



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA-GERAL DA GOVERNADORIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

EDITAL DA CONCORRÊNCIA Nº 001/2012

## **ANEXO VI**

### **MODELO DE GOVERNANÇA**



## SUMÁRIO

1. OBJETIVO .....	3
2. DEFINIÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS .....	3
3. PARTICIPAÇÃO DOS ATORES NO MODELO DE GOVERNANÇA .....	3
4. DEFINIÇÃO DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA.....	4
4.1. Comitê Gestor.....	5
4.2. Relatórios.....	6
4.3. Processo sugerido – Plano de Operações Padrão (POP) .....	6
5. REVISÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA.....	7



## **1. OBJETIVO**

Este documento tem como objetivo propor modelo de governança para a atuação do VERIFICADOR INDEPENDENTE no CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA DO COMPLEXO DO MINEIRÃO, a fim de que haja a devida apuração dos índices de desempenho obtidos pela CONCESSIONÁRIA que, a seu turno, receberá a parcela complementar da remuneração de acordo com essa avaliação.

Pelo caráter do empreendimento, que envolve interesse de órgãos públicos associados ao interesse de toda a sociedade, o modelo, constante neste anexo, pretende definir os atores envolvidos na governança do COMPLEXO DO MINEIRÃO, identificando seus respectivos papéis e responsabilidades, além de determinar a incidência de atuação do VERIFICADOR INDEPENDENTE.

## **2. DEFINIÇÃO DOS ATORES ENVOLVIDOS**

Os atores envolvidos no modelo de governança são:

- **PODER CONCEDENTE:** representado pelo órgão do Estado indicado para realizar a regulação e gestão deste contrato.
- **CONCESSIONÁRIA:** caracterizada pela Sociedade de Propósito Específico (SPE) formada para a execução do contrato – MINAS ARENA – GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS S.A.;
- **VERIFICADOR INDEPENDENTE:** representado pela empresa vencedora do certame.

## **3. PARTICIPAÇÃO DOS ATORES NO MODELO DE GOVERNANÇA**

- **PODER CONCEDENTE:** deverá realizar as verificações que lhe competem, independentemente da atuação do VI; realizar o pagamento da Parcela Complementar (Pb), de acordo com os resultados apurados pelo Verificador Independente; nomear representante para composição dos comitês representativos; garantir o fiel cumprimento dos contratos celebrados com a CONCESSIONÁRIA e com o VI; e prestar contas com transparência para a sociedade.
- **CONCESSIONÁRIA:** levantar os indicadores necessários para o cálculo do Índice de Desempenho, por parte do VI; colaborar para a livre e independente atuação do Verificador, permitindo amplo acesso às contas e registros necessários para apuração dos resultados; divulgar, tempestivamente, os resultados exigidos nos termos do Edital; fornecer os comprovantes de recolhimento das Contribuições Sociais e Previdenciárias (FGTS, INSS e PIS) referentes à CONCESSÃO ADMINISTRATIVA e aos seus empregados em atividade na execução do contrato; eleger procuradores para representação nos comitês previstos no modelo de governança; atuar sempre com transparência, preservando os princípios éticos, morais e probos da Administração Pública; prestar contas à sociedade, sempre que necessário for.



- **VERIFICADOR INDEPENDENTE:** acompanhar e processar os dados obtidos pela supervisão geral do desempenho da **CONCESSÃO ADMINISTRATIVA**, no âmbito dos serviços necessários ao atendimento às exigências do contrato de concessão administrativa do Complexo do Mineirão; levantar os dados necessários à aferição permanente dos serviços programados para o cumprimento dos índices previstos no Edital; realizar análise gerencial, contábil e financeira da Margem Operacional (MO) da Concessionária; analisar a liquidação de valores decorrentes de eventual pedido de reequilíbrio econômico-financeiro e do pagamento de indenizações; analisar a avaliação da acuidade dos Relatórios de Desempenho (RD) a serem apresentados pela Concessionária, que comporá valores incidentes na remuneração desta; Promoção do melhoramento do Sistema de Aferição Mensal dos indicadores de desempenho, para que possam ser processadas as informações de apuração dos parâmetros de desempenho da operadora privada, bem como permita a transparência das informações e facilite os procedimentos de análise dos resultados financeiros; calcular mensalmente a nota dos indicadores de desempenho da concessionária, determinando o percentual do cumprimento dos índices de serviços; emitir a Nota Final de desempenho mensal da Concessionária, sugerindo o valor mensal da Parcela Complementar (Pb) a ser paga mensalmente; contratar instituto de pesquisa para medir os Indicadores de Qualidade (IQ); verificar os comprovantes de recolhimento das Contribuições Sociais e Previdenciárias (FGTS, INSS e PIS), referentes à **CONCESSÃO ADMINISTRATIVA** e aos seus empregados em atividade na execução do contrato; verificar a atuação das empresas subcontratadas pela Concessionária; eleger procurador legal e técnico para representar o **VERIFICADOR INDEPENDENTE** nos e nas instâncias judiciais.

Em que se pese que o VI, atuando de forma imparcial, funcionará como um garantidor do cumprimento dos pressupostos contratuais, assinados pelo **PODER CONCEDENTE** e pela **CONCESSIONÁRIA**, avalizando que o interesse público seja resguardado e atendido.

#### **4. DEFINIÇÃO DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA**

Os mecanismos de governança são ferramentas usadas para alinhar as diversas entidades do projeto a fim de alcançar um objetivo comum. Pode-se dizer que dentre os objetivos do projeto do Mineirão destaca-se a necessidade de ampliação das receitas do **COMPLEXO DO MINEIRÃO**, fornecendo serviços de alta qualidade, reduzindo o custo público e atendendo às demandas do **PODER CONCEDENTE** e da sociedade. Assim, entendemos que esses mecanismos serão desenhados de forma a reduzir ou eliminar os conflitos de interesse existentes quando entidades de disciplinas distintas trabalham juntas.

O Modelo de Governança é a ferramenta que irá determinar as orientações para que, de forma acurada, seja definido o valor da Parcela Complementar remuneratória (Pb) a ser paga pro Poder Concedente à Concessionária. Para isso, a partir da lógica de fluxos informacionais desenvolvida no modelo, serão distribuídas as responsabilidades de cada



um dos atores, definindo, outrossim, a forma e o momento em que cada um deles irá se manifestar, para prestar contas e esclarecimentos acerca das suas entregas e atividades.

Vale mencionar que os três principais atores discriminados no Modelo de Governança, independentemente de sua natureza organizacional, possuem real compromisso com o interesse público, haja vista que a sociedade representa uma parte interessada com influência significativa no processo. A título exemplificativo, na coleta de dados, que é de responsabilidade da Concessionária, pressupõe-se a realização de pesquisa de satisfação com pessoa física; da mesma forma, o Estado deverá prestar contas à sociedade, de forma transparente, acerca da forma como estará sendo conduzida a apuração dos resultados apresentados pela Concessionária (*accountability*). Por fim, pode-se entender a presença de um VI, no contrato de CONCESSÃO ADMINISTRATIVA para a exploração comercial do Complexo Mineirão, como uma maneira de vocalizar os interesses da sociedade, uma vez que, dentre o escopo do Verificador Independente está a averiguação dos índices de rendimento operacional apresentados pela Concessionária, de forma a justificar sua remuneração e comprovar o cumprimento das obrigações assumidas pelo Governo do Estado no contrato de concessão administrativa.

Portanto, fica evidente que a contratação de VI, entidade imparcial e idônea, é fundamental para o sucesso do Modelo de Governança e do próprio empreendimento, em si.

Para este projeto foram definidos quatro mecanismos de governança: COMITÊ GESTOR, Reportes, Relatórios e Processos Sugeridos, que serão detalhados a seguir.

#### 4.1. Comitê Gestor

Formado por um representante da CONCESSIONÁRIA, um representante legal do órgão do Estado de Minas Gerais responsável pela regulação deste contrato, ou pessoa por ele indicada, e um representante legal e técnico do VERIFICADOR INDEPENDENTE. Sua pauta básica está relacionada à revisão, modificação e atualização do modelo de governança, operação do COMPLEXO DO MINEIRÃO, mensuração de performance e remuneração. Além disso, deve analisar potenciais impactos no contrato de gestão e o equilíbrio econômico financeiro do contrato ao longo dos anos de concessão. Os representantes do PODER CONCEDENTE e da CONCESSIONÁRIA no COMITÊ GESTOR serão responsáveis por deliberar sobre decisões ou levá-las para instância opinativa na resolução dos conflitos, no caso, a Unidade de PPP. A periodicidade deste comitê sugerida é mensal, uma vez que o VERIFICADOR INDEPENDENTE avaliará os indicadores mensalmente, reportando-se às partes do contrato de PPP. Outrossim, uma vez que o COMITÊ GESTOR deliberará sobre divergências entre a nota apresentada pela CONCESSIONÁRIA e o posicionamento do PODER CONCEDENTE, há a possibilidade de realizar reuniões extraordinárias quando as partes julgarem necessárias, devendo a outra ser devidamente cientificada, bem como requerer a participação do VERIFICADOR INDEPENDENTE.



Portanto, as soluções dos conflitos em reuniões de caráter extraordinário estão previstas conforme o item 4.19 do Apêndice I ao ANEXO IV – REMUNERAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA E MECANISMO DE PAGAMENTO, no qual a sua pauta básica está relacionada à discordância da NOTA FINAL estipulada pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE, seja por parte do PODER CONCEDENTE ou por parte da CONCESSIONÁRIA, devendo ser debatidos, exclusivamente, os fatores que motivaram tal discordância. Qualquer parte que se julgar prejudicada poderá solicitar reunião extraordinária para questionar a NOTA FINAL. Não há periodicidade definida para tais reuniões, devendo estas ser requeridas, tempestivamente, pela parte que discordar do ID mensal assentado pelo VI.

#### 4.2. Relatórios

O COMITÊ GESTOR poderá autorizar a disponibilização dos Relatórios de Desempenho (RD), constante do Apêndice II ao ANEXO IV – SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO, entregues pela CONCESSIONÁRIA.

O VI deverá fazer o acompanhamento da execução do contrato de PPP, observando o cumprimento das obrigações contratuais por parte da CONCESSIONÁRIA e do PODER CONCEDENTE quando estes forem omissos ou incorrerem em atividades não previstas e necessárias à fiel manutenção das cláusulas contratuais. O referido acompanhamento não está sujeito à aplicação de nenhuma sanção contratual ou penalidade pecuniária, tendo, tão somente, caráter educativo e preventivo, a fim de evitar futuros prejuízos para as partes e necessidade de reequilíbrio econômico-financeiro. Este acompanhamento insere-se dentre as diligências que o VI possui a faculdade de realizar, bem como a emissão de relatórios sobre a execução contratual a serem encaminhados ao PODER CONCEDENTE, demonstrando as possibilidades de melhorias e sugerindo melhorias de conteúdo estritamente administrativo e de gestão contratual. Os relatórios sobre o andamento da execução contratual não incorrem em promoção das cláusulas contratuais. A realização de diligências por parte do VI justificam-se pelo seu caráter proativo na condução do contrato de PPP.

Contudo, é importante ressaltar que existem mecanismos de coerção por parte do PODER CONCEDENTE que poderão levar em considerações os laudos e pareceres técnicos feitos pelo VI, em função do rendimento da CONCESSIONÁRIA, referentes a determinado período do ano. Há mecanismos próprios para a aplicação de multas, advertências e penalidades, eventualmente corroboradas por informações geradas pelo VI.

#### 4.3. Processo sugerido – Plano de Operações Padrão (POP)

Sem prejuízo das obrigações assumidas no CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, indica-se a utilização do documento intitulado “*Procedimento Operacional Padrão para gestão do Contrato de Concessão Administrativa do Complexo do Mineirão*” (POP), que representa uma primeira proposta da interpretação das normas do contrato e obrigações decorrentes da operação e modernização do COMPLEXO DO MINEIRÃO.



Recorrer ao POP para tentar dirimir eventuais dúvidas acerca da governança no contrato do Verificador Independente é recomendável, haja vista que tal material possui uma série de informações aproveitáveis para *benchmark*, como apresentação de rotinas, definição dos fluxos de comunicação, fluxogramas de solução de conflitos, distribuição de encargos por grupos temáticos, aplicação de penalidades, dentre outros. O POP pretende estabelecer diretrizes claras e transparentes de governança, com vistas a aperfeiçoar a forma de lidar com as diversas obrigações trazidas pelo contrato celebrado, podendo, subsidiar a compreensão do Modelo de Governança construído para o VERIFICADOR INDEPENDENTE.

## **5. REVISÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA**

Ainda que a duração do contrato de operação do VI seja de somente 4 (quatro) anos, o CONTRATO DA CONCESSÃO ADMINISTRATIVA tem validade por 27 (vinte e sete) anos a contar de sua assinatura, datada de 21 de dezembro de 2010. Assim sendo, é de se esperar que exista um mecanismo que proponha a revisão da governança, haja vista que o modelo que se pretende criar agora não tem a pretensão de engessar a regulamentação da atuação dos atores por todos os anos que comporão o período de concessão do COMPLEXO DO MINEIRÃO.

Os diferentes cenários que farão parte deste longo período de concessão, inexoravelmente, farão com que haja a flexibilização das ideias aqui consolidadas, de forma a atender às novas demandas e de se adequar às supervenientes conjecturas. Para isso, contamos com as seguintes possibilidades:

- **Realinhamento de Expectativas:** Com a periodicidade semestral, o COMITÊ GESTOR deverá se reunir com a finalidade de ajustar as expectativas em função dos recentes resultados obtidos, considerando as externalidades envolvidas e julgando a inviabilidade de se permanecer com as mesmas metas de resultados.
- **Adoção de Governança Neutra:** O VI funcionará como um agente neutro de governança, haja vista a já citada imparcialidade e idoneidade, essenciais para a execução de suas atividades. O que se espera do VI quanto à revisão da governança é que, enquanto agente neutro, este possa medir eventuais disputas de interesses. Destarte, proverá acordos de níveis de serviços com periodicidade a ser definida, gerenciando, ainda que não seja de forma externa – mas, imparcial - a possibilidade de revisão da governança.