaliação periódica da execução do plano estratégico
- ✓ Desenvolvimento ou adaptação de ferramenta para monitoramento contínuo da execução do plano estratégico, com funcionalidades que permitam o acompanhamento de metas e indicadores.
- ✓ Elaboração de um manual de uso da ferramenta, com instruções detalhadas sobre como utilizá-la para monitorar o progresso das ações e realizar ajustes quando necessário.
- ✓ Treinamento da equipe da Agência Peixe Vivo para o uso da ferramenta de monitoramento e suporte técnico inicial.

5.2 Essa metodologia garantirá a elaboração de um plano estratégico robusto, alinhado às necessidades da Agência e às melhores práticas de gestão, com ferramentas eficazes para o monitoramento e acompanhamento de sua execução.

6. PRAZO DE CONTRATAÇÃO

6.1. O prazo de execução dos serviços será de 06 (seis) meses e o prazo de vigência do contrato será de 08 (oito) meses contados da data da emissão da Ordem de Serviço. O contrato deverá apresentar mais detalhamento das regras que serão aplicadas em relação à sua vigência.

7. REQUISITOS DA CONTRATAÇÃO

- 7.1. Subcontratação: Não é admitida a subcontratação do objeto contratual.
- 7.2. Garantia: As condições de garantia de produtos seguem de acordo com a Lei Federal Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, especificamente em seus artigos 18 e 26. O contratado é obrigado a realizar os devidos ajustes sempre que necessário. Todos os custos com os ajustes e/ou correções ocorrerão por conta do contratado, durante o período de vigência contratual. O prazo dos ajustes não deverá exceder 05 (cinco) dias úteis, e poderá ser prorrogado uma única vez, por igual período, mediante solicitação escrita e justificada do contratado, aceita pelo contratante.
- 7.3. Visita Técnica: Não haverá necessidade a realização de visita técnica considerando o objeto da contratação.

8. MODELO DE EXECUÇÃO DO OBJETO

8.1. O início da execução do objeto se dará na data da emissão da ordem de serviço. Os serviços deverão ser prestados em observância às especificações contidas neste instrumento. Para os procedimentos de pagamento, o Fornecedor emitirá a Nota Fiscal ou instrumento de cobrança equivalente, que deverá ser





apresentado em conjunto com os documentos de regularidade fiscal. O pagamento será realizado mediante aprovação pelo responsável pelo acompanhamento e fiscalização do contrato.

- 8.2. Caso haja solicitação de garantia, esta será estabelecida no ato convocatório.

9. PROCEDIMENTOS DE TRANSIÇÃO E FINALIZAÇÃO DO CONTRATO

- 9.1. O objeto do contrato será recebido, **provisoriamente**, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 (quinze) dias da comunicação escrita do contratado.
- 9.2. **Definitivamente**, por funcionário da Agência Peixe Vivo, designado pela Diretoria Geral; mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de 30 (trinta) dias de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais.
- 9.3. O objeto do contrato poderá ser rejeitado, no todo ou em parte, quando estiver em desacordo com o contrato.
- 9.4. O recebimento **provisório** ou **definitivo** não excluirá a responsabilidade civil pela solidez e pela segurança da obra ou serviço nem a responsabilidade ético-profissional pela perfeita execução do contrato, nos limites estabelecidos pela lei ou pelo contrato.
- 9.5. Salvo disposição em contrário constante do edital ou de ato normativo, os ensaios, os testes e as demais provas para aferição da boa execução do objeto do contrato exigidos por normas técnicas oficiais correrão por conta da contratada.
- 9.6. O termo de encerramento do contrato será procedido de parecer técnico do representante da Agência Peixe Vivo responsável pelo acompanhamento e fiscalização do contrato que certifique que os bens ou serviços ou obras adquiridas foram recebidos ou efetuados em condições satisfatórias e em conformidade com o Termo de Referência, após eventual decurso do prazo de observação, ou vistoria que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais. Deverá ser anexado o termo de recebimento definitivo como parte integrante dele, além do parecer técnico que atesta os resultados da avaliação das condições preliminares para a certificação da conformidade com o Termo de Referência.
- 9.7. A depender da complexidade, a Contratante poderá designar uma comissão nomeada pela Diretoria Geral para verificar o atendimento das exigências contratuais.

10. MODELO DE GESTÃO DO CONTRATO

- 10.1. O contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas da Resolução ANA nº. 122, de 2019; e da Lei nº 14.133, de 2021, conforme o caso, e cada parte responderá pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.
- 10.2. Em caso de impedimento, ordem de paralisação ou suspensão do contrato, o cronograma de execução será prorrogado automaticamente pelo tempo correspondente, anotadas tais circunstâncias mediante simples apostila.
- 10.3. Toda prorrogação de prazo deverá ser justificada por escrito e previamente autorizada pela autoridade competente para celebrar o contrato.
- 10.4. As comunicações entre o órgão ou entidade e a contratada devem ser realizadas por escrito sempre que o





ato exigir tal formalidade, admitindo-se o uso de mensagem eletrônica para esse fim.

10.5. A Agência Peixe Vivo poderá convocar a Contratada para adoção de providências que devam ser cumpridas de imediato.

10.6. Após à assinatura do contrato ou instrumento equivalente, a Agência Peixe Vivo poderá convocar a Contratada para reunião inicial para apresentação do plano de fiscalização, que conterá informações acerca das obrigações contratuais, dos mecanismos de fiscalização, das estratégias para execução do objeto, do método de aferição dos resultados, quando houve e das sanções aplicáveis, dentre outros.

11. FISCALIZAÇÃO

11.1. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada pelos fiscais do contrato, ou pelos respectivos substitutos.

11.2. Fiscalização Técnica

11.2.1. O fiscal técnico do contrato acompanhará a execução do contrato para que sejam cumpridas todas as condições estabelecidas no contrato, de modo a assegurar os melhores resultados para a contratação.

11.2.2. O fiscal técnico do contrato anotar no histórico de gerenciamento do contrato todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, com a descrição do que for necessário para a regularização das faltas ou dos defeitos observados.

11.2.3. Identificada qualquer inexistência ou irregularidade, o fiscal técnico do contrato emitirá notificações para a correção da execução do contrato, determinando prazo para a correção.

11.2.4. O fiscal técnico do contrato informará ao gestor do contrato, em tempo hábil, a situação que demandar decisão ou adoção de medidas que ultrapassem sua competência, para que adote as medidas necessárias e saneadoras, se for o caso.

11.2.5. No caso de ocorrências que possam inviabilizar a execução do contrato nas datas aprazadas, o fiscal técnico do contrato comunicará o fato imediatamente ao gestor do contrato.

11.2.6. O fiscal técnico do contrato comunicará ao gestor do contrato, em tempo hábil, o término do contrato sob sua responsabilidade, com vistas à tempestiva renovação ou à prorrogação contratual.

11.2.7. A fiscalização técnica dos serviços estabelecidos no presente edital será efetuada por funcionário legalmente habilitado a ser designado em portaria pela Diretoria Geral da APV, sendo a ele incumbida a tarefa de verificar a quantidade, qualidade e os valores dos serviços executados, o atendimento dos padrões e normas requeridos para a intervenção, bem como fazer cumprir todas as exigências da Contratante e as responsabilidades da construtora, descritas no Termo de Referência e legislação vigente; Poderá ser realizada a contratação de terceiros para assistir ou subsidiar a fiscalização, conforme legislação vigente.

11.2.8. A fiscalização de que trata esta cláusula não exclui nem reduz a responsabilidade da Contratada, inclusive perante terceiros, por qualquer irregularidade, ainda que resultante de





imperfeições técnicas, vícios redibitórios, ou emprego de material inadequado ou de qualidade inferior e, na ocorrência desta, não implica em corresponsabilidade da Contratante ou de seus agentes e prepostos.

- 11.2.9. Caso haja a necessidade de substituição de equipamentos/materiais especificados por outros equivalentes/similares (casos em que houver comprovadas justificativas técnicas da real necessidade de substituição), a Contratada deverá informar o fato antecipadamente ao responsável pela fiscalização dos serviços para que seja feita a adequada avaliação e registro da ocorrência. A eventual substituição poderá ocorrer somente após a consulta e mediante expressa autorização formal da Fiscalização;
- 11.2.10. A Fiscalização dos serviços ocorrerá de forma ininterrupta e ficará a cargo da Contratante, que poderá designar seus funcionários e/ou ainda, indicar fiscais contratados;
- 11.2.11. A Fiscalização poderá agir e decidir perante a Contratada, inclusive rejeitando serviços que estiverem em desacordo com o Contrato, em desacordo com as Normas Técnicas da ABNT e conflitantes com a melhor técnica consagrada pelo uso ou legislação vigente. Fica a Contratada obrigada a assegurar e facilitar o acesso da fiscalização, aos serviços, e a todos os elementos que forem necessários ao desempenho de sua missão, sob a pena de descumprimento contratual;
- 11.2.12. Cabe à Fiscalização verificar a ocorrência de fatos para os quais tenha sido estipulada qualquer penalidade contratual.

11.3. Fiscalização Administrativa

- 11.3.1. O fiscal administrativo do contrato verificará a manutenção das condições de habilitação da contratada, acompanhará o pagamento, as garantias, as glosas e a formalização de apostilamento e termos aditivos, solicitando quaisquer documentos comprobatórios pertinentes, caso necessário.
- 11.3.2. Caso ocorra descumprimento das obrigações contratuais, o fiscal administrativo do contrato atuará tempestivamente na solução do problema, reportando ao gestor do contrato para que tome as providências cabíveis, quando ultrapassar a sua competência.

11.4. Gestor do Contrato

- 11.4.1. O gestor do contrato coordenará a atualização do processo de acompanhamento e fiscalização do contrato contendo todos os registros formais da execução no histórico de gerenciamento do contrato, a exemplo da ordem de serviço, do registro de ocorrências, das alterações e das prorrogações contratuais, elaborando relatório com vistas à verificação da necessidade de adequações do contrato para fins de atendimento da finalidade da Agência Peixe Vivo.
- 11.4.2. O gestor do contrato acompanhará os registros realizados pelos fiscais do contrato, de todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato e as medidas adotadas, informando, se for o caso, à autoridade superior àquelas que ultrapassarem a sua competência.





- 11.4.3. O gestor do contrato acompanhará a manutenção das condições de habilitação da contratada, para fins de pagamento, e anotará os problemas que obstem o fluxo normal do pagamento da despesa.
- 11.4.4. O gestor do contrato emitirá documento comprobatório da avaliação realizada pelos fiscais técnico, administrativo quanto ao cumprimento de obrigações assumidas pela contratada, com menção ao seu desempenho na execução contratual, baseado nos indicadores objetivamente definidos e aferidos, e a eventuais penalidades aplicadas, devendo constar do cadastro de atesto de cumprimento de obrigações.
- 11.4.5. O gestor do contrato tomará providências para a formalização de processo administrativo de responsabilização para fins de aplicação de sanções, a ser conduzido por comissão, ou pelo agente com competência para tal, conforme o caso
- 11.4.6. O gestor do contrato deverá enviar a documentação pertinente para a formalização dos procedimentos de pagamento, no valor dimensionado pela fiscalização e gestão nos termos do contrato.

12. MANUAL DE FISCALIZAÇÃO E SANÇÕES DO CONTRATO

- 12.1. A fiscalização do contrato deverá se atentar ao manual de gestão e fiscalização de contratos específico nos casos omissos neste termo de referência que está disponível em: <http://cdn.agenciapeixe vivo.org.br/media/2022/02/MANUAL-FISCALIZACAO-DE-CONTRATOS-APV-2022.pdf>.
- 12.2. A fiscalização do contrato deverá se atentar ao manual de sanções contratuais específico nos casos omissos neste termo de referência que está disponível em: [http://cdn.agenciapeixe vivo.org.br/media/2023/08/202210_Manual-Sancoes APV.pdf](http://cdn.agenciapeixe vivo.org.br/media/2023/08/202210_Manual-Sancoes_APV.pdf).

13. CRITÉRIOS E MEDIÇÃO DE PAGAMENTO

- 13.1. A aprovação dos produtos/medições deverá observar os percentuais e os itens discriminados no cronograma físico-financeiro presente no APÊNDICE I - CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO neste termo de referência.
- 13.2. Os pagamentos serão efetuados em até 15 (quinze) dias após a aprovação dos respectivos Parecer(es) Conclusivo(s) estabelecidos no cronograma físico-financeiro, mediante a autorização emitida pela Agência Peixe Vivo, após entrega dos Produtos já devidamente aprovados e apresentação do Recibo correspondente, além de documentação relativa à quitação de taxas e impostos, quando couber.
- 13.3. A proposta financeira do(s) Concorrente(s) deverá abarcar todos os demais custos decorrentes de equipamentos, aquisição de material de escritório e informática, dentre outros não citados neste termo de referência.
- 13.4. Para fins de aprovação de pagamento, não serão admitidas majorações ou reduções dos valores dos itens presentes no cronograma físico-financeiro, como também não serão admitidos valores referenciais diferentes daqueles apresentados no cronograma físico-financeiro para o pagamento dos itens passíveis de medição deste termo de referência, mesmo se a contratada apresente documento que comprove um custo diferente do estipulado no Ato Convocatório;





13.5. Os pagamentos serão efetuados considerando-se a validade da ordem de serviço, anteriormente apresentada. Não serão admitidos valores em discordância daqueles estipulados no cronograma físico-financeiro;

13.6. A não aprovação do produto dentro do período designado no cronograma físico-financeiro do TDR caracteriza inadimplência da Contratada, mesmo que o produto esteja sendo readequado, para atender o TDR, por solicitação da equipe técnica da APV, responsável pela fiscalização do contrato.

14. FORMA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR E REGIME DE EXECUÇÃO

14.1. Qualificação Técnica

14.1.1. Para a realização deste serviço não é requerido registro da proponente em nenhuma entidade de classe profissional, por se tratar de escopo de caráter multidisciplinar.

14.1.2. A proponente deverá apresentar atestado(s) de capacidade técnica, comprovando que seus profissionais tenham executado serviços de natureza similar e de complexidade tecnológica e operacional equivalente ou superior às definidas neste Termo de Referência, fornecidos por pessoa jurídica de direito público ou privado:

- a. Para fins de comprovação, entende-se que os serviços de natureza similar são a elaboração e/ou atualização de planos estratégicos e/ou planos de gestão.
- b. Por se tratar de um serviço de natureza específica, que visa a orientar a gestão estratégica da Agência Peixe Vivo de modo a garantir a sua sustentabilidade, fortalecimento e crescimento, o aparato técnico associado ao conhecimento prévio da contratada deverá prevalecer.

14.1.3. O fornecedor será selecionado por meio da realização de procedimento de SELEÇÃO PÚBLICA, na modalidade COLETA DE PREÇOS, sob a forma PRESENCIAL, com adoção do critério de julgamento pelo TÉCNICA E PREÇO.

14.1.4. O julgamento das propostas técnicas será realizado em conformidade com o tipo TÉCNICA E PREÇO e será vencedor o participante que alcançar a MAIOR PONTUAÇÃO, levando-se em conta os pesos 0,7 e 0,3 fixados, respectivamente, para a técnica e para o preço, de acordo com a seguinte fórmula: $MP = [(IT \times 0,7) + (IP \times 0,3)]$

Onde:

IT (índice técnico) = pontuação técnica média (média aritmética das notas atribuídas pelos membros da Comissão de Julgamento), obtida pela concorrente;

IP (índice de preço) = valor da proposta de menor preço dividido pelo valor da proposta do participante em avaliação, levando-se em consideração até duas casas decimais, sendo o resultado do quociente multiplicado por 100, e desta maneira, a pontuação da proposta de menor preço será igual a 100,00.

14.1.5. A justificativa para a necessidade de lançar mão de critérios de pontuação e julgamento das propostas técnicas é a mesma apresentada no item 14.1.2 deste documento.

14.2. Critérios de Avaliação da Equipe Técnica da Contratada

14.2.1. A Contratada deverá dispor de equipe técnica capaz de atender ao escopo dos serviços requeridos em cada etapa, observando os prazos previstos para a conclusão das etapas





parciais definidas em cronograma físico-financeiro. Os profissionais mobilizados pela Contratada deverão se dedicar integralmente ou parcialmente ao longo do Contrato, de acordo com etapas previstas.

14.2.2. Para o desenvolvimento das atividades previstas no presente Termo de Referência, requer-se a apresentação de uma equipe técnica com as seguintes qualificações:

14.2.3. Equipe Chave

a) 01 (um) Especialista em Planejamento Estratégico, com qualquer formação superior. Esse profissional deverá apresentar atestados de capacidade técnica em:

- Elaboração e/ou atualização de planos estratégicos e/ou planos de gestão e/ou gerenciamento de projetos.

A função desse especialista será desenvolver as atividades principais do planejamento estratégico, envolvendo a definição de metodologia, moderação das discussões com a equipe da APV e aplicação propriamente dita do planejamento.

Para a avaliação desse especialista, deverá ser considerado um mínimo de 3 e um máximo de 6 atestados relacionados a atividades de planejamento estratégico, envolvendo, preferencialmente, atividades voltadas ao gerenciamento de recursos hídricos. A cada atestado considerado afim, será considerada uma nota de 3 (dois) pontos, sendo obtido 1 (um) ponto extra para o caso de ser voltado a recursos hídricos. Assim, a nota máxima para os atestados desse profissional será de 24 pontos, caso todos os atestados tenham relação com recursos hídricos.

b) 01 (um) Especialista em Planejamento de Recursos Hídricos, com formação superior em engenharia. Esse profissional deverá apresentar atestados de capacidade técnica em:

- Elaboração e/ou atualização de planos de recursos hídricos com funções voltadas ao arranjo institucional, especialista em planejamento ou instrumentos de gestão de recursos hídricos ou elaboração e/ou desenvolvimento de estudos voltados aos instrumentos de gestão de recursos hídricos ou arranjos institucionais voltados ao gerenciamento de recursos hídricos.

A função desse especialista será desenvolver as atividades de conexão do planejamento estratégico com o gerenciamento de recursos hídricos, envolvendo todas as etapas de trabalho, como a definição de metodologia e sua aplicação propriamente dita no planejamento.

Para a avaliação desse especialista, deverá ser considerado um mínimo de 3 e um máximo de 6 atestados relacionados a atividades elaboração e/ou atualização de planos de recursos hídricos com funções voltadas ao arranjo institucional, especialista em planejamento ou instrumentos de gestão de recursos hídricos ou elaboração e/ou desenvolvimento de estudos voltados aos instrumentos de gestão de recursos hídricos ou arranjos institucionais voltados ao gerenciamento de recursos hídricos. A cada atestado considerado afim, será considerada uma nota de 3 (três) pontos. Assim, a nota máxima para os atestados desse profissional será de 18 pontos.

Para esses dois profissionais, serão também avaliados títulos, sendo verificada sua consideração em situação afim à posição esperada e suas responsabilidades, da seguinte forma:

Especialista em Planejamento Estratégico:

Especialização: 1 ponto

Mestrado: 3 pontos

Doutorado: 4 pontos

Especialista em Planejamento de Recursos Hídricos:

Especialização: 1 ponto





Mestrado: 2 pontos

Doutorado: 3 pontos

Os pontos não são cumulativos, devendo ser considerada a pontuação referente à máxima titulação do profissional.

Para cada profissional, os títulos serão avaliados quanto à afinidade com as suas funções e a pontuação recebida será quanto à maior nota obtida, não sendo cumulativa.

14.2.4. Para os profissionais que possuem profissão regulamentada em lei, será necessário apresentar registro no respectivo Conselho de Classe profissional e, quando necessário, deverá ser realizado o registro do trabalho contratado a fim de assegurar a sua responsabilidade técnica. Quando o cargo exigido não possuir Conselho de Classe a experiência profissional poderá ser comprovada por meio de apresentação de atestados de capacidade técnica ou ainda por meio de Carteira de Trabalho com a identificação do cargo/função. Nos atestados apresentados, a atividade exercida pelo profissional indicado deverá estar discriminada.

14.2.5. Qualquer pedido de alteração deverá ser formalizado e justificado pela Contratada dentro do período de vigência do Contrato e logo após a verificação da necessidade de substituição do profissional. Pedidos encaminhados após o término do Contrato não serão aceitos.

14.2.6. Apresentando-se a necessidade de alteração de profissional inicialmente alocado no projeto, para a equipe técnica habilitada, a Contratada deverá formalizar o pedido por meio de Ofício encaminhado ao fiscal do Contrato designado pela Agência Peixe Vivo, indicando um substituto que tenha o nível de experiência e qualificação técnica igual ou superior ao profissional substituído, desde que respeitados os parâmetros exigidos. O pedido de substituição passará por análise da Agência Peixe Vivo que irá emitir parecer técnico, dispondo sobre a sua aprovação ou não.

14.2.7. Equipe de Apoio: Para o presente objeto não é solicitada Equipe de Apoio com atestação específica. No entanto, minimamente um profissional júnior deverá ser considerado para apoio às atividades dos especialistas e coordenador da equipe chave, sendo necessária a apresentação de seu currículo

14.3. Critérios de Avaliação da Proposta Técnica

14.3.1. As propostas técnicas são essenciais para que o Contratante possa avaliar a capacidade técnica de um Proponente frente aos desafios existentes dentro do contexto de execução de um serviço de natureza técnica e especializada. Alguns itens são obrigatórios para a apresentação das propostas técnicas, a saber:

14.3.2. Plano de trabalho e Metodologia proposta: é um relatório que demonstra a pormenorização das etapas a serem desenvolvidas pela proponente para a execução satisfatória dos serviços a serem contratados. Mais do que isso, a proponente deve ser capaz de demonstrar a capacidade organizacional e gerencial da sua equipe, correlacionando a alocação de cada recurso disponível e proposto para a realização das diversas tarefas. Incluindo, a demonstração de conhecimentos técnicos e o domínio na utilização de métodos e técnicas por parte da Proponente. Deverão ser apresentadas, descritas e justificadas as estratégias para a execução dos serviços, de forma concisa e objetiva, não significando, entretanto, uma





modificação no escopo dos serviços e cronograma físico-financeiro estabelecido neste termo de referência.

- a) O Plano de trabalho e a Metodologia proposta deverão ser elaborados em no máximo 20 páginas (ou 10 folhas frente e verso) no formato de papel A4, com a fonte Arial tamanho 11. Caso ocorra excedente no número ou no tamanho de páginas, a proponente será punida com perda de 10% da pontuação definida para esse quesito. Serão avaliados minimamente os 5 (cinco) subcritérios para "Plano de Trabalho e Metodologia Proposta", sendo atribuídos até 26 (vinte e seis) pontos para os critérios, quando atendidos de forma satisfatória, de acordo com a distribuição de pontos indicada no Quadro 3:

I Identificação e quantificação dos profissionais da equipe chave e/ou apoio alocados segundo distribuição de funções e compatível com o cronograma executivo; é necessário apresentar cronograma com a distribuição temporal das funções;

II Identificação e quantificação dos recursos materiais e infraestrutura a serem alocados segundo as tarefas programadas e compatíveis com o cronograma executivo; é necessário apresentar cronograma com a distribuição temporal dos recursos;

III Detalhamento das estratégias, segundo o planejamento logístico para atendimento às demandas do Termo de Referência do Ato Convocatório; é necessário abordar as estratégias para a elaboração dos produtos/relatórios;

IV Identificação coerente de possíveis dificuldades encontradas para a elaboração dos relatórios e dissertação satisfatória de estratégias para a superação delas (conhecimento do problema);

V Apresentação dos arcabouços técnicos que pretende utilizar para executar os serviços. É esperada a demonstração de conhecimentos técnicos com maior profundidade e o domínio na utilização de métodos e técnicas por parte da Proponente.

14.3.3. Conhecimento do problema: relatório em que a Proponente demonstra seus conhecimentos específicos no âmbito do serviço a ser executado.

- a) O conhecimento do problema deverá ser elaborado em no máximo 20 páginas (ou 10 folhas frente e verso) no formato de papel A4, com a fonte Arial tamanho 11. Caso ocorra excedente no número ou no tamanho de páginas, a proponente será punida com perda de 10% da pontuação definida para esse quesito. Serão avaliados minimamente os seguintes subcritérios para "Conhecimento do problema", sendo atribuídos até 25 (vinte e cinco) pontos para os critérios, quando atendidos de forma satisfatória, de acordo com a distribuição de pontos indicada no Quadro 3:

I Demonstração de conhecimentos relacionados às atividades exercidas pela Agência Peixe Vivo, envolvendo planos de recursos hídricos e a implementação de suas ações;

II Demonstração de conhecimentos relacionados aos Planos Estratégicos elaborados da Agência Peixe Vivo (2012, 2015 e 2018);

III Demonstração de conhecimentos relacionados ao contexto atual da Agência Peixe Vivo em termos de CBHs atendidos e futuro próximo previsto, de forma a ter uma visão clara das necessidades de melhoria e crescimento;

IV Demonstração de conhecimento relacionados às metodologias de Planejamentos Estratégicos aplicadas para desenvolvimento de um Plano Estratégico;





V Apresentação e descrição de possíveis metodologias, indicadores e ferramentas para o monitoramento da execução de Planos Estratégicos.

14.3.4. A seguir é apresentado o Quadro 3 contendo os critérios de Avaliação e Pontuação.

Quadro 3 – Critérios de Avaliação e Pontuação

Critério	Subcritérios	Pontuação Detalhada	Pontuação Mínima	Pontuação Máxima
Plano de Trabalho e Metodologia Proposta	Atendimento aos subcritérios estabelecidos no Formulário 1. Apresentação com até 20 páginas ou 10 folhas frente e verso.	- Atendimento a 5 subcritérios: 26 pontos	20 pontos	26 pontos
		- Atendimento a 4 subcritérios: 20 pontos		
		- Atendimento a 3 subcritérios: 16 pontos		
		- Atendimento a 2 subcritérios: 13 pontos		
		- Atendimento a 1 subcritério: 8 pontos		
Conhecimento do Problema	Atendimento aos subcritérios estabelecidos no Formulário 2.	- Atendimento a 5 subcritérios: 25 pontos	20 pontos	25 pontos
		- Atendimento a 4 subcritérios: 20 pontos		
		- Atendimento a 3 subcritérios: 16 pontos		
		- Atendimento a 2 subcritérios: 13 pontos		
		- Atendimento a 1 subcritério: 8 pontos		
Qualificação da Equipe Chave	Especialista em Planejamento Estratégico	Atestados de serviços/projetos de elaboração e/ou atualização de planos estratégicos e/ou planos de gestão e/ou gerenciamento de projetos. Mínimo de 3 e máximo de 6 atestados. Pontos por atestado: 3 + 1 (caso seja relacionado a planejamentos relacionados a recursos hídricos) Especialização: 1 ponto Mestrado: 3 pontos Doutorado: 4 pontos	10 pontos	28 pontos
	Especialista em Planejamento de Recursos Hídricos	Atestados em elaboração e/ou atualização de planos de recursos hídricos com funções voltadas ao arranjo institucional, especialista em planejamento ou instrumentos de gestão de recursos hídricos ou elaboração e/ou desenvolvimento de estudos relacionados aos instrumentos de gestão de recursos hídricos ou arranjos institucionais voltados ao gerenciamento de recursos hídricos. Mínimo de 3 e máximo de 6 atestados. Pontos por atestado: 3. Especialização: 1 ponto Mestrado: 2 pontos Doutorado: 3 pontos	10 pontos	21 pontos
Pontuação Total			60 pontos	100 pontos

* Essa pontuação não se refere à soma das específicas por critério, sendo superior, considerando o conjunto da proposta técnica.

** Os pontos referentes à qualificação do profissional da equipe chave não são cumulativos, devendo ser considerada a pontuação referente à máxima titulação.

14.3.5. Somente serão classificadas as propostas técnicas que obtiverem nota mínima igual ou superior a 60 (sessenta) pontos.

14.4. Critério de Aceitabilidade da Proposta de Preços

14.4.1. Ressalvado o objeto ou parte dele sujeito ao regime de empreitada por preço unitário, o critério de aceitabilidade de preços será o valor global estimado para a contratação.





14.4.2. Após a adjudicação e homologação do certame, a concorrente vencedora deverá apresentar, por meio eletrônico, planilha que contenha o preço global, cronograma físico financeiro adequado ao valor de sua proposta, os quantitativos e os preços unitários tidos como relevantes, conforme modelo de planilha elaborada pela Agência Peixe Vivo.

15. REGIME DE EXECUÇÃO

15.1. O regime de execução do contrato será empreitado a preço global.

15.2. Premissas para registro de atuação do profissional

15.2.1. O Atestado de Capacidade Técnica é uma faculdade do Contratante. Caso o Contratante decida por sua emissão, após solicitação do Contratado, no atestado de capacidade técnica constarão somente os profissionais cujos nomes forem incluídos na fase de habilitação técnica, como parte integrante da Equipe Chave, respeitando as respectivas funções ou cargos para os quais os profissionais foram alocados. Acerca das atividades, serão atestadas somente aquelas discriminadas neste Termo de Referência.

16. ESTIMATIVAS DO VALOR DA CONTRATAÇÃO

16.1.1 O valor máximo global destinado a esta contratação, em consonância com o presente Termo de Referência, é **R\$ 365.303,17 (trezentos e sessenta e cinco mil e trezentos e três reais e dezessete centavos)** valor definido em razão da disponibilidade financeira e orçamentária.

16.1.2 Observação: todos os valores do quantitativos, equipamentos, serviços e materiais que compõe o valor máximo para contratação do objeto, estão devidamente disponibilizados no **APÊNDICE II – PLANILHA ORÇAMENTÁRIA.**

17. CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

17.1. O cronograma físico-financeiro deverá observar as seguintes definições, de acordo com o **APÊNDICE I - CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO**, além disto deverá ser observado que:

a) Os valores percentuais a serem pagos, após a conclusão parcial dos serviços, são coerentes aos valores parciais que compõem o valor global contratado, não podendo sofrer alterações em seus percentuais, que objetivem elevar ou reduzir os montantes previstos.

18. OBRIGAÇÕES

18.1. Obrigações da Contratada:

- a) Realizar os trabalhos contratados conforme especificado neste Termo de Referência e de acordo com Cláusulas estipuladas em Contrato;
- b) Fornecer informações à Gerência de Gestão Estratégica do Contratante, sempre que solicitado, sobre os trabalhos que estão sendo executados;
- c) Comparecer às reuniões previamente agendadas, munido de informações sobre o andamento dos Produtos em elaboração;
- d) Apoiar no registro de todas as reuniões e atividades no âmbito desta contratação, conforme solicitado neste TDR;





- e) Notificar a Agência Peixe Vivo, por escrito, sobre quaisquer fatos que possam colocar em risco a execução do presente objeto;
- f) Manter total sigilo sobre os serviços executados, vedada a divulgação de qualquer informação sem a prévia autorização da Contratante;
- g) Responder pelos danos causados diretamente à Contratante ou aos seus bens, ou ainda a terceiros, decorrentes de sua culpa ou dolo, durante a execução do contrato;
- h) Comunicar à Contratante qualquer anormalidade constatada e prestar os esclarecimentos solicitados;
- i) Possuir profissionais devidamente qualificados para a execução dos serviços contidos neste Termo de Referência.
- j) Cumprir todas as normas estabelecidas na Lei nº 13.709/2027 – LGPD, assegurando que o tratamento e processamento de dados se restrinjam ao mínimo necessário para a execução do contrato, evitando o compartilhamento de informações não essenciais ou que não tenham o consentimento do titular, sempre observando a finalidade específica do tratamento e necessidade de adequação dos dados coletados e adotar as medidas apropriadas para garantir a segurança e a proteção dos dados pessoais de todos os envolvidos no âmbito do presente contrato.
- k) Cumprir integralmente as disposições da Lei nº 13.709/2027 - LGPD conforme regulamentações da Agência Peixe Vivo, bem como estar plenamente ciente da Política de Privacidade da entidade e comprometer-se a respeitá-la em todas as suas operações e atividades relacionadas ao contrato.

18.2. Obrigações da Contratante:

- a) Disponibilizar documentos e informações úteis à execução dos serviços contratados, conforme especificado neste termo de referência;
- b) Realizar os pagamentos, conforme estipulado no Termo de Referência e Cláusulas Contratuais pertinentes;
- c) Exigir o cumprimento de todas as obrigações assumidas pela Contratada, de acordo com as cláusulas contratuais e os termos de sua proposta;
- d) Aprovar tecnicamente os pareceres entregues;
- e) Realizar os pagamentos relativos aos Produtos entregues e aprovados, conforme estipulado neste TDR e Cláusulas Contratuais pertinentes.
- f) Realizar a fiscalização dos serviços executados; e,
- g) Realizar os pagamentos relativos aos serviços parciais executados e aprovados, conforme estipulado neste termo de referência e Cláusulas Contratuais pertinentes.

19. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA PEIXE VIVO. Planejamento Sistêmico Estratégico. Belo Horizonte: Agência Peixe Vivo, 2014. Disponível em:

<https://www.agenciapeixe vivo.org.br/images/2014/AGB/planejamento%20sistemico%20estrategico%20agbpeixe vivo.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2024.

AGÊNCIA PEIXE VIVO. Manual de Planejamento Estratégico. Belo Horizonte: Agência Peixe Vivo, 2019. Disponível em: <https://cdn.agenciapeixe vivo.org.br/files/uploads/2019/06/MANUAL-PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-APV-2019.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2024.

AGÊNCIA PEIXE VIVO. Composição. Disponível em: <https://agenciapeixe vivo.org.br/a-agencia/composicao/>. Acesso em: 30 dez. 2024.





Belo Horizonte, 20 de março de 2025

Alcione Eneida Santos
Analista – Gerência de Gestão Estratégica

De acordo

André Amaral Horta
Gerente – Gerência de Gestão Estratégica



**APÊNDICE I - CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO**

Atividade	Produto Esperado	Prazo (dias)	Percentual (%)	Custo Estimado (R\$)
Plano de Trabalho	Relatório com o planejamento detalhado e metodologia de estudos (Produto 1)	30	10	36.530,32
Diagnóstico da cena atual e dinâmicas de futuro da APV	Relatório com diagnóstico (Produto 2)	60	20%	73.060,63
Desenvolvimento da metodologia e realização do Workshop	Relatório da metodologia e Workshop (Produto 3)	90	20%	73.060,63
Proposta Preliminar do Plano Estratégico	Relatório com a proposta do plano (Produto 4)	150	20%	73.060,63
Consolidação do Plano Estratégico e Desenvolvimento e apresentação da ferramenta e Manual de Monitoramento	Relatório com objetivos, indicadores e plano de ação, bem como o Manual da ferramenta de monitoramento (Produto 5)	180	30%	109.590,95

Descrição dos marcos de entrega:

- Mês 1: Elaboração do Plano de Trabalho (Produto 1)
- Mês 2: Diagnóstico da cena atual e dinâmicas de futuro da APV (Produto 2).
- Mês 3: Definição da metodologia e execução do Workshop (Produto 3).
- Mês 5: Apresentação da Proposta Preliminar do Plano Estratégico (Produto 4).
- Mês 6: Consolidação do Plano Estratégico e entrega da ferramenta de monitoramento (Produtos 5).





APÊNDICE II - PLANILHA ORÇAMENTÁRIA

PLANILHA RESUMO - Planejamento Estratégico

Custos Diretos com honorários profissionais - Horista					
Cargo	Quantidade necessária estimada	Unidade de medida	Valor unitário referencial (R\$)	Custo por item (R\$)	Fonte referencial
Equipe Chave					
Especialista 1 - Planejamento Estratégico	720	hora	R\$ 98,25	R\$ 70.740,00	Portaria ANA nº 498 (Agosto 2024)
Especialista 2 - Planejamento de Recursos Hídric	360	hora	R\$ 98,25	R\$ 35.370,00	Portaria ANA nº 498 (Agosto 2024)
Equipe de Apoio					
Engenheiro Jr	720	hora	R\$ 47,98	R\$ 34.545,60	Portaria ANA nº 498 (Agosto 2024)
Sub total (A)				R\$ 140.655,60	

Outros Custos Diretos					
Item	Quantidade necessária estimada	Unidade de medida	Valor unitário referencial (R\$)	Custo parcial (R\$)	Fonte referencial
Locação de espaço para workshop	1	Diária	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	
Coffee Break	2	Unidade	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00	Coffee break para 30 pessoas
Sub total (B)				R\$ 8.000,00	

Fatores (Alíquotas)	k1 (horista)	81,79%	Acórdão TCU 1.787/2011
	k1 (mensalista)	46,43%	SINAPI 2024-04 DESONERADO
	k2	17,29%	Acórdão TCU 1.787/2011
	k3	8,76%	Acórdão TCU 1.787/2011
	PIS	1,65%	Acórdão TCU 1.787/2011
	COFINS	7,60%	Acórdão TCU 1.787/2011
	ISS	5,00%	Acórdão TCU 1.787/2011
Fator k4	16,62%	Acórdão TCU 1.787/2011	

Fator K (horista)	2,525
Fator K (mensalista)	2,077
TRDE	1,268

CUSTOS DIRETOS	
Equipe Horista	R\$ 140.655,60
Outros Custos Diretos	R\$ 8.000,00

CUSTOS INDIRETOS	
Encargos Sociais, Impostos, Lucro e Overhead	R\$ 216.647,57

Valor máximo para contratação	R\$365.303,17
--------------------------------------	----------------------

