

PLANO DE TRABALHO – CARRIS

1. VISÃO GERAL DO PROJETO

Justifica-se o projeto pela necessidade de avaliar e modificar a situação financeira da empresa CARRIS para que desta forma não seja mais necessário o aporte financeiro feito pelo seu acionista majoritário (PMPA). Assim, deve-se melhorar os serviços prestados para a população com a atuação de uma empresa melhor estruturada financeira e fisicamente, além de se possibilitar o aprendizado com os prós e contras do histórico de gestão e procedimentos da empresa.

1.1. Objetivo Geral

Realização de serviços técnicos para a estruturação de modelagem que contemple estudos de viabilidade econômico-financeira, jurídica, contábil e técnico-operacional relativos às atividades da Companhia Carris Porto-Alegrense – CARRIS, visando ao melhor aproveitamento dos recursos do acionista majoritário. Os estudos técnicos devem considerar os seguintes aspectos:

- Valoração da CARRIS (Valuation);
- Elaboração de diagnóstico dos serviços prestados pela companhia;
- Análise de cenários de investimentos;
- Proposição de melhorias na estratégia de negócio da CARRIS;
- Apresentação de alternativas visando a melhor opção de escolha a ser destinada considerando a necessidade de desonerar os cofres do Poder Público Municipal.

1.2. Objetivos Específicos

- Verificar a real situação econômico-financeira, jurídica, contábil e técnico-operacional da Companhia;
- Identificar a necessidade de repasses pela PMPA;
- Identificar o valor de mercado de suas linhas sob sua operação;
- Melhorar o emprego de recursos públicos no Município de Porto Alegre;
- Avaliar os impactos da descontinuidade de aportes financeiros da PMPA na CARRIS;
- Avaliação do cenário jurídico/regulatório atual do setor, traçando os riscos jurídicos e oportunidades;
- Elaborar análises sobre os passivos contingentes atuais e em potenciais;
- Definir cenários que possibilitem a análise de situações diversas de investimento, tomando como exemplo as seguintes orientações: descontinuidade de aportes financeiros da PMPA na CARRIS, adoção de leasing da frota,

terceirização das linhas, realização de operações imobiliárias e abertura de capital social. Ressalta-se que cabe à contratada a decisão sobre os cenários que serão apresentados.

2. PARTES INTERESSADAS E RESPONSABILIDADES

Níveis / Influência	ESTRATÉGICA	TÁTICA	TÉCNICO
Funções / Responsabilidades	Garantir a execução do projeto e validar as etapas	Acompanhar e dar condições para a execução do projeto	Executar as atividades, orientar os membros da equipe, analisar e gerar os resultados esperados
Apoiador	Contato	Entidade	Influência
Flávio L. S. Lima	 (48) 3234-0087 flavio@valorefoco.com.br	Valor & Foco	Estratégico (Econômico Financeiro)
Guilherme G. C. Neubert	 (48) 3234-0087 / (48) 99929-0972 guilherme@valorefoco.com.br	Valor & Foco	Tático (Gerente do Projeto)
Lucas Vambommel	 (48) 3234-0087 lucas@valorefoco.com.br	Valor & Foco	Tático (Assistente do Projeto)
Nicolas F. Keunecke	 (48) 3234-0087 nicolas@valorefoco.com.br	Valor & Foco	Técnico (Processos e Econômico Financeiro)
Eduardo Henne	 (48) 3234-0087 eduardo@valorefoco.com.br	Valor & Foco	Técnico (Processos)
Yago Messias	 (48) 3234-0087 yago@valorefoco.com.br	Valor & Foco	Técnico (Processos)
Mauricio Pretel	 (48) 3234-0087 mauricio_terceiro@valorefoco.com.br	Valor & Foco	Técnico (Processos)
Claudia Martins	 (48) 3234-0087 claudia_rcadvogados@gmail.com	Valor & Foco	Técnico (Jurídico)
Roberto Correa	 (48) 3234-0087 roberto_rcadvogados@gmail.com	Valor & Foco	Técnico (Jurídico)
Jacy Carlos Gubert	 (48) 3234-0087 jacy@mkcontabilidade.com.br	Valor & Foco	Técnico (Contábil)
Fernando Pimentel	fernando.pimentel@portoalegre.rs.gov.br	SMPE (Parcerias Estratégicas)	Estratégico (Gerente do Projeto + Econômico Financeiro + Processos)
Guilherme Mombach	guilherme.mombach@portoalegre.rs.gov.br	SMPE (Parcerias Estratégicas)	Tático/Técnico (Jurídico)
Bruna Dumke	bruna.dumke@portoalegre.rs.gov.br	SMPE (Parcerias Estratégicas)	Tático/Técnico (Econômico Financeiro)
Felipe Volcato Ruppenthal	felipe.ruppenthal@portoalegre.rs.gov.br	SMPE (Parcerias Estratégicas)	Tático/Técnico (Jurídico)
Carlos Silveira	carlossilveira@portoalegre.rs.gov.br	SMPE (Parcerias Estratégicas)	
Jorge Melo	jorge.melo@portoalegre.rs.gov.br	SMP (Parcerias Estratégicas)	Diretor Geral de projetos
Rafaela Azevedo	rafaela.azevedo@portoalegre.rs.gov.br	SMPE (Parcerias Estratégicas)	Técnico (Jurídico)
Liziane Baum	liziane.baum@portoalegre.rs.gov.br	SMF (Fazenda)	Estratégico (Econômico Financeiro)
Mário Jaime Gomes de Lima	marioj.lima@portoalegre.rs.gov.br	SMF (Fazenda)	Tático/Técnico (Econômico Financeiro)
Juliana Castro	julianag.castro@portoalegre.rs.gov.br	SMPG (Planejamento)	Estratégico (Processos)
Maria Paula Merlotti	maria.merlotti@portoalegre.rs.gov.br	SMPG (Planejamento)	Tático/Técnico (Econômico Financeiro)
Daniel Volkmer Nunes Gomes	danielv.gomes@portoalegre.rs.gov.br	SMPG (Planejamento)	Tático/Técnico (Econômico Financeiro)
Marcelo Gazen	marcelo.gazen@portoalegre.rs.gov.br	SMIM (Mobilidade)	Estratégico (Processos)
Leonardo Marques	leonardo.marques@portoalegre.rs.gov.br	SMIM (Mobilidade)	Tático/Técnico (Jurídico)
Gustavo Ferreira Cochlar	gustavo.cochlar@carris.com.br	Carris	Tático/Técnico (Todas as áreas)
Marcio Saueressig	msaueressig@eptc.prefpoa.com.br	EPTC	Tático/Técnico (Processos)
Flavio Antônio Tomelero Junior	fjunior@eptc.prefpoa.com.br	EPTC	Tático/Técnico (Processos)
Patricia Alcantara	patricia.alcantara@carris.com.br	Carris	Estratégico (Processos)

3. ESCOPO DE TRABALHO E METODOLOGIA

3.1. Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;

A etapa 1 do trabalho é caracterizada pela realização de coleta de dados de forma primária, em especial para a realização do diagnóstico da situação atual da CARRIS. Para tanto, a metodologia utilizada levará em consideração uma abordagem quali-quantitativa, de modo que os instrumentos de coleta de dados possam ser ampliados com observações abertas, ou mesmo, os dados censitários podem ser seguidos por entrevistas exploratórias com maior profundidade.

Assim, o início dos trabalhos ocorre por meio de pesquisa bibliográfica e levantamento de dados secundários, tais como: identificação dos principais indicadores operacionais utilizados pelo setor, levantamento da legislação e demais informações jurídicas incidente ou influentes que direcione os parâmetros de qualidade e características necessárias à frota e regulamentações incidentes às linhas sob gestão da CARRIS, análise junto aos órgãos reguladores sobre eventuais passivos existentes, a situação societário atual, quais as fontes de receita e como são definidas pelo arcabouço jurídico-regulatório, a relação de ativos, o Poder Concedente e a relação contratual com a CARRIS, entre outros parâmetros que contribuam com o resultado final esperado.

Em paralelo com o levantamento secundário, ocorrerá o levantamento de campo, o qual refere-se à interrogação direta das pessoas e que incluirá a solicitação de documentos e informações já existentes sobre a CARRIS (à distância, por meio de telefone, e-mail e videoconferência), realização de entrevistas semi estruturadas e a aplicação de questionários. Tal levantamento de campo será executado junto aos fabricantes e possíveis fornecedores em uma eventual modernização da frota (à distância, por meio de telefone, e-mail e videoconferência), gestores e usuários chaves dos processos que devem ser mapeados e chefes de manutenção ou cargos e funções semelhantes (presencialmente em datas a serem definidas).

O levantamento de campo terá maior incidência no momento de se realizar o mapeamento dos processos de gestão. Inicialmente serão identificado os principais processos da organização, os processos-chave, de modo a se direcionar o mapeamento para essas atividades (presencialmente em datas a serem definidas).

No que concerne ao mapeamento de processos, será utilizado o conjunto de práticas do BPM (Business Process Management), que visa integrar a estratégia da organização às expectativas e necessidades dos clientes com base na melhoria contínua. Com o mapeamento de processos espera-se conseguir identificar gargalos, delimitar funções e papéis, prever recursos, estimar custos e alcançar a performance ideal do processo. O início do mapeamento ocorrerá por meio da identificação dos envolvidos e sensibilização dos mesmos, na sequência, serão identificados e listados os processos principais atuais (as-is) para posterior mapeamento e apresentação de como a empresa realiza as suas principais atividades com informações sobre os inputs utilizados, funções sistêmicas de suporte executadas, responsáveis envolvidos, descrição detalhada de como

se realiza o processo, outputs gerados e relacionamentos existentes entre órgãos e secretarias. Deste modo, será possível identificar pontos críticos e propor melhorias que, conforme citado anteriormente, possibilitem a readequações dos recursos envolvidos e demonstram o alcance de uma performance ideal.

Ainda na primeira etapa do trabalho, ocorre a avaliação do valor de mercado da CARRIS, o qual será desenvolvido por meio da análise pelo valor patrimonial, onde o valor é calculado tendo como base o patrimônio líquido do negócio e avaliação por fluxo de caixa descontado, onde o valor é mensurado com base na previsão de entradas que a empresa poderá obter. Para que isso seja possível será necessário analisar o ambiente externo e prever as premissas de receitas que serão utilizadas, assim, será necessário analisar informações como o comportamento histórico do preço da passagem e sua perspectiva de evolução, evolução da receita da empresa e demanda pelos serviços, concorrentes, novos concorrentes e serviços novos que passaram a competir, entre outros. Assim, será possível projetar os custos e as despesas previstas. Por fim, para identificação do valor de mercado da CARRIS, será identificado o risco incidente e o custo do capital no tempo para os acionistas e eventuais terceiros, além da atratividade.

Por fim, com o mapeamento e o valuation realizado, será desenvolvi o Plano de Negócios, o qual estará dividido em 5 partes: descrição do negócio (contemplando a descrição do modelo de negócios, atividades, fontes de receita), premissas de receita (contemplando o ambiente externo, questões ambientais e suas variáveis), premissas de despesas (contemplando os encargos, matriz de risco, oportunidades, investimentos previstos, custos e despesas associados), análises econômicas e financeiras (com a análise do fluxo de caixa, as fontes de receitas ordinárias e extraordinárias, o CAPEX e o OPEX, a taxa de retorno de projeto e do acionista, as premissas financeiras e econômicas, a projeção de demanda, a alavancagem) e a conclusão (consolidação dos principais resultados e as premissas do Relatório de Avaliação Econômico Financeira Preliminar).

3.2. Etapa 2: Elaboração e entrega de relatório com os possíveis cenários de investimentos.

A etapa 2 inicia-se com a definição dos possíveis cenários de investimentos e alternativas que permitam a melhor tomada de decisão, considerando as premissas básicas acima elencadas como elementos norteadores do presente estudo, os objetivos específicos, e, dependendo do cenário trabalhado, a avaliação do impacto caso a força de trabalho fosse submetida puramente ao regime privado, bem como o mapa de aposentadorias da empresa. Dentre os cenários deve haver ações que possibilitem reduzir os gargalos identificados, reorganizar as funções e papéis necessários para executar os processos mapeados, bem como reorganizar e balancear os recursos envolvidos de acordo com o ambiente externo apresentado na etapa anterior e, por consequência, alcançar a performance ideal para o empreendimento. Para tanto, uma

vez que os cenários são hipóteses de futuro sobre o comportamento possível de incertezas, o primeiro passo é a identificação de plausíveis e prováveis incertezas inerentes à etapa 1, a qual ocorrerá por meio de brainstorming entre os participantes do projeto e por levantamento de campo acerca das possibilidades existentes para extinguir os prejuízos da CARRIS e os constantes aportes financeiros da PMPA..

Com os cenários definidos, ocorre a continuação da etapa de mapeamento de processos, agora com o aprofundamento das possibilidades de melhor exploração dos ativos da CARRIS, como exemplo, mas não necessariamente a utilização de algum desses métodos, adoção do cenário de leasing, a terceirização das linhas, a realização de operações imobiliárias, a possibilidade de abrir o capital, de aumentar o capital, de alienar linhas, reconfigurar ativos e ou alienar, sempre acompanhado de um estudo destacando os riscos jurídicos/regulatórios das soluções propostas. Além disso, em termos de gestão, deverá seguir a etapa de mapeamento de processos, com o desenho/redesenho dos processos de gestão (to-be), de modo a apresentar como devem ser os processos otimizados, com as alterações propostas e apresentadas na etapa anterior. O redesenho dos processos ocorrerá em BFD (Block Flow Diagram), uma representação que utiliza símbolos gráficos para descrever passo a passo a natureza e o fluxo dos processos, apresentando os fluxos existentes, recursos envolvidos e a sequência utilizada para o novo processo.

Os 4 cenários desenvolvidos e com seus processos to-be mapeados serão comparados em suas principais variáveis para que seja possível decidir qual cenário será selecionado. As variáveis utilizadas para comparação, que serão apresentadas em planilha, serão: prazo para implementação, riscos envolvidos, investimentos, custos operacionais, alterações e medidas jurídicas necessárias, nível de qualidade do serviço para o cidadão, VPL, payback descontado e EBITDA. Assim, será possível orientar qual cenário é o aconselhável pela Valor & Foco e suas justificativas.

Após os 4 cenários estarem desenvolvidos e comparados, serão desenvolvidos/atualizados os planos de negócio para que a equipe da CARRIS possa selecionar o cenário de maior atratividade.

3.3. Etapa 3: Definição, pelos acionistas da CARRIS, do cenário a ser estudado – assessoramento e acompanhamento.

A etapa 3 se caracteriza pelo assessoramento aos acionistas da CARRIS para que seja selecionado o cenário a ser trabalhado nas demais etapas do projeto. Para tanto, a equipe estará disponível em horário comercial, a distância (por meio de telefone, e-mail e videoconferência), obedecendo os tópicos 5, 6 e 8 do presente plano de trabalho.

3.4. Etapa 4: Elaboração de modelagem que contemple o cenário selecionado pela contratante.

Com o cenário definido pelos acionistas da CARRIS, serão desenvolvidos os relatórios necessários para o projeto, tais quais: relatório de avaliação econômico-financeira final (de modo a se detalhar e apresentar o modelo de simulação econômico-financeira desenvolvido em excel, bem como as premissas de receita, despesas, fiscais, tributárias e macroeconômicas utilizadas para embasar o referido modelo, as variáveis independentes que possam variar em uma análise de sensibilidade e as metodologias, projeções e seus prazos adotados nas DREs e BPs, resultados e análises do fluxo de caixa descontado, VPL, Payback descontado, TIR, CAPM, do Risco, Índices de Coberturas dos Serviços de Dívidas, cronograma físico-financeiro e do valores de mercado), relatório de avaliação jurídica (de modo a orientar a elaboração das minutas de edital e contrato, e seus respectivos anexos, para implementação da solução desenvolvida, apresentar a análise dos atos normativos, aspectos e instrumentos jurídicos, que lastreiam a prestação dos serviços de transporte público urbano municipal rodoviário em Porto Alegre, apresentar a análise das alternativas e impactos jurídicos decorrentes da transição do modelo atual para o cenário selecionado, apresentar o mapeamento e análise jurídica a respeito da legislação relacionada a normativos editados pelos entes que desempenham funções de regulação setorial na esfera municipal com suas regras e riscos associados e pareceres sobre a implantação do cenário selecionado com alternativas para mitigação dos riscos identificados.

Assim como na etapa 3, o suporte jurídico e orientações necessárias nesta etapa ocorrerão em horário comercial, a distância (por meio de telefone, e-mail e videoconferência), obedecendo os tópicos 5, 6 e 8 do presente plano de trabalho.

Após o desenvolvimento de ambos os relatórios, será construída a matriz contratual de riscos, com base nas informações apresentadas em cada documento, apresentando além dos riscos, as ações que serão tomadas e no caso de uma mitigação, a orientação de como mitigar, de modo a se definir também a matriz de responsabilidades, com definição clara do escopo de cada uma das partes envolvidas. Possibilitando, portanto, o desenvolvimento do relatório consolidado do projeto.

3.5. Etapa 5 - Acompanhamento da execução/implementação da solução selecionada.

A etapa 5 se caracteriza pelo assessoramento aos acionistas da CARRIS para que seja selecionado o cenário a ser trabalhado nas demais etapas do projeto. Para tanto, a equipe estará disponível em horário comercial, a distância (por meio de telefone, e-mail e videoconferência), obedecendo os tópicos 5, 6 e 8 do presente plano de trabalho.

4. CONTRA - ESCOPO

Não faz parte do escopo deste projeto:

- Identificação de tendências tecnológicas para aprimorar os serviços prestados pela CARRIS;
- A obrigatoriedade de pesquisas de cunho estatístico para realização dos diagnósticos ou demais levantamentos de campo citados na metodologia;
- Levantamento de campo com mercado consumidor e/ou concorrente para definição das premissas de receitas e fluxos de caixa;
- Implementação “in loco” das melhorias, processos, ações e orientações apresentadas.
- Mapeamento de processos “as is” ou “to be” em nível de tarefas.

5. PREMISSAS E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

5.1. Referente ao escopo do trabalho

- A decisão dos cenários apresentados à CARRIS é da contratada;
- Mapeamento de processos “as is” ou “to be” não será realizado em nível de tarefa, mas de atividades;
- Na etapa 1, Mapeamento de processos “as is”, a contratante deve especificar quais os principais processos a serem priorizados, de modo a direcionar o que deve ser mapeado;
- Os ajustes e adequações solicitados devem obedecer o escopo do projeto e o tópico 3 plano de trabalho;

5.2. Referente às reuniões do projeto

- Toda reunião de monitoramento e tomada de decisão do projeto deve ocorrer por meio de apresentação em power point e resultar em uma ata identificando todas as pendências ou a não existência delas e enviada aos participantes do projeto;
- Na última sexta-feira de cada mês serão emitidos relatórios para supervisão gerencial com análise de status das atividades para correção de eventuais atrasos, os quais serão enviados por e-mail ao nível tático e estratégico do projeto;
- Agendamento de reuniões extras com antecedência mínima de 72 horas para garantir a organização e preparação;

5.3. Referente ao cronograma do projeto

- Na etapa 4, a confecção do relatório de avaliação jurídica poderá ter seu prazo revisado, no caso da existência de processos ainda em meios físicos, sem disposição para entrega imediata.
- Após a solicitação de adequação de alguma entrega deve haver 20 dias corridos para a sua adequação. Caso não haja, deve o contratado comunicar

imediatamente à contratante e solicitar a extensão do prazo do contrato e imediata readequação do cronograma de trabalho.

- O início da contagem dos prazos se dá com a ordem de início do contrato, 28/02;
- Dia 28/2 é o dia zero do projeto;
- Quando a data de entrega ocorrer no fim de semana, ela fica automaticamente postergada para o próximo dia útil.

5.4. Referente à comunicação e demais aspectos gerais

- Bom entendimento dos objetivos, escopo e prazos do projeto por parte das equipes;
- Comunicação rápida e facilitada entre as equipes de projeto;
- Comprometimento das equipes em relação ao cumprimento do escopo e prazos;
- Fornecimento de informações necessárias para realização do projeto por parte do cliente dentro do prazo solicitado e acordado pelas partes;
- Respostas de e-mails dentro do prazo de 48 horas e envio dos materiais e informações solicitadas dentro de 72 horas;
- A formalização das entregas do projeto será realizada por e-mail, emitido pelo gestor do projeto, com cópia para os participantes em nível tático e estratégico;
- O aceite sobre a validação da entrega por parte da contratante deve ser comunicado por e-mail, o qual deve ser emitido pelo gerente do projeto por parte da contratante;
- O não cumprimento das premissas e demais itens descritos no plano de trabalho poderá acarretar na necessidade de readequação do cronograma, conforme Termo de Referência constante no edital.

6. CRONOGRAMA

O cronograma, em virtude da sua extensão, encontra-se no anexo I.

Ressalta-se que esse cronograma é estimativo, devendo sofrer alterações conforme se desenvolvem as etapas do projeto. Nesse caso, a contratada irá comunicar a contratante, tão logo possível, a respeito da necessidade de replanejamento.

7. COMUNICAÇÃO

- A comunicação do projeto deverá ocorrer somente entre o nível tático das partes interessadas.
- Os e-mail com solicitação de informações devem ter em seu título “PEDIDO DE INFORMAÇÕES”.
- Todas as solicitações realizadas e decisões tomadas em conjunto, sejam elas por telefone, whatsapp ou videoconferência devem ser formalizadas por e-mail endereçado aos destinatários pertinentes, contudo **sempre utilizando o endereço operacao@valorefoco.com.br e fernando.pimentel@portoalegre.rs.gov.br como "cópia"**, além de todos os membros técnicos e táticos do projeto.

7.1. Entregas

- As entregas deverão ser disponibilizadas por drive disponibilizado (https://drive.google.com/drive/folders/1M5Hm3dh8kQCI2XgJOT_iDKQXlmA1_8DM), sendo comunicado por e-mail cada entrega e atualizado na planilha de controle de documentos e versões.
- No caso de atualização de versão, será comunicado durante a reunião semanal prevista para às sextas-feiras, a atualização e será adequado na planilha de controle de documentos.
- Quando o documento for para adequação/validação, os comentários e solicitações de adequação devem ser realizados por meio do próprio documento do drive, utilizando a opção "inserir comentário" no local de adequação desejado.
- A parte contratante, por meio do seu gestor do projeto, deverá enviar via e-mail com a confirmação do aceite do envio da entrega final de cada etapa com a frase: “ACEITO A ENTREGA XXXX (preencher conforme previsto no plano de trabalho) REFERENTE À ETAPA X DO PROJETO”

7.2. Reuniões

- Toda reunião realizada, deverá acompanhar da ATA a ser divulgada posteriormente, por e-mail, pelo nível tático presente na reunião, com o resumo do que foi

apresentado, deliberado e ao final definido, devendo conter os próximos passos com os responsáveis por sua realização e prazos;

- Semanalmente, nas sextas-feiras, assim que aprovado o plano de trabalho ocorrerá a reunião de monitoramento, por videoconferência a ser realizada sempre às 09:00 até as 10:00, salvo quando realizado aviso prévio formal, por e-mail com no mínimo 48 horas de antecedência e com nova sugestão de horário para a reunião, ou em casos extraordinários que impossibilitem o aviso prévio dentro do prazo estabelecido.

8. ENTREGA DO PROJETO

- Plano de trabalho, documento em formato eletrônico (doc. na versão preliminar, pdf e doc. na versão final);
- Relatório de avaliação técnico operacional, documento em formato eletrônico (doc. na versão preliminar, pdf e doc. na versão final), além de seus anexos, tais como eventuais planilhas e outros arquivos gerados;
- Diagnóstico da situação atual da CARRIS, documento em formato eletrônico (doc. na versão preliminar, pdf e doc. na versão final), além de seus anexos, tais como eventuais planilhas e outros arquivos gerados;
- Laudo de valuation da CARRIS, documento em formato eletrônico (doc. na versão preliminar, pdf e doc. na versão final), além de seus anexos, tais como eventuais planilhas e outros arquivos gerados;
- Plano de negócios inicial, documento em formato eletrônico (doc. na versão preliminar, pdf e doc. na versão final), além de seus anexos, tais como eventuais planilhas e outros arquivos gerados;
- Relatório de cenários de investimentos, documento em formato eletrônico (doc. na versão preliminar, pdf e doc. na versão final), além de seus anexos, tais como eventuais planilhas e outros arquivos gerados;
- Planos de negócios de cada cenário, documento em formato eletrônico (doc. na versão preliminar, pdf e doc. na versão final), além de seus anexos, tais como eventuais planilhas e outros arquivos gerados;
- Relatório de avaliação econômico-financeira, documento em formato eletrônico (doc. na versão preliminar, pdf e doc. na versão final), além de seus anexos, tais como eventuais planilhas e outros arquivos gerados;
- Relatório de avaliação jurídica, documento em formato eletrônico (doc. na versão preliminar, pdf e doc. na versão final), além de seus anexos, tais como eventuais planilhas e outros arquivos gerados;
- Relatório consolidado, documento em formato eletrônico (doc. na versão preliminar, pdf e doc. na versão final), além de seus anexos, tais como eventuais planilhas e outros arquivos gerados;

9. APROVAÇÃO

Por se tratar de uma das entregas do projeto, o plano de trabalho deve ser aprovado conforme mencionado no tópico 7.1.