



SALVADOR
PREFEITURA



P
N
UD

Guia de Concessões e
Parcerias do Município de

SALVADOR





**SalvadorPAR**



SALVADOR
PREFEITURA

Secretaria de
Desenvolvimento
Econômico, Emprego
e Renda

Guia de Concessões e Parcerias do Município de Salvador • 1ª edição - Novembro de 2024

Aviso Legal: É expressamente proibida a reprodução total ou parcial deste conteúdo, por qualquer meio ou forma, sem a devida autorização prévia e por escrito. Este material é de propriedade intelectual e exclusiva da Prefeitura Municipal de Salvador. Qualquer uso não autorizado deste conteúdo pode resultar em medidas legais conforme a legislação vigente de direitos autorais e propriedade intelectual.

Apresentação

Apresentação

Salvador, uma cidade **mais moderna e competitiva.**





Salvador, nos últimos anos, se tornou uma cidade **mais moderna e competitiva**. A capital baiana alcançou um novo patamar de desenvolvimento graças aos investimentos realizados pela gestão municipal. Obras viárias, novos modais, novos equipamentos culturais e turísticos, ampliação da rede de saúde e de ensino transformaram a realidade local.

As muitas conquistas obtidas nos dão a certeza de que **traçamos a estratégia correta e de que podemos realizar muito mais**.

Para prosseguir nessa trajetória de desenvolvimento, a Prefeitura Municipal de Salvador precisa **estabelecer parcerias com a iniciativa privada**, fundamentais para alavancar nossa infraestrutura,

promover o acesso à inovação e às novas tecnologias, diversificar a base econômica e estimular investimentos em nossa cidade.

Para assegurar a transparência e estabelecer referências no processo de formação dessas parcerias, elaboramos o nosso **Guia de Concessões e Parcerias**, que contém as melhores práticas de governança e reforça nosso compromisso com a eficiência na gestão das ações.

A iniciativa visa também incentivar a participação da sociedade no desenvolvimento dos projetos, permitindo que **trabalhem juntos para construir um futuro ainda melhor para a nossa Salvador**.

Bruno Reis
PREFEITO DE SALVADOR



Caros(as) leitores(as)

O desenvolvimento socioeconômico de uma cidade envolve fatores como infraestrutura adequada, educação, saúde, inclusão social, serviços, tecnologia e inovação, que, além de garantirem o bem-estar e a **melhoria da qualidade de vida da população, criam condições favoráveis para a atração de novos investimentos e a consolidação de empreendimentos já estabelecidos.**

Nesse processo, as concessões desempenham um papel fundamental, pois permitem aos governos aumentar a eficiência, ter acesso a **tecnologias e melhorar a qualidade dos serviços públicos** ofertados aos cidadãos.

Com o objetivo de promover cada vez mais o desenvolvimento socioeconômico de nossa capital, a Prefeitura Municipal de Salvador tem elaborado iniciativas e adotado medidas modernas e inovadoras que, após um processo de discussão e aperfeiçoamento, são colocadas em prática, possibilitando maior impacto para a população soteropolitana.

Para contribuir na construção de políticas técnicas e reguladoras para projetos de infraestrutura modernos e eficientes, a Prefeitura, através da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEMDEC), **elaborou um Guia de Concessões e Parcerias**, resultado de um trabalho conjunto de profissionais altamente capacitados, que se basearam em exemplos de sucesso em todo o mundo.

Estamos confiantes de que conseguiremos **estabelecer parcerias ainda mais efetivas e garantir maior transparência e eficiência nos projetos**, otimizando investimentos e trazendo benefícios para toda a população.

Convido a todos a explorarem este Guia e a conhecerem as políticas que irão guiar nossas parcerias com a iniciativa privada. Juntos, vamos construir uma cidade mais moderna, inclusiva e próspera para todos.

Mila Paes Scarton

SECRETÁRIA MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, EMPREGO E RENDA (SEMDEC)



Prezadas(os) leitoras(es),

As concessões e parcerias entre o setor público e a iniciativa privada têm se mostrado eficientes para promover investimentos e desenvolvimento socioeconômico e ambiental. Ao unir esforços, expertise e recursos do setor privado e do Poder Público, os projetos resultantes podem afetar positivamente a vida dos cidadãos e possibilitar comunidades mais prósperas e inclusivas.

O desenvolvimento sustentável é um desafio global e a cidade de Salvador tem contado com o apoio do PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – para a elaboração e implementação de estratégias inovadoras e inclusivas.

Neste contexto, as concessões e parcerias têm papel fundamental, sendo capazes de impulsionar projetos que, de outra forma, seriam inalcançáveis pelo poder público isoladamente. É com otimismo que vislumbramos um cenário em que essas parcerias se multiplicam, trazendo resultados significativos para Salvador e sua população.

Este Guia faz parte da parceria entre SEMDEC – Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda de Salvador – e o PNUD, com o objetivo de **fortalecer capacidades do Município para desenvolver e implementar um Plano Integrado de Concessões e Parcerias (PICS)**.

O PNUD reitera em utilizar a sua experiência no Brasil e em 170 países para apoiar ações que visem ao **desenvolvimento sustentável e à redução das desigualdades sociais, econômicas e ambientais no mundo**. Somente por meio de esforços colaborativos poderemos enfrentar desafios e alcançar os ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Espero que o conhecimento sistematizado neste Guia seja disseminado, **inspirando gestores públicos, empreendedores e cidadãos** a trabalharem juntos em prol do bem comum e da construção de comunidades cada vez mais desenvolvidas, justas e sustentáveis.

Claudio Providas

REPRESENTANTE-RESIDENTE DO
PNUD NO BRASIL



Sumário

Introdução	17
Breve contextualização	17
Objetivos e Estrutura do Guia de Concessões e Parcerias do Município de Salvador	19
Contexto sobre Parcerias no Âmbito do Município de Salvador	23
Conceito de parcerias	24
Concessão de serviços públicos	24
Permissão de serviços públicos	41
Concessão de uso de bem público	42
Arrendamento de bem público	43
Concessão de direitos sobre bens móveis e imóveis	44
Contratos de parcerias no Município de Salvador	45
Arcabouço normativo das parcerias	49
Aspectos relevantes da Lei nº 14.133/2021 - Lei de Licitações e Contratos Administrativos	51
O Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) e a Manifestação de Interesse da Iniciativa Privada (MIP)	55
Estrutura do Plano Integrado de Concessões e Parcerias de Salvador	59
Atores estratégicos no âmbito do PICS	60
Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEMDEC)	61
Conselho Gestor de Parcerias (CGP)	61
SalvadorPAR	64

Outras consultorias externas	65
Órgãos e entidades demandantes	65
Grupo de Trabalho Intersetorial	68
Procuradoria-Geral do Município de Salvador (PGMS)	68
Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ)	69
Agência Reguladora e Fiscalizadora dos Serviços Públicos de Salvador (ARSAL)	70
Verificador independente	71
Órgão de controle externo	72
Responsabilidades no âmbito do PICS	72

Ciclo do Projeto de Concessão e Parceria **79**

Fase de Pré-Viabilidade **85**

Dimensão Estratégica	87
Ação 1 - Descreva o projeto e os objetivos estratégicos	87
Ação 2 - Determine os objetivos e os resultados esperados	89
Ação 3 - Descreva a infraestrutura e o modelo operacional vigente	90
Ação 4 - Determine a necessidade de infraestrutura	92
Ação 5 - Descreva os benefícios, riscos, restrições e dependências	93
Ação 6 - Defina o escopo potencial	95
Ação Complementar: WORKSHOP 1 - Necessidades Estratégicas	96

Sumário

Dimensão Econômica **97**

Ação 7 – Defina os fatores críticos de sucesso 97

Ação 8 – Desenvolva a estrutura de opções 98

Dimensão Comercial **100**

Ação 9 – Avalie os contratos existentes 100

Ação 10 – Avalie o arcabouço legislativo, institucional e normativo 101

Ação 11 – Avalie os arranjos jurídicos de contratação e o interesse do mercado 101

Dimensão Financeira **102**

Ação 12 – Estime custos, capacidade de custeio e de financiamento 102

Dimensão Gerencial **103**

Ação 13 – Estabeleça a estrutura de gestão e governança 103

Ação 14 – Consolide as informações existentes 104

Ação 15 – Desenvolva o cronograma do projeto 104

Ação 16 – Identifique as partes interessadas 105

Ação 17 – Determine o plano de realização de benefícios 105

Ação 18 – Elabore o relatório de proposta inicial de investimento 107

Pontos de Transição **107**

Ação 19 – Deliberação do CGP 107

Ação 20 – Defina a forma de contratação dos estudos 108

Proposta Inicial nos Casos de MIPs 109

Fase de Viabilidade ou Estruturação do Projeto **113**

Etapa 1 – Diagnóstico Completo 115

Dimensão Gerencial **115**

Ação 21 – Elabore o plano de trabalho e realize a reunião inicial do projeto 115

Dimensão Estratégica **117**

Ação 22 – Realize o estudo de demanda 117

Dimensão Econômica **120**

Ação 23 – Desenvolva o estudo socioambiental 120

Ação 24 – Desenvolva a linha de base considerando o cenário atual 121

Dimensão Financeira **125**

Ação 25 – Desenvolva o diagnóstico da situação financeira 125

Sumário

Dimensão Comercial	127
Ação 26 – Realize a verificação de documentos jurídicos	127
Ação 27 – Realize o <i>market sounding</i> (consulta de mercado)	128
Ação Complementar: WORKSHOP 1 – Realize workshop de resultados do diagnóstico completo	130
Etapa 2 – Definição do Cenário de Investimento	131
Dimensão Econômica	131
Ação 28 – Desenvolva os estudos de engenharia e o modelo operacional	131
Ação 29 – Elabore cenários de investimentos	133
Dimensão Financeira	134
Ação 30 – Desenvolva a modelagem financeira do projeto	134
Ação 31 – Desenvolva o estudo de <i>Value for Money</i>	140
Ponto de Transição	141
Ação 32 – Defina o cenário de investimento	141
Modelagem Contratual	143
Dimensão Econômica	144
Ação 33 – Desenvolva o caderno de diretrizes de sustentabilidade	144

Dimensão Comercial	145
Ação 34 – Desenvolva a estrutura contratual	145
Ação 35 – Desenvolva a matriz de risco da opção de contratação	147
Ação 36 – Elabore o caderno de encargos	152
Ação 37 – Elabore o caderno de mensuração de desempenho	153
Ação 38 – Elabore o edital de licitação	155
Ação 39 – Elabore a minuta de contrato	161
Ação 40 – Realize a consulta e audiência pública	165
Ação 41 – Realize o roadshow	168
Produtos elaborados nas fases de Viabilidade e Modelagem Contratual	169

Fase Licitação **171**

Dimensão Gerencial	172
Ação 42 – Elabore o relatório final do projeto	172
Ação 43 – Elabore o parecer técnico (SEFAZ)	173
Ação 44 – Elabore o parecer jurídico (PGMS)	173
Ação 45 – Delibere o projeto final	174

Sumário

Dimensão Comercial **174**

Ação 46 – Instaure o processo de licitação e publique o edital 175

Ação 47 – Realize a análise da documentação editalícia
por órgão de controle externo 175

Ponto de Transição **176**

Ação 48 – Realize a licitação 176

Ação 49 – Realize a assinatura de contrato 177

Gestão Contratual **179**

Dimensão Gerencial **180**

Ação 50 – Elabore o manual de gestão do contrato 180

Ação 51 – Regule os serviços do objeto do contrato 183

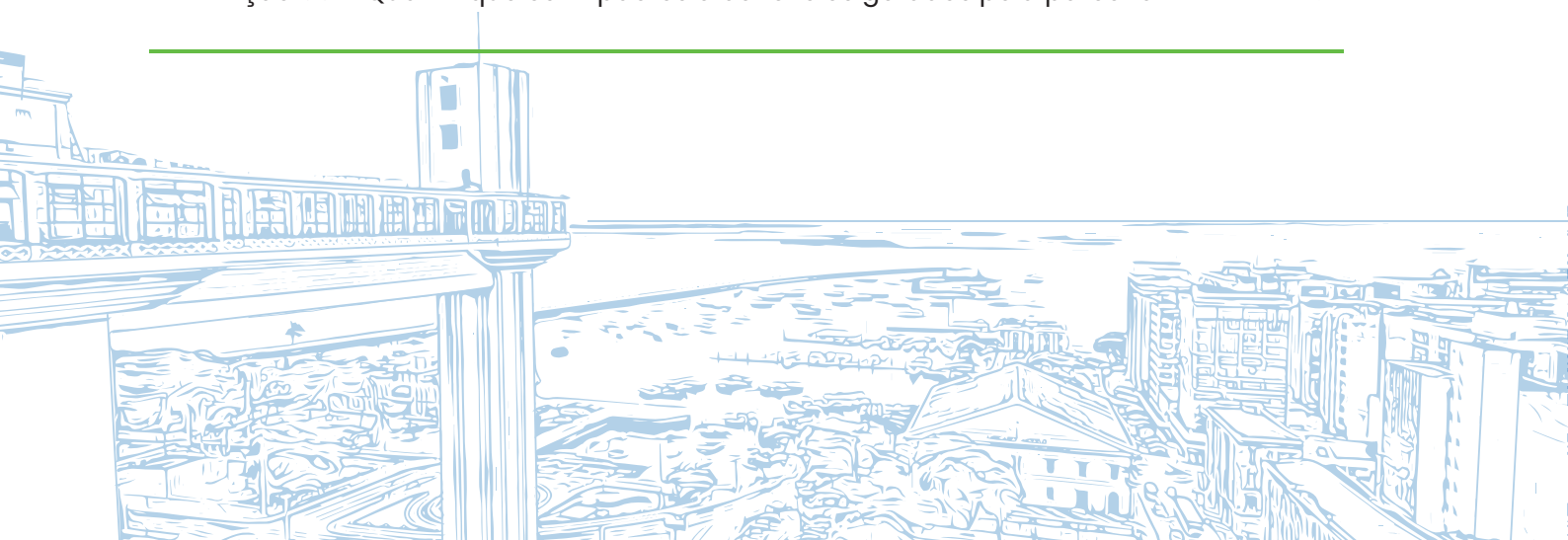
Ação 52 – Gerencie o contrato 183

Ação 53 – Fiscalize o contrato 187

Ação 54 – Gerencie as ações que podem impactar no equilíbrio
econômico-financeiro do contrato 188

Ação 55 – Monitore e afira o desempenho do contrato 192

Ação 56 – Quantifique os impactos e benefícios gerados pela parceria 194



ANEXO I – Diretrizes de Sustentabilidade	197
<hr/>	
ANEXO II – Resumos das Ações Requeridas	208
<hr/>	
ANEXO III – Definições	230
<hr/>	
ANEXO IV – Siglas Utilizadas	231
<hr/>	
Referências	232
<hr/>	
Elaboração do Guia de Concessões e Parcerias	234
<hr/>	





1. Introdução

1.1. Breve contextualização

O desenvolvimento de projetos estruturantes através de parcerias entre as iniciativas pública e privada mostra-se uma tendência global averiguada nas últimas décadas.

Ao conectar os esforços da Administração Pública com o dinamismo e os recursos da iniciativa privada, busca-se criar um ambiente propício para o progresso conjunto e o bem comum e uma oportunidade promissora para fomentar **iniciativas inovadoras que impactem positivamente a sociedade.**

As parcerias entre os setores público e privado possuem potencial de gerar projetos mais eficientes, ofertar serviços públicos de maior qualidade, desonerar o custeio da máquina administrativa e permitir que a Administração Pública concentre seus esforços e recursos em áreas prioritárias e essenciais.

1.2. Objetivos e Estrutura do Guia de Concessões e Parcerias do Município de Salvador

O presente Guia é um dos produtos do Acordo de Cooperação Técnica Internacional firmado entre o **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)**, a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda de Salvador (SEMDEC) e a Agência Brasileira de Cooperação (ABC/MRE), por meio do Projeto BRA/21/009.

O **objetivo deste Guia é fornecer orientações e padronizar os procedimentos** a serem seguidos nas diversas etapas dos projetos de parcerias no âmbito do Plano Integrado de Concessões e Parcerias de Salvador (PICS). O documento oferece informações desde o planejamento até a execução contratual, buscando detalhar as etapas de desenvolvimento dos projetos e melhorar a estruturação de futuras concessões e parcerias na municipalidade.

A intenção do presente Guia é, portanto, difundir e **consolidar as melhores práticas** necessárias ao desenvolvimento de projetos estratégicos, buscando promover a transparência e a governança entre o Município, a iniciativa privada e a sociedade, criando-se um ambiente seguro para potenciais investidores e de fomento ao desenvolvimento socioeconômico e cultural.

Desta forma, o Guia evidencia o compromisso da atual gestão em consolidar uma rota de prosperidade e bem-estar sustentável no curto, médio e longo prazo, contribuindo para o crescimento contínuo da cidade e a qualidade de vida de seus cidadãos.

O presente Guia foi construído inspirando-se nas melhores práticas dos órgãos públicos, na legislação federal e municipal, nos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da Agenda 2030 e no Modelo de Cinco Dimensões (M5D). O M5D é fruto da experiência britânica na gestão de projetos de investimento público, tendo sido elaborado como um documento de boas práticas, cuja metodologia é atualmente adotada pelo Governo Federal e referendada pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

É importante ressaltar que as ações propostas neste Guia são orientações de boas práticas não vinculantes, podendo ser adaptadas ao contexto e especificidades de cada projeto, quando não se referirem a determinações legais e normativas.

Para alcançar seus objetivos, o Guia está subdividido em **nove capítulos**, cada um deles voltado para aspectos específicos do processo de concessões e parcerias em Salvador, conforme descrito a seguir:

1. Introdução

Introduz o Guia, apresentando seus objetivos, metodologia, justificativa e estrutura, proporcionando uma visão geral do que será abordado.



2. Contexto sobre Parcerias no Âmbito do Município de Salvador

Oferece definições e conceitos fundamentais relacionados às concessões e parcerias, estabelecendo uma base sólida para uma compreensão do tema.



3. Estrutura do Plano Integrado de Concessões e Parcerias de Salvador

Aborda a estrutura de governança do PICS, detalhando os principais atores estratégicos envolvidos nesse processo.



4. Ciclo do Projeto de Concessão e Parceria

Dedica-se ao ciclo geral do projeto de concessão e parceria, apresentando as suas etapas, desde a concepção do projeto até a execução do contrato.



5. Fase de Pré-Viabilidade

Apresenta a Proposta Inicial do Projeto para aprovação do Conselho Gestor de Parcerias (CGP), inclusão no PICS e definição da forma de elaboração dos estudos.





6. Fase de Viabilidade ou Estruturação do Projeto

Concentra-se na elaboração dos estudos de viabilidade técnica, econômico-financeira, ambiental e jurídica (EVTEA-J), organizando a condução dos processos em duas etapas: diagnóstico completo e definição do cenário de investimento.



7. Fase de Modelagem Contratual

Dedica-se à preparação da documentação que fará parte do edital a ser publicado para eventual consulta e audiência pública, bem como para a futura fase licitatória do projeto. Esta fase tem o objetivo de apresentar o projeto para a população em geral e para o mercado, além de colher possíveis contribuições que possam ser incorporadas na documentação final do edital, contrato e anexos.



8. Fase Licitatória

Contempla o processo administrativo para aprovação final do projeto, além de iniciar o processo licitatório em si e todos os seus desdobramentos, que englobam desde a publicação do edital e anexos, passando pela sessão pública de licitação até a assinatura do contrato de concessão ou parceria.



9. Gestão Contratual

Aborda a gestão contratual, que engloba a execução e o acompanhamento do projeto de parceria, assegurando sua efetividade e o cumprimento dos termos acordados entre as partes envolvidas.



2. contexto

2. Contexto sobre Parcerias no Âmbito do Município de Salvador

Neste capítulo são apresentados as definições e os conceitos sobre as parcerias no âmbito do Município de Salvador, abordando os seguintes assuntos:

- Conceito de parcerias e suas modalidades.
- Contratos de parcerias no Município de Salvador.
- Arcabouço normativo das parcerias.
- Aspectos relevantes da **Lei nº 14.133/21** (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos).
- O Procedimento de Manifestação de Interesse (**PMI**) e a Manifestação de Interesse da Iniciativa Privada (**MIP**).

Complementarmente, com a participação do setor privado, os projetos e serviços públicos podem ser executados de forma mais rápida, já que o parceiro privado não está submetido a leis de licitações e demais normas que são aplicáveis à Administração Pública. Essa maior celeridade na implementação possibilita uma resposta mais ágil às demandas da sociedade, tornando os serviços disponíveis de forma eficaz e mais eficiente.



Por fim, em algumas concessões, o Poder Público pode obter receitas provenientes de tarifas ou compartilhamento de receitas, que podem ser direcionadas para investimentos em outras áreas, contribuindo para o desenvolvimento do Município.

A seguir, apresentam-se algumas dessas vantagens:

No tocante às concessões, ainda é fundamental destacar que essas parcerias se distinguem das privatizações. Na privatização, ocorre a transferência total da titularidade e controle de uma atividade ou serviço público para o setor privado.

Já no contrato de concessão, o Estado mantém a titularidade do bem e da atividade, colaborando com o setor privado para a realização de projetos de interesse público, com riscos e ganhos compartilhados.

Privatização

- > Transferência permanente, ao setor privado, de ativo que anteriormente era de propriedade pública.
- > Transferência permanente da responsabilidade pela prestação do serviço ao usuário final.
- > Não há possibilidade contratual de reversão.

Concessão

- > O parceiro privado não se torna o proprietário permanente do ativo público.
- > Delegação da prestação de serviços ao setor privado por tempo determinado.
- > Há reversão do ativo ao Poder Público ao final do prazo da parceria.
- > Remuneração vinculada ao desempenho na prestação de serviço.

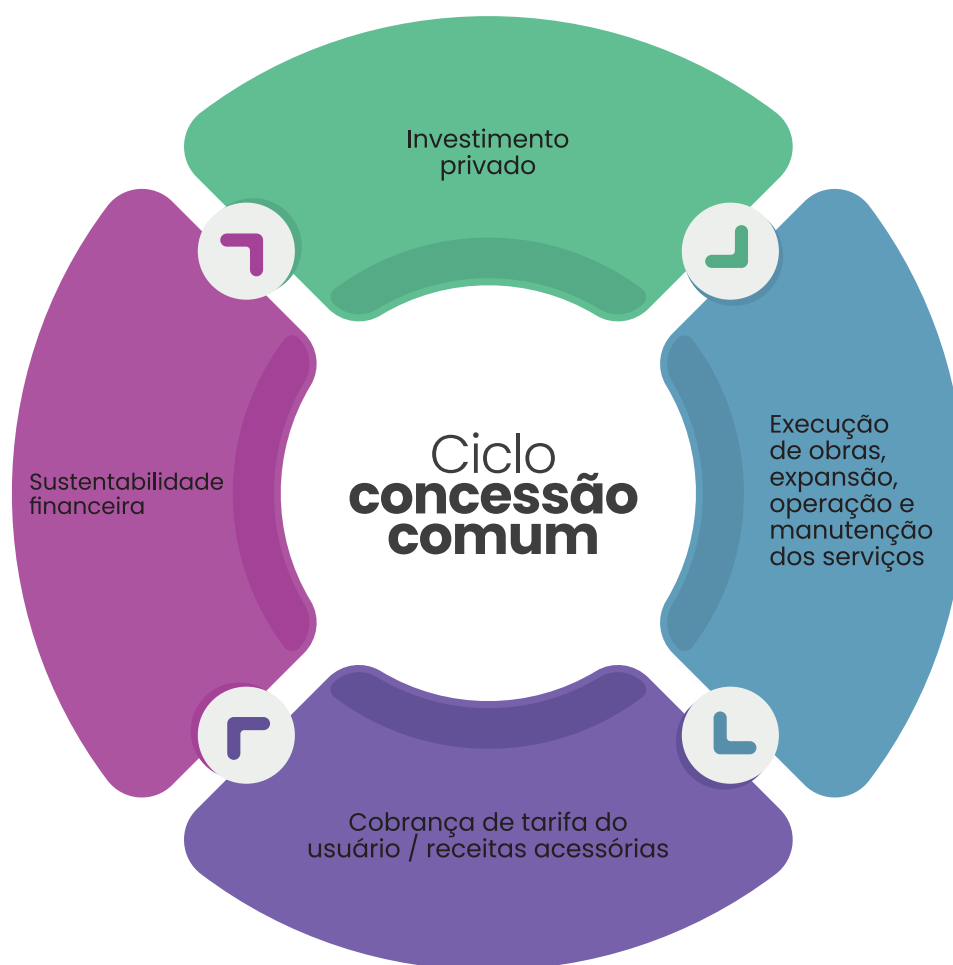


As concessões de serviços públicos podem ser subdivididas em **comuns, patrocinadas e administrativas**, conforme detalhamento nos tópicos seguintes.

A concessão comum, assim como qualquer outro contrato administrativo, deve ter um prazo de duração determinado. Embora a Lei Federal nº 8.987/1995 não estabeleça um limite mínimo ou máximo para a sua duração, o artigo 15-A da Lei Municipal nº 9.604/2021 indica que as concessões de serviço público, vigentes e futuras, assim como as concessões de uso de bem público àquelas vinculadas poderão ter prazo máximo de até 35 (trinta e cinco) anos, conforme a modelagem econômico-financeira e demais estudos técnicos e regulatórios necessários em cada caso, prorrogáveis por igual período.

Um exemplo típico de concessão comum no Brasil são as rodovias. Nesse modelo, o licitante vencedor assume o investimento para construir e manter as pistas das rodovias e, em contrapartida, tem o direito de cobrar pedágios dos usuários ao longo do prazo definido no contrato de concessão. Esse tipo de concessão é uma maneira eficiente de impulsionar a expansão e manutenção da infraestrutura rodoviária com a colaboração da iniciativa privada, sem demandar o dispêndio de recursos financeiros da Administração Pública.

Figura 2 – Ciclo de uma concessão comum



Fonte: Elaboração própria (2024)



O objetivo das PPPs é atrair o setor privado para investir em projetos de infraestrutura de grande porte que são essenciais para o desenvolvimento de determinada região. Nesses contratos, o Poder Público efetua pagamentos à concessionária, a fim de garantir a viabilidade econômica da parceria.

A Lei de PPPs introduziu duas novas modalidades de concessão, com características próprias, mas semelhantes na transferência da função estatal para o setor privado: a **concessão patrocinada e a concessão administrativa**.

Na **concessão patrocinada**, além da tarifa paga pelos usuários, o parceiro público também oferece uma contraprestação pecuniária ao parceiro privado. Assim, nesse modelo de concessão, a concessionária recebe sua remuneração de duas fontes distintas: parte dela provém dos usuários, por meio de tarifas, e a outra parte é proveniente da Administração Pública.

Esse tipo de concessão é frequentemente utilizado em projetos que não seriam viáveis apenas com a receita das tarifas cobradas dos usuários ou a fim de subsidiar parte das tarifas pagas por estes e, portanto, tanto os usuários quanto o Poder Público arcam com os custos desse serviço.



A lógica adotada pela Lei de PPPs foi, portanto, incentivar a participação privada em projetos que não são financeiramente executáveis apenas com o valor das tarifas ou nos casos em que não há cobrança do usuário pelo serviço executado.

Destaca-se que, apesar da utilização do termo “contraprestação pecuniária” na lei, é importante ressaltar que o poder público nem sempre efetuará pagamentos diretos em dinheiro, uma vez que a **Lei nº 11.079/2004** oferece outras opções. Conforme previsto no art. 6º desta lei, a contraprestação da Administração Pública nos contratos de parceria público-privada poderá ser feita por: ordem bancária; cessão de créditos não tributários; outorga de direitos em face da Administração Pública; outorga de direitos sobre bens públicos dominicais; ou outros meios admitidos em lei.

Além disso, a **Lei nº 11.079/2004** trouxe uma inovação significativa ao possibilitar que essas obrigações pecuniárias assumidas pela Administração Pública em contratos de parceria público-privada sejam garantidas mediante (art. 8º da Lei nº 11.079/2004):

I. vinculação de receitas, respeitando o estabelecido no inciso IV do art. 167 da Constituição de 1988;

II. instituição ou utilização de fundos especiais previstos em lei;

III. contratação de seguro-garantia com seguradoras independentes do Poder Público;

IV. garantias fornecidas por organismos internacionais ou instituições financeiras;

V. garantias prestadas por fundo garantidor ou empresa estatal criada com essa finalidade;

VI. outros mecanismos permitidos em lei.

Dessa forma, nas PPPs, o Poder Público tem a possibilidade de oferecer garantias, assegurando aos investidores que, independentemente das mudanças de governo, as obrigações contratuais serão devidamente cumpridas. Isso torna as PPPs uma alternativa vantajosa para ambas as partes, promovendo a realização de projetos de grande relevância e impacto para a sociedade.

Assim, um erro comum é alocar riscos a uma parte que não possui o devido controle sobre eles. Se um parceiro não tem a capacidade de gerenciar um risco específico, a probabilidade de sua ocorrência aumenta, o que pode ter um impacto negativo significativo no projeto. Por outro lado, quando um parceiro mais capacitado assume a responsabilidade por um risco, seu planejamento de contingência pode ser mais eficaz para evitá-lo ou mitigá-lo, reduzindo seus efeitos e preservando a continuidade do contrato.

Em caso de risco previsto e alocado, os eventuais custos decorrentes da sua ocorrência não podem ser usados como base para solicitar um reequilíbrio econômico-financeiro do contrato, o que é crucial para a estabilidade do empreendimento.

Por conseguinte, ao definir claramente quem será responsável por cada risco, evitam-se incertezas e potenciais conflitos durante a execução do contrato. Além disso, a devida divisão de riscos em uma PPP oferece segurança aos investidores, pois reduz incertezas e aumenta a previsibilidade dos retornos financeiros do projeto.

Além do já exposto, nos termos da Lei nº 11.079/2004, é obrigatória a previsão de critérios objetivos de avaliação de desempenho do parceiro privado nos contratos de concessão patrocinada ou administrativa. Ademais, o contrato poderá prever o pagamento ao parceiro privado de remuneração variável vinculada ao seu desempenho, conforme metas e padrões de qualidade e disponibilidade definidos no contrato.

Logo, os contratos de PPPs estabelecem indicadores de serviço que refletem diversos níveis de desempenho esperados para a execução do contrato. A remuneração do parceiro privado será ajustada com base no cumprimento dessas metas: o alcance de metas mais exigentes pode gerar um bônus de performance, enquanto o não cumprimento de níveis satisfatórios pode resultar em uma redução na remuneração.

Essa abordagem de remuneração por desempenho tem como objetivo aumentar a eficiência na execução do contrato de PPP, incentivando o parceiro privado a buscar níveis mais elevados de qualidade no serviço prestado. Dessa forma, busca-se garantir que o parceiro privado esteja motivado a alcançar resultados superiores, proporcionando um serviço de maior qualidade e atendendo às expectativas estabelecidas no contrato.

Ainda com relação às principais características das PPPs, o artigo 9º da **Lei Federal nº 11.079/2004** enfatiza a obrigatoriedade de constituição de uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) antes da celebração do contrato. Essa SPE assume a responsabilidade de implantar e gerir o objeto da parceria, visando garantir maior eficiência e especialização na gestão dos projetos de PPP.

Tabela 1 – Diferenças entre as concessões comum, patrocinada e administrativa

Principais aspectos	Concessão comum	Concessão patrocinada	Concessão administrativa
Previsão Legislativa	Lei Federal nº 8.987/1995.	Lei Federal nº 11.079/2004 e Lei Municipal nº 6.975/2006.	Lei Federal nº 11.079/2004 e Lei Municipal nº 6.975/2006.
Conceito legal	Delegação da prestação de serviço público, feita pelo Poder Concedente, mediante licitação, na modalidade concorrência ou diálogo competitivo, à pessoa jurídica ou ao consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado. Poderá ser precedida da execução de obra pública.	Concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, quando envolver, adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado.	Contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens.
Prazo	Máximo de 35 (trinta e cinco) anos (art. 15-A da Lei Municipal nº 9.604/2021)	Mínimo de 5 (cinco) e máximo de 35 (trinta e cinco) anos.	Mínimo de 5 (cinco) e máximo de 35 (trinta e cinco) anos.
Valor do contrato	Sem limite legal.	Mínimo de dez milhões de reais.	Mínimo de dez milhões de reais.
Remuneração da concessionária	Majoritariamente ou integralmente, mediante a cobrança de tarifas dos usuários do serviço cuja prestação lhe foi transferida, podendo ainda ser combinada com receitas acessórias.	Adicionalmente à tarifa paga pelos usuários, há uma contraprestação do Poder Público ao parceiro privado, podendo ainda ser combinada com receitas acessórias.	O parceiro privado é pago pelos recursos transferidos pelo parceiro público. Não há tarifa do usuário final e poderá ainda ser combinada com receitas acessórias.

2.1.2 Permissão de serviços públicos

A permissão de serviços públicos é outra forma de delegação de serviço público a particulares, prevista na Constituição Federal e regulamentada pela **Lei nº 8.987/1995**. De acordo com o art. 2º, inciso IV, dessa lei, a permissão de serviço público é

a delegação, a título precário, mediante licitação, da prestação de serviços públicos, feita pelo Poder Concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco. (BRASIL, 1995).

Nota-se, portanto, que “a permissão é ato unilateral, discricionário e precário, não envolvendo, por isso mesmo, qualquer direito do particular contra a Administração Pública”, diferentemente da concessão.

A permissão é formalizada mediante contrato de adesão, que deve seguir as disposições da lei, as normas aplicáveis e o edital de licitação, inclusive quanto à precariedade e à possibilidade de sua revogação unilateral pelo Poder Concedente.

Dessa forma, são características da permissão: **(1)** a precariedade no ato de delegação; **(2)** a revogabilidade unilateral pelo poder concedente; **(3)** a possibilidade de a permissão ser feita à pessoa física, o que não ocorre na concessão. É importante destacar que se compreende como ato precário aquele que pode ser revogado a qualquer momento pelo Poder Público, sem gerar ao particular o direito à indenização por eventuais danos. São exemplos de permissões de serviços públicos o transporte individual por táxi e a exploração de atividade lotérica.



2.1.4 Arrendamento de bem público

Preliminarmente, cumpre fazer uma distinção em relação aos tipos de bens públicos, que podem ser bens de uso comum do povo, de uso especial e dominicais. Conforme o Código Civil, em seu art. 99:

Art. 99. São bens públicos:

I – os de uso comum do povo, tais como rios, mares, estradas, ruas e praças;

II – os de uso especial, tais como edifícios ou terrenos destinados a serviço ou estabelecimento da administração federal, estadual, territorial ou municipal, inclusive os de suas autarquias;

III – os dominicais, que constituem o patrimônio das pessoas jurídicas de direito público, como objeto de direito pessoal, ou real, de cada uma dessas entidades.

Parágrafo único. Não dispondo a lei em contrário, consideram-se dominicais os bens pertencentes às pessoas jurídicas de direito público a que se tenha dado estrutura de direito privado. (BRASIL, 2002).

Os bens de uso comum do povo e de uso especial estão fora do comércio jurídico de direito privado, de modo que só podem ser objeto de relações jurídicas regidas pelo direito público; assim, para fins de uso privativo pelo particular, os instrumentos possíveis são apenas a autorização, a permissão e a concessão de uso.

Diversa é a situação dos bens dominicais, já que estes estão dentro do comércio jurídico de direito privado. Embora possam ser cedidos aos particulares por meio de autorização, permissão ou concessão, também podem ser objeto de contratos regidos pelo Código Civil ou leis esparsas, a exemplo do que ocorre nos casos de locação, arrendamento e concessão de direito real de uso.

O uso privativo de bens imóveis da União está disciplinado por legislação específica, contida no Decreto-lei nº 9.760/1946, com alterações posteriores, cuja aplicação é restrita à esfera federal.

No âmbito federal, no que concerne ao arrendamento, o instituto foi previsto no Decreto-Lei nº 9.760/46 como modalidade de locação, na hipótese em que a utilização objetiva a exploração de frutos ou a prestação de serviços. Seu prazo máximo é de 20 (vinte) anos, salvo em casos especiais expressamente determinados em lei, sendo assegurada preferência aos Estados e Municípios. O arrendamento deve ser precedido de licitação, sendo cabível o procedimento de manifestação de interesse.

2.2. Contratos de parcerias no Município de Salvador

No âmbito do Município de Salvador, já foram celebrados contratos de parcerias, conforme exemplos elencados a seguir, de instrumentos vigentes.

Figura 3 - Exemplos de Contratos de Parceria no Município de Salvador

2014

Transporte de ônibus: concessão onerosa.

Descrição: exploração e prestação de serviço de transporte coletivo público de passageiros, por ônibus, no Município de Salvador, na área de operação das regiões A e B.





2021

DOCA 1: concessão onerosa.

Descrição: concessão da atividade de fomento da economia criativa na municipalidade de Salvador, por meio do uso e exploração de bem imóvel, da gestão, do planejamento, da implantação, da operação, da manutenção e da promoção do Polo de Economia Criativa de Salvador, também denominado DOCA 1.





2019

Centro de Convenções: concessão onerosa.

Descrição: concessão a título oneroso de direito de uso e exploração de bem público, da gestão, planejamento, implantação, operação, manutenção e da promoção do Centro de Convenções de Salvador Antônio Carlos Magalhães, visando a realização de feiras, congressos, shows, seminários, dentre outros, assim como exploração de receitas acessórias.



2.3. Arcabouço normativo das parcerias

O arcabouço normativo brasileiro apresenta diversos instrumentos que dispõem e regulamentam a estruturação e gestão de projetos de concessões e parcerias nas diferentes esferas governamentais. Nesse sentido, o desenvolvimento desses tipos de projetos deve levar em consideração os principais marcos normativos descritos a seguir, observando-se a competência legislativa e a governança entre os entes federados.

Tabela 2 - Arcabouço normativo das parcerias

Nível de Governança	Legislações/ Instrumentos	Competência Legislativa
1. Constituição	Artigo 22, inciso XXVII	Confere à União a exclusividade para legislar sobre "normas gerais de licitação e contratação", em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.
	Artigo 30	Confere ao Município, entre outras atribuições: (i) legislar sobre assuntos de interesse local; (ii) suplementar a legislação federal e estadual no que couber; (iii) organizar e prestar, diretamente ou por meio de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluindo transporte coletivo, que é de natureza essencial.
	Artigo 37	Define que as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes.
	Artigo 175	Define que o poder público é responsável, direta ou por meio de concessão ou permissão, pela sua prestação, sempre por meio de licitação.

Além das leis e dos decretos apresentados, é fundamental considerar, nos projetos de concessões e parcerias, a legislação setorial que regulamenta áreas específicas, como saneamento básico, transporte público, energia elétrica e outras.

2.4. Aspectos relevantes da Lei nº 14.133/2021 • Lei de Licitações e Contratos Administrativos

A Lei Federal nº 14.133/2021, conhecida como “Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos”, foi promulgada em 1º de abril de 2021 com o objetivo de estabelecer normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Conforme seu artigo 2º, esta lei aplica-se à:

Figura 4 – Aplicabilidade da Nova Lei de Licitações e Contratos



Além disso, a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos traz a figura da “matriz de riscos” como elemento importante para o sucesso das contratações públicas. Embora sua aplicação seja, em regra, facultativa, torna-se obrigatória em contratações integradas ou semi-integradas e nos contratos de grande vulto – assim considerados os contratos cujo valor estimado superem R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais). Nas PPPs, a matriz de riscos é obrigatória (art. 5º, inciso III, da Lei nº 11.079/2004). Denota-se que, em todos os casos, a alocação adequada dos riscos é essencial para garantir a viabilidade e o sucesso dos projetos de parcerias.

Quanto à publicidade, a **Lei nº 14.133/2021** introduziu o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) para unificar as publicações do inteiro teor do ato convocatório e de seus anexos, trazendo, ainda, a exigência de publicação do contrato e seus aditamentos (anteriormente, somente a publicação do extrato do contrato era exigida). Além disso, manteve a obrigatoriedade da publicação do extrato do edital e do contrato no Diário Oficial da União, Estado, Distrito Federal ou do Município, a depender do caso, admitindo-se, ainda, a divulgação direta a interessados devidamente cadastrados para esse fim.



2.5. O Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) e a Manifestação de Interesse da Iniciativa Privada (MIP)

O Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) e a Manifestação de Interesse da Iniciativa Privada (MIP) são meios pelos quais a pessoa física ou jurídica de direito privado manifesta seu interesse em apresentar projetos, levantamentos, investigações ou estudos, a serem utilizados pela Administração Pública, na estruturação de empreendimentos que constituam contratos de parcerias.

Trata-se de importantes instrumentos para que o Poder Público possa superar seus desafios técnicos e atender com eficiência as demandas complexas de planejamento de infraestrutura, já que possibilita a participação de parceiros privados na própria estruturação de grandes projetos públicos. Essa necessidade de formalização de procedimentos que incentivam a participação privada nas modelagens contratuais é justificada em razão das dificuldades técnicas e econômicas usualmente encontradas pela Administração Pública na estruturação de projetos complexos.

No caso específico do Município de Salvador, são utilizadas duas nomenclaturas distintas, conforme abaixo disposto:

Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI)

Procedimento adotado quando a iniciativa do projeto de parceria **parte do Poder Público**, ou seja, por meio do PMI, a Administração Pública autoriza que o setor privado apresente estudos de viabilidade, informações técnicas, projetos e pareceres relevantes que auxiliem o município na estruturação de projetos de parcerias e concessões.

Manifestação de Interesse da Iniciativa Privada (MIP)

A iniciativa do projeto **parte do setor privado**. A MIP possibilita que empresas ou entidades privadas apresentem, de forma espontânea, suas propostas, estudos de viabilidade, levantamentos, investigações e projetos à Administração Pública. Essas manifestações têm o objetivo de subsidiar o município na estruturação de futuros projetos de parcerias e concessões.

Tabela 3 - Comparação entre o PMI e a MIP

Forma	Previsão legislativa (normas nacionais)	Iniciativa do procedimento / projeto	Momento do processo licitatório
Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI)	Regulamentado pelo Decreto Federal nº 8.428/2015 e expressamente previsto pela Lei nº 14.133/2021 (art. 78, inciso III, e art. 81). No âmbito municipal, é regulamentado pelo Decreto nº 37.380, datado de 31 de agosto de 2023.	A Administração Pública publica edital de chamamento, visando receber projetos, levantamentos, investigações ou estudos, por pessoa física ou jurídica de direito privado, com a finalidade de subsidiá-la na estruturação de futuros projetos de desestatização e de contratos de parcerias e concessões.	Procedimento auxiliar, prévio à abertura da licitação, que poderá ocorrer ou não.
Manifestação de Interesse da Iniciativa Privada (MIP)	Regulamentado pelo Decreto Federal nº 8.428/2015. No âmbito municipal, é regulamentado pelo Decreto nº 37.380, datado de 31 de agosto de 2023.	O próprio particular, ao identificar uma necessidade estatal, e uma oportunidade de negócio junto ao Estado, provoca formalmente a Administração, a fim de que seu projeto seja analisado.	Procedimento auxiliar, prévio à abertura da licitação, que poderá ocorrer ou não.

Fonte: Elaboração própria (2024).



3. estrutura

3. Estrutura do Plano Integrado de Concessões e Parcerias de Salvador

Um dos fundamentos do PICS é reunir programas e projetos de interesse público, a serem desenvolvidos sob a ótica das concessões e parcerias, com o intuito, entre outros fatores, de melhorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos.

A **Lei Municipal nº 9.604/2021**, que estabeleceu o PICS, autoriza o Poder Executivo a conceder e/ou delegar bens, obras e serviços públicos municipais, desde que submetidos e aprovados pelo Conselho Gestor de Parcerias (CGP). Isso inclui, mas não se limita a:

Figura 5 – Rol de serviços públicos delegáveis – Lei nº 9.604/2021



Mobiliário urbano, incluindo a implantação, gestão, operação, conservação, manutenção, revitalização e exploração, conforme previsto em contrato.



Áreas situadas em **parques e praças** para sua gestão, manutenção, preservação e ativação sociocultural.



Equipamentos públicos de **turismo, cultura, tecnologia e economia criativa**, incluindo a sua implantação, gestão, operação, conservação, manutenção e revitalização.



Cemitérios e crematórios municipais, envolvendo a sua gestão, operação, manutenção, exploração, revitalização e expansão.



Serviço de **estacionamento rotativo** em vias e logradouros públicos municipais, incluindo a administração da rotatividade das vagas, fornecimento e implantação dos dispositivos de sinalização e do sistema de tecnologia de informação necessários para a operação, manutenção e exploração do serviço.



Sistema municipal de **redes lógicas de transmissão de dados digitais** e serviços relacionados, incluindo implantação, operação, manutenção e exploração comercial das redes físicas de dados e utilidades em galerias multifuncionais.



Geração de energia, incluindo a implantação, operação, manutenção e exploração comercial de centrais geradoras.



Microacessibilidade • requalificação técnica, implantação e/ou operação de planos inclinados, elevadores, teleféricos, mon trilhos e outros equipamentos de transportes relacionados.



Mercados municipais e áreas e/ou centros turísticos, culturais e/ou históricos, como o Pelourinho.

3.1.1. Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEMDEC)

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEMDEC) possui como uma de suas principais atribuições, de acordo com o art. 5º da Lei Complementar Municipal nº 76/2020, coordenar o programa municipal de parcerias público-privadas e concessões do Município de Salvador.

Por tal razão, em simetria com a estrutura organizacional do Município de Salvador, o art. 12 da Lei Municipal nº 9.604/2021 expressamente dispõe que compete à SEMDEC executar o Plano Integrado de Concessões e Parcerias de Salvador, tendo dois outros atores estratégicos vinculados a ela: o Conselho Gestor de Parcerias (CGP) e a SalvadorPAR. Para a consecução deste objetivo, a SEMDEC possui em sua estrutura a Diretoria de Programas e Projetos (DPP), responsável pelo assessoramento técnico do Conselho Gestor de Parcerias (CGP), fornecendo também suporte específico aos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta em relação aos projetos de concessões e parcerias, conforme preconiza o Decreto Municipal nº 28.336/2017.

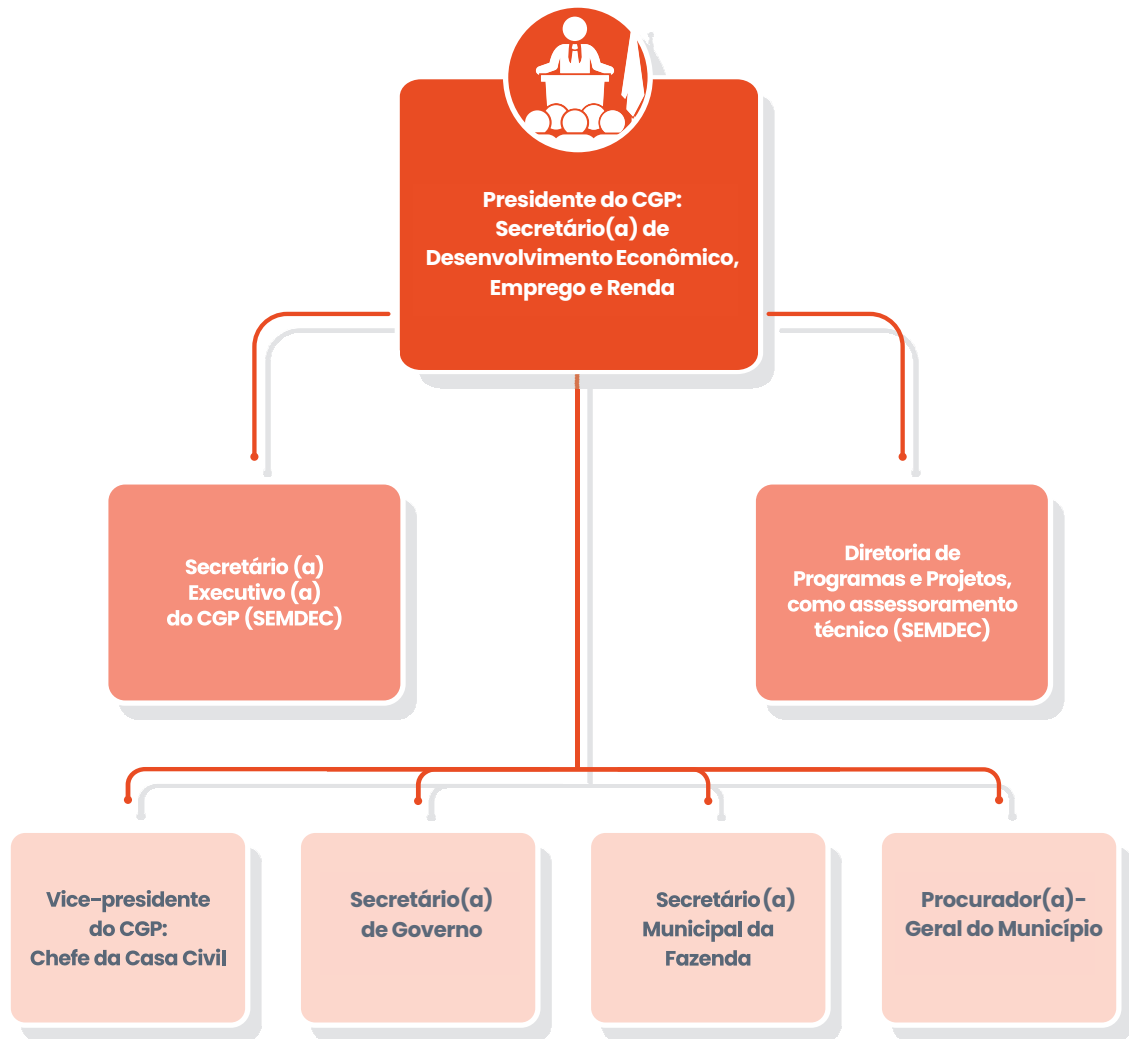
A presidência do CGP também é exercida pelo representante da SEMDEC, assim como a função de Secretário(a) Executivo(a) deste órgão também deve ser exercida por servidor(a) lotado(a) nesta Secretaria.

3.1.2. Conselho Gestor de Parcerias (CGP)

O Conselho Gestor de Parcerias tem como atribuições analisar, acompanhar e deliberar sobre os projetos de concessões e PPPs do Município de Salvador, bem como sobre a MIP e PMI, sendo órgão superior de fundamental importância no âmbito do PICS.

O art. 21 da Lei Municipal nº 6.975/2006, com redação dada pela Lei nº 9.092/2016, institui o CGP. De acordo com essa lei, a composição e o funcionamento do CGP são estabelecidos por meio de decreto, sendo seus membros escolhidos entre os secretários municipais ou equiparados e dirigentes da Administração Indireta. Destaca-se que a participação no CGP não é remunerada, sendo considerada serviço público relevante.

Figura 6 - Estrutura do Conselho Gestor de Parcerias do Município de Salvador



Fonte: Elaboração própria (2024).

O CGP possui diversas atribuições ao longo do ciclo de vida dos projetos de parceria, incluindo, mas não se limitando a:

Atribuições do CGP

- Opinar acerca do Plano Integrado de Concessões e Parcerias de Salvador.
- Definir as prioridades e supervisionar a implementação dos projetos de parcerias.
- Deliberar sobre a Proposta Inicial de projetos de parceiros.
- Deliberar sobre a modelagem final dos projetos de parceria.
- Deliberar sobre MIPs e PMIs.
- Incluir os projetos aprovados no PICS.

A SalvadorPAR também tem como escopo fornecer apoio necessário aos órgãos e entidades municipais, no tocante às Manifestações de Interesse Privado (MIPs), aos Procedimentos de Manifestação de Interesse (PMIs), aos procedimentos licitatórios, bem como dar suporte técnico no período pós-contratual, apoiando as atividades de fiscalização e de gestão contratual das concessões e PPPs vigentes no âmbito municipal.

Além disso, a SalvadorPAR desempenha, igualmente, um importante papel de auxílio ao Município no desenvolvimento de projetos de parcerias, podendo oferecer garantias e assumir obrigações necessárias para viabilizá-los.

Para a consecução dos seus objetivos, nos termos das **Leis Municipais nº 8.421/2013, 9.604/2021 e 9.775/2023**, a SalvadorPAR pode firmar contratos, convênios ou instrumentos congêneres com órgãos ou entidades da administração direta ou indireta, de direito público ou privado, com ou sem fins lucrativos, para que realizem investimentos e/ou desenvolvam projetos em conjunto.

3.1.4. Outras consultorias externas

Inobstante a preferência de contratação da SalvadorPAR, o órgão ou entidade competente poderá optar pela contratação de consultoria externa distinta, incluindo-se consultorias especializadas particulares, órgãos multilaterais, órgãos ou entidades governamentais e afins, para o desenvolvimento de projetos de parcerias, hipótese em que a Administração Pública deverá seguir os ritos dispostos na **Lei nº 14.133/2021**. A decisão de contratar outra consultoria externa deve ser fundamentada, já que, como abordado no item anterior, o Município de Salvador possui uma empresa estatal que tem, entre as suas finalidades, a atribuição de elaborar os estudos de viabilidade em projetos de concessões e parcerias, sendo, neste contexto, prioritária a contratação da SalvadorPAR.

Ao optar por contratar consultores externos, é essencial que o Poder Público defina claramente os produtos a serem entregues e as atividades a serem realizadas durante o contrato, por meio da elaboração de termos de referências claros e objetivos.

3.1.5. Órgãos e entidades demandantes

No âmbito de suas competências, os órgãos e entidades da Administração Pública do Município de Salvador têm a possibilidade de solicitar a inclusão de projetos de concessões e parcerias no PICS, por meio da apresentação de uma Proposta Inicial, que deve ser direcionada ao CGP, conforme será detalhado no capítulo 5 (“Fase de

São as principais atividades desempenhadas pelos órgãos ou entidades demandantes ao longo do ciclo de projetos de concessões e de parcerias:

- Solicitar a inclusão dos projetos de concessões e parcerias no PICS, por meio da apresentação da Proposta Inicial, a ser encaminhada ao CGP.
- Participar da reunião do CGP para a aprovação da Proposta Inicial.
- Atuar e/ou auxiliar na elaboração dos estudos técnicos relativos aos projetos de parcerias.
- Fornecer informações e documentos necessários para o desenvolvimento dos projetos.
- Contratar o assessoramento técnico da SalvadorPAR, de consultorias especializadas particulares, de órgãos multilaterais ou de órgãos ou entidades governamentais no âmbito de estruturação e acompanhamento de projetos de parcerias.
- Propor a abertura de PMIs e elaborar seus Editais de Chamamento.
- Elaborar relatório acerca da conveniência e oportunidade de MIPs.
- Acompanhar e conduzir PMIs e MIPs, facultando-se a criação de Grupo de Trabalho Intersetorial para tal fim.
- Em caso de elaboração de estudos pela SalvadorPAR ou outros agentes externos, analisar e aprovar os estudos apresentados.
- Nos casos de PMIs e MIPs, analisar os valores indicados para ressarcimento nas propostas dos interessados ou requerimento dos proponentes.
- Nos casos de PMIs e MIPs, elaborar relatório de avaliação, contendo resumo de todos os estudos e a indicação de percentual de aproveitamento, se pertinente, para fins de eventual ressarcimento ao autorizado.
- Avaliar e validar a aprovação dos estudos de viabilidade e a modelagem final de projeto de parceria.
- Publicar Consulta Pública, quando cabível.
- Realizar Audiência Pública, quando cabível.
- Promover as alterações decorrentes de contribuições recebidas em Consulta e/ou Audiência Pública.
- Publicar o edital licitatório.
- Assinar o contrato de parceria.
- Acompanhar e fiscalizar os seus contratos de parcerias.

Tais atribuições se mostram compatíveis com a legislação federal, haja vista que o art. 53 da Lei nº 14.133/2021 estabelece que, ao final da fase preparatória do processo licitatório, os autos dos processos administrativos devem ser encaminhados à Procuradoria-Geral do Município.

De igual forma, o art. 15, § 2º, da Lei Municipal nº 6.975/2006, prevê que a Procuradoria-Geral do Município emitirá, obrigatoriamente, parecer prévio quanto aos editais e contratos de PPPs. **Ainda no âmbito específico dos projetos de concessões e parcerias, o Decreto Municipal nº 37.379/2023 estipula que os processos administrativos devem ser submetidos à apreciação jurídica da PGMS, por intermédio de emissão de parecer.** Ainda, o Decreto Municipal nº 37.380/2023 prevê que o edital de chamamento do PMI também deve ser apreciado pela PGMS.

Destaca-se, também, que a PGMS fornece apoio à Administração Pública em eventuais questões jurídicas que surjam ao longo da execução contratual desses projetos e integra o CGP através da participação do(a) Procurador(a)-Geral do Município.

3.1.8. Secretaria Municipal da Fazenda (SEFAZ)

No que tange à atuação da Secretaria Municipal da Fazenda, conforme disposto no **art. 15 da Lei Municipal nº 6.975/2006**, compete a tal órgão exercer o acompanhamento financeiro dos contratos e, obrigatoriamente, emitir parecer prévio quanto à capacidade de pagamento. Adicionalmente, o(a) Secretário(a) desta pasta integra o CGP.

Nesse sentido, a SEFAZ avalia o impacto dos projetos de parcerias no orçamento público, auxiliando no planejamento financeiro do Município de Salvador e na alocação adequada dos recursos públicos.

No âmbito dos fluxos dos projetos de concessões e parcerias, o **Decreto Municipal nº 37.379/2023** estipula que a SEFAZ deve elaborar parecer técnico que demonstre e avalie o impacto da contratação no âmbito da disponibilidade financeira e das metas e resultado da dívida líquida do Município de Salvador, no caso de projetos que envolvam contrapartidas públicas ao parceiro privado.

Serviços	Fundamentação	Funções
Concessão de áreas públicas para instalação e exploração de engenhos publicitários, tipo outdoor	Decreto nº 25.030/2014	Regulação e fiscalização de serviço de concessão de áreas públicas para instalação e exploração de engenhos publicitários, tipo outdoor.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Para exercer a fiscalização dos setores regulados, as agências reguladoras realizam a cobrança de taxas de regulação. Nesse sentido, no âmbito da ARSAL, foi instituída a Taxa de Regulação, Controle e Fiscalização (TRCF), regulamentada pelo Decreto Municipal nº 25.938/2015, e que tem como fato gerador o exercício do poder de polícia, regulação e fiscalização sobre os serviços delegados à ARSAL.

3.1.10. Verificador independente

A atuação do verificador independente é prevista nas **Leis Municipais nº 6.975/2006 (Lei de PPPs) e 9.604/2021**, a qual estabelece o PICS.

Nos termos do **art. 14 da Lei Municipal nº 9.604/2021**, a fiscalização dos contratos relativos aos temas autorizados nesta lei ou de outros ajustes firmados para a consecução do PICS poderá contar com o auxílio de auditoria contratada, verificador independente ou outras pessoas especializadas. Ademais, conforme tal lei, o verificador independente poderá ser contratado pela Administração Pública ou pela empresa contratada, desde que conte com anuência do Poder Público, sendo estabelecido o procedimento de contratação deste ente em alinhamento com a estruturação de cada projeto.

O papel do verificador independente, alinhado à demanda do Município de Salvador de ter equipe qualificada para realizar a gestão e o monitoramento contratual, é certificar o cumprimento das obrigações contratuais, de todas as partes envolvidas, e verificar a performance contratual.

A escolha do verificador independente deve se pautar na imparcialidade, ética e competência. Portanto, é imprescindível selecionar um verificador com expertise comprovada e conhecimento técnico apropriado para assegurar uma avaliação precisa e confiável do empreendimento em questão.

Atores	Principais responsabilidades no PICS
<p>Conselho Gestor de Parcerias (CGP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opinar acerca do Plano Integrado de Concessões e Parcerias de Salvador. • Definir as prioridades e supervisionar a implementação dos projetos de parcerias. • Deliberar sobre a Proposta Inicial de projetos de parcerias. • Deliberar sobre a modelagem final dos projetos de parceria. • Deliberar sobre MIPs e PMIs. • Incluir os projetos aprovados no PICS.
<p>SalvadorPAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar serviços técnicos especializados aos órgãos e entidades municipais, na área de estruturação de projetos de concessões e parcerias. • Assessorar os órgãos e entidades municipais, no tocante às MIPs e PMIs, processos licitatórios e no período pós-contratual, apoiando as atividades de fiscalização e de gestão contratual das concessões e PPPs vigentes no âmbito municipal. • Oferecer garantias e assumir obrigações necessárias para viabilização de projetos. • Firmar contratos, convênios ou instrumentos congêneres com órgãos ou entidades da administração direta ou indireta, de direito público ou privado, com ou sem fins lucrativos, para que realizem investimentos e/ou desenvolvam projetos em conjunto.
<p>Outras Consultorias Externas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar serviços técnicos especializados aos órgãos e entidades municipais, na área de estruturação de projetos de concessões e parcerias.

Atores	Principais responsabilidades no PICS
<p>Órgãos e Entidades Demandantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Em caso de elaboração de estudos pela SalvadorPAR ou outros agentes externos, analisar e aprovar os estudos apresentados. • Nos casos de PMIs e MIPs, analisar os valores indicados para ressarcimento nas propostas dos interessados ou requerimento dos proponentes. • Nos casos de PMIs e MIPs, elaborar relatório de avaliação, contendo resumo de todos os estudos e a indicação de percentual de aproveitamento, se pertinente, para fins de eventual ressarcimento ao autorizado. • Avaliar e validar a aprovação dos estudos de viabilidade e a modelagem final de projeto de parceria. • Publicar Consulta Pública, quando cabível. • Realizar Audiência Pública, quando cabível. • Promover as alterações decorrentes de contribuições recebidas em Consulta e/ou Audiência Pública. • Publicar o edital licitatório. • Assinar o contrato de parceria. • Acompanhar e fiscalizar os seus contratos de parcerias.

Atores	Principais responsabilidades no PICS
ARSAL	<ul style="list-style-type: none"> Regular os serviços públicos concedidos, sob sua responsabilidade. Avaliar e fiscalizar os serviços prestados pelas concessionárias sob sua responsabilidade.
Verificador Independente	<ul style="list-style-type: none"> Certificar o cumprimento das obrigações contratuais, de todas as partes envolvidas. Verificar a performance contratual.
Órgão de Controle Externo (TCM-BA)	<ul style="list-style-type: none"> Apreciar a legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade dos procedimentos licitatórios, contratos, convênios, ajustes ou termos, envolvendo concessões, cessões, doações e permissões de qualquer natureza.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Em complemento a essas responsabilidades, o Guia estabelece, dentro da lógica do Modelo de 5 Dimensões, as ações que deverão ser desenvolvidas para a estruturação de projetos dentro do PICS. Os responsáveis pela execução de cada uma dessas ações são identificados dentro do ciclo do projeto e nos capítulos que se seguem neste Guia.



4. ciclo

4. Ciclo do Projeto de Concessão e Parceria

O ciclo de estruturação e gestão dos projetos de concessão e parceria deste Guia foi concebido inspirando-se na metodologia do Modelo de 5 Dimensões (M5D), em linha com a iniciativa do Governo Federal, bem como nos “princípios G20 para a Fase de Preparação do Projeto de Infraestrutura” e nas melhores práticas internacionais.

O Guia reforça o comprometimento do Município de Salvador com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS) ao incorporar, ao longo do ciclo de projeto, a avaliação de como as iniciativas propostas contribuirão para o cumprimento da Agenda 2030. É importante ressaltar a relevância das orientações de sustentabilidade elencadas no Anexo I deste Guia, que servirão de base para a confecção de um dos anexos integrantes do contrato de parceria, aqui referido como Caderno de Diretrizes de Sustentabilidade. Todos os projetos deverão buscar seguir essas diretrizes em cada etapa de seu desenvolvimento, desde a fase de pré-viabilidade até a gestão contratual, adotando as melhores práticas de sustentabilidade (ESG) e alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O ciclo do projeto também está alinhado com os procedimentos gerais a serem observados para a estruturação de projetos de concessões e parcerias no Município de Salvador, definido no **Decreto Municipal nº 37.379**, de 31 de agosto de 2023.

Embora não haja ação específica sobre gerenciamento de projetos, é altamente recomendável que todos os projetos sejam orientados a seguir as boas práticas de gestão consolidadas no GUIA PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*).

Deve-se ressaltar que o fluxo de processos e ações propostas apresenta maior nível de aderência aos procedimentos de estruturação de projetos de concessões de serviços públicos. Para as demais modalidades de parcerias, deve-se observar os aspectos pertinentes ao desenvolvimento do projeto e o atendimento às diretrizes e requisitos exigidos na legislação municipal.



Quadro 1 - Modelo de 5 Dimensões

Modelo de 5 dimensões

A metodologia M5D fornece uma estrutura de processos capaz de estabelecer claramente o escopo, os benefícios, objetivos e riscos de uma proposta de investimento desde o princípio, seguindo três ideias básicas:

- **Onde estamos agora?**
- **Aonde queremos chegar?**
- **Como chegaremos até lá?**

A metodologia também fornece:

- um formato estruturado que permite que a Administração Pública explique e justifique qualquer proposta de investimento organizada em um projeto ou programa específico;
- uma ferramenta que permite que um órgão tomador de decisão decida se permitirá ou não que o projeto ou programa avance;
- um processo geral para a definição do escopo e planejamento dos gastos públicos; e
- uma trilha de auditoria baseada em evidências para auxiliar na tomada de decisões transparentes.

O M5D para propostas de investimentos analisa um projeto a partir de cinco perspectivas (e cada uma forma uma “dimensão” individual), ao perguntar:

- O projeto é estrategicamente necessário? **(Dimensão Estratégica)**
- O projeto possui custo-benefício positivo para a sociedade? **(Dimensão Econômica)**
- O projeto possui o modelo de contratação mais adequado? **(Dimensão Comercial)**
- O projeto pode ser custeado? **(Dimensão Financeira)**
- O projeto pode ser entregue na prática? **(Dimensão Gerencial)**

Modelo de 5 dimensões

A concepção do projeto, bem como o processo de tomada de decisão de um processo de estruturação de projeto, é organizada nas dimensões supracitadas e detalhadas a seguir:



Dimensão Estratégica: fornece a justificativa para o projeto, descreve sua adequação a uma política/estratégia mais ampla, define o escopo e os limites do projeto, descreve os objetivos da proposta de forma clara, resume os riscos e oportunidades ambientais e sociais, bem como identifica os resultados esperados. Expressa claramente a “necessidade estratégica” do projeto.



Dimensão Econômica: demonstra que uma ampla gama de opções para desenvolver o projeto foi considerada e analisada, resultando em uma lista de opções e, eventualmente, em uma “opção mais vantajosa”, utilizando a análise de custo-benefício. Como em um projeto de PPP, a Dimensão Econômica considera o custo do uso do financiamento privado em comparação com a utilização do capital público.



Dimensão Comercial: demonstra que o projeto é comercialmente viável. Ele define a estrutura contratual proposta, a alocação de risco e a estratégia de licitação e contratação para sua implementação.



Dimensão Financeira: demonstra que os recursos públicos disponíveis podem arcar com os custos de capital e os custos operacionais do investimento e que há reservas suficientes para gestão de risco e monitoramento de eventos inesperados. Isso inclui qualquer arrecadação que o governo espera receber com a implementação do projeto.



Dimensão Gerencial: descreve qual a equipe que executará o projeto e demonstra que ela possui competências e experiências adequadas, governança apropriada e um plano realista para implementar o projeto. Ele deve incluir planos para o engajamento das partes interessadas, gestão de riscos e realização de benefícios.

Fonte: Brasil. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade. Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura. Estruturação de propostas de investimento em infraestrutura: modelo de cinco dimensões [recurso eletrônico] / Ministério da Economia, Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade, Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura; Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Infrastructure and Projects Authority do Reino Unido (IPA-UK). -- Brasília: SDI/SEPEC/ Ministério da Economia, 2022

Figura 7– Ciclo do projeto de parceria



As ações que serão desenvolvidas em cada uma das fases do ciclo do projeto serão minuciosamente detalhadas e explicadas nos capítulos subsequentes e complementadas nos anexos deste Guia.



casa das histórias de
SALVADOR

CENTRO DE INTERPRETAÇÃO DO PATRIMÔNIO & ARQUIVO PÚBLICO MUNICIPAL



5. pré-viabilidade

5. Fase de Pré-Viabilidade

A fase de Pré-Viabilidade é a fase inicial do ciclo de vida dos projetos de parceria. É nesta etapa que será realizada a análise preliminar dos projetos que poderão vir a ser incluídos no âmbito do PICS.

O objetivo dessa fase é fornecer ao Conselho Gestor de Parcerias (CGP):

- A justificativa e necessidade estratégica do projeto, com sua adequação ao interesse público.
- Discriminação do escopo potencial do objeto da parceria.
- Condição atual do serviço prestado à população, destacando indicadores de disponibilidade, qualidade e custos.
- Expectativa de resultados e objetivos esperados com a parceria e resultados do Projeto.
- Compatibilidade do projeto com a legislação atual.
- Lista de benefícios e riscos, incluindo riscos ambientais e sociais.

As ações nessa fase concentram-se basicamente nas dimensões estratégica e econômica, no entanto as demais não deixam de ser contempladas.

Esperam-se os seguintes resultados com essa fase:

- Elaboração do documento da Proposta Inicial de Investimento, consolidando os resultados das ações desenvolvidas na Fase de Pré-Viabilidade, para deliberação do CGP.
- Decisão sobre inclusão do projeto no PICS e, por consequência, a continuidade do processo de estruturação do projeto.
- Definição da forma de elaboração dos estudos.

As ações que compõem essa fase de Pré-Viabilidade são demonstradas no fluxograma a seguir:

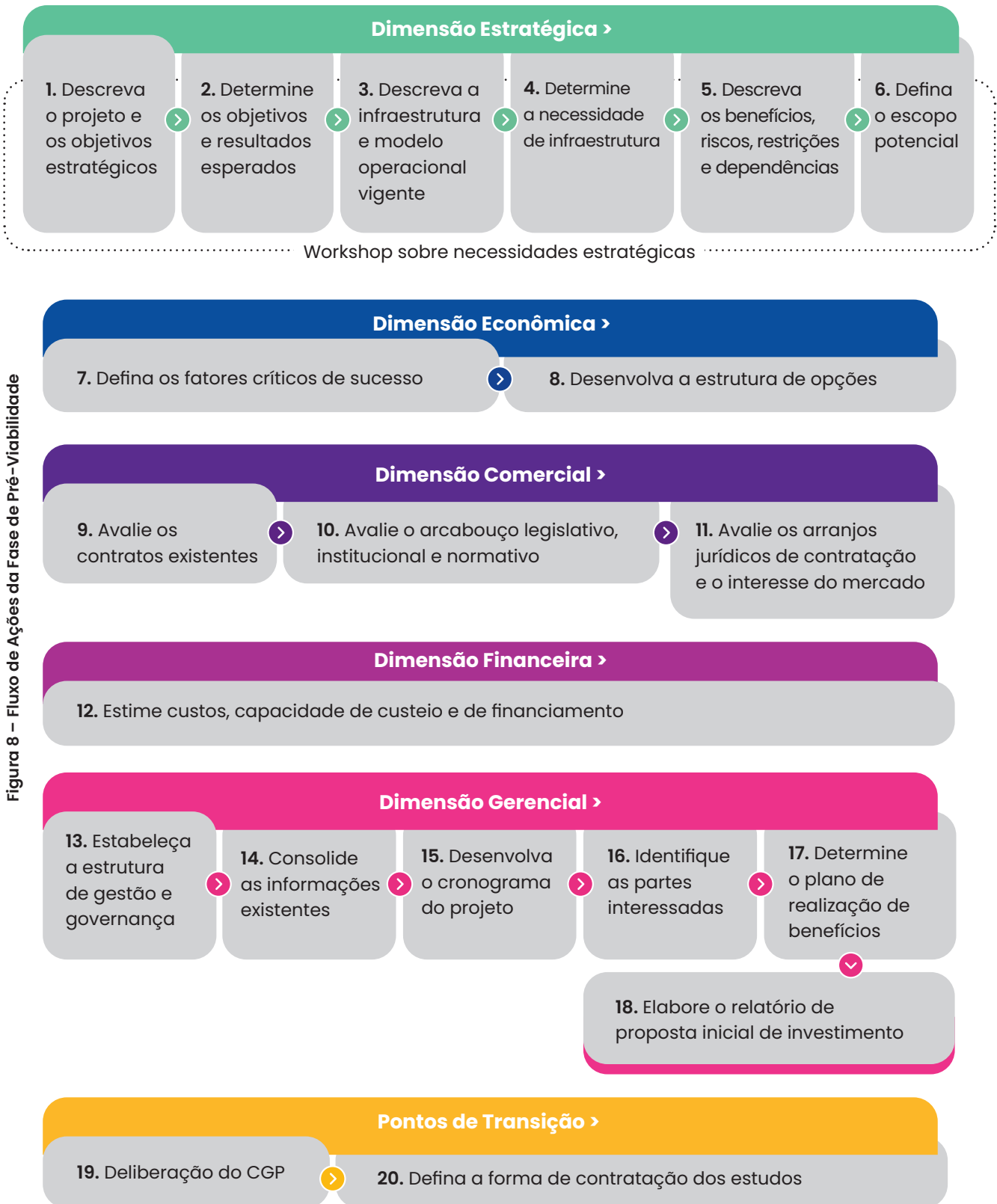
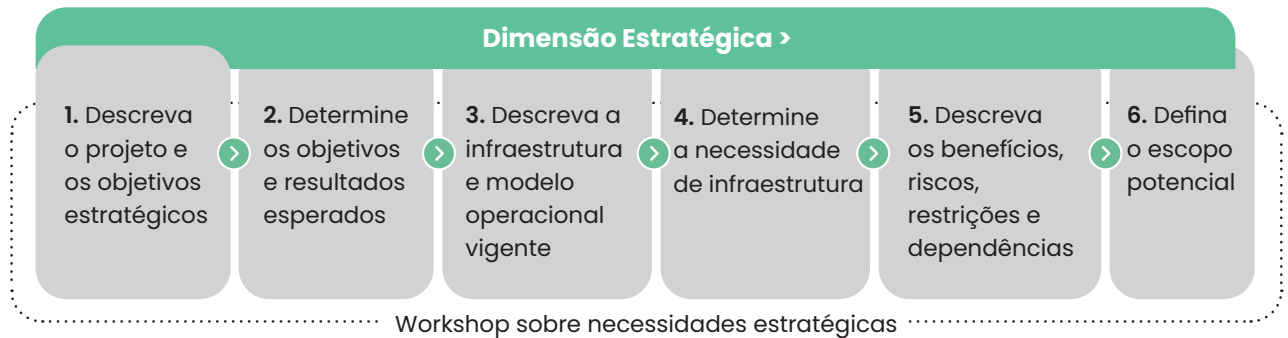


Figura 8 – Fluxo de Ações da Fase de Pré-Viabilidade

Fonte: Elaboração própria (2024).

Dentro da elaboração da Proposta Inicial de Investimento, as ações que se organizam acerca de cada uma das dimensões seguem a seguir detalhadas.

5.1 Dimensão **Estratégica**



Ação 1

Descreva o projeto e os objetivos estratégicos

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

- 1.1** Descrever brevemente a motivação do projeto, informando o porquê ele é necessário e como ele atende ao interesse público.
- 1.2** Demonstrar a relação do projeto proposto com as atribuições do órgão ou entidade demandante.
- 1.3** Descrever a estratégia governamental no âmbito municipal, estadual e/ou nacional, e com o objetivo de mostrar o contexto em que o projeto será desenvolvido.
- 1.4** Definir os objetivos estratégicos que a Proposta Inicial apoia e como eles estão alinhados com os compromissos internacionais, a exemplo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Tabela 6- Exemplo de resultado esperado para a Ação 1

Descrição de necessidade, estratégia e objetivos para implantação de uma Infovia Digital em âmbito Municipal	
Órgão demandante	Secretaria Municipal ou Diretoria responsável pela prestação do serviço de acesso à internet e transmissão de dados de uma Prefeitura.
Necessidade	Considerando a necessidade da popularização do acesso à internet e às plataformas digitais, bem como do aumento da capacidade, qualidade e velocidade dos serviços de transmissão para as unidades da prefeitura, torna-se necessário implantar e operar uma infraestrutura que cumpra essa demanda.
Relação do objeto do projeto com órgão demandante	Responsável por formular, planejar, coordenar, executar, acompanhar e avaliar as políticas públicas relativas à inovação da gestão e às Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC.
Estratégia Governamental	<p>No contexto da infraestrutura: um projeto de parceria para instalação, operação e manutenção de toda infraestrutura de rede óptica de transporte de dados e serviços em protocolo de internet pode ser contextualizado sob o ponto de vista estratégico, pelos seguintes documentos em diferentes níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Municipal: Plano Diretor de Tecnologias da Cidade e Plano Estratégico; • Federal: Política Pública de Telecomunicações (Decreto nº 9.612/2018), Plano Nacional de Internet das Coisas, Programa de Cidades Digitais do MCTIC, Carta Brasileira para Cidades Inteligentes, Estratégia Brasileira para a Transformação Digital.
Objetivos Estratégicos	O projeto é coerente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, em especial os ODS 4 (Educação de Qualidade) e ODS 9 (Inovação e Infraestrutura).

Fonte: Elaboração própria (2024).

Ação 2

Determine os objetivos e os resultados esperados

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

2.1 Estabelecer até 6 (seis) objetivos que apoiem os objetivos estratégicos que justifiquem a realização do projeto, a partir da estrutura SMART (Sigla em inglês), em que os objetivos devem ser: Específicos (*S - Specific*), Mensuráveis (*M - Measurable*), Atingíveis (*A - Attainable*), Relevantes (*R - Relevant*) e Temporizáveis (*T - Timebound*).

2.2 Estabelecer um resultado esperado para cada objetivo.

Tabela 7 - Exemplo de resultado esperado para a Ação 2

Exemplos de objetivos SMART adotados em projetos de PPP de Iluminação Pública		
Objetivo	Resultado	Objetivo SMART
Eficiência e Sustentabilidade	Redução de 50% dos custos com energia elétrica	Eficientizar a rede de iluminação pública (Específico), reduzindo o consumo energético em 50% (Atingível e Mensurável), de modo a contribuir com a sustentabilidade energética (Relevante), em até 2 anos (Temporizável).
Conformidade e Qualidade do Serviço Público	Atendimento em 100% da norma ABNT NBR 5101	Modernizar a rede de iluminação pública do município a partir da tecnologia LED (Específico), garantindo atendimento em 100% dos critérios normativos da ABNT NBR 5101 (Atingível e Mensurável), propiciando à sociedade segurança no período noturno (Relevante), em até 2 anos (Temporizável).

Fonte: Elaboração própria (2024).

Tabela 8 – Exemplo de resultado esperado para a Ação 3

Exemplo de situação atual para prestação do serviço de transporte coletivo e mobilidade pública em uma cidade hipotética	
Avaliação Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de manutenção e limpeza dos assentos. • Falta de pontualidade no cumprimento dos horários das linhas de ônibus. • Sensação de insegurança durante o período noturno. • Falta de acessibilidade. • Direção perigosa dos condutores dos veículos. • Transporte clandestino de passageiros principalmente em áreas que poderiam ser beneficiadas por estações integradoras.
Avaliação Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> • 40% dos ônibus irregulares sem Autorização de Tráfego. • 50% dos ônibus operam sem plataforma elevatória para acessibilidade a cadeirantes. • O tempo de espera durante a semana em horário comercial ultrapassa 60 minutos. • Durante o horário de pico, 35% da frota de ônibus opera com superlotação.
Descrição da Situação Física	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de abrigos nas paradas de ônibus nas regiões periféricas. • Inexistência de câmeras de videomonitoramento nos veículos de transporte coletivo. • Com exceção das linhas principais, os ônibus de transporte público operam sem condicionadores de ar.
Percepção da População	<ul style="list-style-type: none"> • Dentre os serviços públicos, o transporte coletivo é o serviço mais criticado, tendo uma insatisfação de 66% da população.
Problemas Típicos	<ul style="list-style-type: none"> • Superlotação dos ônibus, especialmente durante os horários de pico. • Atrasos frequentes nos horários de chegada dos ônibus. • Estações e veículos em condições precárias, contribuindo para uma experiência desconfortável para os usuários. • Falta de acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida.
Estudos preexistentes	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Mobilidade Urbana.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Ação 5

Descreva os benefícios, riscos, restrições e dependências

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

5.1 Identificar os benefícios que o projeto potencialmente proporcionará, sejam eles sociais, econômicos e/ou ambientais. Esses podem ser diretos e/ou indiretos, quantitativos e/ou qualitativos.

5.2 Identificar os riscos do projeto, sejam eles regulatórios, legislativos, operacionais, ambientais, sociais, de capacidade de desenvolvimento do projeto, político, de interesse do mercado, de financiabilidade etc.

5.3 Identificar as restrições do projeto, que se caracterizam por eventos de ordem externa, não passível de controle pela equipe que conduz o projeto. Normalmente, são requisitos obrigatórios, impostos pela Administração Pública. A avaliação das restrições deve incluir o arcabouço regulatório, institucional, setorial e normativo demandado para a contratação segura do projeto.

5.4 Identificar as dependências do projeto: fatores cujo andamento ou conclusão podem impactar a sua estruturação ou avanço.

Ação 6

Defina o escopo potencial

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

6.1 Descrever o escopo necessário para o projeto, de modo a ter soluções essenciais, desejáveis e opcionais, com base nos objetivos, resultados esperados, situação atual dos serviços e necessidade da infraestrutura existente.

Tabela 11 - Exemplo de resultado esperado para a Ação 6

Exemplo de resultado esperado		
Considerando um serviço público de transporte coletivo por ônibus, realizado pela administração pública ou pela iniciativa privada através da concessão dos serviços, tem-se os seguintes exemplos sobre o escopo do projeto:		
Essenciais	Desejáveis	Opcionais
Adoção de veículos automotores com capacidade para atender as linhas do sistema metropolitano e sistema de bilhetagem eletrônica.	É desejável que os veículos sejam dotados de sistema de ar-condicionado para melhoria da qualidade do serviço e conforto dos usuários e condutores.	Adoção de veículos elétricos na frota de ônibus para redução do impacto ambiental do deslocamento e emissão de gases de efeito estufa.

Fonte: Elaboração própria (2024).

5.2 Dimensão **Econômica**

Dimensão Econômica >

7. Defina os fatores críticos de sucesso



8. Desenvolva a estrutura de opções

Ação 7

Defina os fatores críticos de sucesso

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

7.1 Definir os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que são elementos ou condições essenciais para que o projeto alcance seus objetivos e seja concluído com êxito. Eles são fundamentais para garantir o bom andamento do projeto e sua finalização dentro do prazo, orçamento e qualidade estabelecidos. Para os projetos de concessão, apresenta-se a seguir alguns exemplos de possíveis FCS:

- **Alinhamento estratégico** - Alinhamento do projeto com os objetivos estratégicos do Município.
- **Sustentabilidade** - Alinhamento, dentro da realidade do projeto, com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.
- **Viabilidade Financeira** - Estudos tecnicamente viáveis e alinhados com as práticas do mercado.
- **Bancabilidade** - Garantia da financiabilidade e exequibilidade do projeto.
- **Vantajosidade** - *Value for Money* do projeto.
- **Cronograma** - Necessidade de realizar as obras de melhorias em curto prazo.

Tabela 12 – Exemplo de Matriz de Opções para um projeto que visa melhorar a infraestrutura de transporte de uma região

Categoria / Pergunta	Menos Ambicioso	Intermediário Ambicioso	Mais Ambicioso
QUAL (Abrangência)	Aumentar as conexões apenas no centro da cidade	Aumentar as conexões entre o centro da cidade e seus arredores	Conectar várias regiões
COMO (Soluções)	Aprimorar os ônibus / BRT	Trem	Metrô
QUEM (Fornecedores)	DB+OM – Entidades separadas que projetam e constroem (DB) em relação a que opera e mantém (OM)	DBOM – Uma entidade única responsável pelo projeto, construção, operação e manutenção	DBFOM – Uma entidade única para todos os elementos do projeto
QUANDO (Prazos)	3 anos	2 anos	1 ano
DE ONDE (Fontes)	Recursos públicos e financiamento	Recursos públicos e financiamento privado (como em PPPs)	Recursos e financiamento privados (como em concessões comuns)

Fonte: Elaboração própria (2024).

8.1.4 Identificar a abordagem potencialmente mais vantajosa, considerando as opções marcadas em **verde** na Matriz de Opções.

8.1.5 Combinar opções **amarelas e verdes** dos cenários, a fim de se gerar novas possíveis abordagens, caso futuramente a abordagem potencialmente mais vantajosa não seja confirmada nos estudos.

8.1.6 Realizar, adicionalmente, uma análise geral de **forças, fraquezas, oportunidades e ameaças** (“Análise SWOT”) para cada uma das abordagens (a mais vantajosa e as decorrentes das novas combinações verdes e amarelas).

Ação 10

Avalie o arcabouço legislativo, institucional e normativo

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

- 10.1. Analisar a competência municipal para a celebração do projeto de concessão ou parceria, mapeando os órgãos e entidades públicas que deverão se envolver no projeto.
- 10.2. Identificar o potencial arcabouço regulatório, institucional, setorial e normativo demandado para a contratação segura do projeto.
- 10.3. Indicar potenciais necessidades de compatibilização do arcabouço jurídico existente, para viabilizar o projeto, tais como atos normativos ou alterações de lei.

Ação 11

Avalie os arranjos jurídicos de contratação e o interesse do mercado

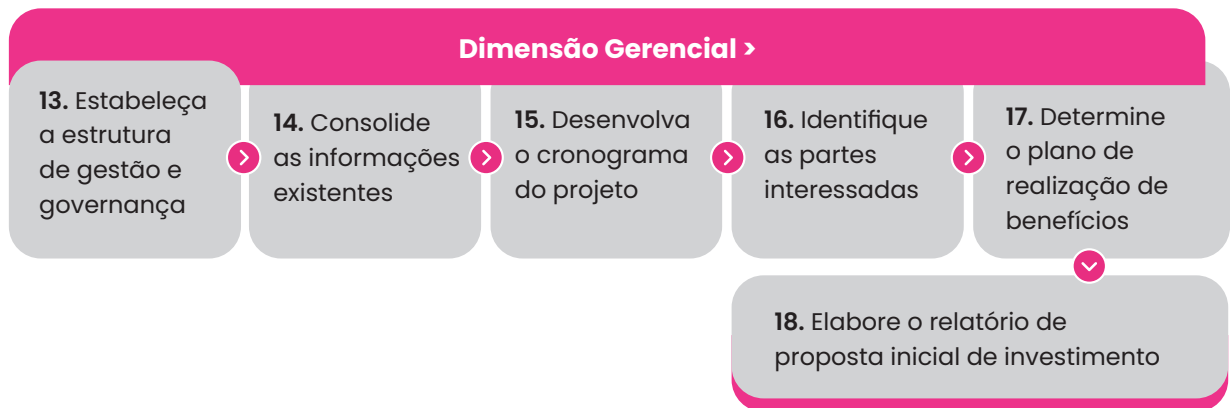
Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

- 11.1. Descrever os arranjos jurídicos de contratação legalmente disponíveis frente à complexidade do projeto, elencando suas vantagens e desvantagens.
- 11.2. Identificar potenciais licitantes para o projeto, de modo a avaliar se este possui relevância do ponto de vista de interesse do mercado, com potencial de realização de uma concorrência significativa.

5.5 Dimensão Gerencial



Ação 13

Estabeleça a estrutura de gestão e governança

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

13.1. Considerar os atores identificados na Estrutura do PICS, bem como suas responsabilidades, conforme preconizado no Capítulo 3 deste Guia, para definição da governança do projeto a ser desenvolvido na Fase de Viabilidade.

13.2. Desenvolver matriz de governança do projeto com:

- definição da equipe operacional e executiva;
- indicação de funções e responsabilidades;
- níveis de governança e operação;
- diretrizes de comunicação;
- instâncias de tomada de decisão.

Ação 16

Identifique as partes interessadas

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

16.1. Identificar as principais partes interessadas, a exemplo de: sociedade, grupos sociais, potenciais licitantes, entidades governamentais, órgãos de controle externo, entidades de classes, permissionários, prestadores de serviços públicos, órgãos de licenciamento, veículos de comunicação e outros pertinentes ao projeto.

16.2. Categorizar as partes interessadas e grupos em termos de seu nível de interesse e influência (alto, médio e baixo).

Ação 17

Determine o plano de realização de benefícios

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

17.1. Elaborar o plano preliminar informando como os benefícios descritos para o projeto serão alcançados, mensurados e monitorados.

Ação 18

Elabore o relatório de proposta inicial de investimento

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

18.1. Consolidar os resultados das ações desenvolvidas na Fase de Pré-Viabilidade em Relatório de Proposta Inicial de Investimento.

18.2. Instaurar o processo administrativo para envio ao CGP.

5.6 Pontos de Transição

Pontos de Transição >

19. Deliberação do CGP



20. Defina a forma de contratação dos estudos

Ação 19

Deliberação do CGP

Responsáveis:

Conselho Gestor de Parcerias (CGP).

O que deve ser feito?

19.1. Avaliação da Proposta Inicial de Investimento para inclusão do projeto no PICS.

5.7 Proposta Inicial nos Casos de MIPs

As ações que compõem a elaboração da Proposta Inicial de Investimento, incluindo a análise de pré-viabilidade, têm sua origem e são provocadas pela Administração Pública, através de órgão municipal demandante. Seguindo o fluxo de ações proposto neste Guia, a proposta de pré-viabilidade é deliberada pelo CGP para inclusão no PICS e em seguida o órgão demandante define a forma de contratação dos estudos, podendo optar pela estruturação por meio da estrutura interna com equipe própria, a contratação de consultorias externas especializadas, preferencialmente a SalvadorPAR, ou a abertura de Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI).

No entanto, há uma outra forma de promover um projeto: através da iniciativa privada.

Em conformidade com a legislação, a iniciativa privada, ao identificar a oportunidade de explorar um negócio e avaliar a necessidade pública de aprimorar e melhorar a prestação de um serviço público, pode provocar o ente público a analisar um projeto por meio de uma Manifestação de Interesse Privado (MIP). A MIP, assim como o PMI, busca aproximar a Administração Pública da iniciativa privada, que tem competências técnicas especializadas para desenvolver a estruturação de um projeto de parceria.

Neste contexto, em consonância com o **Decreto Municipal nº 37.380/2023**, o fluxo para a iniciação de um projeto a partir de uma MIP é organizado mediante os seguintes marcos:

1. requerimento da MIP;
2. relatório acerca da sua conveniência e oportunidade;
3. aprovação e Inclusão no PICS;
4. definição da forma de realização dos estudos;
5. emissão da Autorização.

O **Requerimento da MIP**, a ser protocolado no CGP por pessoa física ou jurídica (proponente) interessada em apresentar projetos, levantamentos, investigações ou estudos ao Município, analogamente à Proposta Inicial, deve conter requisitos mínimos para sua análise, conforme definido no Decreto supracitado.





Exposição Galeria Mercado Modelo

6. viabilidade

6. Fase de Viabilidade ou Estruturação do Projeto

A Fase de Estruturação de Projeto de Concessão ou Parceria marca um estágio crucial no desenvolvimento do projeto, pois é durante esse período que uma base sólida é criada para garantir o sucesso da contratação. Durante essa fase, duas etapas importantes precisam ser alcançadas para garantir um planejamento adequado:

- **Etapa 1 > Diagnóstico completo:** um diagnóstico abrangente, perpassando as disciplinas de engenharia, financeira, jurídica e ambiental. Isso inclui detalhar as lacunas de infraestrutura existentes, mapear a legislação aplicável e potencial impacto ambiental do projeto, definir a capacidade atual e futura das receitas disponíveis, bem como os custos preexistentes relacionados ao cenário-base. Além disso, é necessário elaborar um relatório jurídico abordando todos os aspectos legais envolvidos. A partir deste diagnóstico será possível a identificação das informações basilares necessárias para o desenvolvimento da próxima Etapa.
- **Etapa 2 > Cenário de investimento:** para conclusão desse marco, é necessário o desenvolvimento de projetos de engenharia e/ou arquitetura que estejam alinhados com a abordagem preferencial definida na estrutura de opções, cumprindo com as necessidades estratégicas e sendo capaz de preencher as lacunas de infraestrutura identificadas na fase de diagnóstico. A partir daí, com base nos resultados obtidos por meio da modelagem econômico-financeira e na análise do potencial de transformação econômico-social do projeto em relação ao cenário-base, é necessário definir o cenário de investimento.

As atividades a seguir organizadas, inspirando-se na metodologia do Modelo de 5 dimensões (M5D), estabelecem o caminho para conclusão das Etapas relacionadas a essa fase de estruturação do projeto, conforme demonstrado no fluxograma separado por marcos:

Figura 9 – Marcos e Fluxo de Ações da Fase de Viabilidade ou Estruturação

Etapa 1 – Diagnóstico Completo**Dimensão Gerencial >**

21. Elabore o plano de trabalho e realize a reunião inicial do projeto



Ação Contínua. Realize os serviços continuados de gerenciamento de projeto

Dimensão Estratégica >

22. Realize o estudo de demanda

Dimensão Econômica >

23. Desenvolva o estudo socioambiental



24. Desenvolva a linha de base considerando o cenário atual

Dimensão Financeira >

25. Desenvolva diagnóstico da situação financeira

Dimensão Comercial >

26. Realize a verificação de documentos jurídicos



27. Realize o *market sounding* (consulta de mercado)

Etapa 2 – Definição do Cenário de Investimento**Dimensão Econômica >**

28. Desenvolva os estudos de engenharia e o modelo operacional



29. Elabore cenários de investimentos

Dimensão Financeira >

30. Desenvolva a modelagem financeira do projeto



31. Desenvolva o estudo de *Value for Money*

Pontos de Transição >

32. Defina o cenário de investimento

6.1. Diagnóstico Completo

Etapa 1

6.1.1. Dimensão Gerencial

Dimensão Gerencial >

21. Elabore o plano de trabalho e realize a reunião inicial do projeto



Ação Contínua. Realize os serviços continuados de gerenciamento de projeto

Ação 21

Elabore o plano de trabalho e realize a reunião inicial do projeto

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

21.1. Avaliar a Proposta Inicial de Investimentos e estabelecer Plano de Trabalho para ser apresentado às partes envolvidas em sua execução, durante a reunião inicial do projeto. O Plano de Trabalho deverá abranger os seguintes assuntos destacados:

- **Abordagem Metodológica** > Como serão executados os serviços de consultoria e como serão atendidos os objetivos e requisitos elencados.
- **Governança do Projeto** > Ratificar ou retificar a estrutura de governança da Proposta Inicial de Investimento destacando os marcos do projeto para cada nível de governança e os pontos de controle entre as equipes.
- **Cronograma** > Apresentar cronograma para realização do escopo compreendido nas Fases de Viabilidade e Licitatória.

6.1.2. Dimensão **Estratégica**

Dimensão Estratégica >

22. Realize o estudo de demanda

Ação 22

Realize o estudo de demanda

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

22.1. Realizar pesquisa em banco de dados primários e/ou secundários referentes ao objeto em foco, analisar todas as informações disponibilizadas com objetivo de identificar:

- parâmetros de serviço;
- obras e/ou serviços não realizados;
- histórico da demanda pelo serviço;
- investimentos realizados.

22.2. Determinar a cobertura do serviço, indicando população beneficiada e carente deste serviço.

22.3. Realizar inspeções e verificações de campo com o objetivo de avaliar a qualidade do serviço perante os parâmetros esperados, mapear riscos operacionais; identificar ausência de infraestrutura e estabelecer referências estruturais que balizarão as propostas de engenharia e por consequência a formação dos custos e investimentos.

22.4. Mapear as estruturas/equipamentos em uso ou desativados, avaliando o estado de conservação, tombamentos, levantando a existência de projetos arquitetônicos ou de engenharia: novos, existentes e possíveis propostas de estudos já realizados, assim como cronogramas e orçamentos desses estudos.

Estudo de Demanda

- São necessários softwares de controle de acesso dos alunos? Equipamentos de informática? Somente fornecimento de equipamentos de informática ou manutenção e reposição incluídas?
- Fornecimento de mobiliário? Conservação e reposição também?
- Será adotado um projeto arquitetônico padrão para a implantação das escolas? Foi incluída acessibilidade nos prédios?
- Os projetos levaram em consideração os indicadores ESG?
- Como será feito o monitoramento do contrato? Quais indicadores de desempenho podem ser aplicados?

Se o objetivo do Município for a melhoria da prestação do serviço de transporte público:

- Qual o volume de passageiros que utilizam o transporte atualmente?
- Quantas linhas estão operando?
- Qual o itinerário e quadro de horários?
- Qual o nível de satisfação da população com o serviço?
- Quais as tarifas das passagens, isenções, perfil dos usuários?
- Existe bilhetagem eletrônica? Ônibus com GPS, câmeras etc.?
- Quais as condições da frota atual, tipo e idade dos veículos? Possível modernização com inserção de ônibus elétrico?
- O transporte é autossuficiente? Necessário subvenção da Prefeitura?
- Já existe operador(es)?
- Como será feito o monitoramento do contrato? Quais indicadores de desempenho podem ser aplicados?

Fonte: Elaboração própria (2024).

23.5. Avaliar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos na Proposta Inicial de Investimento, estabelecendo a forma como eles serão monitorados, com suas respectivas metas e indicadores ao longo do ciclo de vida do projeto.

Ação 24

Desenvolva a linha de base considerando o cenário atual

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

24.1. Determinar projeções de custos e benefícios, considerando a continuação do modelo existente de serviços públicos. As projeções devem ser capazes de visualizar aspectos financeiros unicamente do modelo atual de prestação de serviço e avaliar como os benefícios mapeados se comportam nesse cenário. Essas projeções da linha de base serão utilizadas para fins de comparação com a abordagem mais vantajosa e cenários alternativos.

Quadro 3 - Linha de base

Desenvolvimento da Linha de Base

Para o desenvolvimento da linha de base, o órgão ou entidade demandante deve compilar os dados e informações disponíveis sobre o cenário atual de prestação dos serviços, com o objetivo de estabelecer projeções de benefícios e resultados se o projeto pleiteado não fosse implementado, ou seja, mantendo-se as condições atuais desses serviços.

Como exemplo de desenvolvimento de uma linha de base, podemos adotar o serviço de esgotamento sanitário de um município, que atualmente não atende toda a população. O benefício esperado para o projeto é a universalização do serviço. Para realização das projeções, a Secretaria de Obras colheu as seguintes informações:

Desenvolvimento da Linha de Base

Assim, com base nesses dados, é possível projetar o crescimento da população e do índice de atendimento do serviço ao longo dos anos. De forma paralela, calcula-se a estimativa dos investimentos necessários para o atingimento do benefício esperado, como pode ser visto na tabela abaixo.

Tabela 16 - Estimativa de investimentos necessários

Dados	Cenário atual	ano 1	ano 2	...	ano 14	ano 15	ano 16
População total	120.000	120.600	121.200	...	128.400	129.000	129.600
Total de ligações	40.000	40.200	40.400	...	42.800	43.000	43.200
População atendida	72.000	75.600	79.200	...	122.400	126.000	129.600
Ligações atendidas	24.000	25.200	26.400	...	40.800	42.000	43.200
Índice de atendimento	60%	63%	65%	...	95%	98%	100%
Investimento acumulado	-	R\$ 5,4 mi	R\$ 10.8 mi	...	R\$ 75.6 mi	R\$ 81.0 mi	R\$ 86.4 mi

Fonte: Elaboração própria (2024).

6.1.4. Dimensão **Financeira**

Dimensão Financeira >

25. Desenvolva diagnóstico da situação financeira

Ação 25

Desenvolva o diagnóstico da situação financeira

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

25.1. Avaliar todas as fontes relevantes de receita e subsídios, por exemplo: subsídio ou pagamentos do governo federal e/ou estadual; destinação de receitas provenientes de fundos ou de exploração de recursos e receitas específicas, vinculadas a contribuições ou tarifas para prestação e disponibilização do serviço público, tais como pedágio, taxa de água e esgoto, contribuição de iluminação pública etc.

25.2. Analisar possíveis restrições financeiras e orçamentárias no âmbito da legislação municipal a partir da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Plano Plurianual (PPA) e Lei Orçamentária Anual.

25.3. Analisar a Dívida Consolidada Líquida em relação à Receita Corrente Líquida (RCL). Os limites para esse indicador estão estabelecidos na Resolução do Senado Federal nº 40, de 20/12/2001.

6.1.5 Dimensão Comercial

Dimensão Comercial >

26. Realize a verificação de documentos jurídicos



27. Realize o *market sounding* (consulta de mercado)

Ação 26

Realize a verificação de documentos jurídicos

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

26.1. Analisar a modalidade de contratação e licitação do projeto, de modo a avaliar a adequação do modelo proposto à legislação vigente.

26.2. Levantar e analisar a jurisprudência dos tribunais superiores e estaduais, assim como a jurisprudência e os regulamentos do Tribunal de Contas da União e do Tribunal de Contas local, no que tange aos aspectos que possam interessar ao projeto (diretrizes, prazos, vedações etc.).

26.3. Aprofundar a análise dos riscos legais e de responsabilidade que possam impactar a implementação da concessão ou parceria. Essa avaliação deve considerar possíveis obstáculos ou riscos que possam surgir durante o processo licitatório e a execução do contrato, incluindo aspectos como litígios, contingências fiscais e ambientais, entre outros.

26.4. Avaliar a situação jurídica, titularidade e propriedade dos bens imóveis necessários para prestação do serviço público avaliado, incluindo análise de eventuais ocupações irregulares de qualquer natureza e da necessidade eventual de regularização fundiária.

27.2. Preparar o material para divulgação preliminar do projeto de concessão. O material deverá apresentar de forma não exaustiva:

- Definição de área de abrangência do projeto.
- Análise da demanda atual e projeção de demanda.
- Estimativa de custos e investimentos.
- Apresentação de aspectos relevantes do projeto para uma discussão propositiva em termos do modelo mais atrativo ao mercado.

27.3. Convidar os potenciais licitantes identificados na Proposta Inicial de Investimento para participação no Market Sounding, de forma presencial ou virtual, com o objetivo de capturar suas expectativas e suas principais reivindicações acerca do projeto.

27.4. Realizar pesquisa de mercado, podendo utilizar-se de questionário eletrônico e entrevistas por videoconferência, com o objetivo de avaliar o interesse e as condições de mercado para o projeto em estudo.

27.5. Elaborar Relatório de Market Sounding consolidando as contribuições e impressões recebidas do mercado.

Quadro 4 - Market Sounding

Market Sounding

Market Sounding

A consulta de mercado (*Market Sounding*) é uma etapa prévia à realização da licitação ou à formalização da parceria, cujo objetivo é obter informações e retornos dos potenciais interessados no projeto. Trata-se de uma abordagem mais informal, em que o órgão ou entidade governamental responsável pelo projeto realiza consultas e reuniões com empresas e investidores que possam ter interesse em participar da parceria. O seu propósito é avaliar a viabilidade do projeto, identificar as principais preocupações e necessidades dos investidores, verificar a atratividade da parceria, além de analisar possíveis riscos e soluções.

Market Sounding

A realização do *Market Sounding* é fundamental para setores de infraestrutura ainda não beneficiados com contratos de concessões e parcerias, nesses casos a interação com o mercado busca a construção de um modelo pioneiro, que tenha bancabilidade e cumpra seu papel de atender a necessidade estratégica. Para os setores mais amadurecidos, o *Market Sounding* pode incorporar os resultados de outros projetos e interagir com mercado pontualmente ou por meio de eventos setoriais. Caberá ao estruturador definir a melhor abordagem metodológica.

Com base nas informações obtidas nessa fase, a Administração Pública pode ajustar as características do projeto para torná-lo mais atraente aos investidores e garantir a melhor concorrência no processo licitatório. Atenta-se ao fato de que as informações obtidas durante a consulta de mercado normalmente são tratadas como confidenciais e utilizadas de forma agregada e anônima, a fim de preservar a integridade do processo de concessão.

Ação complementar

Workshop 1 – Realize workshop de resultados do diagnóstico completo

Quem participa?

- Secretário ou responsável pelo órgão ou entidade demandante;
- Consultores do órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa;
- Outros órgãos ou entidades competentes que possam se interessar ou serem influenciados pela Proposta Inicial de Investimento.

Qual o resultado esperado do workshop?

- Espera-se que os participantes tenham conhecimento de todos os aspectos e desafios relacionados ao estudo de demanda, situação fiscal e financeira do município, atos normativos propostos, as contribuições recebidas no *Market Sounding* e ter as bases necessárias para a definição da Etapa 2 – Cenário de Investimento.

6.2. Definição do Cenário de Investimento

Etapa 2

6.2.1. Dimensão Econômica

Dimensão Econômica >

28. Desenvolva os estudos de engenharia e o modelo operacional



29. Elabore cenários de investimentos

Ação 28

Desenvolva os estudos de engenharia e modelo operacional

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

28.1. Apresentar um estudo de engenharia e/ou arquitetura, indicando as intervenções propostas e informações básicas para visualização e entendimento da abordagem mais vantajosa, assim como a elaboração de orçamentos e estimativas de custos. Os estudos de engenharia deverão contemplar os seguintes pontos:

- Estudo técnico preliminar, com elementos de projeto básico.
- Requisitos técnicos mínimos que deverão ser observados para a operação do futuro responsável pelo serviço.
- Identificação, localização e quantificação dos serviços/obras/intervenções a serem realizadas.
- Definição de normas, metodologias, instruções técnicas, regulamentos e legislação que deverão ser obedecidos pelos concessionários.

Ação 29

Elabore cenários de investimentos

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

29.1. Consolidar os valores de investimentos (CAPEX e REPEX) orçados, agrupando-os por tipo, de acordo com sua natureza.

29.2. Consolidar e projetar, ao longo do período do projeto, os custos e despesas decorrentes da operação e manutenção (OPEX).

29.3. Sensibilizar a distribuição de CAPEX, REPEX e OPEX em diferentes cenários de cronograma físico-financeiro.

29.4. Montar lista de cenários de investimento derivados da abordagem mais vantajosa.

29.5. Determinar projeções de custos e benefícios dos cenários de investimento.

29.6. Realizar análise comparativa das projeções de custos e benefícios entre os cenários de investimento e a linha de base (cenário atual) definida na Ação 24.

30.5. Realizar análise da legislação tributária, de modo a apurar quais serão os tributos indiretos e diretos e quais taxas incidentes que impactarão a concessionária.

30.6. Apurar a sistemática para obtenção de possíveis créditos para abatimento da carga tributária.

30.7. Desenvolver a estrutura de capital do projeto, avaliando o risco de capital próprio e risco de capital de terceiros.

30.8. Determinar o Índice de Cobertura dos Serviços de Dívida (ICSD) anual e médio.

30.9. Realizar análise de sensibilidade para determinação do prazo da concessão. O tempo da concessão deverá estar objetivamente compatível com o período necessário para amortização dos investimentos realizados pela concessionária e que retornam para o Poder Público no fim da concessão. É de suma relevância que a modelagem financeira possibilite a avaliação de sensibilidade de prazos, como o de contrato e de duração de obras para sensibilizar os eventuais efeitos na Contraprestação Pecuniária (CP), em caso de PPP, ou na Outorga, em caso de Concessões.

30.10. Considerar que a modelagem econômico-financeira deverá apresentar as premissas relevantes para a estruturação do projeto, conforme a seguir: data-base do modelo econômico-financeiro; prazo do contrato; período de implementação dos ativos; início da operação; os ciclos de reinvestimentos, estimativa de valor de contrato.

30.11. Determinar a estrutura de receitas para a realização e amortização dos investimentos durante o período de concessão, o pagamento dos custos e despesas e o pagamento de tributos. Essa receita deve ser compatível com a necessidade e capacidade de geração de caixas futuros que, trazidos a valor presente descontadas pela Taxa Mínima de Atratividade do Projeto (TMA), retornem em um VPL maior ou igual a zero. Deve-se destacar a relevância de fundamentar a concepção dos valores para a contraprestação pecuniária, receitas tarifárias, aportes públicos e receitas acessórias. O Quadro 5 apresenta as definições relacionadas à estrutura de receitas.

30.12. No âmbito das receitas acessórias, pode-se estabelecer contratualmente as atividades previamente autorizadas, de modo a encorajar o parceiro privado a explorá-las. O percentual de compartilhamento das receitas acessórias com o Poder Público deve ser avaliado considerando as condições de mercado.

Quadro 5 – Estrutura de Receitas

Estrutura de Receitas

No caso de concessões comuns, regidas pela **Lei 8.987/95**, o retorno para os investidores/patrocinadores do projeto advém, usualmente, da cobrança de tarifas aos usuários e uma pequena fração de receitas acessórias. Já para as Concessões Patrocinadas e Administrativas, normatizadas pela **Lei 11.079/04**, na primeira, parte das receitas são oriundas da cobrança de tarifas dos usuários e parte da contraprestação pecuniária da Administração Pública, enquanto na segunda, a Administração Pública é usuária direta ou indireta e a única fonte de receita (exclusas as acessórias) é a contraprestação pecuniária. A concessionária, no exercício de suas funções, poderá aferir receitas acessórias desde que autorizadas pelo Poder Público.

A receita da concessionária também pode ser composta por aportes públicos, que contam com benefícios tributários, uma vez que são recursos exclusivos para a amortização de investimentos da concessão.

Na sequência são esclarecidos os conceitos das possíveis fontes de receita dos projetos.

Contraprestação Pecuniária (CP) >

A Contraprestação Pecuniária deve ser paga pelo Poder Público em uma periodicidade mensal, bimestral, trimestral, quadrimestral, semestral ou anual. Essa contraprestação será o gatilho de equilíbrio do fluxo de caixa remunerado pela taxa de desconto do projeto e será essencial para a sua viabilidade econômico-financeira.

A contraprestação poderá ser fixa, mas sujeita a reduções em função do não cumprimento das metas estabelecidas no contrato e dos indicadores de desempenho. Além disso, a contraprestação pode ser dividida em uma parcela fixa e/ou outra variável, em função da demanda pelo serviço público.

A contraprestação poderá ser modulada através de uma lógica de *ramp-up*, no período de implantação, em função da evolução das obras e da disponibilização dos serviços. O *ramp-up* é uma progressão da contraprestação pecuniária associado a marcos de investimentos, ou seja, à medida em que os investimentos são realizados e os serviços são prestados, a CP cresce progressivamente.

Estrutura de Receitas

- O valor da contraprestação poderá ser reduzido para adequação ao limite de gastos de 5% (cinco por cento) da Receita Corrente Líquida, no caso de PPPs, já que os aportes não entram dentro do cálculo do limite da RCL.
- Menor necessidade de subscrição de capital social por parte do parceiro privado.

Receitas acessórias >

Os contratos de concessão comum e PPP podem permitir ao parceiro privado a exploração de receitas oriundas de fontes alternativas, complementares, acessórias ou de projetos associados que não estão diretamente afetos ao objetivo da concessão, embora com ela se relacionem, a exemplo de receitas com aluguéis e publicidade.

As receitas acessórias podem ser compartilhadas com o poder público, embora a razão do compartilhamento seja usualmente em uma relação mais favorável ao parceiro privado.

A expressa permissão do poder público para a exploração de recursos acessórios pode ser benéfica para a concessão, uma vez que a receita compartilhada entra como um fator redutor da contraprestação pecuniária, bem como, em relação ao processo licitatório, pode contribuir para o aumento da competitividade.

A causa para essas duas situações decorre do fato de o parceiro privado poder acessar uma infraestrutura disponível para explorar outros serviços, maximizando o uso do ativo concedido e, por consequência, assumindo um risco maior durante a fase licitatória, seja por menor contraprestação ou menor receita tarifária.

A exploração dessas receitas acessórias deve ser precedida de expressa autorização pelo Poder Público, que estabelecerá as regras de compartilhamento de receitas com o parceiro privado.

A prévia permissão de exploração de atividades no edital de licitação é importante para que os licitantes estruturem suas propostas contemplando as receitas acessórias das atividades previamente autorizadas.

Fonte: Elaboração própria (2024).

- **CONTINUIDADE:** o modelo de parceria garante a continuidade do projeto durante o período de vigência do contrato. Devido ao seu caráter de longo prazo, o modelo de parceria mitiga o risco de paralisação do serviço ou substituição do prestador, o que pode ocorrer na modalidade de contratação tradicional.
- **TRANSFERÊNCIA DO ATIVO:** ao final do período de concessão e parceria, a infraestrutura dos serviços da concessão deve ser devolvida ao Poder Público em bom estado de funcionamento e conservação, para a continuidade da operação. Assim, o parceiro privado deve realizar a adequada manutenção e conservação da infraestrutura, além das reposições previstas em contrato. No caso de uma contratação tradicional, em face da falta de manutenção, muitas vezes decorrente de um contingenciamento de despesas, os serviços podem tornar-se inadequados, além de caber ao Poder Público a realização de intervenções tardias, as quais podem ser significativamente mais dispendiosas, caso a infraestrutura se encontre em precárias condições de conservação.
- **DESONERAÇÃO DO PODER PÚBLICO:** a execução do objeto pelo parceiro privado, que detém maior expertise, permite ao Poder Público a concentração de seus recursos em áreas prioritárias como educação, saúde e segurança pública.

6.2.3. Ponto de **Transição**

Ponto de Transição >

32. Defina o cenário de investimento

Ação 32

Defina o cenário de investimento

Responsáveis:

Autoridade máxima do órgão ou entidade demandante.

O que deve ser feito?

32.1. Esta ação representa a consolidação da Etapa 2, na qual a entidade responsável pela elaboração dos estudos e modelagens é responsável por apresentar os cenários de investimentos, contemplando também as análises socioeconômicas (Ação 29), modelagens financeiras (Ação 30) e estudos de Value for Money (Ação 31), para tomada de decisão da Autoridade máxima do órgão demandante.



1928

Casa das Histórias de
SALVADOR

7. modelagem

7. Modelagem Contratual

Apresentamos a seguir o detalhamento das atividades relacionadas à modelagem contratual do projeto, conforme demonstrado no fluxograma abaixo:

Figura 10 – Fluxo de Ações da Modelagem Contratual



Fonte: Elaboração própria (2024).

7.2 Dimensão Comercial



Ação 34

Desenvolva a estrutura contratual

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

34.1. Estabelecer o desenho da licitação e a definição do procedimento licitatório com todas as suas etapas, com especial atenção ao seu critério de julgamento, evidenciando as razões de escolha em acordo com a legislação ou entendimento dos órgãos de controle e com as demais premissas do projeto.

34.2. Apresentar as justificativas técnicas e jurídicas para os critérios de habilitação técnica e econômica da licitação, demonstrando a adequação dos requisitos à legislação e jurisprudência ou entendimento dos órgãos de controle e adequação às demais premissas do projeto.

34.3. Apresentar proposta de mecanismos contratuais inovadores para incentivo e garantia dos investimentos e desempenho da concessionária.

34.4. Apresentar mecanismos contratuais para incorporação de novas tecnologias durante o contrato ou, no mínimo, a possibilidade de a concessionária oferecer o serviço incorporando atualidades e inovações.

34.5. Construir arranjo de garantias que viabilizem o projeto de concessão.

34.6. Prever no contrato da concessão ou PPP, quando aplicável, a existência do verificador independente, bem como definir com clareza suas atribuições e competências. É de extrema importância que a escolha do verificador independente leve em consideração uma qualificação adequada, levando em conta a experiência em projetos de escopo e dimensão semelhantes.

34.7. Prever revisões ordinárias e extraordinárias para auxílio na identificação da necessidade de pactuação de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato.

34.8. Prever mecanismos de resolução de disputas, inclusive a arbitragem, para dirimir conflitos decorrentes ou relacionados ao contrato.

34.9. Apresentar proposta de sistema de sanções e penalidades por inadimplemento contratual, contendo estrutura do processo administrativo sancionador e definição de penalidades, com gradação e dosimetria proporcionais à gravidade do inadimplemento.

34.10. Propor mecanismos de encerramento do contrato, como rescisão, indenização, encampação e reversão dos bens.

Ação 35

Desenvolva a matriz de risco da opção de contratação

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

35.1. Elaborar Matriz de Alocação de Risco, identificando aqueles que possam afetar a execução do contrato e delimitando a responsabilidade de cada parte contratual, as providências que podem ser adotadas e as consequências no eventual caso de sua ocorrência. Destaca-se que os riscos devem ser alocados à parte mais capaz de gerenciá-los, o que confere maior segurança jurídica e previsibilidade nos contratos de parceria.

Matriz de riscos

Cada risco envolvido em um contrato de parceria pode estar associado a um custo, que deve ser precificado nas ofertas apresentadas durante o processo licitatório. Por isso, ao elaborar a matriz de riscos de um projeto, é importante alocar cada risco ao parceiro (público ou privado) que seja mais apto a gerenciá-lo, reduzindo assim os custos do projeto como um todo.

Portanto, devem ser definidos na matriz de risco: **(1)** quais são os riscos inerentes à contratação; **(2)** a quem serão atribuídos os riscos; e **(3)** se haverá mecanismos de limitação dos riscos de uma ou outra parte.

Para garantir a eficiência econômica do contrato e uma adequada alocação dos riscos, são utilizados critérios importantes, que visam atribuir cada risco à parte mais capacitada para gerenciá-lo ou mitigá-lo. Esses critérios incluem:

1. Alocar o risco à parte que pode reduzir a probabilidade de eventos indesejáveis ocorrerem ou aumentar as chances de eventos desejáveis acontecerem.
2. Atribuir o risco à parte mais apta a lidar com os prejuízos decorrentes de eventos indesejáveis, caso eles ocorram. Esse critério avalia a capacidade de gerenciamento dos efeitos danosos, caso o evento se concretize.

Esses critérios são essenciais para garantir que os riscos sejam adequadamente distribuídos entre as partes envolvidas no contrato de parceria, buscando uma alocação justa e eficiente, que beneficie o projeto como um todo.

Além disso, é importante destacar que a elaboração da matriz de riscos deve ser uma atividade multidisciplinar, envolvendo especialistas das áreas técnica, jurídica, financeira e operacional. Quanto mais bem delimitados forem os riscos, menor será a possibilidade de futuras controvérsias.

As seguintes categorias de riscos são normalmente alocadas para as partes nos contratos de parceria público-privada e concessão:

Fonte: Elaboração própria (2024).

Matriz de riscos

Tabela 17 – Principais categorias de riscos

Tipo de risco	Descrição sucinta do risco
Risco regulatório ou político	Possibilidade de decisões políticas ou regulatórias, bem como de alterações no ambiente regulatório do setor, que possam impactar o projeto.
Risco tecnológico	Risco de a prestação do serviço, em virtude da obsolescência tecnológica, tornar-se ineficaz.
Riscos advindos de caso fortuito ou força maior	Eventos considerados caso fortuito ou força maior que impeçam a continuidade ou a conclusão do projeto ou o alcance do desempenho exigido.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Ação 37

Elabore o caderno de mensuração de desempenho

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

37.1. Elaborar o Caderno de Mensuração de Desempenho, que contenha:

- a estrutura de indicadores de desempenho, de modo que seja resultante um índice de desempenho geral. A estrutura deverá ser composta por critérios, índices e indicadores que devem ser equalizados em uma expressão matemática, sendo a cada um atribuído um peso definido, segundo a importância ou relevância que o Poder Público intenciona atribuir ao item;
- a periodicidade de avaliação; responsáveis pela aferição e mensuração; faixa de performance; e observações e considerações;
- planejamento dos indicadores segundo metas crescentes ao longo da concessão: parâmetros mais flexíveis e com maior tolerância quando a concessionária está iniciando o contrato e exigências mais rigorosas, à medida que as obras e intervenções de melhoria vão sendo cumpridas.

Quadro 8 – Considerações para Definição de Indicadores de Desempenho

Considerações para definição de indicadores de desempenho

A definição de indicadores de desempenho representa um papel crucial na condução eficaz de projetos, especialmente em parcerias público-privadas (PPPs) e concessões.

A escolha, implementação e avaliação desses indicadores deve ser feita reconhecendo que não existe um número universal, mas sim a necessidade de equilíbrio. Assim, o ideal é que os indicadores estejam associados aos principais encargos e investimentos da PPP ou da concessão.

Cada indicador precisa refletir o real impacto do seu atendimento no projeto, de forma que o adequado desempenho seja um incentivo às concessionárias. É necessário fazer simulações e entender se os pesos atribuídos aos indicadores e sua incidência sobre a contraprestação são adequados.

Recomenda-se que sejam utilizados indicadores já consagrados no mercado, em cada setor da concessão, de forma a criar confiança entre os parceiros e reduzir dúvidas, questionamentos e discussões ao longo dos contratos e que o processo seja feito através de uma gestão integrada entre as partes.

Os indicadores devem ter avaliações objetivas e evitar, ao máximo, as subjetividades. Quando possível, ser reduzidas as avaliações de percepção, com critérios como: "ótimo"; "bom"; "regular"; "ruim" e "péssimo".

Devem ser priorizados métodos de avaliação de indicadores com coleta de evidências em campo e/ou com análises amostrais. A avaliação de desempenho não deve refletir somente em um processo burocrático, de avaliação de documentos e dados processados por alguma das partes.

Importante, também, definir a periodicidade e metodologia de aferição de cada indicador e parâmetros estabelecidos. A metodologia de aferição deverá ser de conhecimento amplo da engenharia e definida em Normas da ABNT, ou normas específicas do Poder Público ou agência reguladora.

Considerações para definição de indicadores de desempenho

A periodicidade de monitoramento ou aferição também deverá ser definida conforme a capacidade do Poder Público ou dos verificadores independentes de realizar as vistorias e monitoramentos, podendo ser mensais, trimestrais, semestrais ou mesmo anuais.

Importante ter em mente que os indicadores precisam ser devidamente monitorados para garantir seu atendimento. Indicadores não monitorados mostram amplo risco de não atendimento, mesmo existindo glosas ou, até mesmo, a previsão de multas contratuais.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Ação 38

Elabore o edital de licitação

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

38.1. Elaborar o Edital de licitação e seus anexos, que contenham cláusulas de maneira clara e objetiva, preferencialmente utilizando disposições curtas e diretas. Ademais, é altamente recomendável que as cláusulas sejam organizadas e agrupadas de acordo com as matérias e fases do processo licitatório. Essa organização facilita a leitura, a compreensão por parte dos interessados e assegura a correta aplicação das cláusulas ao longo de todo o procedimento licitatório.

Elementos da minuta de edital de licitação

O § 4º deste mesmo art. regulamenta que, nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de Programa de Integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento.

Em todo o caso, seja concessão comum, seja PPP, é crucial que, após a elaboração do edital, haja uma ampla divulgação deste documento, considerando o tempo necessário para que os interessados possam elaborar suas propostas, levando em conta a complexidade dos estudos exigidos e respeitando os prazos mínimos estabelecidos na **Lei nº 14.133/2021**.

Recomenda-se a seguinte estrutura para o edital de licitação, a qual não é exaustiva:

- >> O objeto e prazo da concessão.
- >> A descrição das condições necessárias à prestação adequada do serviço.
- >> Os prazos para recebimento das propostas, julgamento da licitação e assinatura do contrato.
- >> Prazo, local e horário em que o edital e seus anexos estarão disponíveis, aos interessados, com as informações necessárias à elaboração e apresentação das propostas.
- >> Os critérios e a relação dos documentos exigidos para a aferição da capacidade técnica, da idoneidade financeira e da regularidade jurídica e fiscal.
- >> Os critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros a serem utilizados no julgamento técnico e econômico-financeiro da proposta.

Elementos da minuta de edital de licitação

>> poderá prever a possibilidade de saneamento de falhas, de complementação de insuficiências ou ainda de correções de caráter formal no curso do procedimento, desde que o licitante possa satisfazer as exigências dentro do prazo fixado no instrumento convocatório **(art. 12, IV, da Lei nº 11.079/2004)**;

>> poderá prever o emprego dos mecanismos privados de resolução de disputas, inclusive a arbitragem, a ser realizada no Brasil e em língua portuguesa, nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, para dirimir conflitos decorrentes ou relacionados ao contrato;

>> poderá prever exigência de garantia de proposta do licitante.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Anexos que integram o edital

A seguir se apresentam, de forma não exaustiva, exemplos dos principais anexos que podem compor o edital de licitação:

A minuta de contrato é um documento referente ao contrato a ser celebrado entre o ente público e o vencedor do certame, destacando-se como anexo obrigatório.

O Caderno de Encargos é um documento que estabelece as obrigações das partes do contrato, bem como as condições e requisitos para a gestão do objeto licitado.

O Caderno de Mensuração de Desempenho constitui um documento que apresenta a relação de indicadores a serem mensurados para a avaliação do desempenho do parceiro privado. O mecanismo de mensuração do desempenho define as regras e instrumentos a serem utilizados para verificar o cumprimento desses indicadores pela concessionária.

Ação 39

Elabore a minuta de contrato

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

39.1. Elaborar a minuta do contrato, contendo as informações relevantes para a execução do projeto, tais como obrigações, metas, níveis de serviço, penalidades e demais regras, de maneira a facilitar o acompanhamento da execução e reduzir a incerteza para ambas as partes. Recomenda-se a elaboração das cláusulas de maneira clara e objetiva, preferencialmente utilizando disposições curtas e diretas.

Quadro 10 – Elementos da minuta de contrato

Elementos da minuta de contrato

O contrato é o documento mais importante para definir a relação entre a concessionária e o Poder Concedente, seja para uma concessão comum ou uma PPP. É desejável que esteja organizado em subdivisões que agrupem as diferentes matérias tratadas, evitando regramentos contraditórios ou incompletos, para uma leitura mais clara e compreensível.

Nos termos do art. 23 da Lei Federal nº 8.987/1995, que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição de 1988, são cláusulas essenciais do contrato de concessão as relativas:

1. ao objeto, à área e ao prazo da concessão;
2. ao modo, forma e condições de prestação do serviço;
3. aos critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros definidores da qualidade do serviço;
4. ao preço do serviço e aos critérios e procedimentos para o reajuste e a revisão das tarifas;

Elementos da minuta de contrato

indicado limita a aplicação desses mecanismos para controvérsias relacionadas a direitos patrimoniais disponíveis, como, por exemplo:

- reestabelecimento do equilíbrio financeiro do contrato;
- inadimplemento das obrigações contratuais por quaisquer das partes; e
- cálculo de indenizações.

Ademais, o contrato de concessão poderá prever o emprego de mecanismos privados para resolução de disputas decorrentes ou relacionadas ao contrato, inclusive a arbitragem.

Por outro lado, o **art. 5º da Lei nº 11.079/2004**, que regulamenta os contratos de PPP, prevê que, além das cláusulas acima expostas, deverão ser previstos(as) quando couber:

1. o prazo de vigência do contrato, compatível com a amortização dos investimentos realizados, não inferior a 5 (cinco), nem superior a 35 (trinta e cinco) anos, incluindo eventual prorrogação;
2. as penalidades aplicáveis à Administração Pública e ao parceiro privado em caso de inadimplemento contratual, fixadas sempre de forma proporcional à gravidade da falta cometida e às obrigações assumidas;
3. a repartição de riscos entre as partes, inclusive os referentes a caso fortuito, força maior, fato do príncipe e álea econômica extraordinária;
4. as formas de remuneração e de atualização dos valores contratuais;
5. os mecanismos para a preservação da atualidade da prestação dos serviços;
6. os fatos que caracterizem a inadimplência pecuniária do parceiro público, os modos e o prazo de regularização e, quando houver, a forma de acionamento da garantia;
7. os critérios objetivos de avaliação do desempenho do parceiro privado;
8. a prestação, pelo parceiro privado, de garantias de execução suficientes e compatíveis com os ônus e riscos envolvidos;

Ação 40

Realize a consulta e audiência pública

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por intermédio de equipe própria, assessoria da SalvadorPAR ou de outra consultoria externa.

O que deve ser feito?

40.1. Apresentar o projeto ao mercado e à sociedade, de modo a engajar a participação e envolvimento desses atores, recebendo opiniões, críticas e sugestões para agregar elementos de consensualidade em sua elaboração.

40.2. Realizar a **consulta pública**, a partir da disponibilização dos documentos do projeto de parceria para a sociedade e para o mercado em um período determinado, estabelecendo um canal de comunicação para o recebimento de contribuições.

40.3. Realizar a **audiência pública**, com objetivo promover a transparência, dar voz à sociedade e permitir o debate sobre o projeto. Nesse evento, são apresentadas informações sobre o projeto de parceria em discussão e, em seguida, são abertos espaço e tempo para que os participantes possam se manifestar, fazer perguntas, apresentar sugestões ou preocupações. De igual maneira, as contribuições e informações obtidas durante a audiência pública podem ser consideradas na tomada de decisão ou no aprimoramento de projetos de parcerias.

40.4. Consolidar as contribuições, sugestões e críticas recebidas na audiência e consulta pública por meio de ata e relatório. Essa atividade tem como objetivo a identificação e organização das contribuições recebidas, a elaboração das respostas aos questionamentos realizados, esclarecimentos sobre os pontos levantados e a indicação de ajustes necessários nos documentos disponibilizados.

Considerações sobre audiência e consulta pública

Ambos os mecanismos têm o propósito de fortalecer a participação da sociedade na elaboração de projetos de concessões e parcerias.

Destaca-se que, de acordo com o **art. 39 da Lei nº 8.666/1993**, a audiência pública era obrigatória quando o valor estimado para uma licitação ou para um conjunto de licitações simultâneas ou sucessivas era igual ou superior a 150.000.000,00 (cento e cinquenta milhões).

No entanto, a **Lei nº 14.133/2021** (Nova Lei de Licitações e Contratos) trouxe uma mudança significativa ao tornar a audiência pública facultativa. Agora, ela pode ser realizada tanto presencialmente quanto a distância, na forma eletrônica, devendo ser convocada com antecedência mínima de 8 (oito) dias úteis, permitindo a participação de todos os interessados. Além disso, a nova lei também possibilita a realização de prévia consulta pública, na qual os interessados podem apresentar suas sugestões dentro do prazo estabelecido pela Administração Pública.

No caso de PPPs, a Lei de Parcerias Público-Privadas, em seu art. 10, inciso VI, determina que a abertura do processo licitatório está condicionada à submissão das minutas de edital e contrato à consulta pública. Essa consulta deve ser feita por meio de publicação na imprensa oficial, em jornais de grande circulação e por meio eletrônico, e deve conter informações sobre a justificativa para a contratação, a identificação do objeto, o prazo de duração do contrato e seu valor estimado.

O prazo mínimo para o recebimento de sugestões é de 30 (trinta) dias, encerrando-se pelo menos 7 (sete) dias antes da data prevista para a publicação do edital. Essa medida visa garantir a transparência, a participação e a possibilidade de contribuições da sociedade na elaboração desses documentos fundamentais para o processo licitatório.

Fonte: Elaboração própria (2024).

7.3 Produtos elaborados nas fases de Viabilidade e Modelagem Contratual

Ao finalizar as fases de Viabilidade e Modelagem Contratual, recomenda-se que os resultados obtidos a partir das ações realizadas pelo órgão ou entidade demandante, pela SalvadorPAR ou por outra consultoria externa, sejam consolidados na forma de produtos, visando uma melhor organização.

Os produtos deverão estar identificados no Plano de Trabalho de estruturação do projeto, podendo utilizar a organização abaixo como referência para apresentação das informações e resultados obtidos.



1. Caderno de Estudo de Demanda.
.....
2. Caderno de Estudos de Engenharia e/ou Arquitetura e Modelo Operacional.
.....
3. Caderno de Estudos Socioambientais.
.....
4. Caderno de Diagnóstico Fiscal.
.....
5. Caderno de Modelagem Econômico-financeira.
.....
6. Caderno de Diagnóstico Jurídico e atos normativos.
.....
7. Modelagem Contratual:
 - a) Minuta de Edital;
 - b) Minuta do Contrato;
 - c) Matriz de Alocação de Riscos;
 - d) Caderno de Encargos;
 - e) Caderno de Mensuração de Desempenho;
 - f) Caderno de Diretrizes de Sustentabilidade.

Ressalta-se que os produtos acima elencados são sugestões que podem ser adaptadas à realidade de cada projeto.



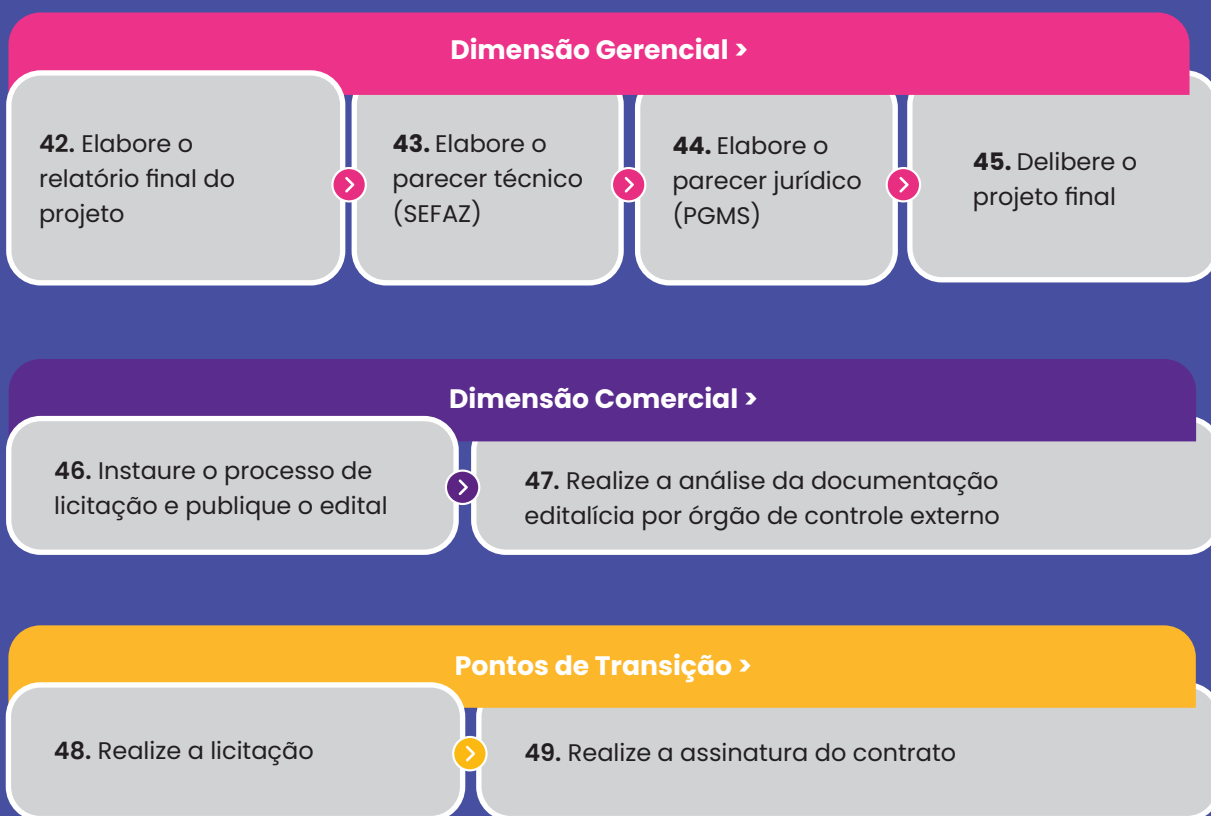
8.licitat6ria

8. Fase Licitat6ria

A Fase Licitat6ria contempla o processo administrativo para aprova76o final do projeto, al6m de iniciar o processo licitat6rio em si e todos os seus desdobramentos, que englobam desde a publica76o do edital e anexos, passando pela sess6o p6blica de licita76o at6 a assinatura do contrato de concess6o ou parceria.

Apresentamos a seguir o detalhamento das atividades relacionadas 6 fase Licitat6ria:

Figura 11 – Fluxo de A76es da Fase Licitat6ria



Fonte: Elaborat6o pr6pria (2024).

Ação 43

Elabore o parecer técnico (SEFAZ)

Responsáveis:

Secretaria Municipal da Fazenda.

O que deve ser feito?

43.1. Elaborar parecer técnico que demonstre e avalie o impacto da contratação no âmbito da disponibilidade financeira e das metas e resultado da dívida líquida do Município, no caso de projetos que envolvam contrapartidas públicas ao parceiro privado.

Ação 44

Elabore o parecer jurídico (PGMS)

Responsáveis:

Procuradoria-Geral do Município de Salvador (PGMS).

O que deve ser feito?

44.1. Elaborar parecer analisando a viabilidade jurídica do projeto. Conforme já disposto neste Guia, o **art. 53 da Lei Federal nº 14.133/2021** estabelece que, ao final da fase preparatória do processo licitatório, os autos dos processos administrativos devem ser encaminhados à Procuradoria-Geral do Município. De igual forma, o **art. 15, § 2º, da Lei Municipal nº 6.975/2006**, prevê que a Procuradoria-Geral do Município emitirá, obrigatoriamente, parecer prévio quanto aos editais e contratos de PPPs. Ainda no âmbito específico dos projetos de concessões e parcerias, o **Decreto Municipal nº 37.379/2023** estipula que os processos administrativos devem ser submetidos à apreciação jurídica da PGMS, por intermédio de emissão de parecer.

Ação 46

Instaure o processo de licitação e publique o edital

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante do projeto.

O que deve ser feito?

46.1. Organizar os documentos a serem publicados.

46.2. Confirmar se o processo administrativo se encontra devidamente instruído e, se for o caso, sanar os eventuais vícios e irregularidades.

46.3. Publicar o edital de licitação, a minuta de contrato e os demais anexos pertinentes ao projeto de concessão ou parceria, inclusive no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).

46.4. Publicar o extrato do edital no Diário Oficial do Município e em jornal diário de grande circulação.

Ação 47

Realize a análise da documentação editalícia por órgão de controle externo

Responsáveis:

Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia.

O que deve ser feito?

47.1. Apreciar a legalidade, a legitimidade, a economicidade e a razoabilidade dos procedimentos licitatórios, contratos, convênios, ajustes ou termos, envolvendo as parcerias e concessões. Deve-se avaliar a Resolução ou normativa do TCM-BA, vigente à época de submissão do projeto, que discipline sobre o encaminhamento dos editais de licitação e seus anexos, para fins de análise ou que dê instruções específicas para concessões administrativas e patrocinadas.

Ação 49

Realize a assinatura de contrato

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante e concessionária (parceiro privado).

O que deve ser feito?

- 49.1.** Constituir a Sociedade de Propósito Específico (SPE), se for o caso, conforme determinado no edital de licitação e anexos.
- 49.2.** Formar o consórcio, se aplicável, estabelecendo acordos e responsabilidades entre os participantes.
- 49.3.** Contratar os seguros necessários de acordo com as especificações do contrato.
- 49.4.** Contratar a garantia de execução contratual em favor do Poder Público, conforme previsto no edital.
- 49.5.** Contratar o verificador independente, quando solicitado pelas condições do contrato.
- 49.6.** Ressarcir os estudos realizados pelo particular, quando o edital indicar essa necessidade.
- 49.7.** Assinar o contrato.
- 49.8.** Publicar o extrato do contrato no Diário Oficial do Município, conforme Decreto Municipal nº 37.379/2023.
- 49.9.** Divulgar o contrato no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), no prazo de 20 (vinte) dias úteis contados da data de sua assinatura, nos termos do **art. 94 da Lei nº 14.133/2021**.



CIDADE DA MÚSICA DA BAHIA

9. gestão

9. Gestão Contratual

Neste capítulo é abordada a gestão contratual, que compreende um conjunto de ações realizadas para garantir a execução do contrato das obras e serviços previstos, certificar o cumprimento das obrigações contratuais, analisar a eficiência na prestação do serviço público pelo parceiro privado e evitar a ocorrência de passivos contratuais.



É neste momento que o projeto sai do papel!

Nos próximos tópicos serão aprofundadas as boas práticas e os instrumentos disponíveis para manter uma gestão contratual saudável.

As parcerias realizadas entre o setor público e o setor privado são suscetíveis a alterações das mais diversas formas possíveis, especialmente em se tratando de projetos de longo prazo. Desse modo, uma série de alterações fiscais, jurídicas, técnicas, econômicas, políticas e culturais podem acabar afetando o contrato ao longo do tempo. Por isso, as partes precisam ter à disposição os mecanismos necessários para o adequado gerenciamento contratual.

Considera-se uma boa prática a elaboração de um manual de gestão de contrato contendo uma linguagem acessível e que facilite as tratativas durante todo o ciclo de vida do projeto. Para tanto, é importante ter mapeado todas as partes interessadas, relacionadas à execução do contrato, manter registro de todos os dados e informações e ter delineado um plano de comunicação funcional para ter êxito na parceria.

A Lei nº 14.133/21, em seu art. 92, XVIII, prevê a instituição de um modelo de gestão do contrato por meio de regulamento. Portanto, para gestão eficiente do contrato, o gestor indicado deve analisar e implementar um modelo de gestão em conformidade com a regulação municipal, estadual e federal vigente, bem como a regulação setorial aplicável ao serviço contratado. Apresentamos a seguir o detalhamento das atividades relacionadas à Gestão Contratual:

- c. As diretrizes gerais do contrato e seus anexos, em especial os temas específicos como: garantias, seguros, sistema de mensuração de desempenho, mecanismos de pagamento, reequilíbrio econômico-financeiro, receitas acessórias, reversão de bens, procedimentos contábeis, orçamentários e fiscais específicos, entre outros.
- d. Detalhamento das fases contratuais, bem como responsabilidades e evidências de cada fase.
- e. Listagem detalhada dos marcos contratuais com suas respectivas datas e componentes. O nível de detalhamento dos componentes deve ser suficiente para permitir a gestão e fiscalização dos marcos.
- f. Elaboração do cronograma detalhado necessário à implantação do contrato até o início da operação pelo parceiro privado, com detalhamento de atividades, tarefas, responsáveis, prazos e principais marcos.
- g. Modelo de governança da gestão contratual.
- h. Papel do Verificador Independente, se for o caso.

50.2. Estabelecer e mapear os processos e procedimentos para a aferição dos indicadores de desempenho estruturados para a concessão, para o cálculo do índice de desempenho geral e, por consequência, para pagamento da concessionária.

50.3. Mapear os processos e procedimentos que regem a gestão e governança do contrato, identificando responsáveis, mecanismos previstos, alternativas e procedimentos que devem ser seguidos.

O quadro a seguir apresenta orientações para a adoção de um mecanismo de governança adequado para o contrato.

Ação 51

Regule os serviços do objeto do contrato

Responsáveis:

Agência Reguladora competente, se aplicável.

O que deve ser feito?

51.1. Cumprir e fazer cumprir a legislação e demais normas regulamentares, incluindo os contratos de concessão, permissão e de outra natureza e seus anexos, relacionados aos serviços públicos delegados pelo poder público municipal.

51.2. Exercer a regulação e o controle dos serviços delegados, editando as resoluções e proferindo as decisões pertinentes.

Ação 52

Gerencie o contrato

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante por meio do gestor do contrato.

O que deve ser feito?

52.1. Acompanhar a execução contratual com avaliação periódica do cumprimento das obrigações, prazos e metas estabelecidas.

52.2. Analisar a documentação referente ao recebimento do objeto contratado e aos pagamentos.

52.3. Analisar documentos e registros relacionados ao contrato, verificando a sua regularidade, como notas fiscais, relatórios de prestação de contas, entre outros.

52.4. Realizar o controle financeiro com fiscalização dos pagamentos a serem feitos e realizados, conferência de despesas e verificação da adequação dos valores contratados.

Princípios-chave para gestão de contrato

- **Estabelecimento de papéis e responsabilidades**
Ainda relacionados aos canais de comunicação, é preciso que os responsáveis pelos requerimentos e atendimento às solicitações estejam bem delimitados no contrato, para garantir sua efetividade.
- **Boas práticas de armazenamento das informações**
Concentrar as informações e manter boas práticas de armazenamento de informações relacionadas à gestão contratual, como o histórico de custos e variações, é importante para entender variações futuras e é considerado um auxílio relevante à fiscalização contratual.
- **Definição de sistema para acompanhamento e fiscalização que permita se atentar:**
 - » aos resultados alcançados em relação à contratada, com a verificação dos prazos de execução e da qualidade demandada.
 - » aos recursos humanos empregados, em função da quantidade e da formação profissional exigidas.
 - » à qualidade e quantidade dos recursos materiais utilizados.
 - » à adequação dos serviços prestados à rotina de execução estabelecida.
 - » ao cumprimento das demais obrigações decorrentes do contrato.
 - » à satisfação do público usuário.

Portanto, para o sucesso da parceria ou concessão, as partes envolvidas na gestão contratual precisam ter traçadas as dinâmicas de atuação para lidar da melhor forma com o dia a dia contratual, levando em consideração as suas possíveis alterações.

Por outro lado, o controle externo é realizado por órgãos independentes da Administração Pública, com o objetivo de fiscalizar e avaliar a atuação do Poder Público.

Ação 53

Fiscalize o contrato

Responsáveis:

Órgão ou entidade demandante, por meio do fiscal do contrato.

O que deve ser feito?

- 53.1.** Esclarecer as dúvidas administrativas e técnicas e divergências surgidas na execução do objeto contratado.
- 53.2.** Expedir, através de notificações e/ou relatório de vistoria, as ocorrências e fazer as determinações e comunicações necessárias à perfeita execução dos serviços.
- 53.3.** Proceder, conforme cronograma físico-financeiro, a avaliação de conformidade e atestes de marcos, metas, entregas e serviços executados pela contratada.
- 53.4.** Adotar as medidas preventivas de controle dos contratos, inclusive manifestar-se a respeito da suspensão da entrega de bens, a realização de serviços ou a execução de obras.
- 53.5.** Proceder às avaliações e fiscalização dos serviços executados pela contratada.
- 53.6.** Determinar pelos meios adequados a observância das normas técnicas e legais, especificações e métodos de execução dos serviços exigíveis para a perfeita execução do objeto.
- 53.7.** Receber designação e manter contato com o preposto da contratada. E, se for necessário, promover reuniões periódicas ou especiais para a resolução de problemas.
- 53.8.** Dar parecer técnico nos pedidos de alterações contratuais.
- 53.9.** Realizar, na forma do **art. 140 da Lei Federal nº 14.133 de 2021**, o recebimento do objeto contratado, quando for o caso.
- 53.10.** Propor à autoridade competente a abertura de procedimento administrativo para apuração de responsabilidade.
- 53.11.** Outras atividades compatíveis com a função.

Quadro 14 – Metodologias de Cálculo – Reequilíbrio Econômico-Financeiro

Metodologias de cálculo – reequilíbrio econômico-financeiro

O equilíbrio econômico-financeiro dos contratos constituiu um princípio constitucional que visa manter as condições contratuais iniciais, com o objetivo de assegurar o cumprimento permanente das cláusulas e obrigações, em especial da matriz de riscos do contrato. Desta maneira, este princípio rege a garantia e manutenção das condições de contratação do serviço durante a execução do contrato, estabelecendo uma relação equilibrada entre Poder Concedente e concessionária, de acordo com os riscos assumidos por cada parte no projeto.

Porém, durante a execução contratual, este equilíbrio econômico-financeiro pode ser afetado por eventos diversos, como uma mudança regulatória, a ocorrência de um acidente ou desastre, bem como o aumento ou diminuição abrupta da demanda pelo serviço. Esses eventos podem caracterizar o desequilíbrio econômico-financeiro do contrato, quando qualquer das partes sofrer os efeitos, positivos ou negativos, decorrentes de evento cujo risco não tenha sido a ela alocado, os quais possam aumentar ou reduzir os custos relacionados à execução contratual, e tornam o valor presente líquido (VPL) diferente de zero. E, portanto, faz-se necessária a sua recomposição.

Assim, para guardar o equilíbrio entre as partes e os riscos assumidos, faz-se necessária a previsão contratual de uma metodologia de cálculo que permita a mensuração dos impactos econômico-financeiros, bem como das medidas de recomposição cabíveis ao contrato. Na prática, para que seja calculado o impacto da ocorrência de eventos que ensejam em desequilíbrio econômico-financeiro do contrato, os contratos de concessão devem prever a aplicação da metodologia de fluxo de caixa descontado.

A metodologia de fluxo de caixa descontado traz a valor presente líquido (VPL), os fluxos de entradas e saídas ao longo do tempo, descontado por uma determinada Taxa Interna de Retorno (TIR), avaliando, assim, o impacto econômico-financeiro pelo VPL obtido ou pela variação na TIR do projeto.

Uma vez apurado o impacto do evento, a recomposição do equilíbrio econômico-financeiro pode ocorrer por diferentes dispositivos, previstos em cláusula contratual, tais como pela precificação de qual incremento ou redução na contraprestação ou tarifa, prazo, indenização ou outorga, que faz com que o **VPL do fluxo de caixa descontado seja igual a ZERO.**

Metodologias de cálculo - reequilíbrio econômico-financeiro

Para essa ação recomenda-se tomar como base as melhores referências de preço do setor público e/ou do setor privado disponíveis no momento do pleito. Incluindo-se, sem se limitar, a valores praticados em contratos pretéritos celebrados pelo Poder Concedente, pelos acionistas da SPE ou por outras empresas, levantamentos de mercado e publicações específicas sobre preços de itens e insumos utilizados em cada caso. Na eventual indisponibilidade de informações mais atuais, pode-se adotar as projeções realizadas por ocasião da licitação pelo Poder Concedente.

É também necessário estabelecer uma metodologia para o cálculo da Taxa de Desconto Real Anual, a ser utilizada no fluxo de caixa marginal. Como referência, tem comumente sido utilizada a taxa média dos últimos meses de Títulos do Tesouro Nacional, indexados pelo IPCA, a fim de refletir uma taxa de baixo risco, acrescida de um prêmio de risco definido pela equação do spread ou sobretaxa sobre os juros que remunere o risco do mercado na ocasião do firmamento do contrato de concessão, mas que não se exaure somente a essa metodologia.

Ainda assim, é possível a utilização das duas metodologias em um mesmo contrato, a depender da natureza do evento que ensejou o desequilíbrio, bem como da metodologia indicada em contrato. A título de exemplo, há contratos que preveem o uso do fluxo de caixa marginal para avaliação do impacto desequilíbrio somente para novos investimentos, mesmo se tendo um fluxo de caixa original disponível.

Independentemente da metodologia aplicada, os processos de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato deverão respeitar a alocação de riscos originalmente prevista na modelagem, as diretrizes de mensuração do impacto e medidas de recomposição aplicáveis ao contrato.

Fonte: Elaboração própria (2024).

Quadro 15 – Aferição de Desempenho

Aferição de desempenho

Deverá ser definida no contrato a maneira de aferição do desempenho contratual, podendo ser diretamente pelo Verificador Independente ou através da própria concessionária aferir os indicadores na periodicidade estipulada e encaminhar relatórios ao Poder Público, através do sistema ou processo de gestão integrada da concessão e parceria. Essa definição dependerá de vários fatores, incluindo o objeto em questão.

Essa possibilidade, em que pese ser um auxílio ao monitoramento, não exclui a responsabilidade de o Poder Público acompanhar e monitorar o contrato de concessão, lembrando que a prestação do serviço público é inerente ao ente público, que na concessão delega-se ao particular.

Importante ressaltar que o objetivo principal da aferição do desempenho da concessionária nas parcerias público-privadas é calibrar o pagamento da contraprestação conforme a qualidade e quantidade do serviço prestado e a realização dos investimentos previstos na modelagem. A aplicação de desconto na contraprestação decorre do não atendimento ou não cumprimento do contrato.

Trata-se de um balanceamento entre os encargos e os benefícios previstos na modelagem e o que está sendo oferecido ao usuário durante o contrato.

Recomenda-se que, sempre que possível, a depender do objeto, tamanho do projeto e conforme cada modelagem, seja prevista a implantação e utilização de um software, pela concessionária ou parceiro, que permitirá pleno acesso da equipe do Poder Público para acompanhamento e apoio na gestão contratual.

Fonte: Elaboração própria (2024).





sustentabilidade

Anexo I > Diretrizes de Sustentabilidade

Conforme indicado no capítulo sobre o Ciclo do Projeto de Concessão e Parceria, as Boas Práticas de Sustentabilidade – ESG e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS deverão ser parte integrante dos projetos de parcerias, em todas as fases de seu ciclo, desde a Pré-Viabilidade até a Gestão Contratual.

O ESG é uma sigla em inglês que significa *environmental, social and governance* e corresponde às práticas ambientais, sociais e de governança de uma organização, questões essas consideradas essenciais nas análises de riscos e nas decisões de investimentos, colocando forte pressão sobre o setor empresarial.

A Agenda 2030 e seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS representam um esforço global de estados, organizações e sociedade civil, em prol de um desenvolvimento sustentável, capaz de suprir as necessidades das gerações atuais e futuras.

Os ODS, também conhecidos como Objetivos Globais, foram adotados pelos países-membros das Nações Unidas em 2015 como um apelo universal à ação para acabar com a pobreza, proteger o planeta e garantir que até 2030 todas as pessoas desfrutem de paz e prosperidade.

Os 17 ODS são integrados – eles reconhecem que a ação em uma área afetará os resultados em outras, e que o desenvolvimento deve equilibrar a sustentabilidade social, econômica e ambiental.



As Diretrizes de Sustentabilidade das parcerias darão suporte à promoção e ao fomento do desenvolvimento urbano e econômico sustentável, gerando trabalho, renda e o incremento de receitas tributárias, em observância aos compromissos e legislações municipais.

Áreas como geração de energia, mobilidade, saneamento, educação, saúde e gestão de resíduos sólidos possuem conexão direta com questões relacionadas ao meio ambiente e melhoria de indicadores sociais. Mesmo outras áreas, como iluminação pública, rodovias, portos e aeroportos, além daquelas não relacionadas efetivamente com a infraestrutura, como concessões florestais e de parques (urbanos ou naturais), possuem potencial de promoção da sustentabilidade.

Na perspectiva de sustentabilidade ambiental, além de reforçar o objetivo de promoção do desenvolvimento sustentável e reafirmar o princípio da eficiência, que é, inclusive, princípio da Administração Pública, **conforme art. 37, da Constituição Federal, a lei 14.133/2021** (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos) parece priorizar mais os resultados efetivos do que simplesmente a observância estrita a processos, ao estabelecer que um dos objetivos da licitação não é somente assegurar a seleção da proposta mais vantajosa, mas sim que essa vantagem seja refletida no resultado da contratação, o que, naturalmente, implica a ponderação e avaliação dos impactos ambientais das soluções e propostas trazidas pelos licitantes quando da escolha da futura concessionária.



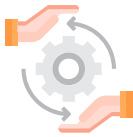
Sustentabilidade Ambiental

A proteção ambiental deve ser um dos pilares estratégicos do desenvolvimento sustentável, ultrapassando as exigências das leis ambientais que devem ser seguidas, mas levando em consideração também a capacidade de resistência dos ecossistemas, além da capacidade de sobrevivência das gerações futuras ao utilizarmos os recursos naturais de hoje, pensando na interação responsável com os recursos naturais, em um processo que equilibra economia, sociedade e natureza.



Sustentabilidade Social

A Sustentabilidade Social consiste no desenvolvimento com ações socialmente sustentáveis, que valorizem e respeitem o capital humano envolvido e a população beneficiada, promovendo a geração de renda sem perder o foco na redução das desigualdades sociais, ampliando o acesso aos direitos e serviços básicos, como educação e saúde. Tais premissas não significam que os parceiros não poderão visar ao lucro, mas buscam garantir que os projetos promovam a melhoria da qualidade de vida da população.



Sustentabilidade da Governança

A Sustentabilidade da Governança busca a promoção de um conjunto de ações que gerem parcerias responsáveis e transparentes para todas as partes interessadas, alinhando a mentalidade dos gestores, bem como os processos de gestão. Também busca o equilíbrio entre equidade, eficiência, resultado e harmonia nas relações operacionais e econômicas estabelecidas. Em uma parceria, é essencial que haja transparência nas tomadas de decisões, nas metas e ações, pensando em todas as partes interessadas, desde investidores à população.



Comunicação e Engajamento

A comunicação e o incentivo ao engajamento das partes envolvidas não podem ser deixados de lado, já que, alinhados aos princípios sustentáveis, os relatórios promovem a transparência e fornecem dados que podem ser utilizados para tomadas de decisões mais assertivas, a fim de acompanhar seus progressos rumo ao desenvolvimento sustentável.

A elaboração dos documentos da parceria, ligados à sustentabilidade, por vezes pode gerar dificuldades quando há falta de compreensão de um fluxo a ser seguido, razão pela qual foi elaborada uma matriz de ordem de ação para facilitar o entendimento.

Figura 13 – Ordem de ação




Fonte: Elaboração própria (2024).

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS

Figura 14 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ONU



Fonte: Nações Unidas – Brasil (2024).



Os ODS representam um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade.

Os projetos de parcerias podem ser grandes indutores de promoção desta agenda, contribuindo de forma eficiente e prática para o desenvolvimento sustentável no Município de Salvador.

Os ODS compreendem 17 objetivos, que se desdobram em 169 metas e 244 indicadores aplicáveis ao Brasil. Os projetos de parceria deverão buscar, sempre que possível, em todas as suas etapas de estudos, modelagem e execução, a observância aos ODS, buscando identificar e mensurar quais são os objetivos alcançados em suas ações.

Durante as etapas de elaboração dos estudos técnicos, deverá ser incluída na análise socioambiental do projeto quais serão os ODS que podem ser alcançados, considerando a situação identificada e a solução a ser desenvolvida.

Na etapa de elaboração dos documentos, deverão ser incluídas as diretrizes de sustentabilidade, contendo claramente a previsão de que a parceria deverá desenvolver sua gestão em busca de contribuir para os ODS, de forma objetiva e explícita, apresentando seus resultados por meio de indicadores e metas mensuráveis.

Durante todo o ciclo de vida da parceria, deverá ser observado e monitorado o atingimento dos ODS, bem como a capacidade dos parceiros em avaliar e mensurar os resultados alcançados.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável podem ser aplicados a todos os tipos de projetos e parcerias. Não há a obrigatoriedade de se aplicar todos os 17 Objetivos em todos os projetos. Cada projeto deverá observar a sua contribuição específica para o desenvolvimento sustentável.

Anexo II > Resumos das Ações Requeridas

O Anexo II tem como objetivo oferecer uma visão sucinta e organizada das etapas fundamentais para o desenvolvimento de projetos inspirando-se no Modelo de 5 Dimensões (MD5).

Será discriminado conforme suas cinco fases:

- Fase de Pré-Viabilidade
.....
- Fase de Viabilidade ou Estruturação do Projeto

Etapa 1 – Diagnóstico completo

Etapa 2 – Definição do cenário de investimento
.....
- Fase de Modelagem Contratual
.....
- Fase Licitatória
.....
- Fase de Gestão Contratual

Todas as fases abordando até as 5 dimensões do MD5:



Dimensão Estratégica



Dimensão Econômica



Dimensão Comercial



Dimensão Financeira



Dimensão Gerencial

Fase de Pré-viabilidade



O que é...

É a etapa inicial no ciclo de vida dos projetos de parceria, onde ocorre uma análise preliminar para determinar se o projeto será incluído no Plano Integrado de Concessões e Parcerias de Salvador (PICS).



O objetivo...

O objetivo desta fase é fornecer ao Conselho Gestor de Parcerias (CGP) uma justificativa para o projeto, sua necessidade estratégica e sua adequação ao interesse público.



O que é feito...

São discriminados o escopo potencial da parceria, a condição atual do serviço prestado à população, os resultados esperados, a compatibilidade com a legislação atual e uma lista de benefícios e riscos, incluindo aspectos ambientais e sociais.



Resultados esperados...

Os resultados esperados incluem a elaboração do documento da Proposta Inicial de Investimento, a decisão sobre a inclusão do projeto no PICS pelo CGP e a continuidade do processo de estruturação do projeto, além da definição da forma de elaboração dos estudos.



Dimensão **Econômica** Fase de Pré-Viabilidade

- **Fatores críticos de sucesso** > Descrição dos critérios e fatores essenciais para o sucesso do projeto.
- **Levantamento do cenário atual** > Descrição detalhada do cenário atual, incluindo detalhes sobre o escopo, abrangência, soluções, fornecedores e mobilização de recursos e financiamento.
- **Desenvolvimento da estrutura de opções** > Criação de lista de opções entre menos ambiciosas e mais ambiciosas, descrevendo o escopo, quais são as soluções avaliadas para entregar o projeto, quem executará os serviços, quando serão implementadas as soluções e quais seriam os possíveis recursos e financiamentos disponíveis.
- **Definição da abordagem mais vantajosa** > A definição da abordagem mais vantajosa, que corresponde ao resultado da avaliação da estrutura de opções, tendo como base os fatores críticos de sucesso; realizar, adicionalmente, análise “SWOT” de cada opção.



Dimensão **Comercial** Fase de Pré-Viabilidade

- **Avaliação dos contratos existentes** > Avaliar contratos de prestação de serviços públicos no modelo operacional vigente com objetivo de apurar vigência, nível de serviço exigido e obrigações contratuais.
- **Avaliação do arcabouço legislativo, institucional e normativo** > Apurar, por meio da análise do arcabouço legislativo, institucional e normativo, as potenciais necessidades de compatibilização para viabilizar o projeto sob o ponto de vista jurídico, tais como atos normativos ou alterações de lei.
- **Arranjos jurídicos de contratação e interesse do mercado** > Descrição dos arranjos jurídicos disponíveis e mapeamento de potenciais licitantes.

Pontos de **Transição** Fase de Pré-Viabilidade

- **Deliberação do CGP** > Avaliação da Proposta Inicial de Investimento para inclusão do projeto no PICS.
- **Definição da forma de contratação dos estudos** > Definição da forma de contratação para elaboração dos estudos, que deverá ser através de: estrutura interna da Administração Pública; ou contratação de consultorias externas especializadas, preferencialmente a SalvadorPAR; ou procedimento de Manifestação de Interesse (PMI).
- **Manifestação de Interesse Privado (MIP)** > Trata-se de outra forma de promover um projeto através da iniciativa privada e em consonância com o **Decreto Municipal nº 37.380/2023**. O fluxo para a iniciação de um projeto a partir de uma MIP é organizado mediante aos seguintes marcos:

1. Requerimento da MIP.
.....
2. Relatório acerca da sua conveniência e oportunidade.
.....
3. Aprovação e inclusão no PICS.
.....
4. Definição da forma de realização dos estudos: MIP ou PMI.
.....
5. Emissão da autorização.

Etapa 1

Diagnóstico Completo



Dimensão Gerencial

Fase de Viabilidade

- **Plano de trabalho e reunião inicial do projeto** > Avaliar a Proposta Inicial de Investimentos e estabelecer um plano de trabalho que apresente aspectos como abordagem metodológica, governança do projeto, cronograma, plano de comunicação e plano de gerenciamento de riscos. O objetivo é garantir uma estrutura sólida para o desenvolvimento e acompanhamento do projeto, além de estabelecer mecanismos eficazes de comunicação e gestão de riscos. Além disso, efetuar as ações contínuas de gerenciamento do projeto.



Dimensão Estratégica

Fase de Viabilidade

- **Estudo de demanda** > Avaliação do potencial comercial, turístico, vocação e a demanda atual do objeto em questão. Além disso, o processo inclui validação de aderência, através de pesquisas quantitativas e qualitativas para projetar o crescimento de demanda e qualificar o público-alvo através de: identificação de informações essenciais, importantes e complementares necessárias; realização de pesquisa em banco de dados primários e secundários; análise de todas as informações disponíveis; determinação da cobertura do serviço; realização de inspeções e verificações de campo; mapeamento de estruturas/equipamentos em uso ou desativados.



Dimensão **Comercial** **Fase de Viabilidade**

- **Verificação de documentos jurídicos** > Análise da modalidade de contratação e licitação do projeto para possíveis adequações à legislação vigente; levantamento da jurisprudência dos tribunais superiores e estaduais, assim como ao Tribunal de Contas da União e do Tribunal de Contas local; aprofundamento da análise dos riscos legais e de responsabilidade; elaboração do relatório jurídico detalhado; avaliação da situação jurídica, titularidade e propriedade dos bens imóveis; verificação das obrigações, dívidas ou passivos relacionados aos bens municipais; avaliação e proposição dos atos normativos e propostas de minutas necessárias para viabilizar o projeto.
- **Market Sounding (consulta de mercado)** > Realização de estudo das melhores práticas das iniciativas de estruturação de projetos de concessão e parceria; preparação do material para divulgação preliminar do projeto de concessão; convite aos potenciais licitantes para participação no Market Sounding; realização da pesquisa de mercado; elaboração do Relatório de Market Sounding consolidando as contribuições e impressões recebidas do mercado.
- **Workshop sobre os resultados da Etapa 1** > Execução de workshop para apresentação dos resultados do diagnóstico completo – Etapa 1, considerando: os aspectos e desafios relacionados ao estudo de demanda, situação fiscal e financeira do município, atos normativos propostos, as contribuições recebidas no Market Sounding para ter as bases necessárias para a definição da Etapa 2 – Cenário de Investimento.

- **Value for Money** > Avaliação da vantagem de o Poder Público optar pela realização do projeto por meio de uma parceria público-privada em relação à via de contratação tradicional, considerando aspectos quantitativos e qualitativos para determinação da vantagem de contratação.

Pontos de **Transição** **Fase de Viabilidade**

- **Definição do cenário de investimentos** > Consolidação da Etapa 2, na qual a entidade responsável pela elaboração dos estudos e modelagens é responsável por apresentar os cenários de investimentos, contemplando também as análises socioeconômicas, modelagens financeiras e estudos de *Value for Money*, para tomada de decisão da Autoridade Máxima do órgão demandante.



Dimensão **Econômica** Fase de Modelagem Contratual

- **Caderno de diretrizes de sustentabilidade** > Elaboração de diretrizes, encargos e responsabilidades da Concessionária alinhados às diretrizes ambientais, sociais e de governança, definindo metas específicas para o projeto, maximizando o impacto positivo e minimizando o impacto negativo ambiental, social e de governança.



Dimensão **Comercial** Fase de Modelagem Contratual

- **Estrutura contratual** > Definição do desenho da licitação, procedimentos; apresentação de critérios de habilitação e propostas de mecanismos contratuais inovadores para incorporação de novas tecnologias; arranjo de garantias que viabilizem o projeto; previsão, quando aplicável, da contratação do verificador independente com suas respectivas atribuições; previsão das revisões ordinárias e extraordinárias do contrato, mecanismos de resolução de disputas; apresentação de proposta de sistema de sanções e penalidades por inadimplemento contratual; proposição de mecanismos de encerramento do contrato, como rescisão, indenização, encampação e reversão dos bens.
- **Matriz de risco da opção de contratação** > Elaboração de matriz com alocação, identificação e delimitação dos riscos que possam afetar a execução do contrato, destacando que os riscos devem ser alocados à parte mais capaz de gerenciá-los, o que confere maior segurança jurídica e previsibilidade nos contratos de parceria.
- **Caderno de encargos** > Definição das condições para execução do contrato, com as obrigações das partes, bem como as condições e requisitos para a gestão do objeto, caracterizando todos os serviços e obras previstos, diretrizes e especificações técnicas, normas, escopo, nível de serviço a ser cumprido, bem como as fases e os encargos em cada momento da concessão; responsabilidades, obrigações e direitos das partes envolvidas; mecanismos para contemplar o crescimento da prestação do serviço ao longo do prazo da concessão.

Fase Licitação



O que é...

É o estágio do processo administrativo que envolve a aprovação final do projeto e o início do processo de licitação, abrangendo desde a publicação do edital e seus anexos até a assinatura do contrato de concessão ou parceria.



O objetivo...

Seu objetivo principal é garantir a seleção transparente e adequada de fornecedores para a execução do projeto, assegurando conformidade legal e maximizando o interesse público.



O que é feito...

Durante essa fase, diversas ações são realizadas, incluindo a elaboração do relatório final do projeto, a emissão de pareceres técnico e jurídico, a análise e aprovação da modelagem final do projeto pelo Conselho Gestor de Parcerias, a instauração do processo de licitação, a publicação do edital e anexos, a realização da análise da documentação editalícia por órgão de controle externo, a realização da licitação propriamente dita e, por fim, a assinatura do contrato.



Resultados esperados...

Os resultados esperados dessas ações incluem a elaboração de um relatório completo e detalhado, pareceres técnicos e jurídicos, a aprovação da modelagem final do projeto, a condução de uma licitação transparente e legalmente válida, a análise positiva da documentação por parte do órgão de controle externo e, por fim, a assinatura de um contrato que atenda aos interesses públicos e às exigências legais e regulatórias.

- **Análise da documentação editalícia por órgão de controle externo** > Apreciação da legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade dos procedimentos licitatórios, avaliando a resolução ou normativa do TCM-BA sobre encaminhamento de editais de licitação e seus anexos.

Pontos de **Transição** **Fase Licitatória**

- **Licitação** > Realização da licitação conforme disposições estabelecidas no edital; elaboração da ata da licitação; publicação do resultado da licitação e início do processo de recursos; adjudicação e homologação da licitação, conforme previsto na Lei nº 14.133/2021.
- **Assinatura de contrato** > Constituição de SPE, se cabível; formação de consórcio, se aplicável; contratação de seguros e garantias conforme contrato; contratação de verificador independente, se requerido; ressarcimento dos estudos realizados pelo particular, se demandado no edital da licitação; assinatura do contrato; publicação no Diário Oficial do Município; divulgação do contrato no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), no prazo de 20 (vinte) dias úteis, contados da data de sua assinatura, nos termos do **art. 94 da Lei nº 14.133/2021**.



Dimensão Gerencial

Fase de Gestão Contratual

- **Manual de Gestão do Contrato** > Elaboração do Manual de Gestão do Contrato, a fim de auxiliar a gestão, execução e fiscalização contratual contendo minimamente: caracterização do objeto contratual, resultado esperado, objetivos e metas esperadas, diretrizes gerais do contrato e seus anexos, detalhamento das fases contratuais, marcos contratuais e respectivas datas e componentes, cronograma detalhado necessário à implantação do contrato até o início da operação pelo parceiro privado (concessionária), modelo de governança da gestão contratual e o papel do Verificador Independente, se for o caso; estabelecer e mapear os processos e procedimentos.
- **Regulação dos serviços do objeto do contrato** > Cumprimento da legislação e demais normas regulamentares, incluindo os contratos de concessão, permissão e de outra natureza e seus anexos; controle dos serviços delegados, editando as resoluções e proferindo as decisões pertinentes.
- **Gerenciamento do contrato** > Acompanhar a execução contratual com avaliação periódica do cumprimento das obrigações, prazos e metas estabelecidas; analisar a documentação referente ao recebimento do objeto contratado e aos pagamentos; analisar documentos e registros relacionados ao contrato, verificando a sua regularidade, como notas fiscais, relatórios de prestação de contas, entre outros; realizar o controle financeiro com fiscalização dos pagamentos a serem feitos e realizados, conferência de despesas e verificação da adequação dos valores contratados; analisar os pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato; avaliar resultados, verificando a efetividade das ações e resultados alcançados em relação aos objetivos estabelecidos; solicitar ou analisar eventuais necessidades de alterações contratuais; analisar alternativas de prevenção e resolução de controvérsias e disputas contratuais, frente a processos judiciais; outras atividades compatíveis com a função.



definições

Anexo III Definições

• **Valor Presente Líquido** > O Valor Presente Líquido (VPL) é um método de mensuração de fluxos de caixa obtido pela diferença entre o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa (investimentos, custos, tributos). É o valor que torna um investidor indiferente entre receber o fluxo de caixa gerado pelo projeto ao longo do tempo e receber o VPL todo de uma só vez. Pode-se afirmar que o VPL é, portanto, o “valor” do projeto. Seu cálculo se baseia na técnica de fluxo de caixa descontado.

• **Taxa Interna de Retorno (TIR)** > Como o VPL, a TIR também é um critério de seleção entre projetos ou investimentos alternativos. A TIR é a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa esperadas de um projeto ao valor presente dos custos esperados do projeto. Ou seja, a TIR é a taxa que torna o VPL de um projeto igual a zero. Ela representa a rentabilidade dos recursos investidos no projeto, comparando-se ao custo de oportunidade do capital.

• **Payback Simples** > O payback simples é um parâmetro financeiro calculado durante o desenvolvimento da modelagem financeira. Ele apresenta o tempo necessário para recuperar o valor inicialmente empregado no projeto. Para calcular o payback, basta acumular o fluxo de caixa e localizar o período em que ele passa de negativo para positivo.

• **Payback Descontado** > Também é um parâmetro financeiro determinado durante o

desenvolvimento da modelagem financeira. Ele configura o tempo necessário para que um projeto / investimento atinja um patamar mínimo de rentabilidade desejado. É um valor relevante quando o projeto se estende por um longo período e os acionistas não esperarão tal tempo para atingir um nível mínimo de rentabilidade. Para calcular o Payback Descontado é necessário localizar o valor presente de cada fluxo de caixa e calcular o fluxo acumulado dos valores descontados. Em seguida basta acumular os fluxos descontados e localizar o período em que os fluxos acumulados passam de negativo para positivo.

• **IFRS > O IFRS (International Financial Reporting Standards)** é um conjunto de normas internacionais de contabilidade, emitidas pelo IASB (International Accounting Standards Board). As normas foram estabelecidas com o objetivo de padronizar os procedimentos contábeis.

• **CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis** > O CPC tem como objetivos o estudo, o preparo e a emissão de documentos técnicos sobre procedimentos de contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da contabilidade brasileira aos padrões internacionais.

siglas

Anexo IV Siglas Utilizadas

ADI > Ação Direta de Inconstitucionalidade	LOA > Lei Orçamentária Anual
Art. > Artigo	LRF > Lei de Responsabilidade Fiscal
ARSAL > Agência Reguladora e Fiscalizadora dos Serviços Públicos de Salvador	MIP > Manifestação de Interesse da Iniciativa Privada
CDEMS > Companhia de Desenvolvimento e Mobilização de Ativos de Salvador, com nome fantasia SalvadorPAR	Nº > Número
CGP > Conselho Gestor de Parcerias	PICS > Plano Integrado de Concessões e Parcerias de Salvador
CIP ou COSIP > Contribuição para o Custeio do Serviço de Iluminação Pública	PMI > Procedimento de Manifestação de Interesse
CRFB/1988 > Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	PPA > Plano Plurianual
EC > Emenda Constitucional	PPP > Parcerias Público-Privadas
ETP > Estudo Técnico Preliminar	PGMS > Procuradoria-Geral do Município de Salvador
LDO > Lei de Diretrizes Orçamentárias	PPI > Programa de Parcerias de Investimentos
RCL > Receita Corrente Líquida	SEFAZ > Secretaria da Fazenda do Município de Salvador
SEMDEC > Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda do Município de Salvador	STF > Supremo Tribunal Federal
TCM > Tribunal de Contas dos Municípios do Estado da Bahia	TIR > Taxa Interna de Retorno
VPL > Valor Presente Líquido	

referências

Referências

ADB, EBRD, IDB, IsDB, PPIAF and WBG, Certified PPP Professional (CP3P) Guide, 2016

AVELAR, Mariana Magalhães; BRAGAGNOLI, Renila. O Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) no Brasil: Uma Visão Holística. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais - TCMG, v. 40, 2022.

BELSITO, Bruno Gazzaneo; TANNURE, Ricardo Tomaz. Discussão sobre a necessidade de autorização legislativa para concessões de serviços públicos. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, 2018.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade. Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura. Estruturação de propostas de investimento em infraestrutura: modelo de cinco dimensões [recurso eletrônico] / Ministério da Economia, Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade, Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura; Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Infrastructure and Projects Authority do Reino Unido (IPA-UK). -- Brasília: SDI/SEPEC/ Ministério da Economia, 2022.

CARVALHO, Matheus. Manual de direito administrativo. 4 ed. rev. ampl. e atual. Salvador: JusPODIVM, 2017.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 30/08/2024

Decreto Federal nº 8.428/2015. Disponível em: <https://planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8428.htm> Acesso em: 30/08/2024

Decreto Municipal nº 19.391/2009. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2009/1939/19391/decreto-n-19391-2009-aprova-o-regimento-da-procuradoria-geral-do-municipio-pgms-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 30/08/2024

Decreto Municipal nº 25.030/2014. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2014/2503/25030/decreto-n-25030-2014-dispoe-sobre-a-delegacao-das-funcoes-de-regulacao-e-fiscalizacao-de-servicos-publicos?q=25030>> Acesso em: 30/08/2024

Decreto Municipal nº 25.937/2015. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2015/2594/25937/decreto-n-25937-2015->

[dispoe-sobre-a-atribuicao-a-agencia-reguladora-e-fiscalizadora-dos-servicos-publicos-de-salvador-arsal-das-funcoes-de-regulacao-controle-e-fiscalizacao-do-servico-publico-de-transporte-coletivo-de-passageiros-em-onibus-urbanos-do-municipio-de-salvador-e-da-outras-providencias?q=25937](https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2015/2594/25937/decreto-n-25937-2015-dispoe-sobre-a-atribuicao-a-agencia-reguladora-e-fiscalizadora-dos-servicos-publicos-de-salvador-arsal-das-funcoes-de-regulacao-controle-e-fiscalizacao-do-servico-publico-de-transporte-coletivo-de-passageiros-em-onibus-urbanos-do-municipio-de-salvador-e-da-outras-providencias?q=25937)> Acesso em: 30/08/2024

Decreto nº 28.336/2017. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2017/2834/28336/decreto-n-28336-2017-regulamenta-o-conselho-gestor-de-parcerias-cgp-criado-pela-lei-9092-2016-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 30/08/2024

Decreto Municipal nº 33.432/2021. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2021/3344/33432/decreto-n-33432-2021-aprova-as-estruturas-regimentais-dos-orgaos-da-prefeitura-municipal-do-salvador-alterados-pela-lei-complementar-n-076-2020-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 30/08/2024

Decreto nº 37.379/2023. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2023/3738/37379/decreto-n-37379-2023-regulamenta-a-lei-municipal-n-6975-2006-e-a-lei-municipal-n-9604-2021-dispondo-sobre-os-procedimentos-gerais-a-serem-observados-para-a-estruturacao-de-projetos-de-concessoes-e-parcerias-no-municipio-de-salvador-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 30/08/2024

Decreto nº 37.380/2023. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/decreto/2023/3738/37380/decreto-n-37380-2023-dispoe-sobre-o-procedimento-de-manifestacao-de-interesse-pmi-e-a-manifestacao-de-interesse-da-iniciativa-privada-mip-a-serem-observados-na-apresentacao-de-projetos-levantamentos-investigacoes-ou-estudos-por-pessoa-fisica-ou-juridica-de-direito-privado-a-fim-de-subsidiar-a-estruturacao-de-projetos-de-parcerias-ou-de-quaisquer-outros-modelos-contratuais-considerados-estrategicos-no-ambito-do-municipio-de-salvador>> Acesso em: 30/08/2024

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquias, terceirização, parceria público-privada. 12 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

FILHO, Marçal J. Curso de Direito Administrativo. Grupo GEN, 2023. E-book.

FIRJAN. Consulta ao Índice FIRJAN de Gestão Fiscal.

Disponível em: <<https://firjan.com.br/ifgf/consulta-ao-indice>> Acesso em: 01/11/2023

FIRJAN. Metodologia – Índice FIRJAN de Gestão Fiscal. Disponível em: <<https://firjan.com.br/ifgf/metodologia>> Acesso em: 01/11/2023

Foster Infrastructure 2012, Comparative Study of Contractual Clauses for the Smooth Adjustment of Physical Infrastructure and Services through the Lifecycle of a PPP Project, Foster Infrastructure Pty Ltd. apud The APMG Public-Private Partnership (PPP) Certification Guide, 2016 ADB, EBRD, IDB, IsDB, and WBG

GARCIA, Flávio Amaral. A mutabilidade nos contratos de concessão. Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutor em Direito Público pela Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. 2019.

GARCIA, Flávio Amaral. Concessões, parcerias e regulação. São Paulo: Malheiros, 2016.

Lei Complementar Municipal nº 3/1991. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-complementar/1991/1/3/lei-complementar-n-3-1991-reestrutura-a-procuradoria-geral-do-municipio-do-salvador-dispoe-sobre-o-grupo-procuradoria-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 30/08/2024

Lei Federal nº 8.987/1995. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987cons.htm?origin=instituicao> Acesso em: 30/08/2024

Lei Federal nº 11.079/2004. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm> Acesso em: 30/08/2024

Lei Federal nº 13.334/2016. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/||_Ato2015-2018/2016/Lei/L13334.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.334%2C%20DE%2013%20DE%20SETEMBRO%20DE%202016.&text=Cria%20o%20Programa%20de%20Parcerias,2003%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias> Acesso em: 30/08/2024

Lei Federal nº 14.133/2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm> Acesso em: 30/08/2024

Lei Municipal nº 6.975/2006. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2006/698/6975/lei-ordinaria-n-6975-2006-institui-o-programa-de-parcerias-publico-privadas-do-municipio-do-salvador-ppp-salvador-e-da-outras-providencias#:~:text=a%20seguinte%20Lei%3A-,Art.,social%20e%20econ%C3%B4mico%20do%20Munic%C3%ADpio>> Acesso em: 30/08/2024

Lei Municipal nº 7.394/2007. Disponível em: <[reguladora-e-fiscalizadora-dos-servicos-de-limpeza-urbana-e-manejo-de-residuos-solidos-de-salvador-arsal-e-da-outras-providencias?q=7394> Acesso em: 30/08/2024](https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2007/740/7394/lei-ordinaria-n-7394-2007-autoriza-o-poder-executivo-municipal-a-contratar-parceria-publico-privada-para-a-prestacao-dos-servicos-de-limpeza-urbana-e-manejo-de-residuos-solidos-no-municipio-de-salvador-cria-o-fundo-municipal-de-limpeza-urbana-cria-a-agencia-></p></div><div data-bbox=)

Lei Municipal nº 7.654/2009. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2009/766/7654/lei-ordinaria-n-7654-2009-autoriza-o-poder-executivo-municipal-a-delegar-pelo-regime-de-concessao-a-execucao-dos-servicos-publicos-de-limpeza-urbana-manejo-de-residuos-solidos-e-implantacao-operacao-e-manutencao-de-aterro-sanitario-do-municipio-do-salvador-estado-da-bahia-e-da-outras-providencias?q=7654>> Acesso em: 30/08/2024

Lei Municipal nº 8.473/2013. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2013/847/8473/lei-ordinaria-n-8473-2013-aprova-os-valores-unitarios-padrao-vup-de-terreno-e-de-construcao-altera-dispositivos-da-lei-n-7186-de-27-de-dezembro-de-2006-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 30/08/2024

Lei Municipal nº 8.421/2013. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2013/843/8421/lei-ordinaria-n-8421-2013-altera-acrescenta-e-revoga-dispositivos-da-lei-n-7186-de-27-de-dezembro-de-2006-que-instituiu-o-codigo-tributario-e-de-rendas-do-municipio-de-salvador-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 30/08/2024

Lei Municipal nº 9.092/2016. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2016/910/9092/lei-ordinaria-n-9092-2016-altera-revoga-e-acrescenta-dispositivos-da-lei-n-6975-de-27-de-janeiro-de-2006-que-institui-o-programa-de-parcerias-publico-privadas-do-municipio-de-salvador-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 30/08/2024

Lei Municipal nº 9.604/2021. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ba/s/salvador/lei-ordinaria/2021/961/9604/lei-ordinaria-n-9604-2021-estabelece-o-plano-integrado-de-concessoes-e-parcerias-de-salvador-pics-altera-a-lei-municipal-n-8421-de-15-de-julho-de-2013-e-da-outras-providencias>> Acesso em: 30/08/2024

Manual de Parcerias do Estado de São Paulo <https://www.parcerias.sp.gov.br/parcerias/docs/manual_de_parcerias_do_estado_de_sao_paulo.pdf> Acesso em: 30/08/2024

REIS, Tarcila.; JORDAO, Eduardo. A Experiência Brasileira de MIPs e PMIs: Três Dilemas da Aproximação Público-Privada na Concepção de Projetos. In: Marçal Justen Filho; Rafael Wallbach Schwind. (Org.). Parcerias Público-Privadas? Reflexões sobre os 10 anos da Lei 11.079/2004. Ied.São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

SANTOS DE ARAGÃO, Alexandre. O diálogo competitivo na nova lei de licitações e contratos da Administração Pública. Revista de Direito Administrativo, v. 280, 2021.

Elaboração do Guia de Concessões e Parcerias

A cidade de Salvador ganha novas perspectivas através do esforço conjunto de especialistas, gestores e parceiros que trabalharam com dedicação e visão estratégica na criação deste guia. Conheça os responsáveis por essa construção:

Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda (SEMDEC)

Mila Correia Gonçalves Paes Scarton
Secretária Municipal de Desenvolvimento Econômico, Emprego e Renda – SEMDEC

Luciana Ribeiro Chagas
Gerente de Modelagem de Programas e Projetos

Mariana Baptista Diniz Gonçalves
Diretora de Programas e Projetos

SALVADORPAR

Marcos Lessa
Diretor-Presidente

João Álvaro das Virgens Filho
Gerente de Projetos

Danielle de Almeida Luz
Diretora de Relações Institucionais

Larissa Navarro Moraes
Assessora de Integridade e Riscos

Caio Graco Mascarenhas Pires
Gerente de Projetos

Rafael Carneiro Campelo Fernandes
Assessor Especial

Eduarda Fernandes de Almeida
Assessora Especial da Presidência

Sérgio Caribé
Gerente de Projetos

Ivson Manzini Moraes
Assessor Especial

Vitor Gois
Coordenação Gráfica



PNUD BRASIL

Claudio Providas

Representante Residente

Elisa Calcaterra

Representante Residente Adjunta

Maristela Baioni

Representante Residente Assistente

Ieva Lazareviciute

Assessora em Cooperação

Descentralizada, Desenvolvimento

Territorial e Agenda 2030

Leonel Leal Neto

Coordenador do Escritório de

Projetos do PNUD na Bahia

Gabriela Pereira de Jesus Silva

Auxiliar do Escritório de

Projetos do PNUD na Bahia

Vanessa Cristina Ferreira de Jesus

Auxiliar do Escritório de

Projetos do PNUD na Bahia

Luciano Milhomem

Oficial de Comunicação do PNUD

Luciana Bruno

Gerente de Comunicação e

Gestão de Conhecimento do PNUD

CONSULTORES

Gustavo Palhares

CEO - Grupo Houer

Novack Silva

Diretor de Concessões - Grupo Houer

Danielle Maldonado

Líder de Projetos - Grupo Houer

Rafael Ricaldoni

Líder de Projetos - Grupo Houer

Igor Gouveia

Head de Comunicação - Grupo Houer

Felipe Barbosa

Head de ESG - Grupo Houer

Maria Clara Amarante

Consultora Técnica - Grupo Houer

Maria Sílvia Viana

Sócia-Diretora - MViana Advogados

Tiago Campolina

Sócio-Diretor - MViana Advogados

Ana Luísa Diniz

Advogada - MViana Advogados









SALVADOR
PREFEITURA

