

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**

Curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão  
Governamental

**SIMONE LEMOS VIEIRA**

Ciclo de vida da relação público-privada em projetos de parcerias e concessões  
públicas: proposta de priorização no estado do Espírito Santo

Vitória (ES)  
2024

**Simone Lemos Vieira**

Ciclo de vida da relação público-privada em projetos de parcerias e concessões públicas: proposta de priorização no estado do Espírito Santo.

Artigo apresentado à Fundação João Pinheiro, como exigência para obtenção do título de Especialista em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental, sob a orientação do prof. Vitor Augusto Martins da Costa.

Vitória (ES)  
2024

## RESUMO

O Estado do Espírito Santo possui marco regulatório que disciplina as etapas do ciclo de vida da relação público-privada em projetos de parcerias e concessões. Uma destas etapas é a priorização de projetos, fundamental para a formação de uma carteira robusta e exequível que atenda às demandas da sociedade, que precisa estar amparada por metodologia que apoie o Estado a tomar a melhor decisão de investimento. Para tanto, é fundamental que os projetos de parcerias e concessões sejam definidos a partir da carteira de projetos prioritários do Estado resultado do planejamento estratégico e da utilização de metodologia de priorização de projetos, além de capacitação e certificação de servidores e revisão do marco regulatório do Programa de Parcerias e Concessões. Este artigo busca dar uma contribuição na priorização de projetos, na medida que sugere a incorporação do modelo de cinco dimensões (M5D) no momento de qualificar projetos que possam ser estruturados e concedidos à iniciativa privada, o que poderá trazer impactos positivos para o PPI-ES, dentre eles: a) um escopo transparente, planejamento e elaboração de propostas de gastos que otimizam o valor social; b) tomada de decisão baseada em evidências; c) identificação, mitigação e gestão de riscos; d) validação do projetos em várias etapas o que pode diminuir os custos de transação; e) aplicável e adaptável a todos os setores ou tipos de projetos.

Palavras-chave: Parcerias Público-Privadas. Modelagem econômica-financeira. Ciclo de vida da relação público-privada. Planejamento Estratégico. Modelo de Cinco Dimensões (M5D).

# CICLO DE VIDA DA RELAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA EM PROJETOS DE PARCERIAS E CONCESSÕES PÚBLICAS: PROPOSTA DE PRIORIZAÇÃO NO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Simone Lemos Vieira<sup>1</sup>

## 1 – Introdução

A prestação do serviço público pode ser exercida de forma direta, por meio da contratação de servidores público e insumos para o exercício de determinada atividade ou pode ser exercido de forma indireta por meio da delegação da prestação dos serviços à iniciativa privada que passará a exercer determinada atividade por determinado período de acordo com o contrato celebrado com o Poder Concedente.

Independentemente da forma, essa prestação de serviço público, para ser de qualidade, necessita de um arcabouço jurídico-institucional maturo e de uma estrutura de incentivos racionalizada, capaz de otimizar os resultados e, portanto, a eficácia da prestação dos serviços públicos.

Neste contexto, o outrora Programa de Parcerias e Concessões, instituído pela Lei Complementar nº492/2009, revogada pela Lei Complementar 1.051/23, veio a auxiliar o Estado do Espírito Santo a modernizar e aprimorar a prestação do serviço público, na medida que ampliou/regulamentou as possibilidades de prestação, respeitando os termos do art. 175 da Constituição Federal de 1988, que incumbiu o Poder Público de prestar serviços públicos à população, diretamente ou por meio de concessão ou permissão.

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua

---

<sup>1</sup> Simone Lemos Vieira é coordenadora do Programa de Parcerias de Investimentos – PPI-ES, governo do Estado do Espírito Santo.

prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;  
II - os direitos dos usuários;  
III - política tarifária;  
IV - a obrigação de manter serviço adequado.

Se a Lei nº 492/09 tratava apenas das duas modalidades de concessão restritas à Parceria Público-Privada e regidas pela Lei Federal nº 11.079/04, a Lei nº 1.051/23 que criou o Programa de Parcerias de Investimentos do Estado do Espírito Santo (PPI-ES), passa a disciplinar, conforme disposto em seu art. 1º:

Art. 1º Esta Lei Complementar institui o Programa de Parcerias de Investimentos do Estado do Espírito Santo - PPI/ES, que tem por finalidade a celebração de contratos de parceria entre o Estado e a iniciativa privada, para a execução de serviços públicos, empreendimentos públicos de infraestrutura e para ações de desestatização, observadas as normas gerais previstas na Lei Federal nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, na Lei Federal nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, na Lei nº 5.720, de 17 de agosto de 1998, e nas demais normas aplicáveis à espécie.

Parágrafo único. Para os fins desta Lei Complementar, considera-se: I - contratos de parceria: a concessão comum, a concessão patrocinada, a concessão administrativa, a permissão de serviço público, e outros negócios público-privados que, em função de seu caráter estratégico e de sua complexidade, especificidade, volume de investimentos, longo prazo, riscos ou incertezas envolvidas, adotem estrutura jurídica semelhante; e II - desestatização: a) a alienação, pelo Estado, de direitos que lhe assegurem, diretamente ou por intermédio de outras controladas, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores da sociedade; e b) a transferência, para a iniciativa privada, da execução de serviços públicos explorados pelo Estado, diretamente ou por intermédio de entidades controladas, bem como daqueles de sua responsabilidade.

Dessa forma, ainda em conformidade com a Lei nº 1.051/2023, podem integrar o PPI-ES:

Art. 2º Podem integrar o PPI/ES:

I - os empreendimentos públicos de infraestrutura em execução ou a serem executados por meio de contratos de parcerias celebrados pela administração pública estadual direta e indireta;  
II - os serviços públicos objeto de concessão, parceria público-privada, permissão; e  
III - a desestatização de empresas controladas direta ou indiretamente pelo Estado.

Devido à revogação da lei anterior e publicação da Lei nº 1.051/2023, o nome do Conselho foi alterado de Conselho Gestor de Parcerias para Conselho Gestor do Programa de Parcerias de Investimentos (CGPPI-ES), mantido, porém, o regimento anterior, anexo único do Decreto nº 2410-R, de 26 de novembro de 2009, que tem como competência deliberar sobre a inserção dos projetos em carteira, aprovação de

estruturação das modelagens por meio de Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) ou outras formas, bem como a aprovação de consulta pública e dos estudos finais.

Já foram submetidos ao Conselho Gestor projetos de diversas áreas, tais como saneamento, turismo, educação, saúde, mobilidade urbana e atendimento ao cidadão. Atualmente, o Estado do Espírito Santo possui quatro contratos de concessão administrativa em execução, sendo três referentes a serviços de esgotamento sanitário e um de serviços de atendimento ao cidadão, a PPP Faça Fácil.

Além destes já vigentes, fazem parte da carteira do PPI-ES, projetos em diferentes níveis de maturação. São eles: PPP Logística em Saúde, PPP esgotamento sanitário em 43 municípios, Concessão da Arena Multiuso, PPP Terminais Metropolitanos, Concessão do Cais das Artes, Subconcessão de águas de reuso para fins industriais (licitado), concessão dos parques estaduais e PPP para construção e prestação de serviços não-pedagógicos de unidades escolares.

A Lei do PPI-ES criou o Sistema de Gestão de Parcerias de Investimentos (SGPPI/ES), que será regulamentado por meio de decreto, e tem como objetivo assegurar a organização dos principais métodos e procedimentos empregados no alcance de objetivos e metas do PPI/ES. Conforme o disposto na Lei 1.051/2023, fazem parte do SGPPI/ES:

Art. 9º Integram o SGPPI/ES:

I - a Secretaria de Estado de Desenvolvimento - SEDES;

II - a Subsecretaria de Gestão e Parcerias da SEDES, que atuará como Unidade Central de Parcerias e Desestatização - UCPD do Estado do Espírito Santo;

III - a Coordenação do PPI/ES; IV - as Unidades Locais de Parcerias de Investimentos - UPI; e

V - o Conselho Gestor do Programa de Parcerias de Investimento do Estado do Espírito Santo - CGPPI/ES.

§ 1º O Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo - BANDES poderá prestar suporte técnico direto ou indireto, apoiando os objetivos e as finalidades desta Lei Complementar, podendo atuar com *facilities*, visando à elaboração de estudos relativos à estruturação de projetos de concessões, permissões de serviços públicos, de parcerias público-privadas e de desestatização de companhias estatais, desde que atendidas todas as regras internas e externas, com análise prévia da Procuradoria-Geral do Estado - PGE e observância da legislação de regência.

§ 2º Havendo interesse do BANDES, em prestar o apoio previsto no § 1º deste artigo, este deverá estruturar uma unidade especializada para tal fim.

A Coordenação do Programa de Parcerias de Investimentos (CPPI) é vinculada à Subsecretaria de Gestão e Parcerias (SUBGEP) da Secretaria de Estado de Desenvolvimento, que exerce a presidência do Conselho, sendo que suas atribuições constam da lei 1.051/2023, em seu art.11:

Art. 11. À Coordenação do Programa de Parcerias de Investimentos - CPPI compete, dentre outras atividades correlatas:

I - coordenar, monitorar, avaliar e supervisionar a carteira de projetos e ações do PPI/ES, auxiliando nas ações necessárias à sua execução pelos órgãos da administração direta e indireta;

II - disseminar os conceitos e metodologias próprios dos contratos de parcerias e desestatização;

III - propor, à autoridade competente, normas reguladoras e disciplinadoras;

IV - secretariar o CGPPI/ES, auxiliando-o na recepção de propostas dos órgãos da administração direta e indireta e na elaboração da pauta e ata das reuniões;

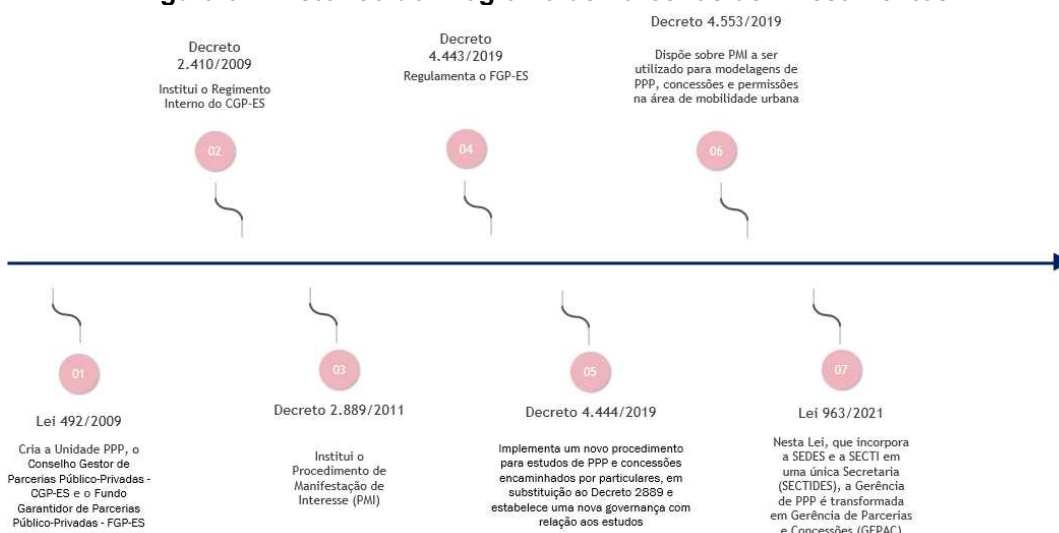
V - divulgar os projetos do PPI/ES e articular-se com investidores e outros interessados no Programa, visando à prospecção de novos projetos de parcerias e desestatização;

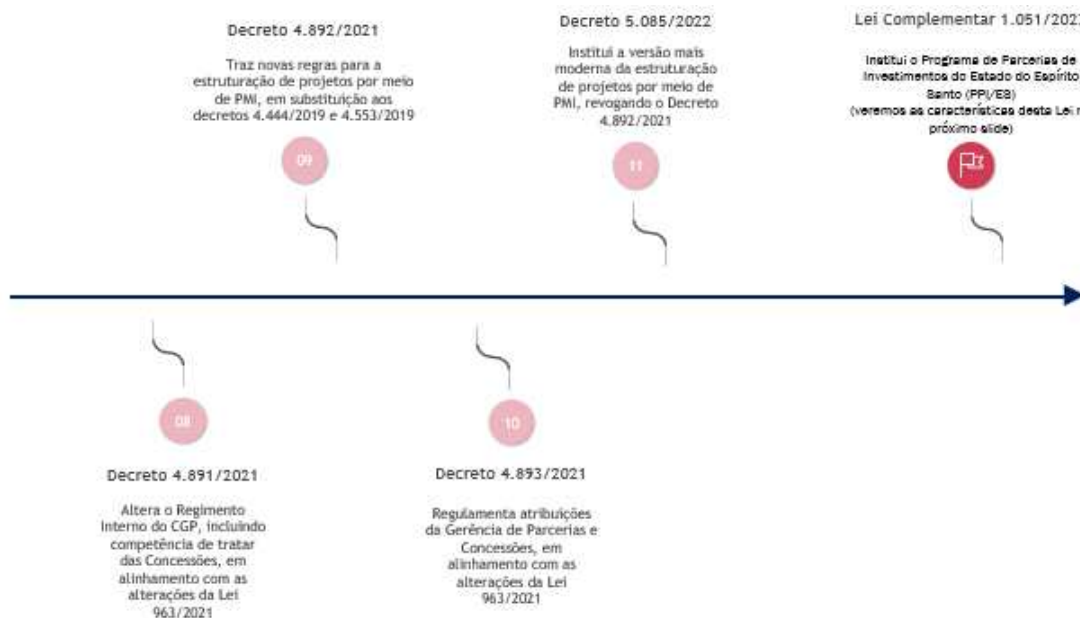
VI - articular-se com órgãos de controle interno e externo no tocante à submissão de processos para manifestações no âmbito de sua atuação; e VII

- emitir pareceres técnicos quanto à viabilidade dos projetos do Programa de Parcerias e Desestatização, submetendo-os à aprovação e às oitivas públicas.

À guisa de ilustração acerca da evolução do Programa de Parcerias de Investimentos do Estado do Espírito Santo, apresenta-se a seguir na Figura 01, o histórico do PPI-ES desde a publicação da Lei Complementar nº 492/2009 até a Lei nº 1.051/2023, além dos outros normativos do marco regulatório do PPI-ES.

**Figura 01: Histórico do Programa de Parcerias de Investimentos**





**Fonte:** elaborado pela SEDES/CPPI-ES

É importante observar que, desde a Lei Complementar nº 492/2009<sup>a</sup> até a Lei do PPI-ES, o estado manteve unidade gestora de PPP exclusiva, reconhecendo a importância da orientação clara das etapas de desenvolvimento e aprovação de projetos, bem como o papel fundamental que a governança adequada tem no sucesso de estruturação de PPPs e concessões, ao reduzir os riscos inerentes ao ciclo de vida dos projetos, bem como otimizar o gerenciamento dos processos e projetos, facilitar e conferir maior transparência à tomada de decisão, mitigar falhas e trazer ganhos de eficiência, refletidos em resultados mais satisfatórios em questão de tempo e dinheiro<sup>2</sup>.

### 1.1 – Pergunta de pesquisa

Pode-se verificar que, embora o Estado do Espírito Santo apresente governança adequada no que tange ao acompanhamento de todo o ciclo de vida da relação público-privada, a priorização dos projetos que serão inseridos em sua carteira não é considerada como uma etapa de qualificação com adoção de metodologia adequada.

<sup>2</sup> AGUIAR (2021), Apostila da Disciplina Governança Institucional. MBA PPP e concessões, FESPSP, p. 3.

Assim, a pergunta que este artigo busca responder é: de que forma a qualificação de projetos pode ser feita a fim de garantir que os recursos investidos neles tenham a melhor probabilidade de oferecer o maior retorno à sociedade?

## **1.2 – Relevância do estudo**

O Programa de Parcerias de Investimentos, conforme a Lei Complementar nº 1.051/23 em seu Art.1º Lei 1.051/23,

“(…) tem por finalidade a celebração de contratos de parceria entre o Estado e a iniciativa privada, para a execução de serviços públicos, empreendimentos públicos de infraestrutura e para ações de desestatização, observadas as normas gerais previstas na Lei Federal nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, na Lei Federal nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, na Lei nº 5.720, de 17 de agosto de 1998, e nas demais normas aplicáveis à espécie.”

Como já salientado anteriormente, alguns projetos entram na carteira do PPI-ES de forma não criteriosa, muitas vezes por iniciativa pessoal do gestor à frente do órgão (capital político mobilizado).

Dessa forma, quando há mudança do gestor da Pasta ou, principalmente, troca do chefe do Poder Executivo, tal fato pode acarretar desistência do projeto, gasto de energia da equipe da CPPI-ES e do próprio órgão proponente.

É importante ressaltar a existência de barreira à entrada de projetos insatisfatórios, uma vez que a Resolução nº 02 do CGPPI-ES busca munir a equipe técnica da Coordenação do PPI e do Conselho Gestor de informações sobre o projeto para que haja a deliberação acerca da entrada em carteira.

Entretanto, antes da elaboração da proposta preliminar que é requisito constante da referida resolução para submissão ao CGPPI-ES não há uma etapa de qualificação sobre quais projetos podem ser submetidos ao Conselho. Ou seja, deveria haver uma triagem das propostas preliminares e somente após, a submissão ao CGPPI.

Ao propor a qualificação dos projetos antes de serem submetidos ao Conselho Gestor com o uso de metodologia para realizar essa priorização dos projetos mais adequados é imperativo afirmar que isso poderia fomentar mais parcerias com a iniciativa privada e, por conseguinte, o aumento da capacidade de investimento em infraestrutura e prestação de serviços que podem ser delegados ao parceiro privado, devido à limitação orçamentária do Estado para aportar recursos em todos os projetos definidos como prioritários na carteira de projetos estratégicos em áreas como saneamento, infraestrutura econômica e social, logística, mobilidade urbana;

## **2. – Revisão da Literatura**

### **2.1 – O ciclo de vida da relação público-privada**

Na elaboração de projetos de infraestrutura, todas as etapas do ciclo de vida precisam ser percorridas, desde as iniciais, como a priorização, a de avaliação de capacidade de financiamento até a implementação do projeto (IGREJAS, Rafael. Apostila MBA PPP e Concessões, 2022).

Este artigo considera a divisão do ciclo de vida da relação público-privada em cinco etapas, quais sejam: estruturação e precificação; licitação (da concessão); revisão tarifária / revisão de desequilíbrio contratual; e extinção do contrato, conforme Figura 02.

A etapa de priorização de projetos é considerada fase de pré-projeto e antecede o ciclo de vida da relação público-privada.

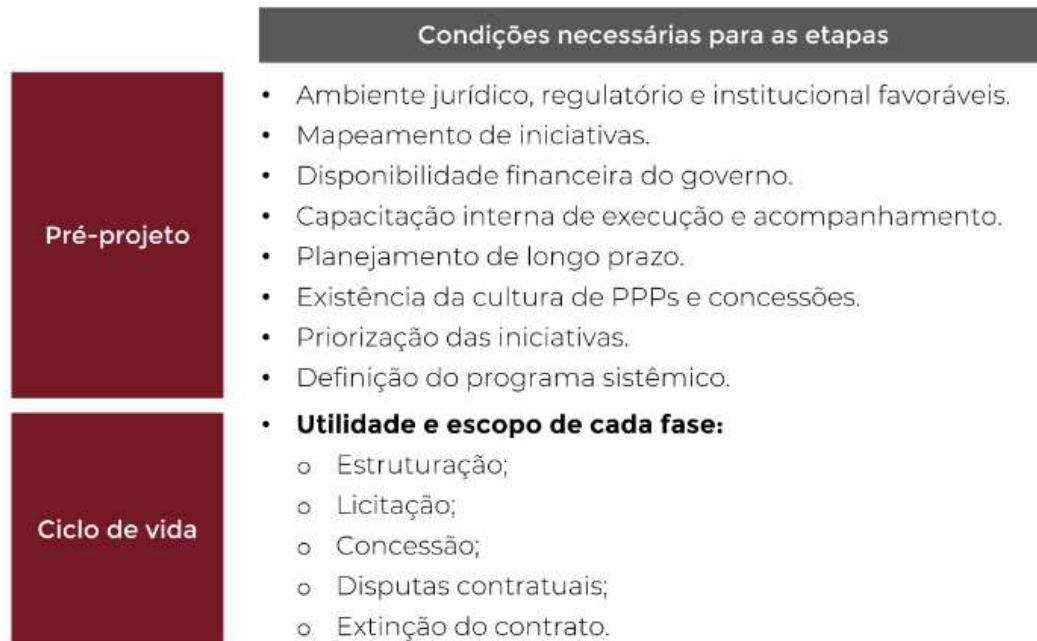
**Figura 02 – Etapas do ciclo de vida de projetos**

Etapa	Pré-projeto	Ciclo de Vida				
	Priorização de projetos	Estruturação e precificação	Licitação → Concessão	Revisão tarifária	Revisão de equilíbrio	Extinção do Contrato
Decisão ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre projetos</li> <li>Fortalecimento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preço licitatório</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrar no projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nova tarifa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compensação entre as partes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compensação entre as partes</li> </ul>
Tomador de Decisão ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder concedente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder concedente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder concedente e Regulador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder concedente e Regulador</li> <li>Juiz/Árbitro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poder concedente e Regulador</li> <li>Juiz/Árbitro</li> </ul>
Racional ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vantajosidade</li> <li>Viabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atratividade para o privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior valor para o privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remuneração adequada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir equilíbrio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir cumprimento</li> </ul>
Modelo Financeiro por FCD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise do <i>valuation</i></li> <li>Variáveis macroeconômicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preço, tarifa, WACC e Ke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obrigações, Direitos e Riscos</li> <li>WACC e Ke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados, dados e eficiência</li> <li>WACC e Ke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto eventos e riscos</li> <li>Regras contratuais</li> <li>Parâmetros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regras contratuais</li> </ul>
Resultado pretendido ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto escolhido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precificação e modelo de execução</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceite da oferta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nova tarifa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compensação entre as partes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinhamento e compensação entre as partes</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo professor Rafael Igrejas com base em Pinheiro et al. (2015) e HUB (2018)

A fase de priorização é considerada pré-projeto que antecede ao ciclo de vida da relação público-privada. Constitui um conjunto de atividades que visam à análise preliminar dos benefícios e custos dos projetos potenciais. Nesse ínterim, abarca-se a verificação do rol das iniciativas que podem ser delegadas e, dessa forma, podem ser desenvolvidas por meio de futura relação público-privada. Essa etapa também envolve o mapeamento, a caracterização, a avaliação e a priorização das iniciativas, como mostra a Figura 03.

**Figura 3 – Condições para as etapas de seleção (Pré-projeto) e Ciclo de vida**



Fonte: IGREJAS (2022) com base em Pinheiro et al. (2015) e HUB (2018)

As etapas do ciclo de vida da relação público-privada<sup>3</sup> não serão objeto desta análise, até porque o Estado do Espírito Santo, como já salientado, possui marco regulatório que rege todo o trâmite dos projetos, restando o aprimoramento justamente da etapa de priorização dos projetos que entrarão na carteira do PPI-ES.

As condições necessárias para o desenvolvimento das etapas de seleção e ciclo de vida do projeto naturalmente se alteram e tendem a se aprofundar, a depender da complexidade do projeto. Na fase de seleção, a modelagem do pré-projeto contribui

<sup>3</sup> A segunda etapa do ciclo de vida da relação público-privada é a estruturação dos projetos priorizados. Há a delimitação do escopo, a elaboração da modelagem técnica, econômico-financeira e a jurídica. A depender do setor, estende-se para estudos mais específicos, como ambientais e de engenharia mais especializada. Nessa etapa serão elaborados o edital e demais documentos licitatórios. A licitação é a terceira etapa do ciclo de vida da relação público-privada, compreendendo desde o período entre o fim da estruturação até a assinatura do contrato. Nessa etapa são realizadas as submissões aos órgãos de controle interno e externo; a audiência e consulta públicas; reuniões com possíveis licitantes por meio de *roadshows*; constituição da Comissão de Licitação; contratação da B3, se for o caso; publicação do edital; realização do leilão; julgamento das propostas. Por fim, a análise das condicionantes para a assinatura do contrato e a assinatura em si. A quarta etapa é a concessão, ou melhor, o período de execução do contrato onde serão feitos os investimentos previstos, a prestação dos serviços de gestão, manutenção e operação por parte do parceiro privado, que será remunerado de acordo com seu desempenho. Caberá ao parceiro público fiscalizar e fazer a gestão contratual, remunerando o concessionário de acordo com o pactuado. As revisões tarifárias e disputas contratuais constituem-se na quinta etapa do ciclo de vida da relação público-privada, sendo um conjunto de atividades que monitoram o equilíbrio contratual ou o restabelece quando necessário. Por fim, a sexta e última etapa é a extinção contratual, momento do encerramento das obrigações entre as partes e da reversão dos bens ao parceiro público. (IGREJAS, Rafael. Disciplina: Modelagem econômico-financeira, suas etapas e o ciclo de vida do projeto, FESPSP, 2022).

para a priorização, identificação de requisitos para qualificação econômico-financeira, mapeamento preliminar de premissas e critérios para o planejamento de longo prazo.<sup>4</sup>

Nessa fase de priorização de projetos, a decisão de *portfólio* compete à alta gestão do poder público e o racional dessa decisão baseia-se na percepção de quais iniciativas trazem maior benefício para a sociedade, a partir das informações que devem ser providenciadas pelo órgão proponente. Mas como tomar essa decisão? Quando há um mapeamento das iniciativas que podem ser delegadas, como priorizar, por exemplo, uma PPP de prestação de serviços não-pedagógicos de unidades escolares, ao invés de uma PPP de prestação de serviços não-clínicos de um hospital infantil? Para essa decisão este artigo propõe a priorização de projetos considerando, como fonte de projetos, a carteira de projetos do estado e utilizando, para tanto, o Modelo de Cinco Dimensões.

## **2.2 - A priorização de projetos estratégicos no Estado do Espírito Santo**

O Planejamento Estratégico (PE) 2019-2022 norteou a elaboração do PPA válido até o ano de 2023. Além do PE, que já possui versão atualizada, o Estado do Espírito Santo possui planos de Longo Prazo, como o ES 2025 e o ES 2030, indicando que o Estado almeja planejar também o longo prazo, com identificação de projetos prioritários que visam benefícios para a sociedade e o desenvolvimento.

No que se refere ao Planejamento Estratégico<sup>5</sup> foram definidas nove áreas estratégicas que concentram os esforços e recursos para alcançar as melhorias desejadas<sup>6</sup>. Dentro destas áreas, as secretarias e autarquias mapearam os principais desafios de cada área estratégica e elencaram 44 desafios para a gestão 2019-2022. De um total de 460 projetos enviados, 232 foram priorizados. Tal processo foi

---

<sup>4</sup> IGREJAS (2022). Apostila da Disciplina: Modelagem econômico-financeira, suas etapas e o ciclo de vida do projeto, FESPSP, 2022. p.4

<sup>5</sup> A Subsecretaria de Planejamento e Projetos, vinculada hierarquicamente à Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, é a responsável pela Coordenação do Planejamento Estratégico do Governo do Estado do Espírito Santo e abrange o Escritório de Projetos Corporativo (PMO-ES).

<sup>6</sup> Áreas estratégicas definidas no Planejamento Estratégico que norteou o PPA 2020-2023, em vigor: Segurança e Defesa da Vida, Educação para o Futuro, Saúde Integral, Infraestrutura para Crescer, Gestão Pública Inovadora, Desenvolvimento Econômico, Desenvolvimento Social e Direitos Humanos, Agricultura e Meio Ambiente, e Cultura, Turismo, Esporte e Lazer.

coordenado pelo Escritório de Projetos do Estado PMO-ES, responsável por conduzir as ações para a elaboração do Planejamento Estratégico estadual. Foram três etapas percorridas: 1) definição das áreas estratégicas e inventário de projetos; 2) alinhamento estratégico; e 3) análise, seleção e priorização dos projetos. Esta última envolve a análise, seleção e priorização de projetos e é crucial para a gestão do portfólio.

Para garantir a transparência na tomada de decisão e assertividade na escolha dos projetos, até porque os recursos são escassos e as demandas da sociedade são crescentes, dois critérios foram utilizados: relevância estratégica e viabilidade de implantação. (Planejamento Estratégico ES 2019-2022, p.58, acesso em 25 maio 2023)

“Os critérios de seleção foram definidos mediante análise das especificidades dos projetos públicos, que visam gerar bens e serviços para aumentar o bem estar da sociedade e não objetivam o lucro, diferenciando-se, portanto, dos projetos do setor privado (...)”

Para citar um exemplo, na área prioritária “Educação para o Futuro”<sup>7</sup> foram mapeados três desafios, quais sejam: 1) elevar a qualidade do ensino e diminuir a desigualdade da rede; 2) atender às necessidades básicas do Estado referentes à Educação Profissional de nível Técnico, Superior e a formação inicial e continuada; 3) ampliar e fortalecer a atuação do Ecossistema Capixaba de C,T &I no desenvolvimento socioeconômico e ambiental.

No que se refere ao primeiro desafio estratégico foram enviados sete projetos, sendo um deles “obras de grande porte (construções, reformas e ampliações)” de unidades escolares. Especificamente com relação a esse projeto que envolve obras de grande

---

<sup>7</sup> Área estratégica Educação para o Futuro: a transversalidade das políticas públicas em Educação e seus impactos colocam esta área como uma das principais em termos de bem-estar social, tendo em vista que seus resultados afetam, de forma direta e indireta, diversos fatores na formação econômica e social, bem como o local em que os cidadãos estão inseridos.

Com o intuito de prover serviços educacionais de qualidade que atendam à população capixaba de forma a superar assimetrias regionais, o Governo definiu sua estratégia de atuação com o objetivo de reduzir as deficiências acumuladas por meio da elevação da qualidade de ensino, fortalecimento da educação profissional e técnica, e a ampliação nos campos de Ciência, Tecnologia e Inovação para o desenvolvimento socioeconômico e ambiental capixaba.

Um dos seus pilares de atuação será a ampliação do acesso, a permanência e a aprendizagem, de forma a reduzir as desigualdades latentes na rede, tornando um local mais aprazível para o aprendizado e a constituição de círculos sociais da escola junto aos pais e à comunidade.

porte, podendo incluir a construção de novas unidades escolares com a prestação de serviços não-pedagógicos, escopo que pode ser delegado a parceiros privados poderia ser feita interação da Secretaria de Planejamento com a Coordenação do PPI e inserido esse projeto para qualificação e, somente após, submissão ao Conselho Gestor do PPI.

Ao observar outra área estratégica, “Saúde Integral”, são quatro desafios, dentre eles, “ampliar e adequar a infraestrutura física e tecnológica do SUS para torná-los ambientes de acesso resolutivo e acolhedores aos usuários”. Para superar este desafio especificamente foram enviados cinco projetos, todos visando construção ou ampliação de hospitais, que também se tratariam de serviços delegáveis caso se optasse por conceder os serviços não-clínicos das unidades hospitalares. Similarmente à área estratégica Educação para o Futuro, nenhum projeto voltado à infraestrutura hospitalar foi submetido ao CGPPI-ES.

Observa-se a existência de uma carteira significativa de projetos prioritários no Estado, mas é necessário que haja um alinhamento dessa à carteira do PPI-ES. Ou seja, há priorização da carteira de programas e projetos estratégicos do Estado, mas isso não é observado quando há necessidade de tomada de decisão sobre quais projetos priorizar para a carteira de parcerias e concessões e como contratar os serviços. O que priorizar? Conceder ou não? PPP de escolas ou PPP hospitais? Na busca de contribuir para essa tomada de decisão é que foi elaborada a proposta explicitada a seguir.

### **3 – Metodologia**

O presente artigo utilizou a metodologia de estudo de caso, isto é, a abordagem qualitativa que visa investigar o caso do Estado do Espírito Santo dentro de um contexto de qualificação de projetos, especificamente dentro do Modelo de Cinco Dimensões (M5D).

#### **3.1 – A qualificação de projetos no Estado do Espírito Santo**

As informações que o órgão ou entidade precisam fornecer para subsidiar a decisão são elencadas no art. 3º da Resolução CGPPI-ES nº 02, de 27 de dezembro de 2010. No total são vinte e dois incisos que deverão ser considerados na elaboração da Proposta Preliminar, que se constitui no documento formal de submissão de projetos.

**Art. 3º** A Proposta Preliminar deverá ser elaborada de forma clara e objetiva, contendo os elementos abaixo, considerados imprescindíveis para a apreciação e deliberação pelo CGP-ES:

**I** - histórico do projeto, contendo a descrição da forma atual de prestação dos serviços, se houver;

**II** - escopo, objetivos e metas a serem alcançadas com a parceria;

**III** - indicação de possível modelo de parceria público-privada a ser adotado;

**IV** - área de abrangência;

**V** - indicação da população a ser beneficiada e da demanda a ser atendida;

**VI** - interesse público a ser tutelado com a implementação da parceria público-privada;

**VII** - vantagem técnica decorrente da adoção do modelo de parceria público-privada;

**VIII** - demonstração da relação do projeto com as competências e atribuições do órgão ou entidade da Administração Pública Estadual proponente bem como a relevância de sua inserção na política pública;

**IX** - identificação das possíveis conexões do projeto com os demais órgãos da Administração Pública em nível Federal, Estadual e Municipal;

**X** - compatibilidade com o Plano Plurianual do Estado do Espírito Santo, a Lei Orçamentária Anual – LOA e com a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO;

**XI** - indicação de potenciais receitas, incluindo a possibilidade de eventual aferição de receitas acessórias;

**XII** - previsão sobre a forma de remuneração do parceiro privado e eventual composição de garantias;

**XIII** - indicação das formas de financiamento possíveis;

**XIV** - investimento público e privado estimados para o empreendimento;

**XV** - possíveis indicadores de desempenho do parceiro privado;

**XVI** - indicação da existência de interesse do mercado no empreendimento;

**XVII** - principais riscos a serem considerados e as formas de sua mitigação;

**XVIII** - estimativa de cronograma para a implementação do projeto de PPP, com a indicação da data para o início e término dos Estudos Técnicos e de Viabilidade, realização de audiência e consulta públicas, licitação e assinatura do contrato de parceria público-privada;

**XIX** - estimativa de prazos viáveis para o contrato de parceria público-privada, com apresentação de cronograma preliminar de implantação e prestação dos serviços;

**XX** - indicação preliminar de atribuições e responsabilidades do parceiro público e do parceiro

privado, sobretudo, no que se refere à execução de investimentos e à prestação de serviços, conforme a estimativa de prazos referida no inciso XIX;

**XXI** - previsão de dispêndio e disponibilidade de recursos para a realização dos Estudos Técnicos e de Viabilidade; e

**XXII** - outros considerados importantes para a análise da Proposta Preliminar.

**Parágrafo único.** A Unidade PPP auxiliará os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual interessados na elaboração da Proposta Preliminar.

A Proposta Preliminar será encaminhada à presidência do CGPPI-ES, que enviará à

CPPI para verificação quanto ao cumprimento do disposto. Se a Proposta Preliminar estiver em conformidade à Resolução nº 2, o CGPPI-ES será convocado e essa pauta será deliberada, levando em conta os art. 6º e 7º da referida Resolução. Ou seja, não há, por parte do poder público um mapeamento de iniciativas e uma priorização entre projetos. Isso é realizado de forma isolada à medida que as propostas preliminares são submetidas à aprovação para composição do portfólio.

Neste sentido, ainda que as propostas preliminares sejam sempre muito bem elaboradas e as informações contidas sejam importantes para que os membros do Conselho conheçam o projeto, a etapa de priorização se resume a essa fase de submissão ao CGP-ES. Entretanto, como salientado, há espaço para melhoria e existem diferentes metodologias e boas práticas acerca da priorização de projetos, como o Modelo de Cinco Dimensões (M5D), abordado a seguir.

### 3.2 – O Modelo de Cinco Dimensões

O *Five Case Model* ou Modelo de Cinco Dimensões (M5D) foi instituído no Reino Unido e é utilizado como exitosa ferramenta de gestão de projetos de investimento público pela *Infrastructure and Projects Authority* (IPA) - Autoridade de Infraestrutura e Projetos do Reino Unido, desde a concepção até a implementação. Para Javier Encinas (aula do MBA em PPP e Concessões, Londres, 2022), vice-diretor da equipe internacional de projetos e finanças estruturadas da IPA, o M5D é uma ferramenta de gestão para elaboração, avaliação e aprovação de propostas de investimentos e possui as seguintes características:

- Estruturado:** mostra de forma passo a passo o que fazer e como fazê-lo;
- Multidimensional:** abrange de forma holística todas as etapas através de 5 lentes / dimensões principais: estratégica, econômica, comercial, financeira e gerencial;
- Interativo:** analisa todas as 5 dimensões simultaneamente;
- Multiestágio:** desenvolve a análise em 3 etapas principais: *Strategic Outline Case (SOC)* – Proposta Inicial de Investimento, *Outline Business Case (OBC)*, Proposta Intermediária de Investimento e *Full Business Case (FBC)*, Proposta Completa de Investimento;
- Documento dinâmico / vivo:** acompanha o desenvolvimento do projeto ao longo de seu ciclo de vida.

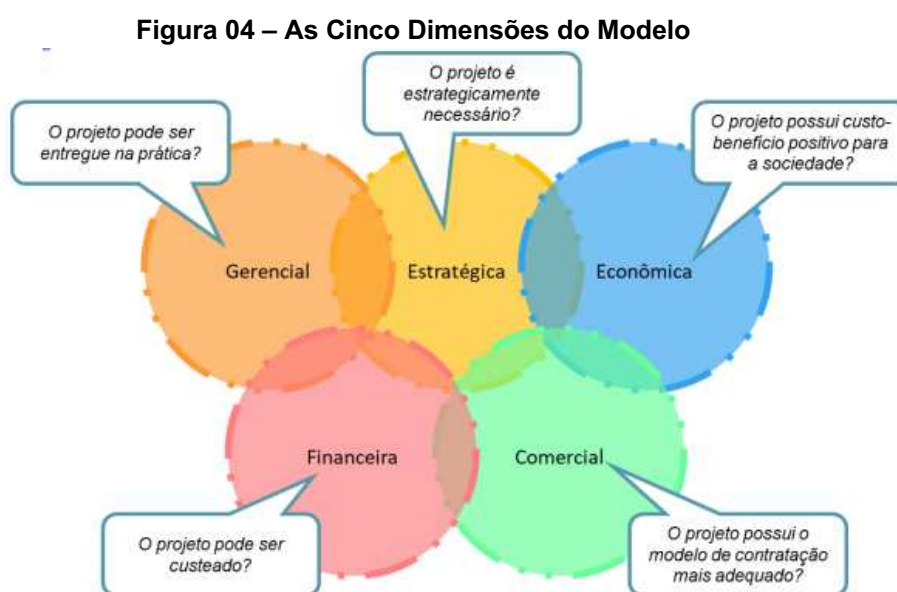
Utilizado no Reino Unido como exitosa ferramenta de gestão de projetos e investimentos públicos, o Modelo de 5 Dimensões (M5D) acompanha o projeto desde

sua concepção até sua implementação, sendo que seu principal objetivo, segundo Encimas, é a garantia de que os projetos certos sejam os selecionados e entregues no prazo e dentro de orçamento previstos na modelagem.

Desenvolvido e publicado pela Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura da Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade do Ministério da Economia (SDI/SEPEC/ME), em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e a Autoridade de Infraestrutura e Projetos do Reino Unido (“IPA”), o Guia “Estruturação de propostas de investimento em infraestrutura: Modelo de Cinco Dimensões” (2022) pode ser considerado como um documento de boas práticas na estruturação de projetos.

Trata-se de um Guia que tem sido adotado como referência no Governo Federal, sendo seu uso fomentado por órgãos multilaterais, como o próprio BID e o *Global Infrastructure Hub* (GIHub), e referendado pelo Tribunal de Contas da União por meio, por exemplo, do relatório que subsidiou o Acórdão nº 1.472/2022 – TCU – Plenário.

O M5D estabelece uma metodologia para orientar a estruturação de propostas de investimento, considerando cinco perspectivas (ou dimensões), as quais buscam, de forma sintética, responder às seguintes questões, conforme Figura 04.



Fonte: Guia de Estruturação de Propostas de Investimentos em Infraestrutura, Ministério da Economia, 2022.

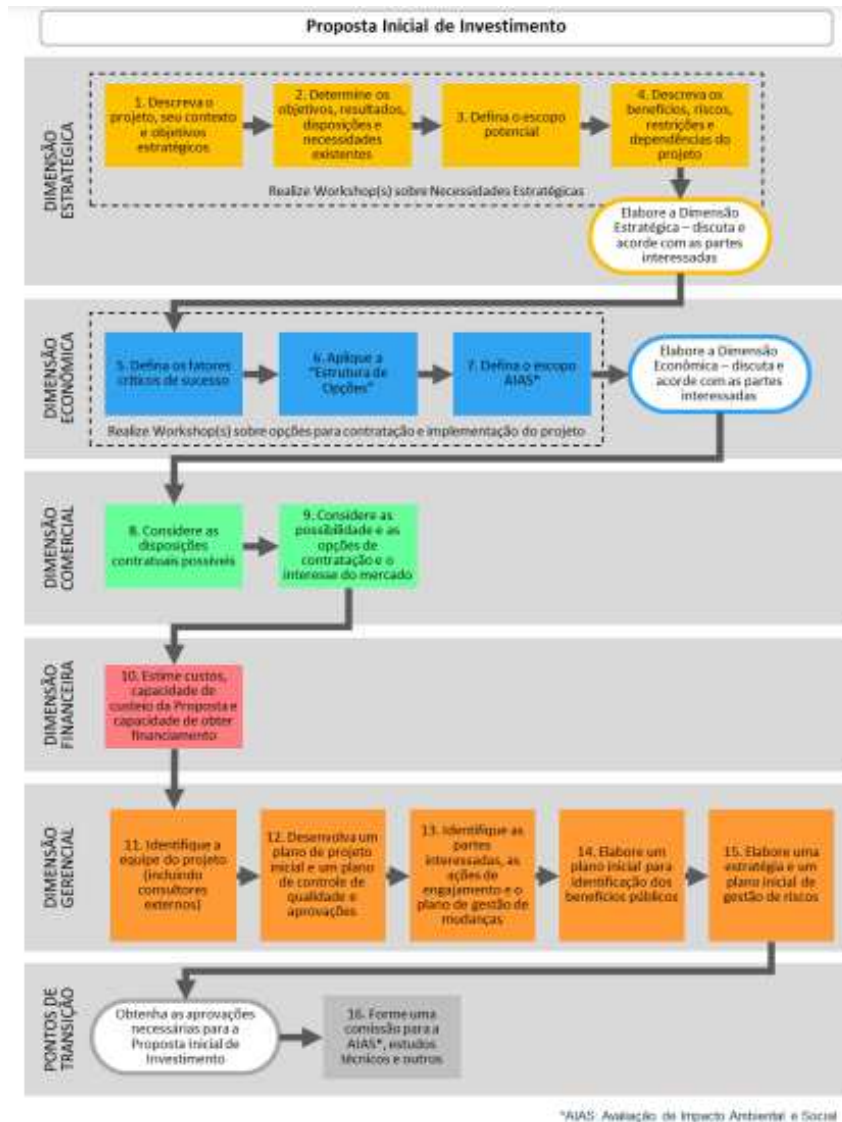
Ao fazer os dois primeiros questionamentos acima elencados, quais sejam: “o projeto é estrategicamente necessário?” (Dimensão Estratégica) e “o projeto possui custo-benefício positivo para a sociedade?” (Dimensão Econômica) espera-se contribuir para a diminuição da lacuna atualmente existente na primeira etapa do ciclo de vida da relação público-privada, que é a priorização dos projetos da carteira do PPI-ES na medida em que os projetos serão priorizados e qualificados para a inserção em carteira e não terão a sua inserção imposta por mero interesse político ou necessidade de sua implementação apontada por gestor da pasta proponente, sem qualquer análise ou critério.

Importante salientar que nessa metodologia M5D, os estudos de viabilidade são desenvolvidos em três etapas, quais sejam: proposta inicial de investimento (PIV), proposta intermediária de investimento e proposta completa de investimento. Cada uma das cinco dimensões (estratégica, econômica, comercial, financeira e gerencial) é analisada em cada etapa do estudo de viabilidade. Por exemplo, na Proposta Inicial de Investimento serão consideradas as cinco dimensões, embora as duas primeiras, quais sejam, a estratégica e a econômica serão mais aprofundadas, conforme o Guia de Estruturação de Propostas de Investimentos em Infraestrutura (2022, p. 22)

Em cada estágio, cada dimensão componente é revisitada para verificar suas conclusões e decisões à luz de novas informações e análises à medida que o projeto se desenvolve. A Proposta de Investimento é, portanto, um “documento dinâmico” que evolui ao longo do tempo. A Proposta Inicial de Investimento concentra-se amplamente nas Dimensões Estratégica e Econômica. As Dimensões Comercial, Financeira e Gerencial são relativamente menos desenvolvidas neste estágio. Eles devem, entretanto, serem considerados na reflexão sobre como o desenvolvimento e a contratação do projeto serão feitos, como ele será pago e como será administrado. A Proposta Intermediária de Investimento se concentra nas Dimensões Econômica, Comercial, Financeira e Gerencial. A Proposta Completa de Investimento concentra-se no processo de licitação e formalização do contrato com o licitante vencedor. Ela atualiza as Dimensões Econômica, Comercial, Financeira e Gerencial.

Neste sentido, uma vez que o artigo procura contribuir para a etapa de pré-projeto, que antecede às etapas do ciclo de vida da relação público-privada, qual seja, a etapa de priorização, somente será considerada a Proposta Inicial de Investimento (Figura 05) em suas duas primeiras dimensões, a estratégica e a econômica.

**Figura 05 – Proposta Inicial de Investimento – M5D**



Fonte: Guia de Propostas de Investimento em Infraestrutura. Ministério da Economia, 2022.

### 3.3 – Modelo de 5 Dimensões (M5D) aplicado à gestão estadual

Segundo o Guia do M5D (2022, p.29), a Proposta Inicial de Investimento foca, primeiramente, as Dimensões Estratégica e Econômica, estabelecendo a "necessidade estratégica" para o projeto e seu alinhamento estratégico em conjunto com a estratégia geral da Autoridade e de outros programas e projetos governamentais. Também apresenta e testa uma ampla gama de opções em relação a uma gama de critérios e identifica uma lista com as principais opções realistas; e identifica custos, benefícios e riscos, incluindo riscos e oportunidades ambientais e sociais em nível elevado.

Assim, considerando as etapas percorridas e apresentadas nos itens de 1 a 5 na Figura 5, que perpassam as duas primeiras dimensões do Modelo, a Estratégica e a Econômica, pode-se contribuir com a gestão estadual ao aplicar o modelo de cinco dimensões justamente na etapa prévia à entrada do projeto em carteira, quando há necessidade de o órgão ou entidade proponente do projeto elaborar Proposta Preliminar, citada anteriormente, para ser submetida ao Conselho Gestor do Programa de Parcerias de Investimentos.

Para isso, uma importante contribuição poderá ser dada que é a incorporação nos critérios para elaboração da proposta preliminar, de questões relacionadas ao Modelo de Cinco Dimensões. Para tanto será utilizado o “Questionário para Análise de Investimento”<sup>8</sup>, apresentado como anexo ao trabalho de conclusão de curso do MBA em PPPs e Concessões “Controle concomitante/preventivo dos editais de desestatização: sugestões para modernização normativa do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo” e que, indubitavelmente, contribuirá para a priorização de projetos melhores e com maior potencial de ter contrato assinado e criar valor público.

É importante ressaltar que os projetos de infraestrutura que deverão submeter as propostas preliminares ao CGPPI-ES terão sido anteriormente qualificados como delegáveis ao setor privado, por meio de concessão comum, permissão, PPP em suas modalidades concessão administrativa e patrocinada, a partir de trabalho conjunto do PMO da Secretaria de Planejamento e da Coordenação do Programa de Parcerias de Investimentos, mediante análise da carteira de projetos estratégicos do estado. Assim, propõe-se a revogação da Resolução CGPPI-ES nº02/2009 e incorporação de informações do questionário a ser disponibilizado como anexo à nova resolução que os órgãos e entidades deverão considerar.

Ressalta-se que a fase de priorização de projetos tem início com o mapeamento dos projetos qualificáveis, por parte do PMO-ES e CPPI-ES e, assim que definidos, haverá apresentação e sensibilização dos gestores das pastas responsáveis e orientação

---

<sup>8</sup> Trabalho de conclusão de curso (MBA em Parcerias Público-Privadas e Concessões) – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. 2023.

quanto à elaboração da proposta preliminar adequada ao Modelo de Cinco Dimensões. Cabe sugerir ao governo que já adote esta dinâmica e metodologia já considerando os projetos prioritários constantes da carteira já atualizada pelo Planejamento Estratégico 2023-2026.

Além disso, aliadas ao trabalho em conjunto entre o PMO-ES e a Coordenação do PPI-ES para mapeamento e caracterização de iniciativas e priorização dos projetos de parcerias e concessões implantação do Modelo de 5 Dimensões por meio de elaboração de Resolução do CGPPI que elenque os critérios a serem observados na elaboração de proposta preliminar de projetos de PPP e Concessões, para a priorização de projetos na carteira do PPI, outras ações pode ser consideradas: 1) certificação, em um primeiro momento, dos servidores do PMO-ES e da CPPI na Metodologia do Modelo de 5 Dimensões; e 2) revisão geral do Marco Regulatório do Estado adequando ao M5D, no que se refere, especialmente, ao Decreto nº 2.085/2022 que rege o instrumento de Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) e o de Manifestação de Interesse Privado (MIP) no Estado do Espírito Santo.

#### **4 – Resultados e Discussão**

O Conselho Gestor do Programa de Parcerias de Investimentos delibera sobre quais os projetos que entrarão na carteira de parcerias e concessões, etapa que antecede as etapas do ciclo de vida da relação público – privada. Por meio de critérios definidos na Resolução nº 2 do CGP-ES os órgãos e entidades que querem desenvolver seus projetos por meio de concessões ou PPPs submetem a proposta e, se aprovadas, o processo seguirá todo o ciclo de vida da relação público privada. Os projetos prioritários definidos no Planejamento Estratégico do Estado que podem ser delegados não são priorizados antes de serem submetidos ao CGPPI-ES.

A proposta sugerida neste artigo poderá trazer como resultados a minimização de problemas atualmente detectados, tais como: 1) definição de projetos por questões fiscais e não dentro de um racional com foco em fluxos financeiros e fluxo de benefícios públicos; 2) alta mortalidade de projetos de PPPs e Concessões; 3) projetos que avançam sem maturidade, com muito gasto de energia por parte das equipes

técnicas do governo; 4) carteira de projetos de parcerias e concessões não alinhada à carteira de projetos prioritários do Estado; 5) contratos ineficientes; e 6) obras paradas.

Diante do exposto, a proposta de adoção do M5D visa robustecer a tomada de decisão governamental de alto impacto e visão de longo prazo que o Poder Público deve dispor ao priorizar os projetos que comporão a carteira do Programa Estadual de Parcerias e Concessões, uma vez que apresenta benefícios consolidados na estruturação de projetos: a) um escopo transparente, planejamento e elaboração de propostas de gastos que otimizam o valor social; b) tomada de decisão baseada em evidências; c) identificação, mitigação e gestão de riscos; d) validação do projetos em várias etapas o que pode diminuir os custos de transação; e) aplicável e adaptável a todos os setores ou tipos de projetos.

A interação com o Escritório de Projetos do Estado poderá proporcionar uma gama maior de projetos que poderão ser avaliados em uma primeira triagem que seria a identificação se o projeto pode ser delegado à iniciativa privada. Em etapa posterior, sendo qualificados nessa triagem, os órgãos elaborariam a proposta preliminar baseada em uma nova resolução contendo os critérios das dimensões Estratégica e Econômica do M5D, disponíveis no “Questionário para Análise de Investimento”.

Considerando os projetos que chegaram a entrar em carteira e tiveram a estruturação realizada por *facilities*, a taxa de sucesso foi de 100%. Porém, é importante ressaltar que esses projetos referem-se às PPPs de saneamento da Companhia Espírito-santense de Saneamento (CESAN), cujas metas de universalização do esgotamento sanitário já constavam dos Planos Municipais de Saneamento dos municípios contemplados. Essas PPPs para prestação de serviços de esgotamento sanitário tiveram seus contratos assinados em 2014 (PPP Serra), 2017 (PPP Vila Velha) e em 2020 (PPP Cariacica).

Por outro lado, os projetos da Administração Direta não apresentaram taxa de sucesso satisfatória como os acima elencados. Como o Estado do Espírito Santo utiliza Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) e Manifestação de Interesse Privado (MIP) desde 2011 todos os projetos foram estruturados utilizando essa forma

de contratação, em conformidade com os Decretos 2889/11 e, atualmente, com o Decreto 5.085/22. Dessa forma, a demanda, seja por parte do governo ou de ente privado (MIP) não passava por qualquer triagem para qualificação. Para cumprimento da legislação, a proposta preliminar era elaborada e submetida ao CGPPI-ES. Isso fez com que a taxa de sucesso, dentre os projetos que entraram em carteira e cuja forma de estruturação escolhida foi o PMI, 6 (54%) foram os que resultaram em uma estruturação; dos 6 projetos modelados por PMI, 33% (2 projetos) concluíram de forma bem sucedida seu ciclo, culminando na homologação dos resultados da licitação.

Devido a esses sucessivos resultados foi proposta no Projeto de Lei que deu origem à LC nº 1.051/23, em seu Art. 14, a seguinte ordem para a elaboração de projetos:

- I - utilização da estrutura interna da própria administração pública direta e indireta;
- II - contratação de serviços técnicos profissionais especializados;
- III - abertura de chamamento público; e
- IV - recebimento de sugestões de projetos.

Essa determinação da Lei, aliada à utilização do Modelo de Cinco Dimensões para a priorização dos projetos a serem elaborados fomentará a carteira do PPI e manterá uma quantidade maior e melhor de projetos em diferentes níveis de maturidade, fornecendo dinamicidade à carteira do PPI.

Contudo, é importante ressaltar que a proposta apresentada neste artigo deverá, ser submetida ao Conselho Gestor para ser validada e, caso seja aprovada, será implementada como importante passo para o fomento de mais projetos de concessões e parcerias.

## **5 - Observações Finais**

No Estado do Espírito Santo existe um Conselho Gestor de Parcerias. Sua história remonta à criação, pela Lei 492/2009, do Conselho Gestor de Parcerias Público-Privadas (CGP-ES), que em 2023, por meio da Lei Complementar Estadual 1.051, foi convertido no Conselho Gestor do Programa de Parcerias de Investimentos do Estado do Espírito Santo (CGPPI/ES), incorporando, sob seu escopo de atuação, os contratos

de parceria (concessão comum, concessão patrocinada, concessão administrativa, permissão de serviço público e outros negócios público-privados que, em função de seu caráter estratégico e de sua complexidade, especificidade, volume de investimentos, longo prazo, riscos ou incertezas envolvidas, adotem estrutura jurídica semelhante) bem como projetos de desestatização seja pela alienação de direitos ou transferência, para a iniciativa privada, da execução de serviços públicos.

O Estado do Espírito Santo, embora tenha a priorização e estruturação dos projetos regulamentada por legislação específica, pela qual a entrada de projetos em carteira deve conter os requisitos especificados no art. 3º da Resolução CGP/ES de 27 de dezembro de 2010, não apresenta uma priorização anterior a esta etapa.

Assim o artigo analisou a possível adoção do Modelo de 5 Dimensões nos projetos futuros, em busca de sistematizar o planejamento das estruturas de projetos de modo padronizado com as boas práticas internacionais, na medida em que sugere a incorporação do modelo de cinco dimensões (M5D) no momento de qualificar projetos que possam ser estruturados e concedidos à iniciativa privada, o que poderá trazer impactos positivos para o PPI-ES, dentre eles: a) um escopo transparente, planejamento e elaboração de propostas de gastos que otimizam o valor social; b) tomada de decisão baseada em evidências; c) identificação, mitigação e gestão de riscos; d) validação do projetos em várias etapas o que pode diminuir os custos de transação; e) aplicável e adaptável a todos os setores ou tipos de projetos.

Para futuros artigos, sugere a continuidade dos acompanhamentos dos projetos do Estado do Espírito Santo, a fim de traçar comparativamente a taxa de sucessos dos projetos anteriores e posteriores à possível implementação do modelo M5D.

## Referências

AGUIAR, Camila. Apostila da Disciplina Governança Institucional. MBA PPP e concessões, FESPSP. São Paulo: 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 5 de outubro de 1988**. Poder Executivo. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 27dez.2023>.

BRASIL. **Estruturação de propostas de investimento em infraestrutura**: modelo de cinco dimensões. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/choque-de-investimento-privado/modelo-de-cinco-dimensoes/guia-modelo-de-cinco-dimensoes.pdf>. Acesso em: 20dez.23.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Conselho Gestor de Parecerias e Concessões. **Resolução nº 02**, de 27 de dezembro de 2010. Disponível em: <[https://parcerias.es.gov.br/Media/ParceriasPublicoPrivadas/Documentos/dio\\_resolucao\\_02\\_cgp\\_proposta\\_preliminar.pdf](https://parcerias.es.gov.br/Media/ParceriasPublicoPrivadas/Documentos/dio_resolucao_02_cgp_proposta_preliminar.pdf)>. Acesso em: 13fev.2024.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Decreto estadual nº2.410-S**, de 26 de novembro de 2009. Disponível em: <<https://parcerias.es.gov.br/Media/ParceriasPublicoPrivadas/Documentos/Decreto%202410-R%20de%2026%20de%20novembro%20de%202009.pdf>> Acesso em: 27dez.2023.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 492**, de 10 de agosto de 2009. Disponível em: <https://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/LEC4922009.html>. Acesso em: 03jan.24

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Lei Complementar nº 1.051**, de 18 de julho de 2023. Disponível em: [https://parcerias.es.gov.br/Media/ParceriasPublicoPrivadas/Documentos/Lei%20Complementar%20N%201051\\_19072023.pdf](https://parcerias.es.gov.br/Media/ParceriasPublicoPrivadas/Documentos/Lei%20Complementar%20N%201051_19072023.pdf). Acesso em: 13fev.24

ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria de Estado de Desenvolvimento (SEDES). **Resumo Executivo do Programa de Parcerias de Investimentos**. Coordenação do Programa de Parcerias de Investimentos. Vitória (ES), 2023.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria de Estado de Economia e Planejamento (SEP). **Planejamento Estratégico Espírito Santo 2019-2022**. Disponível em: <<https://planejamento.es.gov.br/Media/sep/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%202019-2022/PLANEJAMENTO%20ESTRAT%3%89GICO%20GOVERNO%20ES%202019-2022.pdf>>. Acesso em: 13fev.24.

ESPÍRITO SANTO (Estado). Secretaria de Estado de Economia e Planejamento (SEP). **Planejamento Estratégico Espírito Santo 2023-2026**: apresentação dos resultados. Disponível em: <https://planejamento.es.gov.br/Media/Sep/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Resultados%20-%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%202023-2026%20SITE.pdf>. Acesso em: 15fev.24.

ENCINAS, Javier. **Aula proferida durante Módulo Internacional do MBA em PPPs e Concessões**. Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. Londres: 2022.

IGREJAS, Rafael. **Apostila da disciplina modelagem econômico-financeira de projetos de PPP e concessão**. MBA em PPPs e Concessões. Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. São Paulo: 2022.

VINHAS, Ana Paula et al. **Controle concomitante/preventivo dos editais de desestatização: sugestões para modernização normativa do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo**. Trabalho de conclusão de curso (MBA em Parcerias Público-Privadas e Concessões) – Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, 2023.