



Governo do Estado de São Paulo
Secretaria de Gestão e Governo Digital
Unidade de Gestão do Projeto São Paulo Mais Digital

TERMO

Nº do Processo: 018.00026879/2024-42

Interessado: Secretaria de Gestão e Governo Digital / Subsecretaria de Serviços ao Cidadão Tecnologia e Inovação.

Assunto: Contratação de Consultoria de Conectividade para o Projeto São Paulo Mais Digital

1. CONTEXTO

A expansão e melhoria da infraestrutura de conectividade digital pode habilitar oportunidades significativas para o desenvolvimento econômico e social do Estado de São Paulo, incluindo o potencial para atrair investimentos em tecnologia e inovação, além de impulsionar o crescimento do setor de serviços digitais (públicos e privados), com ganhos reais em produtividade. Apesar de ser o Estado mais populoso do país, São Paulo abrange uma grande diversidade geográfica, social e econômica que revela uma série de desafios e oportunidades nesse setor. Em termos de cobertura, enquanto nas grandes cidades a infraestrutura de conectividade é bem desenvolvida, áreas remotas e municípios menores enfrentam desafios significativos devido à falta de infraestrutura adequada para atendimento da população, do setor produtivo e do governo, especialmente no Vale do Ribeira. Estudo realizado pelo BID em 2021 e 2022 encontrou 2.1 milhões de domicílios e 6.1 milhões de pessoas (13%) sem acesso à internet fixa no Estado. A qualidade da conexão à internet varia consideravelmente na região. Embora nas áreas urbanas as velocidades de conexão são satisfatórias, em outras a infraestrutura subdesenvolvida resulta em conexões lentas e instáveis.

Apesar das lacunas de cobertura, qualidade e acessibilidade, o Estado de São Paulo possui um dos mercados de telecomunicações mais desenvolvidos do País. Além da forte presença de operadores nacionais de banda larga móvel 4G e 5G, como Claro, TIM e VIVO, atuam também no Estado mais de 2.300 pequenos provedores de internet, que possuem 38% do mercado de banda larga fixa (5.8 milhões de assinantes). Estes provedores atuam em franca competição com as grandes operadoras nacionais na oferta de banda larga fixa de alta velocidade através de cabos de fibra óptica. Como próximo passo, o Governo do Estado deve promover a expansão dessas redes até as regiões de menor desenvolvimento, com vistas a promover a inclusão digital de populações mais vulneráveis, capturando, para isso, as vantagens provenientes da forte atuação de entes privados do setor de telecomunicações.

Em setembro de 2022, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) aprovou um empréstimo de US\$164 milhões ao Estado de São Paulo para apoiar a transformação digital do governo e melhorias na conectividade digital – Programa São Paulo Mais Digital. O Componente 2 - Infraestrutura Digital e Conectividade - do Programa prevê investimentos de US\$ 55 milhões para i) implementar um projeto de inclusão digital em região com população em situação de vulnerabilidade, e ii) fortalecer as capacidades de segurança cibernética do Estado.

O objetivo deste documento é apresentar um Termo de Referência para contratação de serviço de consultoria técnica especializada para apoio ao diagnóstico, desenho e estruturação de um programa de inclusão digital pelo Governo de São Paulo com recursos dos Empréstimo BID e que envolva a participação do setor privado na prestação de serviços de telecomunicações de boa qualidade e a preços módicos nas regiões mais vulneráveis do Estado. Espera-se, assim, capturar as vantagens provenientes da atuação de entes privados que estimule a melhor qualidade das intervenções, a implementação de técnicas eficazes e eficientes de gestão, exploração comercial e manutenção das infraestruturas e

redes de telecomunicações, a implantação de soluções inovadoras, e que permitam a sua devida remuneração mediante a comprovação de desempenho de acordo com indicadores de qualidade do serviço pré-definidos.

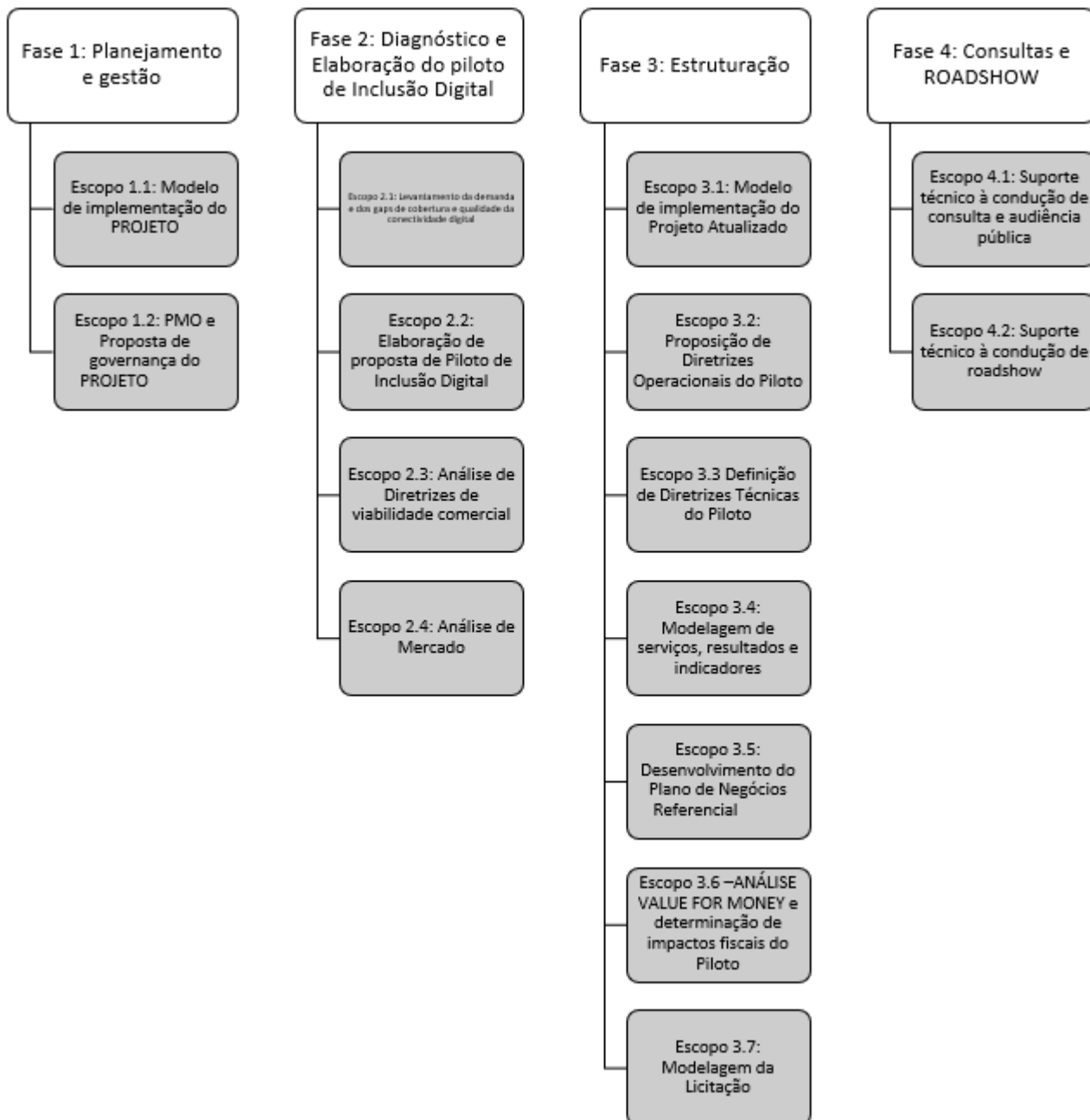
2. OBJETIVO DOS SERVIÇOS DE CONSULTORIA

A Secretaria de Governo Digital do Estado de São Paulo pretende contratar serviços de consultoria ("PROJETO") para o desenho e estruturação de um piloto de inclusão digital em região com população em situação de vulnerabilidade.

O piloto deverá ter como objetivo central a inclusão digital de populações em situação de vulnerabilidade, através da promoção de investimentos públicos e privados em expansão da infraestrutura de conectividade digital de alta velocidade e oferta de serviço de banda larga para atender as demandas presentes e futuras da sociedade paulista, assim como outras iniciativas de inclusão digital.

3. PRODUTOS, ESCOPOS E CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DOS SERVIÇOS DE ASSESSORIA E CONHECIMENTO

No âmbito da execução do PROJETO, a empresa contratada para execução do PROJETO executará o conjunto de atividades descritos nesse Termo de Referência com vistas à elaboração dos produtos elencados no Anexo 1: tabela de produtos, valores e prazos de entrega, de acordo com as fases e escopos apresentados abaixo:



Nas atividades que envolvam questões ambientais, licitatórias, contratos e/ou comunicação, a Contratada atuará junto às respectivas equipes técnicas especializadas designadas pela Contratante, fornecendo assessoria nos aspectos técnicos.

Os trabalhos deverão ser executados em estrita observância às diretrizes estabelecidas pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018 – LGPD), cabendo à equipe da CONTRATADA adotar e manter boas práticas de governança e segurança da informação, com vistas à adequada proteção dos dados pessoais eventualmente tratados no âmbito da execução contratual.

As atividades realizadas em cada etapa e escopo são detalhados nos itens a seguir.

3.1. Fase 1: Planejamento e gestão

A FASE 1 consiste na definição e implantação de um modelo de gestão e governança de projeto visando potencializar o alcance dos objetivos e expectativas com o PROJETO. A FASE 1 incorporará dois Escopos como descrito abaixo:

3.1.1. Escopo 1.1: Modelo de implementação do PROJETO

O Escopo 1.1 representa o conjunto de atividades associadas ao planejamento da implementação das tarefas de estruturação e deverá contemplar a realização das seguintes atividades:

- a. Definição dos processos de gestão e acompanhamento do PROJETO
- b. Elaboração de cronograma de implementação do PROJETO
- c. Detalhamento dos produtos suas precedências, interrelações e dependência
- d. Proposta de modelo de *reporting* regular para alimentar a estrutura de governança proposta
- e. Identificação dos principais riscos e proposta de abordagem para mitigação e tratamento de riscos e problemas durante a estruturação do PROJETO.
- f. Evento de sensibilização dos principais participantes do poder público no PROJETO sobre conceito-chave para implementação de arranjos institucionais que contemplem a participação do setor privado.

O produto do Escopo será o **Produto 1.1: Plano de Implementação do PROJETO** que consolidará as conclusões associadas às atividades mencionadas acima.

3.1.2. Escopo 1.2: PMO e Proposta de governança do PROJETO

O Escopo deverá contemplar a realização das seguintes atividades:

- a. Estruturação de um Escritório de Gestão de Projetos (*Project Management Office* - PMO), para gestão e supervisão de todas as etapas de implementação do PROJETO;
- b. Detalhamento de modelo de comitês de acompanhamento que permita a inclusão dos atores internos do governo no processo de tomada de decisão e acompanhamento do PROJETO;
- c. Detalhamento do fluxo de estruturação que minimize o retrabalho associado a decisões do modelo financeiro, jurídico e operacional do PROJETO.

O produto do Escopo será o **Produto 1.2 – Plano de Governança do PROJETO** que consolidará as conclusões associadas às atividades mencionadas acima e deverá conter um detalhamento da composição, escopo e forma de trabalho do PMO.

3.2. Fase 2: Diagnóstico e Elaboração de Proposta de Piloto de Inclusão Digital

A FASE 2 tem por objetivo realizar um diagnóstico compreensivo dos aspectos relevantes para o desenho e estruturação do piloto, assim como criar as condições para a emissão das diretrizes técnicas, jurídicas e operacionais para as fases seguintes do PROJETO.

A Fase dois deve promover as análises pertinentes para indicar os critérios chave de viabilidade assim como as diretrizes de estruturação do piloto para a ampliação da conectividade digital e a inclusão digital de população vulneráveis no Estado de SP por entes privados do setor de telecomunicações.

A FASE 2 será dividida nos ESCOPOS a seguir:

3.2.1. Escopo 2.1: Levantamento da demanda e dos gaps de cobertura e qualidade da conectividade digital

O levantamento da demanda e dos gaps de cobertura e qualidade da conectividade digital no Estado de SP tem o objetivo de estimar a demanda de infraestrutura digital necessária para a transformação digital do governo e da sociedade paulista, capaz de oferecer uma conectividade significativa, universal e acessível a toda a população considerando os princípios de sustentabilidade ambiental e eficiência energética. Este escopo deverá contemplar a realização das seguintes atividades:

- a. Estudo de diagnóstico das necessidades de infraestrutura de conectividade digital do governo e da sociedade do SP para os próximos 20 anos, a partir de dados do BID contendo estimação de cobertura a nível de setor censitário ou menor granularidade, mapeamento da infraestrutura existente para atendimento da população urbana e rural, incluindo populações diversas e vulneráveis, das empresas e dos órgãos públicos federais, estaduais e municipais, e dimensionamento da necessidade de expansão da infraestrutura de redes fixas e móveis para atendimento desta demanda;
- b. Levantamento de políticas públicas e arcabouço regulatório federal e estadual já existentes para promoção de investimentos em expansão da infraestrutura de banda larga no Estado e para inclusão digital da população mais vulnerável, com vistas a identificação das lacunas de oferta ou de demanda que já deverão ser endereçadas por outras iniciativas públicas a curto e médio prazos, e das que ainda carecem de atuação por meio do piloto;

O produto desse Escopo será o **Produto 2.1: Diagnóstico da conectividade digital em SP** - Relatório detalhado contendo um diagnóstico das necessidades de infraestrutura de conectividade digital do governo e da sociedade do SP e das ações públicas já planejadas para endereçar estas necessidades.

3.2.2. Escopo 2.2: Elaboração de proposta de Piloto de Inclusão Digital

O Escopo consiste na análise de alternativas de arranjos institucionais para a promoção de investimentos privados necessários à ampliação da conectividade digital e atendimento de populações vulneráveis do Estado de SP e deverá contemplar a realização das seguintes atividades:

- a. Mapeamento, a partir da literatura disponível e da experiência nacional e internacional relevante, dos fatores que geram *Value for Money* em projetos de infraestrutura de conectividade digital, especialmente de infraestruturas de rede de acesso indicando, sempre que possível, as diretrizes a serem adotadas durante a estruturação para otimizar o *Value for Money* dos contratos.
- b. Elaboração de proposta tecno-econômica preliminar para expansão da infraestrutura de redes de fibra e conexão de populações vulneráveis, incluindo desenho técnico da solução e dimensionamento de rede e avaliação de custos e benefícios sociais associados, e avaliação da viabilidade econômica desses investimentos e da necessidade de oferta de subsídios públicos tanto à oferta quanto à demanda;
- c. Elaboração de uma matriz de avaliação das vantagens e desvantagens das alternativas de desenho do piloto, em termos de serviços a serem prestados, áreas e perfis populacionais alvo, tipos de subsídios públicos ofertados, impactos esperados e eficiência do gasto público.
- d. Elaboração de proposta de ato normativo e justificação para política pública e ações necessárias para a implementação do piloto, considerando aspectos técnicos, jurídicos, econômicos e operacionais, e incluindo a identificação dos principais atores e partes interessadas relevantes para cada modelo, identificação de riscos e ações de mitigação, e uma análise de sustentabilidade técnico-econômica do arranjo institucional proposto. A proposta deverá explicitar os serviços de telecomunicações a serem prestados, e devem recomendar um modelo ótimo de repartição de responsabilidades do setor privado e do setor público a partir de considerações tais como:
 - Análise de aspectos da legislação aplicável que tange especificamente o tema relacionado à contratação de serviços de conectividade digital.
 - Análise do cenário competitivo do mercado de conectividade digital no Estado, a existência de infraestruturas privadas já existentes e a vocação regional dos diferentes agentes do mercado, com vistas a subsidiar possível contratação de serviços em lotes regionais.

- Análise jurídica sobre a relação entre as alternativas de Escopo de obrigações dos entes públicos e privados envolvidos e aspectos fiscais, como a possibilidade de vinculação de fundos provenientes do Empréstimo BID para fins de pagamentos de contraprestações ou aportes, ou ainda a oferta de garantias para as obrigações públicas.
- Análise dos impactos ou benefícios fiscais, e dos ganhos de eficiência de curto, médio e longo prazo esperados com o piloto.

O PRODUTO do Escopo será o **Produto 2.2 - Relatório de Proposta de Piloto de Inclusão Digital do Estado de São Paulo**, que consolidará as conclusões associadas às atividades mencionadas nos itens acima.

3.2.3. Escopo 2.3: Análise de diretrizes de viabilidade comercial

O escopo pretende identificar a partir de dados paramétricos e partindo de benchmarks relevantes, aspectos que condicionam e determinam a viabilidade comercial do arranjo institucional indicado para ampliação da conectividade digital e inclusão digital de populações vulneráveis no Estado de SP. O escopo contemplará a realização das seguintes atividades.

- a. Elaboração de um modelo financeiro preliminar e paramétrico que permita a identificação das principais variáveis de sensibilidade para a viabilidade comercial.
- b. Indicação de faixas estimadas de Capex e Opex, considerando dados levantados como parte desta fase e/ou dados disponíveis de projetos semelhantes no país.
- c. Estimativa preliminar de intervalos de pagamento público, considerando os dados disponíveis.
- d. Indicação de estrutura genérica de alocação de riscos que permita identificar aspectos relevantes para a atratividade comercial do Piloto para o engajamento de entes privados.

O produto do Escopo será o **Produto 2.3: Relatório de Viabilidade Comercial** preliminar, que consolidará as conclusões das atividades realizadas acima.

3.2.4. Escopo 2.4: Análise de mercado

A Análise de Mercado tem o objetivo de qualificar o interesse de potenciais prestadores de serviço, investidores e co-financiadores do Piloto e contemplará a realização das seguintes atividades:

- a. Elaboração de material de divulgação preliminar, incluindo temas relevantes e de interesse para os potenciais entes privados envolvidos, tais como:
 - Definição de área de abrangência;
 - Projeção do potencial de uso dos serviços ao longo do Piloto (metodologia, variáveis e premissas).
 - Estudos de investimentos e receitas potenciais.
 - Análise da demanda atual e projeção de demanda futura (em 5, 10, 15 e 20 anos), comparando com a capacidade instalada.
 - Estimativas financeiras preliminares.
 - Análises de benchmarking.
- b. Identificação de potenciais investidores, financiadores e provedores de serviços associados ao escopo do Piloto.
- c. Realização de reuniões de sondagem, sempre em conjunto com o CONTRATANTE, para capturar opiniões e interesses do mercado, explorando as condições de viabilidade comercial, assim como critérios que tenham sido relevantes para experiências exitosas em que estas entidades tenham sido envolvidas.
- d. Elaboração de resumo dos principais pontos discutidos e *insights* capturados nas reuniões com os stakeholders envolvidos.
- e. Proposta para solução, tratamento e/ou mitigação das principais preocupações dos entes privados, de modo a melhorar a atratividade do Piloto.

O produto do Escopo será o **Produto 2.4: Relatório de Análise de Mercado** que deverá consolidar as conclusões das atividades mencionadas acima.

3.3. Fase 3: Estruturação

A FASE 3 tem por objetivo a realização dos estudos necessários para estruturação do Piloto, considerando as diretrizes indicadas na fase anterior.

O início da execução da Fase 3 pelo CONTRATADO se mediante revisão e validação pelo CONTRATANTE da proposta de Piloto para ampliação da conectividade e inclusão digital da população vulnerável do Estado de SP, elaborada na Fase 2 do PROJETO.

A FASE 3 deverá ser dividida nos seguintes Escopos:

3.3.1. Escopo 3.1: Modelo de Implementação do PROJETO Atualizado

O Escopo 3.1 representa uma atualização do Plano de Implementação do PROJETO, elaborado pelo CONTRATADO no Escopo 1.1 e deverá contemplar a realização das seguintes atividades:

- a. Atualização dos processos de gestão e acompanhamento do PROJETO
- b. Atualização de cronograma de implementação do PROJETO
- c. Atualização do detalhamento do escopo das FASES 3, 4 e 5, seus produtos, suas precedências, interrelações e dependências.
- d. Atualização da proposta de modelo de *reporting* regular para alimentar a estrutura de governança proposta
- e. Atualização do detalhamento dos principais riscos e proposta de abordagem para mitigação e tratamento de riscos e problemas durante a estruturação do Piloto.
- f. Evento de sensibilização dos principais participantes do poder público sobre a Fase 3 do PROJETO.

O produto do Escopo será o **Produto 3.1: Plano de Implementação do PROJETO Atualizado** que consolidará as conclusões associadas às atividades mencionadas acima.

3.3.2. Escopo 3.2: Proposição de Diretrizes Operacionais do Piloto

O Escopo consiste em determinar os principais aspectos da implementação do Piloto pelos parceiros privados em termos dos serviços de conectividade digital a serem prestados, considerando as avaliações realizadas na Fase 2.

O Escopo deverá considerar os requisitos impostos pela regulamentação da Anatel vigentes, pelas políticas públicas setoriais, bem como outras normas pertinentes, e deverá contemplar a realização das seguintes atividades:

- a. Evidenciar as etapas necessárias à prestação de serviço de telecomunicações, envolvendo o detalhamento de todas as atividades, processos e serviços, considerando as relações de dependência e precedência.
- b. Apresentação do detalhamento da divisão de Escopo de serviços que deverão ser prestados pelo setor privado, levando em conta o melhor aproveitamento de recursos humanos e financeiros, a produtividade e a eficiência na prestação dos serviços de conectividade digital.
- c. Análise detalhada de todos os requisitos legais necessários à contratação de serviços de conectividade digital pelo Estado de SP, caso necessário.
- d. Desenho dos fluxos de operação, bem como das condições mínimas de disponibilidade e segurança dos serviços a serem contratados e demais requisitos constantes nas normas aplicáveis.
- e. Definição das atribuições e responsabilidades dos entes privados e as atribuições e responsabilidades do Estado.

O produto do Escopo será **Produto 3.2: Relatório de Diretrizes Operacionais do Piloto** e deverá consolidar as conclusões das atividades descritas acima.

3.3.3. Escopo 3.3: Definição de diretrizes técnicas do Piloto

O Escopo consiste nas avaliações e proposições técnicas associadas ao Piloto e deverá contemplar a realização das seguintes atividades:

- a. Definição de padrões e diretrizes técnicas que deverão ser seguidas pelos entes privados interessados em participar do Piloto para elaboração de seus Projetos executivos.
- b. Descrição de todos os processos, componentes e ações técnicas que os entes privados interessados deverão tomar para viabilizar a sua participação no Piloto, bem como das responsabilidades das entidades envolvidas, de acordo com as normas e legislação vigentes.
- c. Elaboração de conjunto de parâmetros e obrigações mínimas que garantam que os entes privados participantes implementarão e manterão as infraestruturas de conectividade digital em condições satisfatórias de qualidade, acompanhando a evolução tecnológica do setor, observando as melhores práticas e recomendações de normas e padrões técnicos.

O produto do Escopo será o **Produto 3.3: Relatório de Diretrizes Técnicas do Piloto** e deverá consolidar as conclusões das atividades descritas acima.

3.3.4. Escopo 3.4: Modelagem de serviços, resultados e indicadores

O Escopo consiste na especificação e detalhamento de todos os serviços que deverão ser executados pelos entes privados participantes do Piloto, bem como os respectivos indicadores de nível serviços esperados e deverá contemplar a realização das seguintes atividades:

- a. Definição e fundamentação da proposta de lista de serviços que deverão fazer parte do Escopo do edital de licitação para a contratação de serviços de conectividade digital pelo Estado, e do respectivo contrato.
- b. Definição de indicadores de desempenho que contemplem aspectos de qualidade, conformidade, disponibilidade dos ativos, eficiência e economia.
- c. Desenho de mecanismos contratuais específicos que viabilizem o alinhamento das prioridades dos entes privados participantes do Piloto com as metas da política pública do setor de telecomunicações e com a demanda de infraestrutura de conectividade e inclusão digital de populações vulneráveis do Estado de SP e dos demais entes públicos interessados.
- d. Desenho de metodologia e ações de monitoramento e análise de performance dos indicadores.

O produto do Escopo será o **Produto 3.4 - Relatório de Indicadores de Desempenho e Resultados** que deverá consolidar a realização das atividades descritas acima.

3.3.5. Escopo 3.5: Desenvolvimento do Plano de Negócios Referencial

O Escopo consiste na definição das premissas e componentes econômico-financeiros do Piloto que permitam o equilíbrio entre as necessidades, expectativas e capacidades financeiras do Estado com a atratividade esperada para o setor privado. O Escopo deverá considerar a realização das seguintes atividades:

- a. Estimativa detalhada das receitas, investimentos, custos, despesas, impostos e do Valor Presente Líquido do fluxo de caixa projetado de projetos de ampliação e operação da conectividade digital para o atendimento de populações vulneráveis incluídas no Piloto, para fins de dimensionamento da contraprestação pecuniária e/ou subsídio à demanda pelo Estado para promover a oferta do serviço de conectividade digital.
- b. Previsão de pagamentos pelo Estado na forma de aporte, contraprestação pecuniária, isenção fiscal, e/ou subsídios públicos à população vulnerável, incluindo análises de sensibilidade para otimização do emprego de tais recursos;
- c. Determinação e evidenciação das premissas financeiras, com descritivo das principais estimativas relacionadas ao financiamento do Piloto, incluindo estrutura de capital, custo e modelo de financiamento, além do cálculo do custo de capital estimado para avaliação econômica dos fluxos de caixa projetados;
- d. Elaboração de projeções financeiras, consolidando as principais premissas do modelo econômico, assim como a indicação dos parâmetros econômico-financeiros concorrenciais para futura licitação (valor do contrato, contraprestação máxima, aporte, dentre outros);
- e. Incorporar integralmente os dados produzidos nas outras fases do PROJETO, com as respectivas memórias de cálculo, sendo vedado qualquer tipo de conexão externa, tais como vínculos com outras planilhas (referências de

fórmulas, nomes definidos, etc.), de modo a facilitar a rastreabilidade das informações; e

- f. Apuração de valor/retorno financeiro (Taxa Interna de Retorno: TIR, TIR Modificada: TIRM, Valor Presente Líquido: VPL e Payback simples e descontado);
- g. Apuração do custo de capital (próprio e de terceiros), e do custo médio ponderado de capital (*WACC: Weighted Average Cost of Capital*);
- h. Indicação de fontes de financiamento;
- i. Indicação das premissas tributárias utilizadas;
- j. Realização de análises de sensibilidade que permita a identificação das principais variáveis que determinam a viabilidade do PROJETO.

O PRODUTO do Escopo será o **Produto 3.5 - Plano de Negócio Referencial**, sendo composto por um Relatório Descritivo e uma planilha com o Modelo Econômico-Financeiro.

3.3.6. Escopo 3.6: Análise VALUE FOR MONEY e determinação de impactos fiscais do Piloto

O Escopo consiste em estudo que determine se há ou não conveniência da implementação do Piloto, assim como o atendimento das demais exigências previstas no art. 10, incisos I, II, IV e V da Lei Federal nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, bem como a comprovação de que o incremento de despesas públicas originadas pelo contrato não ultrapassa o limite do art. 28 da Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, considerando as previsões legais do Estado. O Escopo deverá conter a realização das seguintes atividades:

- a. Avaliação quantitativa a partir de benchmarkings, nacionais e estaduais, considerando aspectos quantitativos que possam recomendar ou não a implantação do Piloto por meio do arranjo institucional proposto na Fase 2.
- b. Avaliação qualitativa que reconheçam aspectos do Piloto com potencial de geração de ganhos de eficiência.

O produto deste escopo será o **Produto 3.6 - Relatório de Value for Money**, o qual deverá incluir a realização das atividades acima. O produto deverá incluir a planilha final, em formato MS Excel com a análise e os resultados obtidos, bem como um relatório detalhado com todas as premissas utilizadas e conclusões da análise.

3.3.7. Escopo 3.7: Modelagem da Licitação

O Escopo consistirá na elaboração das minutas de Edital e Contrato, bem como de seus respectivos Anexos. A proposição das premissas utilizadas deverá ocorrer em consonância com aquelas estabelecidas nos outros estudos de modelagem, devendo ter sempre em vista a viabilidade do Piloto e a mitigação do risco de questionamento perante órgãos de controle, por meio da observância de suas orientações, quando houver, e da adoção de fundamentação adequada e robusta no caso de aspectos para os quais não haja orientação e que sejam passíveis de questionamento. O Escopo deve contemplar a realização das seguintes atividades:

- c. Elaboração de Edital incluindo regras de habilitação dos licitantes e regras de julgamento da proposta
 - Elaboração de minuta de contrato, incluindo regras de alocação de risco tais como cálculo de indenização por término antecipado do contrato, e regras para regulação econômica dos pagamentos.

O PRODUTO deste Escopo será o **Produto 3.7 - Relatório de Modelagem da Licitação**, que deverá consolidar as conclusões das atividades descritas acima.

3.4. Fase 4: Consultas externas

A FASE 4 tem por objeto o suporte para realização dos procedimentos de consulta a partes interessadas e de *roadshow* do Piloto, fomentando a transparência e estimulando a participação social, do mercado e de outras entidades interessadas nos processos, de acordo com normativos e legislação vigente. Também compreende a revisão do Piloto conforme as contribuições recebidas.

A FASE 4 deverá ser dividida em Escopos conforme descrita a seguir:

3.4.1. Escopo 4.1: Suporte à condução de *roadshow*

O Escopo tem como objetivo o apoio para a realização de reuniões individuais com potenciais interessados na licitação e, quando for o caso, financiadores, visando promover o Piloto e colher retroalimentação relevantes sobre os aspectos associados a viabilidade técnica, econômica, jurídica e comercial. O Escopo deverá contemplar a realização das seguintes atividades.

a. Apoio à preparação das reuniões de ROADSHOW, incluindo:

- apoio na identificação e seleção dos potenciais interessados para realização das reuniões;
- elaboração do material de utilização nas reuniões com os interessados;

b. Suporte à condução das reuniões de ROADSHOW, incluindo:

- Consolidação e agrupamento de acordo com o tema, de todos os comentários, contribuições, dúvidas e questionamentos realizados nas reuniões de ROADSHOW.

O PRODUTO do Escopo será o **Produto 4.1 - Relatório de Roadshow**, devendo incluir a análise e proposta de encaminhamento para cada um dos comentários, contribuições, dúvidas e questionamentos recebidos ao longo do ROADSHOW.

3.4.2. Escopo 4.2: Revisão de estudos e minutas

O Escopo tem como objetivo revisar e aprimorar os estudos e minutas do procedimento licitatório conforme necessidades definidas durante esta fase.

O produto do Escopo será o **Produto 4.2 - Relatório Final da Modelagem**, contemplando a descrição detalhada do Piloto e justificando a modelagem final adotada em todas as suas disciplinas, incluindo as frentes técnico-operacional, econômico-financeira e jurídico-institucional e que conterà o pacote de documentos necessários a licitação, revisado. O produto deste Escopo será o produto final da Fase 4 e será submetido aos mecanismos de controle de qualidade internos do CONTRATANTE.

4. QUALIFICAÇÃO E PERFIL MÍNIMO DA EQUIPE TÉCNICA

Para a execução do PROJETO, a equipe técnica do CONTRATADO deverá contar com um COORDENADOR de acordo com o perfil a seguir:

- a. Profissional com experiência prévia comprovada de ao menos 10 anos em desenho de políticas públicas de telecomunicações, análise técnico-econômica de projetos de conectividade digital, e com pós-graduação ou mestrado em políticas públicas, engenharia, direito, economia ou áreas afins;
- b. Além do profissional listado acima, a CONTRATADA deverá, a seu critério, alocar outros profissionais auxiliares, que entender necessário ao bom desenvolvimento dos trabalhos, não acarretando custos adicionais ao contrato. Esses profissionais atuarão sob a supervisão direta do Coordenador de acordo com sua área de competência.

O COORDENADOR será responsável pela coordenação do PROJETO e supervisão técnica da equipe do CONTRATADO responsável pela realização dos ESCOPOS e PRODUTOS, nos respectivos segmentos técnicos, devendo:

- a. estar disponível para as interações com o Estado previstas neste TERMO DE REFERÊNCIA ao longo de toda vigência do CONTRATO, principalmente para o apoio à realização de audiência pública, ROADSHOW, visitas de campo e reuniões com o CONTRATANTE; e
- b. subscrever como responsável técnico os PRODUTOS e demais trabalhos executados no âmbito do PROJETO, de acordo com a respectiva área de atuação.

O CONTRATADO não será responsável por dar suporte especializado ao CONTRATANTE em temas ambientais, jurídicos, e de comunicação, cabendo apenas subsidiar tecnicamente as equipes do CONTRATANTE especializadas em cada um desses temas.

5. COORDENAÇÃO

Para a coordenação do CONTRATO propõe-se a estrutura formada por:

- a. Nível Estratégico, formado por membros indicados pelo CONTRATANTE cuja responsabilidade é realizar as decisões estratégicas acerca do PROGRAMA. Dentro da estrutura de governança proposta, o CONTRATADO atuará como auxiliar, prestando recomendações técnicas dentro do Escopo do PROJETO que ajudem os membros do Nível Estratégico a tomarem as decisões;
- b. Nível Tático, composto por membros indicados pelo CONTRATANTE, terá a responsabilidade por compreender a dinâmica de trabalho, como um todo, e deliberar acerca dos caminhos críticos e proposituras de ações a serem adotadas para correção de rota, apontadas pelo CONTRATADO. O CONTRATADO atuará como assessor técnico, prestando as informações requeridas dentro do Escopo do PROJETO, identificando e apontando caminhos críticos, bem como ações a serem adotadas para correção de rota; e
- c. Nível Operacional, composto pelos Gestores de Projetos do CONTRATADO e, ao menos, um representante do CONTRATANTE.
- d. A supervisão do PROJETO estará a cargo da Subsecretaria de Governo Digital – SGD, da Secretaria de Governo Digital do Estado de São Paulo, na pessoa do gestor do contrato, que assina o presente termo.

6. CRONOGRAMA

As atividades descritas neste TERMO DE REFERÊNCIA serão executadas de acordo com as etapas e o Cronograma apresentado no Adendo 1, devendo durar não mais que 12 (doze) meses.

Após a mobilização da equipe, o Estado poderá demandar ao CONTRATADO a reunião de partida, ou “kick-off” do PROJETO, que formalizará o início do PROJETO.

Em até 10 (dez) dias corridos, contados a partir de solicitação do Estado, o CONTRATADO deverá realizar tal reunião em data acordada entre as partes para:

- a. apresentar o cronograma estimado para a realização das FASES 1 a 4 de acordo com os prazos estabelecidos no ADENDO 1 deste Termo de Referência, bem como a equipe técnica e de consultores responsáveis para essas atividades;
- b. apresentar a governança e metodologia proposta para a execução e acompanhamento do PROJETO;
- c. definir quais documentos deverão ser disponibilizados ao CONTRATADO para a realização do PROJETO, sem prejuízo de solicitações posteriores de documentos que se revelem necessários à execução do objeto deste TERMO DE REFERÊNCIA e do CONTRATO;
- d. As partes poderão ajustar o Cronograma, em comum acordo, caso existam dificuldades que comprometam seu atendimento.

7. CONDIÇÕES E FORMA DE PAGAMENTO

O montante total a ser pago ao CONTRATADO estará especificado no Contrato. O Estado deverá pagar ao CONTRATADO um primeiro pagamento ao assinar o CONTRATO e receber o PLANO DE TRABALHO e CRONOGRAMA correspondente a 10% do custo do PROJETO. Os seguintes pagamentos estão sujeitos à entrega dos PRODUTOS de cada FASE segundo descrito no ADENDO 1 desse TERMO DE REFERÊNCIA.

Os pagamentos em relação ao objeto contratual serão realizados por ocasião da conclusão de cada PRODUTO definido na TABELA DE PRODUTOS, VALORES E PRAZOS DE ENTREGA, nos termos do ADENDO 1 desse Termo de Referência, que deverá constar do CONTRATO.

Os relatórios de evidências elaborados pela Consultoria com os respectivos produtos entregues serão analisados pelo gestor do contrato, que, em até 05 (cinco) dias úteis após a sua apresentação, aprovará ou apontará inconformidades, devolvendo-o para ajustes pertinentes. Em caso de inconformidades, recontar-se-á o prazo para apresentação e aceite dos produtos.

A fatura apresentada pelo CONTRATADO deverá conter a relação dos serviços de assessoria e conhecimento e PRODUTOS entregues e ACEITOS pelo GESTOR DO CONTRATO, para que o CONTRATANTE autorize o pagamento.

ADENDO 1 DO TERMO DE REFERÊNCIA DE CONSULTORIA TÉCNICA ESPECIALIZADA PARA DESENHO E ESTRUTURAÇÃO DO PILOTO DE INCLUSÃO DIGITAL E CONECTIVIDADE NO CONTEXTO DO “PROGRAMA SÃO PAULO MAIS DIGITAL”

1. TABELA DE PRODUTOS, VALORES E PRAZOS DE ENTREGA

Os pagamentos, como proporção do valor global do contrato, e os prazos (contados da reunião de kick-off) a serem cumpridos são indicados a seguir:

a) Tabela de produtos e cronograma de entregas:

FASE	ESCOPO	PRODUTO(S)	Prazo (meses após a assinatura do Contrato)
1. Planejamento e gestão	1.1: Modelo de implementação do PROJETO	1.1 - Plano de Implementação do PROJETO	0.5
1. Planejamento e gestão	1.2: PMO e Proposta de governança do PROJETO	1.2 - Plano de Governança do PROJETO	
2. Diagnóstico e Elaboração de Proposta Piloto de Inclusão Digital	2.1 – Levantamento da demanda e dos gaps de cobertura e qualidade da conectividade digital	2.1 - Diagnóstico da conectividade digital em SP	1.5
2. Diagnóstico e Elaboração de Proposta Piloto de Inclusão Digital	2.2 – Elaboração de proposta de Piloto de Inclusão Digital	2.2 - Relatório de Proposta de Piloto de Inclusão Digital	4
2. Diagnóstico e Elaboração de Proposta Piloto de Inclusão Digital	2.3 - Análise de diretrizes de viabilidade comercial	2.3 - Relatório de viabilidade Comercial	4
2. Diagnóstico e Elaboração de Proposta Piloto de Inclusão Digital	2.4 – Análise de mercado	2.4 - Relatório de Análise de Mercado	4
3. Estruturação	3.1 – Modelo de Implementação	3.1 – Plano de Implementação do PROJETO Atualizado	4.5

	do PROJETO Atualizado		
3. Estruturação	3.2 – Proposição de Diretrizes Operacionais do Piloto	3.2 - Relatório de Diretrizes Operacionais Piloto	5
3. Estruturação	3.3 – Definição de Diretrizes Técnicas do Piloto	3.3 - Relatório de Diretrizes Técnicas do Piloto	5
3. Estruturação	3.4 – Modelagem de serviços, resultados e indicadores	3.4 - Relatório de Indicadores de Desempenho e Resultados	6
3. Estruturação	3.5 – Desenvolvimento do Plano de Negócios Referencial	3.5 - Plano de Negócio Referencial	6
3. Estruturação	3.6 –ANÁLISE VALUE FOR MONEY e determinação de impactos fiscais do Piloto	3.6 - Relatório de <i>Value for Money</i>	6
3. Estruturação	3.7 –Modelagem da Licitação	3.7 - Relatório de Modelagem da Licitação	7
4. Consultas externas	4.1 – Suporte à condução de roadshow	4.1 - Relatório de <i>Roadshow</i>	8
4. Consultas externas	4.2 – Revisão de estudos e minutas	4.2 - Relatório Final da Modelagem	8

b) Tabela de Percentual de Pagamento por FASE/PRODUTO:

Entrega dos Produtos 1.1 e 1.2 (FASE 1)	10%
Entrega dos Produtos 2.1 a 2.4 (FASE 2)	30%
Entrega dos Produtos 3.1 a 3.8 (FASE 3)	40%
Entrega dos Produtos 4.1 a 4.2 (FASE 4)	10%

2. CRITÉRIOS PARA COMPOSIÇÃO DA LISTA CURTA

A presente contratação dar-se-á pelo método Seleção Baseada nas Qualificações do Consultor (SQC), de acordo com os procedimentos estabelecidos nas Políticas para a Seleção e Contratação de Consultores Financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento, GN-2350, que se encontram na página: <http://www.iadb.org/procurement>. O método escolhido se aplica a serviços de consultoria considerados pequenos (até US\$200 mil dólares), para os quais não se justificam a elaboração e avaliação de propostas competitivas.

A presente Seleção Baseada nas Qualificações do Consultor (SQC) dar-se-á mediante os seguintes passos:

Os interessados encaminharão Manifestação de Interesse (MI) em participar da seleção, mediante envio da documentação prevista no Aviso de MI, nos meios e prazos ali estabelecidos;

Todas as Empresas que manifestarem interesse e entregarem a documentação dentro do prazo, passarão por avaliação da Comissão de Avaliação, onde as empresas selecionadas farão parte da Lista Curta e continuarão no processo de seleção.

Como condição para compor a Lista Curta as Consultoras deverão demonstrar que estão qualificadas para a execução dos serviços, mediante demonstração de preenchimento das seguintes qualificações:

Item	Qualificações	Forma de aferição
1	Experiência da Empresa de Consultoria, relevantes para a execução dos serviços de consultoria	Atestado
2	Experiência específica em projetos de conectividade e inclusão digital	Atestado

A Comissão de Avaliação elaborará Relatório de Seleção a fim de identificar, dentre as empresas constantes da Lista Curta, a mais adequada à contratação, seguindo os seguintes critérios.

3. CRITÉRIOS CLASSIFICATÓRIOS - LISTA CURTA

Critério de Avaliação Técnica	Subcritério	Pontuação Máxima	Crterios de Pontuação
Experiência da Empresa em Projetos Similares	Histórico comprovado em consultoria para projetos de conectividade e inclusão digital	15	≥ 5 projetos comprovados: 15 pontos 3-4 projetos comprovados: 10 pontos 1-2 projetos comprovados: 5 ponto
	Experiência com projetos para populações vulneráveis	15	≥ 3 projetos comprovados: 15 pontos 2 projetos comprovados: 10 pontos 1 projeto comprovado: 5 ponto
Capacidade Técnica e Qualificação da Equipe	Qualificação e experiência dos coordenadores do projeto	30	02 coordenadores com experiência ≥ 20 anos: 30 pontos 01 coordenador com experiência ≥ 20 anos: 15 pontos
	Certificação da equipe técnica	30	06 certificações: 30 pontos 04 certificações: 25 pontos 02 certificações: 15 pontos
	Proposta de estrutura de equipe com cronograma e alocação de recursos	10	Cronograma detalhado com atribuição de tarefas específicas para todos os membros da equipe técnica: 10 pontos Cronograma sem atribuições satisfatoriamente claras e precisas: 5 pontos

4. AVALIAÇÃO COMBINADA DE QUALIDADE E CUSTO

A empresa selecionada como a mais adequada, conforme critérios constantes no item 9, será convidada a apresentar uma proposta combinando técnica e preço, e, a seguir, a negociar o contrato junto à Contratante.

5. DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL

5.1 Todos os relatórios, estudos, planos, desenhos, códigos-fonte, dados técnicos, especificações, estudos, resultados concretos e qualquer outro material preparado ou usado pela Consultora exclusivamente para o objeto da contratação serão de propriedade única e exclusiva da SGGD e, como tal, a SGGD tem titularidade, direitos (incluídos os direitos autorais) e participação exclusivos na propriedade dessas obras.

5.2 A SGGD poderá copiar, reproduzir, distribuir, divulgar, publicar e/ou exibir as Obras em qualquer meio ou formato existente atualmente ou desenvolvido posteriormente, em qualquer publicação, website, blog, catálogo, evento, exposição, arquivo e em qualquer material da SGGD. Além disso, a SGGD poderá sublicenciar as Obras a terceiros.

5.3 A SGGD poderá também i) editar, modificar e traduzir as obras, no todo ou em parte; ii) criar obras derivadas das Obras, no todo ou em parte; iii) gerar novas obras; e iv) melhorar as obras da SGGD já existentes, situação em que essas novas obras, ou as melhorias das obras existentes, serão de propriedade exclusiva da SGGD.

6. NÍVEIS MÍNIMOS DE SERVIÇO

Para fins desta contratação considera-se Nível Mínimo de Serviços – NMS, a definição em termos tangíveis e objetivamente mensuráveis, dos níveis esperados de qualidade de prestação de serviço descritos abaixo:

6.1. Planejamento e Gestão:

a) Produto 1.1 (Plano de Implementação do PROJETO):

Padrão Mínimo: Documento detalhado com cronograma realista, identificação de riscos e estratégias de mitigação, além de um plano de recursos.

b) Produto 1.2 (Plano de Governança do PROJETO):

Padrão Mínimo: Relatório com estrutura de governança clara, definição de papéis e responsabilidades, e diretrizes para monitoramento e controle do PROJETO.

6.2. Diagnóstico e Elaboração de Proposta Piloto de Inclusão Digital:

a) Produto 2.1 (Diagnóstico da Conectividade Digital em SP):

Padrão Mínimo: Análise abrangente com mapas de cobertura, lacunas em infraestrutura, e métricas de desempenho de qualidade.

b) Produto 2.2 (Relatório de Proposta de Piloto de Inclusão Digital):

Padrão Mínimo: Proposta detalhada com objetivos, metodologia de implementação, e estimativa de impacto socioeconômico.

c) Produto 2.3 (Relatório de Viabilidade Comercial):

Padrão Mínimo: Estudo de viabilidade com análise SWOT, projeções de ROI e recomendação de estratégias comerciais.

d) Produto 2.4 (Relatório de Análise de Mercado):

Padrão Mínimo: Relatório com análise competitiva, tendências do mercado e benchmarks relevantes.

6.3. Estruturação:

a) Produto 3.1 (Plano de Implementação do PROJETO Atualizado):

Padrão Mínimo: Atualização do plano inicial com ajustes baseados em diagnósticos e novas demandas.

b) Produtos 3.2 a 3.4 (Diretrizes):

Padrão Mínimo: Relatórios detalhados com fundamentação técnica e socioambiental robusta, contemplando sustentabilidade e impacto.

c) Produto 3.5 (Plano de Negócio Referencial):

Padrão Mínimo: Documento com plano financeiro, análise de viabilidade econômica e proposta de financiamento.

d) Produto 4.1 (Relatório de Roadshow):

Padrão Mínimo: Relatório de participação e feedbacks de stakeholders, com plano de próximas etapas.

e) Produto 4.2 (Relatório Final da Modelagem):

Padrão Mínimo: Revisão abrangente com todas as melhorias incorporadas e conclusões finais.

7. DOCUMENTOS PARA CONTRATAÇÃO

A documentação abaixo não compõe a etapa de seleção, mas deverá ser apresentada apenas pela empresa selecionada, quando requerido pela Contratante, como condição prévia à contratação.

7.1 Habilitação Jurídica: (aplicada caso a caso, dependendo do enquadramento legal)

- a) Registro empresarial na Junta Comercial, no caso de empresário individual;
- b) Ato constitutivo, estatuto ou contrato social atualizado e registrado na Junta Comercial, em se tratando de sociedade empresária ou cooperativa;
- c) Documentos de eleição ou designação dos atuais administradores, tratando-se de sociedades empresárias ou cooperativas;
- d) Ato constitutivo atualizado e registrado no Registro Civil de Pessoas Jurídicas tratando-se de sociedade não empresária, acompanhado de prova da diretoria em exercício;
- e) Em se tratando de cooperativas, registro da sociedade cooperativa perante a entidade estadual da Organização das Cooperativas Brasileiras.

7.2. Regularidade Fiscal:

- a) Cadastro do fornecedor no SICAF atualizado, e, caso alguma certidão esteja vencida ou pendente, necessária à sua emissão e juntada;
- b) Certidão negativa de falência, concordata, recuperação judicial e extrajudicial, expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica, ou de execução patrimonial, expedida pelo distribuidor do domicílio da pessoa física/jurídica;
- c) CADIN ESTADUAL SP;
- d) CEIS, CEEP, CNEP;
- e) CNIA - Certidão Negativa Improbidade Administrativa e Ilegalidade
- f) E-Sanções
- g) Relação de apenados publicada pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (não constando o CNPJ da empresa)

7.3. Declaração subscrita por representante legal da licitante, elaborada em papel timbrado, atestando que:

- a) encontra-se em situação regular perante o Ministério do Trabalho, conforme modelo anexo ao Decreto estadual nº 42.911, de 06/03/1998;
- b) inexistente impedimento legal para licitar ou contratar com a Administração, inclusive em virtudes das disposições da Lei estadual nº 10.218, de 12 de fevereiro de 1999;
- c) atende às normas relativas à saúde e segurança do trabalho (parágrafo único, art. 117, Constituição do Estado).

7.4 Empresas Estrangeiras

7.4.1 Em se tratando de empresas estrangeiras, as mesmas deverão apresentar documentos equivalentes do seu país de origem, devidamente acompanhados da sua tradução para o idioma português falado no Brasil, a qual prevalecerá para qualquer interpretação ou divergência. Na impossibilidade da apresentação de um, ou mais de um dos documentos equivalentes, a empresa estrangeira apresentará justificativa escrita dessa circunstância.



Documento assinado eletronicamente por **Juliana Planck Vaz, Coordenador**, em 17/04/2025, às 15:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 10 de abril de 2023](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.sp.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0064039241** e o código CRC **A296B597**.