

idp

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

v. 3 n. 5

108

**PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS EM MUNICÍPIOS DE
PEQUENO PORTE: FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

EVANDRO NARCISO DE LIMA

Parcerias público-privadas em municípios de pequeno porte: Fatores críticos de sucesso

EVANDRO NARCISO DE LIMA¹

¹ Graduado em Direito pela UFAM/AM. Especialista em Direito Civil – UFAM/AM. Mestre em Administração Pública-IDP/BSB. Superintendente da Caixa Econômica Federal/MS.



IDP

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Matheus Gonçalves

Emmanuel Brasil

Rafael Viana

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

debates em administração pública

SUMÁRIO

1. Introdução	6
2. Referencial teórico	7
3. Metodologia	13
4. Resultados e Discussão	16
5. Considerações finais	23
6. Referências	24

Resumo: Este artigo pretende identificar e analisar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que contribuíram para a estruturação de Parcerias Público-Privadas (PPP) em municípios de pequeno porte, alternativa relevante para que possam prover infraestrutura e prestar serviços públicos. Para atingir este objetivo utiliza-se a metodologia qualitativa, apoiada em uma revisão de literatura, em uma análise documental detalhada e na realização de entrevistas semiestruturadas, com os principais atores que influenciaram o processo de estruturação das parcerias em dois casos estudados: uma concessão de iluminação pública, no município de Pederneiras (SP) e uma de concessão de resíduos sólidos, no município de Guarantã do Norte (MT). Ao final, elabora-se uma análise comparativa dos casos, confrontando os resultados com os FCS apontados pela literatura, descrevendo seus aspectos positivos e negativos e apontando caminhos que possam auxiliar outros municípios a buscarem nas PPP uma alternativa capaz de solucionar problemas de infraestrutura e prestação de serviços públicos.

Palavras-chave: Concessão; Fatores Críticos de Sucesso; Municípios; Parcerias Público-Privadas; Poder Público.

Abstract: This article aims to identify and analyze the Critical Success Factors (FCS) that contributed to the structuring of Public-Private Partnerships (PPP) in small municipalities, a relevant alternative for them to provide infrastructure and provide public services. To achieve this objective, a qualitative methodology is used, supported by a literature review, a detailed document analysis and the realization of semi-structured interviews, with the main actors that influenced the process of structuring the partnerships in two studied cases: a concession of public lighting, in the municipality of Pederneiras (SP) and one for solid waste concession, in the municipality of Guarantã do Norte (MT). At the end, a comparative analysis of the cases is elaborated, comparing the results with the FCS pointed out in the literature, describing their positive and negative aspects and pointing out ways that can help other municipalities to seek in PPP an alternative capable of solving infrastructure and provision problems. of public services.

Keywords: Concession; Critical Success Factors; Counties; Public-Private Partnerships; Public Power.

1. INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios dos municípios na atualidade, tem sido pôr em prática o conjunto de ações concretas destinadas à satisfação do interesse público (DANTAS, 2014). Entre os fatores que explicam esse quadro de dificuldades destacam-se a elevada quantidade de competências materiais a cargo dos municípios (BOURDIN, 2001); a falta de capacidade técnica e dificuldade de articulação com os demais entes da federação; e a crise fiscal que os assola, reduzindo sua capacidade de investimento (CURI et al, 2016). Nesse contexto surgem as PPP, com potencial de promover o incremento da eficiência e melhoria da qualidade da infraestrutura e prestação de serviços públicos.

No Brasil, embora o modelo tenha sido herdado, no final do século XX, da Common Law (DI PIETRO, 2017), sua utilização se intensificou a partir da Lei nº 11.079/2004, porém, naquela época, o olhar era voltado à infraestrutura de grande porte, desconsiderando o déficit da infraestrutura municipal (FORTINI, 2018).

Com o objetivo de intensificar o seu uso e tornar o instrumento mais atrativo para os municípios de pequeno e médio portes, a Lei nº 13.529/2017 reduziu o piso para celebração dos contratos para R\$ 10 milhões (FORTINI, 2018). No mesmo ano o Governo Federal lançou o Programa de Apoio às Concessões Municipais, com objetivo de auxiliar os municípios na estruturação e desenvolvimento de projetos, e o Fundo de Apoio à Estruturação de Projetos de Concessão e PPP (FEP), para financiar os estudos técnicos, sendo medidas relevantes de apoio aos municípios, visto que a maioria possui dificuldades técnicas e financeiras para estruturar o processo de contratação (CURI et al, 2016).

Nosso estudo, portanto, concentra-se na avaliação das PPP como alternativa para atrair investimentos privados e auxiliar os municípios de pequeno porte a encontrar soluções para os seus problemas de infraestrutura e prestação de serviços públicos, através da seguinte questão: quais são os FCS capazes de viabilizar a estruturação de PPP em municípios de pequeno porte e como esse processo se estruturou nos municípios estudados?

Apesar do potencial e da crença de que os municípios serão os protagonistas do próximo ciclo de PPP (CURI et al, 2016), eles ainda encontram dificuldades na estruturação e na efetivação dessas parcerias. Por esse contexto desafiador e visando auxiliar a estruturação de arranjos que beneficiem uma parcela significativa dos municípios brasileiros, a pesquisa pretende, ao avaliar duas parcerias estruturadas no âmbito de municípios de pequeno porte, evidenciar os FCS e como eles contribuíram para o êxito da estruturação desses contratos.

Ambiciona ainda, através da análise das experiências vivenciadas, ressaltar os principais desafios e os aspectos positivos e negativos dessas experiências.

Constituem objetivos específicos do presente estudo: (a) conceituar e caracterizar as PPP; (b) analisar os principais elementos contratuais; (c) avaliar a experiência brasileira em municípios, notadamente naqueles com população inferior ou igual a 50 mil habitantes; e (d) identificar e compreender os FCS para a estruturação das PPP nos casos estudados.

A partir desta introdução, o artigo foi organizado da seguinte forma: em primeiro lugar vamos analisar o referencial teórico das PPP, abordando seu conceito, características e elementos contratuais, relatar a experiência brasileira em municípios e apresentar os FCS na fase de estruturação dos projetos. Em seguida apresentamos a metodologia utilizada e discutimos os resultados alcançados, confrontando-os com os FCS analisados na revisão de literatura. E por fim, realizamos um balanço das contribuições, pontos positivos e dificuldades encontradas, apresentando algumas sugestões que podem auxiliar os municípios na missão de resolver problemas de infraestrutura e prestação de serviços públicos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PPP - Conceito, definição legal e características

Por serem instrumentos largamente utilizados e testados em diversos países, as PPP têm grande potencial de melhoria da eficiência pública, com a introdução de habilidades gerenciais e de investimentos do setor privado na produção dos serviços públicos, propiciando crescimento e desenvolvimento econômico (ARAÚJO; SILVESTRE, 2014; RIBEIRO; MEYER, 2006 apud THAMER; LAZZARINI, 2015). Considerando seu potencial para aumentar o alcance e a eficácia das ações governamentais, aproveitando-se dos investimentos e da competência do setor privado (THAMER; LAZZARINI, 2015), importa conhecer melhor as PPP.

Em primeiro lugar, vale ressaltar que não existe uma definição universalmente aceita, os países que incorporaram as PPP em suas leis e processos o fizeram de maneiras diferentes (BID, 2022). Para Marques Neto (2017), elas integram o gênero das parcerias na Administração Pública, em que o poder público se associa a terceiros, públicos ou privados, para a prestação de serviços públicos, embora possuam sensíveis diferenças, como nível de colaboração entre os parceiros e de autonomia do ente privado, remuneração associada ao desempenho e compartilhamento de riscos e responsabilidades (FIRMINO, 2018; NAVARRO-ESPIGARES; MARTÍN-SEGURA, 2011; POMEROY, 1998 apud ARAÚJO; SILVESTRE, 2014).

As PPP também podem ser consideradas mecanismos de financiamento do setor público, pois cabe ao particular arcar com os custos de implantação e manutenção do serviço, antecipando um benefício econômico e social que só seria possível no longo prazo (MERNA; SMITH, 1994 apud BRITO; SILVEIRA, 2005).

No Brasil, as PPP possuem natureza contratual e sua definição decorre da Lei nº 11.079/2014, que as descreve como contratos administrativos de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa (art. 2º), com características e especificidades que as diferem das concessões comuns, reguladas pela Lei nº 8.987/1995. Interpretando os objetivos da referida lei, Carvalho Filho (2020, p. 749) conceitua este tipo de concessão especial, como:

[...] um acordo firmado entre a Administração Pública e pessoa do setor privado com o objetivo de implantação ou gestão de serviços públicos, com eventual execução de obras ou fornecimento de bens, mediante financiamento do contratado, contraprestação pecuniária do poder público e compartilhamento dos riscos e dos ganhos entre os pactuantes.

A distinção entre os tipos de concessão passa pelo filtro da autossustentabilidade: projetos que não dependem da contraprestação do poder público devem ser estruturados através de concessão comum; projetos que dependem da contraprestação pública, devem ser estruturados através de PPP, valendo-se da modalidade patrocinada nos casos em que é viável a cobrança de tarifa, mas ela é insuficiente para remunerar a parceria, ou da modalidade administrativa, nos casos que envolvam serviços públicos em que não seja possível a cobrança de tarifa, ou quando a Administração Pública for tomadora direta do serviço (MARQUES NETO, 2017; FREITAS, 2018). Entre os elementos que caracterizam as PPP, destacamos.

O financiamento privado, que possibilita o ente público prestar um bem ou serviço público com o financiamento, pelo menos em parte, do setor privado, de forma que aquele possa se concentrar na formulação, planejamento e regulação da política pública objeto da parceria, deixando a execução e gestão a cargo do parceiro privado (MENEZES; VIEIRA, 2021).

A remuneração vinculada ao desempenho, em que parte da remuneração do ente privado deverá ser variável e atribuída conforme indicadores de desempenho, objetivando dar foco ao resultado e gerando ganhos de eficiência que deverão ser compartilhados com o usuário e com o poder público (RIBEIRO, 2011).

O compartilhamento de riscos e responsabilidades, alocando o risco ao parceiro que possui melhores condições de geri-lo, pois se de um lado o ente público busca a maior

vantajosidade possível – o Value for Money (VFM), de outro o ente privado visa lucro, razão pela qual, em tese, envidará os esforços necessários para garantir a eficiência do contrato e, por consequência, a eficiência da prestação do bem ou serviço público sob sua gestão (GLASTER, 1999 apud ARAÚJO; SILVESTRE, 2014; ENEI, 2016). Sua eficiente alocação de riscos pressupõe etapas prévias de identificação e precificação, eventuais déficits de objetividade, clareza e exatidão nos seus termos e condições podem propiciar aumento do custo de transação, tornando as ofertas mais onerosas (GUIMARÃES, 2017; MARTINS; VIANA, 2019).

A duração dos contratos obedece ao previsto no art. 5º da Lei nº 11.079/2004, devendo ser estabelecido com base no tipo de ativo e na natureza do serviço, de forma que o investimento feito pelo particular seja recuperado durante o ciclo de vida do empreendimento (BRITO; SILVEIRA, 2005), sendo no mínimo 5 e no máximo 35 anos.

As garantias de adimplemento, tem por função mitigar o risco de descumprimento das obrigações pecuniárias assumidas pelo poder público (BRITO; SILVEIRA, 2005), uma vez que “nas PPP, a principal ou por vezes a única fonte de receita do concessionário é justamente a contraprestação pública, de forma que o inadimplemento estatal constitui o principal risco dessa modalidade de contratação” (ENEI, 2018, p. 25). São garantias previstas na Lei das PPP: vinculação de receitas, exceto as tributárias; instituição ou utilização de fundos especiais; seguro-garantia; garantias prestadas por instituições financeiras não controladas pelo poder público; e garantias prestadas por fundos internacionais, fundos garantidores ou empresa estatal criada para essa finalidade.

A constituição de uma SPE para implantação e gestão da parceria, prevista no art. 9º da Lei nº 11.079/2004, tem por finalidade aumentar os níveis de governança, visto que os ativos e passivos dessa nova empresa não se comunicarão com a pessoa do ente privado vencedor da licitação, permitindo que o poder público melhor possa fiscalizá-la ou intervir em caso de não cumprimento dos seus objetivos sociais (FÉRES, 2005).

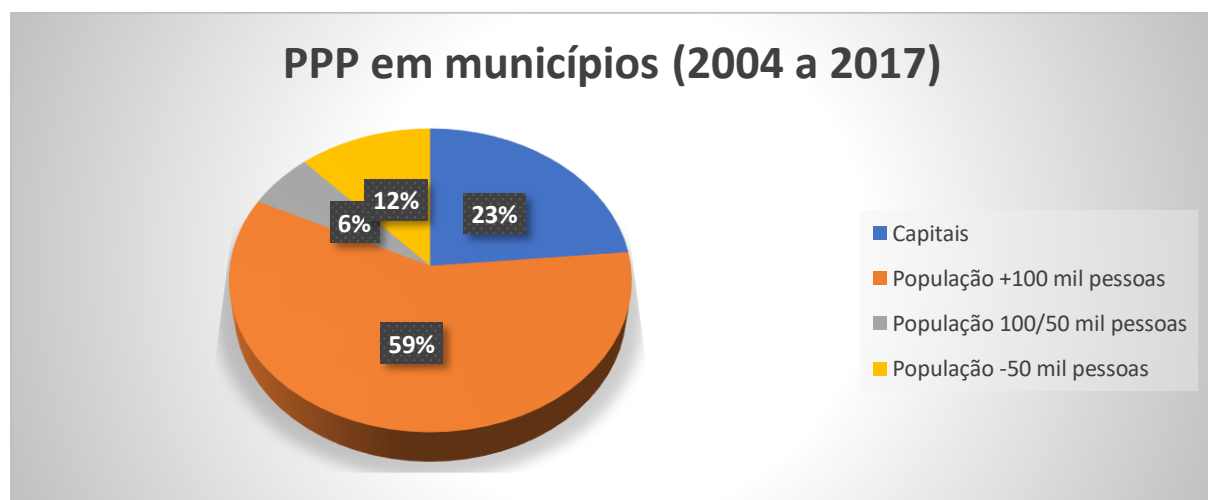
2.2 PPP - A experiência brasileira em municípios

Apesar de a Lei nº 11.079/2004 autorizar a celebração de PPP em municípios, o que ocorreu na prática foi uma baixa adesão destes entes. Entre as causas que contribuíram para essa performance, os especialistas citam a fixação do piso de R\$ 20 milhões para o valor dos contratos, situação só alterada pela Lei nº 13.529/2017, que o reduziu para R\$ 10 milhões. Para Freitas (2018), nem mesmo o novo piso se justificaria, uma vez que as PPP têm por objetivo possibilitar o acesso dos municípios de pequeno porte a obras de alto custo. Citando

Meirelles (2016), o autor defende que tal dispositivo seja relativizado, possibilitando um leque maior de oportunidades de investimento em municípios menores.

Segundo levantamento realizado na plataforma Radar PPP, desde a promulgação da Lei em 2004, até a alteração do piso em 2017, foram celebrados 104 contratos de PPP, sendo dois extintos de forma antecipada. Entre os contratos em vigor, 51 foram firmados com municípios, sendo 6 deles com municípios de pequeno porte, o que nos faz refletir quão longe ainda estamos do objetivo de atrair a iniciativa privada para contribuir com a promoção da infraestrutura e dos serviços públicos nos municípios menores.

Figura 1: Contratação de PPP em municípios (2004 a 2017)



Fonte: Radar PPP, 2022 (elaboração própria).

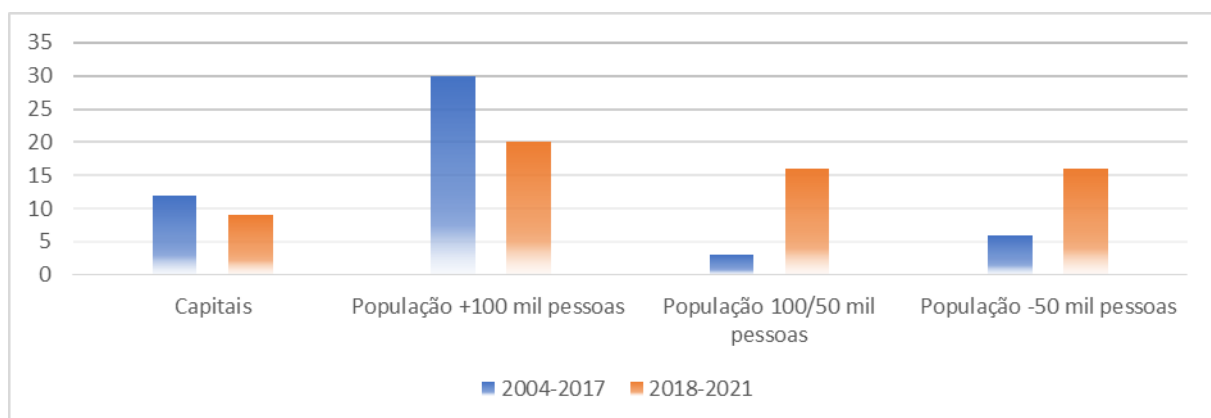
No campo das iniciativas governamentais, foi criado o Programa de Apoio às Concessões Municipais, com fundamento na Lei nº 13.529/2017 e Decreto nº 9.217/2017, com o propósito de incentivar o incremento da infraestrutura municipal, provendo apoio técnico e financeiro para o desenvolvimento de projetos, com assessoramento da Caixa Econômica Federal (CAIXA) e apoio financeiro do FEP, nos termos da Lei nº 13.529/2017, que autoriza a União a proceder a integralização de cotas em fundo administrado pela CAIXA e autoriza a contratação do banco público, sem licitação, pelos municípios interessados na estruturação de projetos.

No primeiro ciclo do programa foram selecionados 25 projetos, abrangendo 38 municípios e beneficiando quase 8 milhões de pessoas com serviços de iluminação pública,

resíduos sólidos e esgotamento sanitário. Desse universo 4 projetos foram estruturados em municípios de pequeno porte, sendo duas iniciativas individuais, nos municípios de São Simão (GO) e São Gonçalo do Amarante (RN), e duas consorciadas, envolvendo municípios do estado do Ceará, Consórcio COMARES e municípios do estado de Minas Gerais, Consórcio CONVALE. O município de São Simão (GO) estruturou uma concessão integrada, envolvendo os serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário e destinação de resíduos sólidos, sua composição é inovadora, pois integra a prestação de três serviços.

Para Curi et al (2016), verifica-se nos últimos anos uma revolução silenciosa em termos de PPP e concessões na esfera municipal, representando a maioria dos novos contratos, fundamentais para o salto do país em infraestrutura e necessários para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. De fato, após a edição da Lei nº 13.529/2017 e das iniciativas governamentais, tivemos uma mudança de patamar em relação à participação dos municípios: dos 72 contratos assinados a partir de 2018, 61 ocorreram em municípios, 16 deles em municípios de pequeno porte. Se ainda não é possível falar em revolução, pelo menos já é visível o crescimento das PPP em municípios (Figura 2).

Figura 2: Contratação de PPP em municípios, comparativo entre os períodos de 2004 a 2017 e 2018 a 2021.



Fonte: Radar PPP, 2022 (elaboração própria).

Em perspectiva complementar Figueirêdo (2018) assevera que, embora tenhamos um avanço na utilização das PPP em municípios, ainda é necessário desmistificar o seu uso, uma vez que a falta de familiaridade com o tema traz como consequências o receio em se iniciar o desenvolvimento de projetos e a não estruturação de uma equipe técnica capaz de conduzi-los.

2.3 FCS para a estruturação das PPP

A metodologia dos FCS surgiu no campo da gestão da informação, buscando auxiliar executivos a identificar informações relevantes para a tomada de decisão. Mais tarde, seu campo de pesquisa ampliou-se para a “estratégia dos negócios com o intuito de ajudar as empresas a traçar uma estratégia de sucesso e para a implementação dos mais variados sistemas, processos e práticas de gestão operacional” (MONTEIRO, 2012, p. 1). Focam-se nos elementos determinantes para que uma organização ou um projeto atinja seus objetivos, identificá-los e planejar sua execução é fundamental para o sucesso ou o fracasso de um projeto ou negócio. Nas palavras de Rockart (1982 apud HARDCASTLE; EDWARDS; AKINTOYE; LI, 2005), autor que popularizou o termo, são as “poucas áreas-chave de atividade em que resultados favoráveis são absolutamente necessários para um gestor atingir seus objetivos”.

Buscando encontrar caminhos para a estruturação de PPP, vários autores têm procurado identificar os FCS capazes de influenciar o seu desempenho. Firmino (2014; 2018), foca em aspectos político-institucionais. Entre os fatores políticos destaca a importância da adequação do modelo de PPP ao projeto, do compromisso político e social, da transparência e a accountability públicas e do enquadramento legal e regulatório. Quanto aos fatores institucionais ressalta a importância da capacitação institucional, caracterizada pela existência de uma unidade especializada e de perícia técnica do poder público em PPP e de um procedimento licitatório eficaz, resultante da transparência e competição na fase de concurso.

Thamer e Lazzarini (2015), apoiados no trabalho de Li e colaboradores, elencam os seguintes FCS: consórcio privado forte; apropriadas alocação e divisão de riscos; processo de concorrência competitivo; responsabilidade e compromisso dos setores público e privado; estudo de custo-benefício realista e extensivo; viabilidade técnica do projeto; transparência no processo licitatório; boa governança; marco regulatório favorável; mercado financeiro disponível; suporte político; provisão de garantias; ambiente macroeconômico estável; agência pública bem organizada; autoridade compartilhada entre público e privado; suporte social e transferência de tecnologia.

Menezes e Vieira (2021), a partir da tipologia proposta por Gomes et al (2010), organizaram os atores que influenciam no processo de estruturação, para associá-los aos FCS. Em resumo, elencam agências governamentais, parceiro privado, financiadores, consultores, colaboradores, reguladores, legitimadores, formadores de agenda e controladores, como atores; e os relacionam com ambiente econômico favorável; processo licitatório competitivo e transparente; unidade de PPP; experiência do parceiro público com PPP, boa governança;

alocação adequada de riscos; capacidade financeira; compartilhamento de autoridade e compromisso dos parceiros; oferta de garantias; contrato com regras claras; marco regulatório adequado, viabilidade técnica, sistema de monitoramento e avaliação do projeto; financiamento disponível; ambiente político estável e apoio político e popular.

Com base no trabalho desses autores, elaboramos uma matriz com os FCS que serão observados durante o estudo dos casos (Quadro 1), sem deixar de investigar fatores peculiares às parcerias estudadas. Este tipo de análise é relevante em virtude de existir uma variedade de “fatores que se combinam para determinar o sucesso ou fracasso de um projeto em relação aos seus objetivos” (ZHANG, 2003 apud THAMER; LAZZARINI, 2015, p. 824).

Quadro 1: Matriz de análise dos FCS

Fatores Críticos	Dimensões de análise
<i>Adequação do modelo de PPP ao projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do custo-benefício favorável ao projeto • Aferição do VFM da opção PPP • Adequação da despesa ao orçamento público
<i>Compromisso político</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente político estável • Consenso político e social em torno do projeto
<i>Transparência e prestação de contas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação das principais informações e documentos da PPP
<i>Quadro legal e regulatório</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lei de enquadramento geral das PPP • Legislação setorial pertinente
<i>Definição dos termos contratuais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação adequada de riscos • Mecanismo de pagamento e repartição de benefícios • Mecanismos de salvaguarda e garantias dos parceiros • Indicadores de disponibilidade e desempenho
<i>Capacitação institucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de uma agência pública ou unidade responsável pela estruturação e acompanhamento dos projetos • Experiência do parceiro público com PPP
<i>Seleção do parceiro</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente concorrencial na fase de concurso público • Procedimento concursal bem delineado

Fonte: baseado em FIRMINO, 2018, complementado por THAMER e LAZZARINI, 2015 e MENEZES e VIEIRA, 2021.

3. METODOLOGIA

Este artigo objetiva analisar os FCS para estruturação de PPP em municípios de pequeno porte, por meio de uma abordagem qualitativa, fundada na realidade concreta de acontecimentos, os quais pressupõem interpretação para a produção de achados, visando gerar conhecimentos para aplicação prática e solução de problemas específicos (FIRMINO, 2014). Ao tratar do tema, Freitas e Jabbour (2011, p. 9) apresentam as seguintes características da pesquisa com enfoque qualitativo.

“[...] o pesquisador é o instrumento chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, têm caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo.”

Para o desenvolvimento da pesquisa recorreremos à metodologia do estudo de caso, uma vez que o propósito do trabalho é reunir informações detalhadas e sistematizadas sobre um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real (YIN, 2010; PATTON, 2002 apud FREITAS; JABBOUR, 2011). Para Shein (1971, apud YIN, 2010, p. 38), “a essência de um estudo de caso [...] é que ele tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado”.

Enquanto metodologia, o estudo de caso compreende uma lógica de coleta, análise e interpretação de dados e sua utilização compreende as seguintes etapas:

[...] o desenvolvimento da teoria; a seleção dos casos e a definição do protocolo de coleta de dados; a condução de cada estudo de caso individual e a redação do seu relatório completo; a extração das conclusões em relação aos casos e o relato de casos cruzados com a indicação da extensão da lógica da replicação. (YIN, 2010, p. 80-83).

Tendo em vista a complexidade que envolve o processo de estruturação de uma PPP, demandando levantamento documental extenso e profundo, decidimos analisar dois casos. Para sua escolha realizamos um recorte demográfico e temporal, para abranger as concessões assinadas em municípios com população igual ou inferior a 50 mil habitantes, entre os anos de 2020 e 2021. O objetivo do recorte temporal foi abranger contratos cujos procedimentos tenham ocorrido após a promulgação da Lei nº 13.529/2017 e demais iniciativas governamentais que facilitaram a estruturação das PPP em municípios.

Do universo de 10 contratos assinados no período, optamos pelos segmentos mais representativos em termos de contratação: iluminação pública e resíduos sólidos (BANCO MUNDIAL, 2022), escolhendo Pederneiras pela qualidade do material disponibilizado no site da Prefeitura e Guarantã do Norte pela distinção regional (Quadro 2).

Quadro 2: Resumo dos casos selecionados.

	Caso 1	Caso 2
<i>Tipo de parceria</i>	Concessão Administrativa	Concessão Administrativa
<i>Segmento</i>	Resíduos Sólidos	Iluminação Pública
<i>Município</i>	Guarantã do Norte (MT)	Pederneiras (SP)
<i>Empresa</i>	Amazônia Resíduos SPE Ltda.	Consórcio Luz de Pederneiras SPE S/A
<i>Instrumento</i>	Contrato PMGN nº 162/2021	Contrato PMP nº 118/2020
<i>Data contratação</i>	15/09/2021	11/11/2020
<i>Escopo</i>	Implantação e operação do aterro sanitário, incluindo destinação final e monitoramento.	Modernização, otimização, expansão, operação e manutenção da rede de iluminação pública.

Fonte: Radar PPP, 2022 (elaboração própria).

Os dados foram recolhidos das principais fontes de evidências (YIN, 2010). No caso de Guarantã do Norte dos seguintes documentos: Lei Municipal nº 1.675/2018 e 1.809/2018; LC Municipal nº 257/2017; Edital PMI; Atas nº 001 a 004/2019 e Resoluções nº 001 e 002/2019 do Conselho Gestor de PPP; Ata da audiência pública realizada em 21/01/2020; estudos técnicos: proposta preliminar, estudos de infraestrutura e operação, modelagem econômico-financeiro, modelagem jurídica e documentação complementar; Editais nº 001/2020 e 002/2021 e retificações; e Contrato PMGN nº 162/2021 e termos aditivos. E no caso de Pederneiras: LC Municipais nº 3.298/2015, 3.299/2015 e 3.501/2015; Lei Municipal nº 3.495/2018; Relatório da Consulta Pública ocorrida entre 02/01/2019 e 04/02/2019; Atas do Conselho Gestor de PPP; Justificativas para contratação; Modelagem econômico-financeira, jurídica-institucional e técnica; Edital nº 003/2019, Atas de abertura das propostas, julgamento e homologação; Contrato nº 56/2021 e 118/2020.

Em relação às entrevistas, partimos de um roteiro padrão com questionamentos apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam com o tema, conferindo flexibilidade na coleta dos dados (TRIVINOS, 1987 apud MANZINI, 2004). O roteiro foi utilizado como ponto de partida, sendo adaptado a partir da análise documental de cada parceria e do papel de entrevistado no processo, com acréscimo de questões de natureza mais concreta e específica (FIRMINO, 2014). Como apregoa Batista e Domingos (2017), uma entrevista dá centralidade ao entrevistado e não ao questionário, dessa forma o entrevistador precisa estabelecer uma relação de confiança, construir um roteiro coeso e estabelecer uma progressão lógica plausível de forma a motivar o entrevistado a expor o seu ponto de vista.

A partir da pesquisa documental identificamos 14 atores a serem entrevistados, 7 de cada parceria, com foco na representatividade, profundidade da abordagem e diferentes

percepções. Nesse sentido, buscou-se identificar representantes de diferentes grupos, funções ou posições, e a partir dessas diferenças mapear o fenômeno em questão (BATISTA; DOMINGOS, 2017), entre os entrevistados estão secretários municipais, membros de comitês gestores e comissões temáticas, legisladores municipais, representantes da sociedade, participantes de audiências públicas, consultores e representantes das empresas.

Na perspectiva qualitativa, a representatividade da amostra não está na quantidade de entrevistados, mas na profundidade da abordagem e nas diferentes percepções dos entrevistados acerca do objeto em estudo, trazendo à luz questões específicas sobre o tema ou matérias pouco elucidadas durante a fase de análise documental, razão pela qual adotamos o modelo de entrevista individual, indicado “quando se busca o aprofundamento em determinado tema, o mapeamento da percepção específica do indivíduo ou quando o tema é de alguma forma sensível” (BATISTA; DOMINGOS, 2017, p. 17).

No final, após o levantamento documental e as entrevistas realizadas, partimos para a análise e interpretação dos dados. Esta etapa, segundo Borges, Hoppen e Luce (2009, p. 886 apud FREITAS; JABBOUR, 2011) consiste em “examinar, categorizar, tabular e recombina os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo como referências”.

Seguindo o processo descrito por Freitas e Jabbour (2011) fizemos a transcrição dos dados, que foram elucidados, complementados e confrontados com o referencial teórico e com as entrevistas realizadas, cujos resultados serão apresentados na sequência.

4. OS CASOS DAS PPP DE GUARANTÃ NORTE E PEDERNEIRAS

De modo geral, os fatores críticos para a estruturação das PPP estudadas guardam boa relação como os FCS descritos na revisão de literatura (FIRMINO, 2014, THAMER; LAZZARINI, 2015 e MENEZES; VIEIRA, 2021). Seguindo a metodologia apresentada, trataremos adiante da análise e avaliação desses FCS, destacando aspectos positivos e pontos de atenção.

De início, podemos concluir que seus principais motivadores foram a necessidade de prover os serviços públicos e a falta de recursos para investimento. Os projetos foram sustentados na crença de que seriam a melhor forma de provisão dos serviços públicos, conforme destacado nas justificativas para contratação, estudos técnicos, atas das audiências, consultas públicas e dos Comitês de Gestão, bem como nas entrevistas realizadas.

Guarantã do Norte se pauta na necessidade de dar uma adequada destinação e tratamento aos resíduos sólidos, que em 2019 correspondiam a 20 toneladas de lixo por dia, volume integralmente destinado ao lixão da cidade, área vulnerável localizada a 700 metros de um núcleo urbano; atender à Política Nacional de Resíduos Sólidos, Lei nº 12.305/2010; à Política Nacional de Saneamento Básico, Lei nº 11.445/2007; e ao Plano Municipal de Saneamento Básico, Lei Municipal nº 1.675/2018, que prevê a universalização da coleta, tratamento e destinação final adequada dos resíduos sólidos gerados pelo município.

Antes de decidir pela estruturação de uma PPP a prefeitura tentou edificar o aterro por meios próprios, destinando e licenciando área de 45,43 hectares, localizada a 18km da zona urbana do município, com capacidade para receber 100 toneladas de resíduos/dia. Sem obter recursos para instalação, resolveu convidar a iniciativa privada para realizar o projeto, através da instauração de um PMI. Objetivando dar mais atratividade ao projeto e contribuir para o seu equilíbrio econômico-financeiro, os estudos técnicos propõem uma solução de natureza consorciada, envolvendo mais sete municípios.

Diante da necessidade de assumir a gestão do sistema de iluminação pública em decorrência da Resolução ANNEL nº 479/2012, Pederneiras avaliou a alternativa de contratar uma PPP para a execução dos serviços, com a justificativa da falta de capacidade técnica e financeira para assumir os serviços na qualidade e padrão requeridos, como a modernização do parque de iluminação pública, redução de custos de manutenção e consumo de energia, implantação do sistema de controle operacional e do serviço de atendimento à população.

4.1 Adequação do modelo de PPP ao Projeto

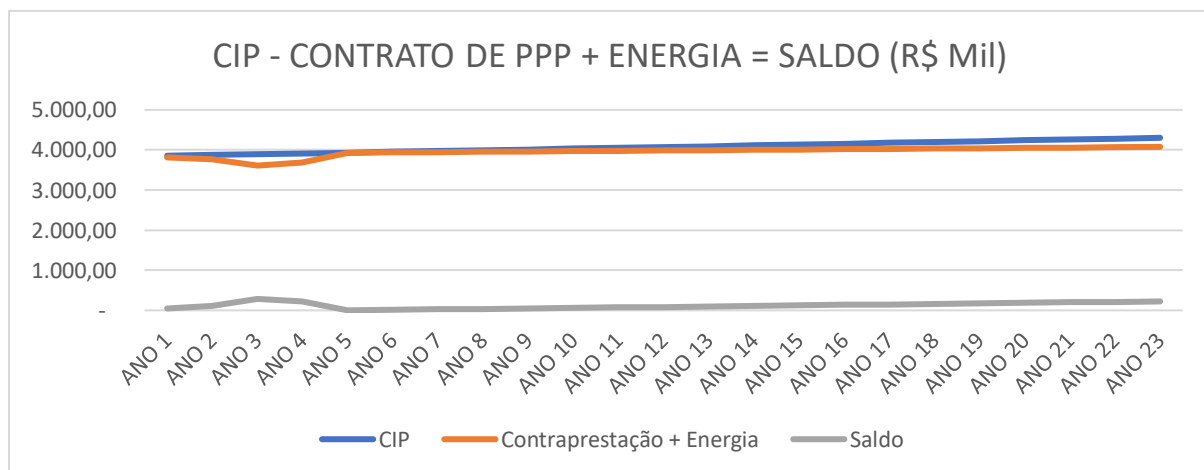
A avaliação do custo-benefício da parceria de Guarantã do Norte, concluiu que as receitas geradas pelo projeto serão suficientes para cobrir as despesas de implantação e de operação do aterro e remunerar o capital privado, utilizando-se da metodologia do fluxo de caixa descontado, calculada com base na taxa de retorno definido pelo acionista e credores financeiros. Um ponto de atenção é que a projeção de receitas foi feita com base na produção de lixo dos municípios constantes da proposta de natureza consorciada (56,51 toneladas/dia), o que na prática não se confirmou.

Em relação à previsão orçamentária, a principal fonte de receitas é a taxa de lixo, vinculada ao Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), prevista no artigo 228 da LC Municipal nº 257/2017, devendo o poder concedente definir critérios e autorizar a cobrança do serviço, instituir conta vinculada de pagamento para o trânsito dos recursos arrecadados,

e garantir a existência de recursos suficientes para os pagamentos devidos à concessionária, sempre que a projeção de receitas da taxa de lixo não for suficiente para dar cumprimento às obrigações contratuais. Ressalte-se que parte dessas exigências contratuais ainda não foram implementadas, a exemplo da conta vinculada.

No caso de Pederneiras, tanto o custeio quanto a expansão do serviço público contam com fonte de receita exclusiva, a CIP. Verifica-se a sustentabilidade econômica do projeto dado que os valores arrecadados são suficientes para remunerar a parceria e pagar as despesas de energia da rede pública, conforme Modelagem Econômico-Financeira (2020, p. 31-35), retratado na Figura 3. O estudo ainda previu o enquadramento no orçamento geral do município, obrigação decorrente do art. 28 da Lei nº 11.079/2004 indicando sua suficiência, visto que a parceria estudada compromete 1,67% da receita líquida do município no ano de 2019, ante 5% de limite legal.

Figura 3: Adequação da receita para pagamento dos encargos do contrato.



Fonte: Pederneiras. Modelagem Econômico-Financeira, 2020 (elaboração própria).

A falta de utilização de um comparador público para avaliar a eficiência no uso dos recursos públicos (VFM) é um ponto de atenção nos projetos. Embora sua utilização não seja obrigatória, a ausência de um mecanismo de comparação entre as alternativas pública e privada pode fragilizar o projeto, levantando dúvidas sobre a eficiência do emprego dos bens e do dinheiro público (FIRMINO, 2014).

4.2 Compromisso político e social

Em relação ao compromisso político e social, as parcerias cuidaram para que houvesse boa concertação entre os atores, fato sustentado pelo argumento da falta de capacidade técnica e de recursos para realizar os investimentos necessários, ganhos de eficiência, melhoria da qualidade dos serviços, meio ambiente, segurança e qualidade de vida dos cidadãos, razões suficientes para assegurar a aceitação do modelo por pelo menos parte considerável da sociedade e dos poderes constituídos.

No caso de Guarantã do Norte a liderança empreendedora do Prefeito Municipal e a participação ativa do Ministério Público foi destacada pelos entrevistados. Em Pederneiras, a aceitação foi facilitada pelo fato de o serviço de iluminação pública ter sido executado pela iniciativa privada até 2014, a CPFL Paulista, e pelo fato de a CIP já ser cobrada dos contribuintes, não representando novo ônus à sociedade. Merece atenção e articulação entre os poderes executivo e legislativo a mudança na legislação que trata da CIP, que reduziu os valores de contribuição dos imóveis residenciais e criou uma faixa de isenção para consumo de até 100 KWh/mês. Para manter o equilíbrio da receita foi necessário aumentar a contribuição dos imóveis não edificados, providência que não foi bem recebida pelos afetados e que ainda gera discussão no parlamento e na sociedade.

Quanto à oitiva da população, através de consulta ou audiência pública, os processos cumpriram as formalidades exigidas para esse tipo de relação.

4.3 Transparência e prestação de contas

Quanto à transparência e prestação de contas a PPP de Pederneiras disponibilizou todos os documentos relativos à parceria em seu sítio de internet, além dos dados relativos às receitas, despesas e saldo da conta de arrecadação da CIP, informações suficientes para dar cumprimento à Lei nº 3.495/2018. Não encontramos os dados relativos ao cumprimento do plano de investimentos, indicadores de disponibilidade e desempenho, embora não sejam exigências da fase de estruturação.

O mesmo não acontece no caso de Guarantã do Norte, faltam informações básicas sobre a PPP no sítio de internet do município, sendo que a maioria do material pesquisado não é de domínio público. As informações eventualmente encontradas são incompletas e pouco inteligíveis ao cidadão comum, ponto de fragilidade da parceria.

4.4 Quadro legal e regulatório

Em relação ao quadro legal e regulatório, os municípios constituíram um ambiente capaz de dar segurança jurídica e estabilidade institucional para a estruturação de parcerias, editaram leis gerais sobre PPP e criaram ou atualizaram a legislação setorial.

Guarantã do Norte criou o Programa Municipal de Desenvolvimento Econômico e Social através das PPP, Lei Municipal nº 1.809/2018, o referido instituto disciplina as PPP em âmbito municipal; cria o Comitê Gestor, órgão responsável pela aprovação dos PMI, estudos técnicos, editais e contratos; fixa as garantias que poderão ser oferecidas pelo poder público e estabelece o controle social, político e das agências reguladoras. Ainda, atualizou a política de saneamento básico, Lei nº 1.675/2018, priorizando o manejo e a destinação final adequada dos resíduos sólidos.

Numa avaliação geral a legislação municipal a respeito do tema é tecnicamente consistente, formando uma base de sustentação para a estruturação das parcerias, razão pela qual foi citada pelos entrevistados como um marco importante, um referencial para que o município pudesse estruturar a PPP objeto do nosso estudo.

Pederneiras também investiu na criação de uma legislação própria, a LC Municipal nº 3298/2015, que instituiu o Programa Municipal de PPP. O referido marco legal fixa as diretrizes e estabelece os princípios que norteiam a relação entre o poder público e o ente privado; cria o Comitê Gestor, define sua composição e competências e dispõe sobre as garantias que podem ser oferecidas pelo município, sendo neste aspecto suplementada pela LC Municipal nº 3.299/2015.

Um ponto de atenção é o controle social e legislativo, não particularizado pela legislação municipal. Registre-se, ainda, o fato da LC Municipal nº 3.299/2015 não ter incluído na composição do Comitê Gestor das PPP, representantes do Poder Legislativo e da sociedade civil, práxis na composição de comitês dessa natureza.

4.5 Desenho institucional e termos contratuais

Em relação ao desenho institucional, as PPP seguem as características atribuídas pela literatura às PPP contratuais, com a clara definição dos direitos e obrigações das partes (FIRMINO, 2014). Merecem destaque os seguintes pontos.

Nos dois casos a matriz de alocação de riscos evidencia uma repartição congruente com a estrutura e o tipo de PPP contratada (FIRMINO, 2014). De modo geral a

concessionária é responsável pela assunção dos riscos inerentes à implantação e gestão da concessão e o poder concedente assume os riscos ligados às decisões judiciais e administrativas que causem impacto na concessão e alterações legislativas que comprometam o seu equilíbrio financeiro.

Os contratos também fixaram os indicadores de desempenho, caracterizados por um conjunto de metas, padrões de qualidade, formas de aferição e periodicidade utilizados para a avaliação dos serviços prestados. Seu não cumprimento por parte das concessionárias implica em redução da contraprestação mensal. No caso de Guarantã do Norte, são apurados mensalmente através de um verificador independente e o não atingimento sistemático das metas pode ensejar a intervenção do poder concedente.

No âmbito da concessão é definido um conjunto de mecanismos de salvaguarda dos parceiros, cujo objetivo é assegurar a proteção dos respectivos interesses e a manutenção do equilíbrio de custos e benefícios (FIRMINO, 2014). Entre os mecanismos de salvaguarda do contrato de Guarantã do Norte destaca-se a possibilidade de suspensão dos investimentos e das atividades não essenciais pelo parceiro privado, caso o poder público atrase o pagamento da contraprestação por mais de 90 dias, e a intervenção do poder público na concessão, nos casos de insatisfação ou impossibilidade do cumprimento do contrato (cláusula 34).

Em relação às garantias, o contrato de Guarantã do Norte menciona a criação de conta vinculada para transferência dos recursos provenientes da arrecadação da taxa de lixo, devendo o poder público assegurar a existência de saldo suficiente para garantir o pagamento das contraprestações mensais, condição ainda não satisfeita pelo poder público e que pode prejudicar o parceiro privado, especialmente se ele necessitar tomar crédito no mercado. Nesse quesito a concessão de Pederneiras foi mais efetiva, as obrigações são garantidas por uma conta vinculada, onde o poder público se obriga a manter, durante todo o prazo de concessão, um saldo mínimo equivalente a três contraprestações mensais vigentes. Para assegurar o cumprimento das obrigações os parceiros assinaram o Contrato de Gestão de Conta nº 56/2021, juntamente com a CAIXA, designada agente de garantia e nomeada mandatária para praticar atos que tornem eficaz a execução da garantia. Já os municípios contam com garantia de execução do contrato, a ser oferecida pelo ente privado, através de caução, títulos da dívida pública brasileira, seguro-garantia ou fiança bancária.

Os contratos preveem a possibilidade de exploração de receitas acessórias pelas concessionárias, mas apenas Pederneiras disciplinou a repartição dos benefícios decorrentes

dessas atividades. A PPP de Guarantã do Norte não faz qualquer referência sobre o tema, o que pode trazer um desequilíbrio ao longo da relação contratual.

4.6 Capacitação profissional

Em relação a capacitação institucional, os municípios não possuem unidades específicas de PPP, sendo a maior parte da estruturação dos projetos delegada a consultores externos. Guarantã do Norte procurou atenuar esta lacuna instituindo uma comissão temática de auxílio ao estudo e análise da proposta, formada por profissionais das áreas ambiental, financeira, engenharia e jurídica, escolhidos e nomeados pelo Conselho Gestor para auxiliá-lo na análise, avaliação e aprovação dos estudos. Para acompanhamento e fiscalização da parceria e verificação dos fatores de disponibilidade e desempenho, o município se valerá do serviço de verificação independente.

No caso de Pederneiras, o órgão que cuida da governança da parceria é o Comitê Gestor, a quem compete definir prioridades e supervisionar as atividades no âmbito do programa municipal de PPP, aprovar os estudos técnicos e fiscalizar a execução das parcerias. A municipalidade não instituiu o verificador independente, de modo que o acompanhamento da execução e fiscalização dos indicadores de desempenho e do plano de investimentos compete à Secretaria Municipal de Operações Urbanas.

4.7 Seleção do parceiro privado

A existência de um mercado concorrencial importa para a boa implementação de uma PPP, pois quanto mais concorrentes tiver uma licitação, mais vantagem terá o poder público em termos de preço e de qualidade técnica (FIRMINO, 2014).

No caso de Guarantã do Norte, embora o procedimento concursal tenha sido delineado como previsto na legislação, registre-se a baixa participação da iniciativa privada. O processo passou por duas licitações, Editais nº 001/2020 e 002/2001, sendo que em ambos só tivemos uma empresa habilitada. A falta de interessados faz com que, na prática, não exista um mercado concorrencial capaz de garantir maiores vantagens para o poder público.

No caso de Pederneiras, foram credenciados e habilitados três consórcios, sendo o Consórcio Luz de Pederneiras declarado vencedor com uma proposta de R\$ 1,584 milhões de contraprestação bruta, 26,37% menor que a proposta do segundo concorrente, o que demonstra a importância do estímulo ao mercado concorrencial, para garantir redução de custos e, em tese, mais qualidade e eficiência (MARQUES; SILVA, 2008).

4.8 Mérito das parcerias

Em primeiro lugar, importante frisar que as PPP já se encontram na fase de operação, antecipando serviços públicos de grande relevância para a sociedade. Entre os méritos da parceria de Guarantã do Norte podemos citar: a construção de um ambiente regulatório adequado, a vontade política e a capacidade de articulação do poder público, a existência de uma área licenciada em condições de abrigar o aterro e a solução de natureza consorciada com municípios do entorno. São pontos de atenção a implementação das garantias contratuais, a efetivação da solução de natureza consorciada, a repartição dos benefícios das receitas acessórias e a transparência e prestação de contas.

No caso de Pederneiras, os principais méritos da parceria foram a construção de um ambiente regulatório adequado, a vontade política e a capacidade de articulação do poder público, a boa relação custo-benefício e o conjunto das garantias, em especial a vinculação de receitas e a constituição de um agente de garantia, o que trouxe mais atratividade à proposta. Requer atenção a falta de consenso político em torno da cobrança da CIP, especialmente dos imóveis não edificadas, eventual mudança na legislação pode comprometer um dos maiores méritos da parceria, a adequação da receita ao orçamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo identificar os FCS para a estruturação de PPP em municípios de pequeno porte, evidenciando seus aspectos positivos e pontos de atenção. Conclui-se que as PPP, se bem utilizadas, são uma alternativa importante para a prestação de serviços públicos, suprimindo muitas vezes a ausência de capacidade técnica e escassez de recursos por parte do poder público. Os casos estudados são ilustrativos desta constatação.

Por efeito, destaca-se a importância da construção de um quadro legal e regulatório que assegure o interesse das partes, em benefício da sociedade; a capacitação institucional, caracterizada pela capacidade técnica e gerencial para lidar com a estruturação de projetos; e a construção do consenso político e social em torno do projeto, garantindo o patrocínio dos principais atores com capacidade para tomada de decisão, o engajamento da sociedade e a cooperação dos órgãos de controle. Ressalte-se, ainda, a importância da transparência e publicidade de todos os atos e procedimentos.

A boa estruturação de garantias; vinculação de receitas; disponibilização de ativos públicos que possam facilitar a execução do projeto; formação de consórcios, convênios ou

acordos de cooperação entre municípios; e integração de mais de um serviço público em um único contrato, são alternativas relevantes que podem garantir atratividade aos projetos.

São pontos de atenção, a adequação dos custos de remuneração ao orçamento público; a avaliação do VFM e do custo-benefício, medidas de eficiência em benefício da sociedade; e a transparência e prestação de contas aos cidadãos, com a divulgação no sítio de internet dos documentos relativos à parceria, relatórios claros e completos relativos à gestão da parceria, cumprimento das metas e dados financeiros.

Por fim, importa desenvolver pesquisas para melhorar a atratividade dos projetos, ainda considerado um dos maiores desafios para os municípios de pequeno porte.

6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. F. F. E.; SILVESTRE, H. C. As parcerias público-privadas para o desenvolvimento de infraestrutura rodoviária: experiência recente em Portugal. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 2014.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO – BID. *Parcerias Público-Privadas: Implementando soluções no Brasil*. Módulo I, 2022.

BANCO MUNDIAL. *PPP de iluminação pública. Guia prático de estruturação de projeto*. Washington, 2022.

BATISTA, Mariana; DOMINGOS, Amanda. Mais que boas intenções - técnicas quantitativas e qualitativas na avaliação de impacto de políticas públicas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 2017, v. 32, nº 94, p. 1-24.

BORGES, Luiz F. X.; NEVES, Cesar das. *Parceria Público-Privada: Riscos e Mitigação de Riscos em Operações Estruturadas de Infra-Estrutura*. *Revista do BNDES*. Rio de Janeiro, 2005, v. 12, n. 23, p. 73-118.

BOURDIN, Alain. *A questão local*. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

BRITO, Bárbara M. B.; SILVEIRA, Antonio H. P. *Parceria Público-Privada: compreendendo o modelo brasileiro*. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 2005, 56 (1), p. 7-21.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 34ª Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2020.

CURI, Andréa Zaltune et al. PPPS e Concessões: Propostas para ampliar a aplicação em Estados e Municípios. CBIC, 2016.

DANTAS, Paulo Roberto de Figueiredo. Curso de Direito Constitucional, 9ª Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 30ª Ed. Rio de Janeiro, RJ: Forense, 2017.

ENEI, José V. L. Financiamento das Parcerias Público-Privadas: experiências e lições nos primeiros dez anos de vigência da Lei nº 11.079/2004. Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP. Belo Horizonte, 2016, v. 15, n. 169.

ENEI, José V. L. Garantias de Adimplemento da Administração Pública ao Contratado nas Parcerias Público-Privadas. São Paulo, SP: Almedina, 2018.

FÉRES, Marcelo Andrade. As sociedades de propósito específico (SPE) no âmbito das parcerias público-privadas (PPP): Algumas observações de Direito Comercial sobre o art. 9º da Lei nº 11.079/2004. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 10, n. 694, 30 mai. 2005.

FIGUEIRÊDO, Luiz Filipe. Pernambuco precisa enxergar o potencial do mercado de PPPs. Revista Consultor Jurídico. São Paulo, 2018.

FIRMINO, Sandra I. R. Parcerias Público-Privadas em Portugal: Accountability, Modelos e Motivações Subjacentes. 2014. Tese (Doutorado) – Curso de Ciência da Administração, Universidade do Minho, Braga, 2014.

FIRMINO, Sandra I. R. Fatores Críticos de Sucesso das Parcerias Público-Privadas: aspectos políticos institucionais. Estudo de caso das rodovias em Portugal. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2018, 52 (6).

FORTINI, Cristiana. Mudanças na disciplina nacional das PPP: uso intensificado, riscos não abordados. Revista Consultor Jurídico. São Paulo, 2018.

FREITAS, Gustavo C. Parceria público-privada aplicada aos Municípios. Jus, 2018.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J.C. Utilizando estudo de casos(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. Estudo & Debate, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GUIMARÃES, F. V. Repartição de riscos nas parcerias público-privadas. In: CAMPILONGO, C. F.; GONZAGA, A. A.; FREIRE, A. L. (coord. de tomo). Tomo Direito Administrativo e Constitucional. Enciclopédia Jurídica da PUCSP. São Paulo, 2017.

HARDCASTLE, C.; EDWARDS, P.J.; AKINTOYE, A.; LI, B. Fatores críticos de sucesso para projetos PPP/PFI na indústria da construção do Reino Unido. *Gestão da Construção e Economia*. 23(5):459-471.

HOOG, Wilson A. Zappa. *Moderno Dicionário Contábil – da Retaguarda à Vanguarda*. 9.ª Ed. Curitiba: Juruá, 2016.

MANZINI, Eduardo J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e roteiro. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS. USC. Bauru, 2004, v.1, p. 01-10.

MARQUES NETO, Floriano de A. Parcerias Público-Privadas: Conceitos e Modalidades. In: CAMPILONGO, C. F.; GONZAGA, A. A.; FREIRE, A. L. (coord. de tomo). Tomo Direito Administrativo e Constitucional. Enciclopédia Jurídica da PUCSP. São Paulo, 2017.

MARQUES, Rui C.; SILVA, Duarte. As parcerias público-privadas em Portugal. *Lições e recomendações*. *Revista de Estudos Politécnicos*, 2008, v. 6, n. 10, p. 33-50.

MARTINS, Antônio F.F.; VIANA, Felipe B. Alocação de riscos em contratos de parceria público-privada: a (expressiva) distância entre teoria e prática. *Revista BNDES*, Rio de Janeiro, 2019, 27(51), p. 53-100.

MENEZES, David C.; VIEIRA, Diego, M. Stakeholders e fatores críticos de sucesso das parcerias público-privadas. *Revista de Administração UNIMEP*. Rio de Janeiro, 2021, 19 (1), p. 117-139.

MONTEIRO, F. M. L. Aplicação do Conceito de Fatores Críticos de Sucesso em Diversos Ambientes: Revisão de Estudos Empíricos. 2012. Dissertação – Curso de Mestrado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2012.

PONDÉ, Jorge L.; FAGUNDES, Jorge; POSSAS, Mario. Custos de Transação e Política de Defesa da Concorrência. *Revista de Economia Contemporânea*. Rio de Janeiro, 1997, v. 1, n. 21, p. 115-135.

RADAR PPP. Resumo de Contratos de PPP. Disponível em: <<https://radarppp.com/>>

RIBEIRO, Maurício P. Concessões e PPPs: Melhores Práticas em Licitação e Contratos. Ed. Atlas, São Paulo, 2011.

THAMER, R.; LAZZARINI, S. G. Projetos de Parceria Público-Privadas: fatores que influenciam o avanço dessas iniciativas. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2015, 49 (4), p. 819-846.





TORRES, Silvia Faber. O princípio da subsidiariedade no Direito Público contemporâneo. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

YIN, Robert K. Estudo de caso – Planejamento e métodos. 4ª Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br