

Solução de conflitos

Felipe Sande - Pesquisador CEPP / FIPE

Novembro de 2025





Ponto de partida

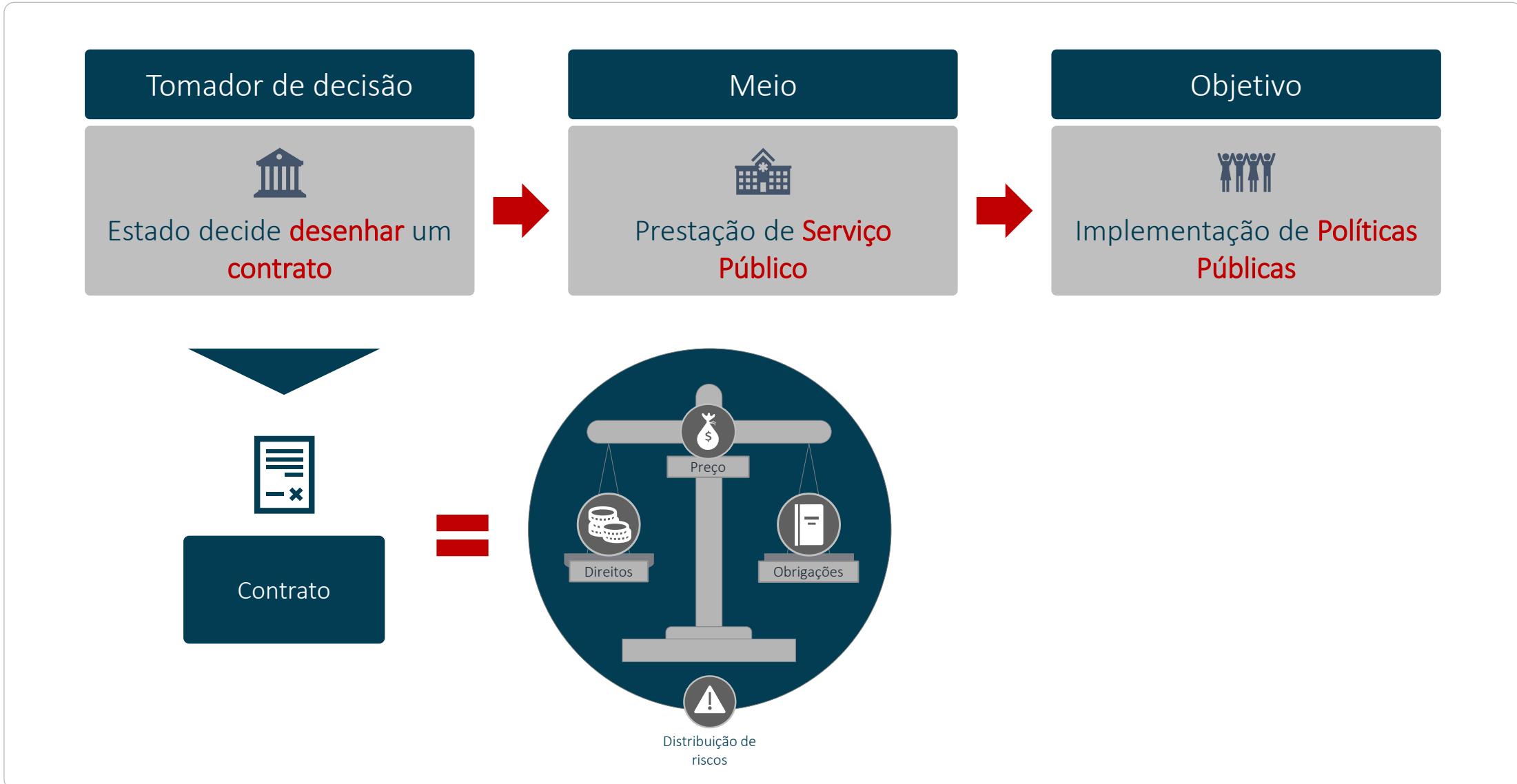


Ponto de partida



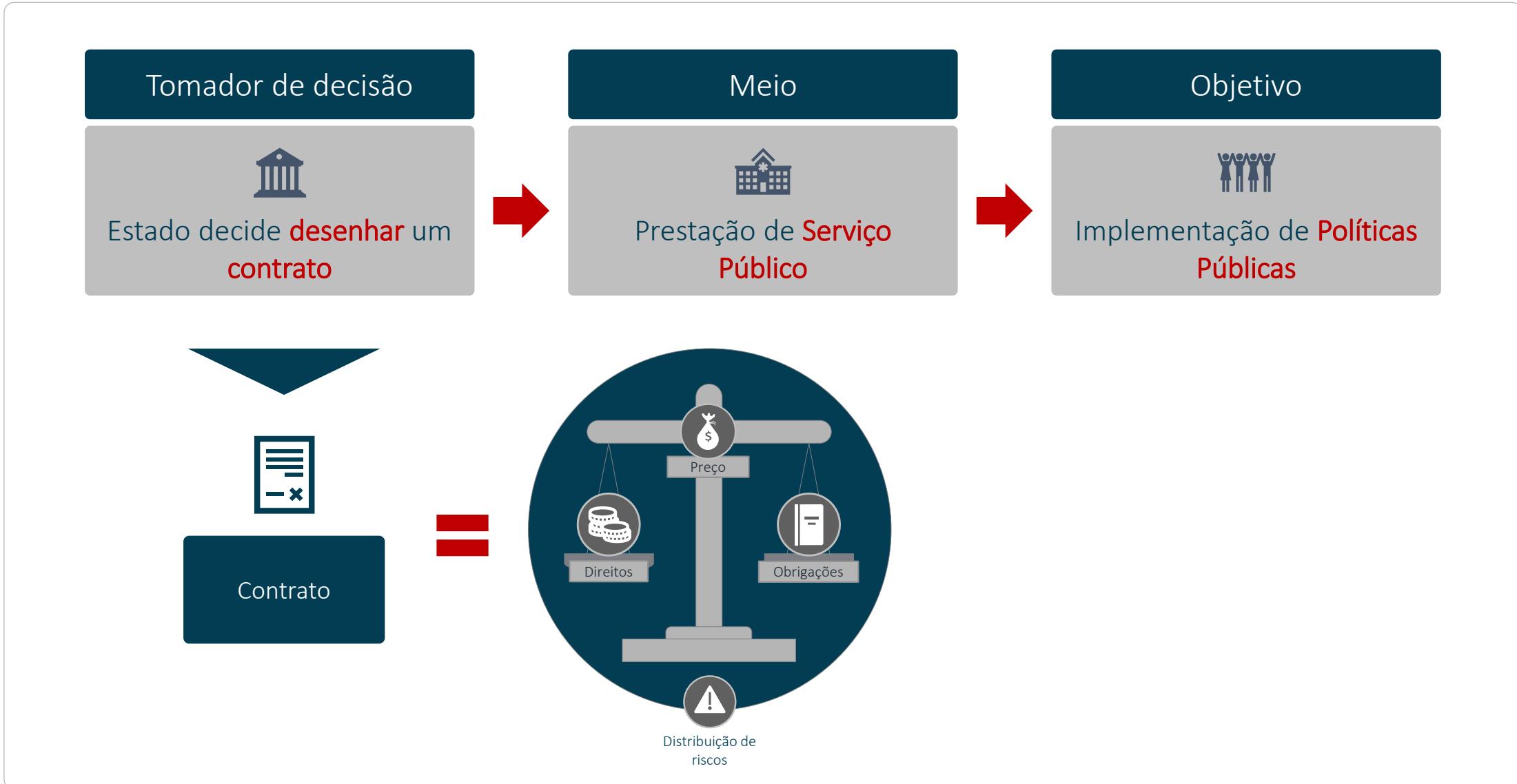


Ponto de partida





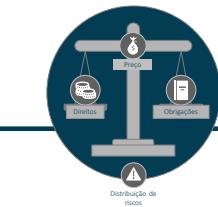
Ponto de partida





Ponto de partida

Mercado – seleção do parceiro privado

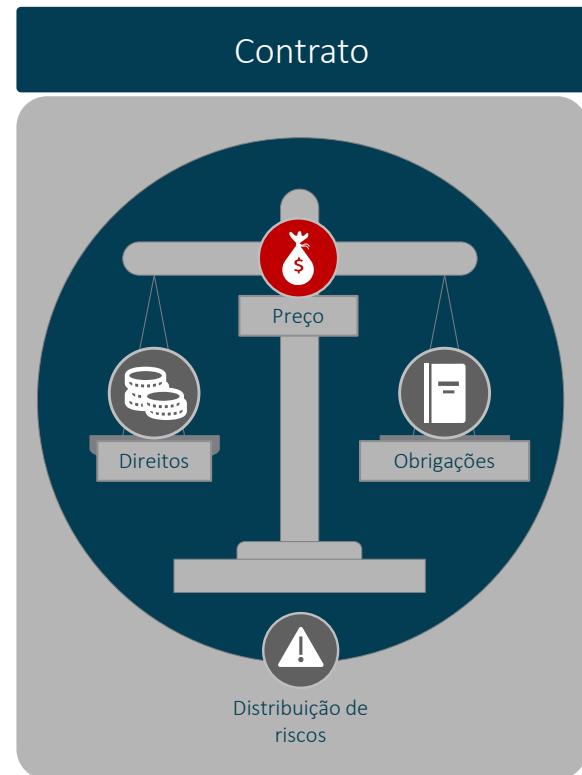


Preço
Licitatório



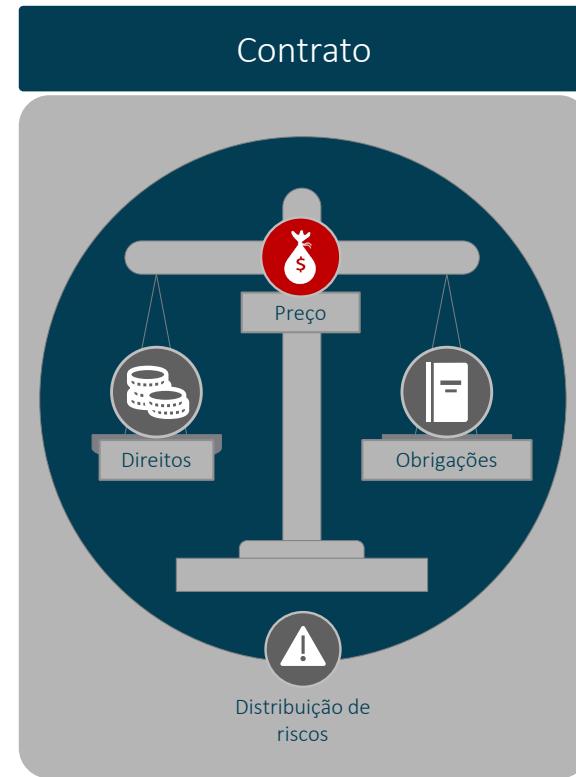


Ponto de partida





Ponto de partida



Desafios

Variação de demanda

Variação nos preços

Mudança tecnológica

Alterações legislativas

Novas metas ambientais





Ponto de partida



Reequilíbrio

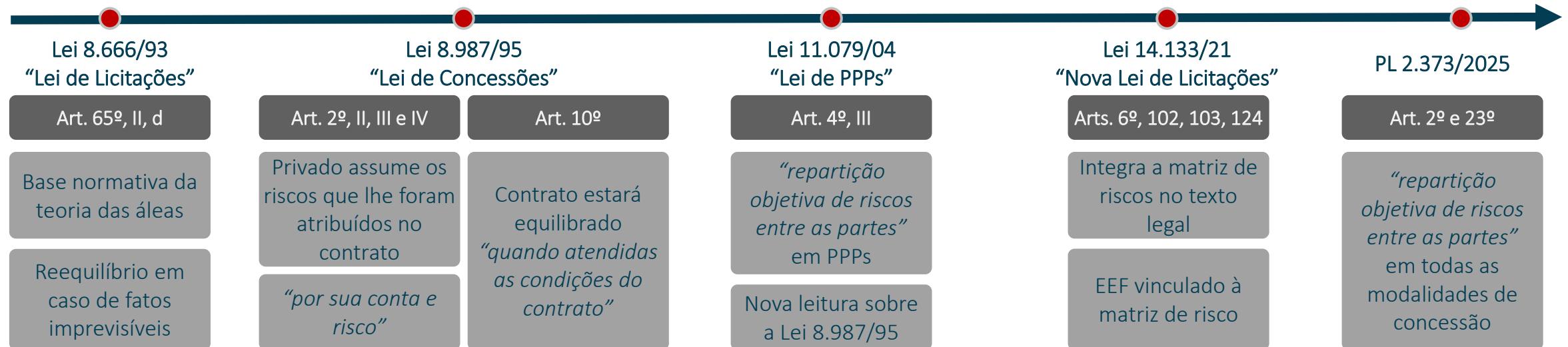
Renegociação

Negociação

Reequilíbrio

Renegociação

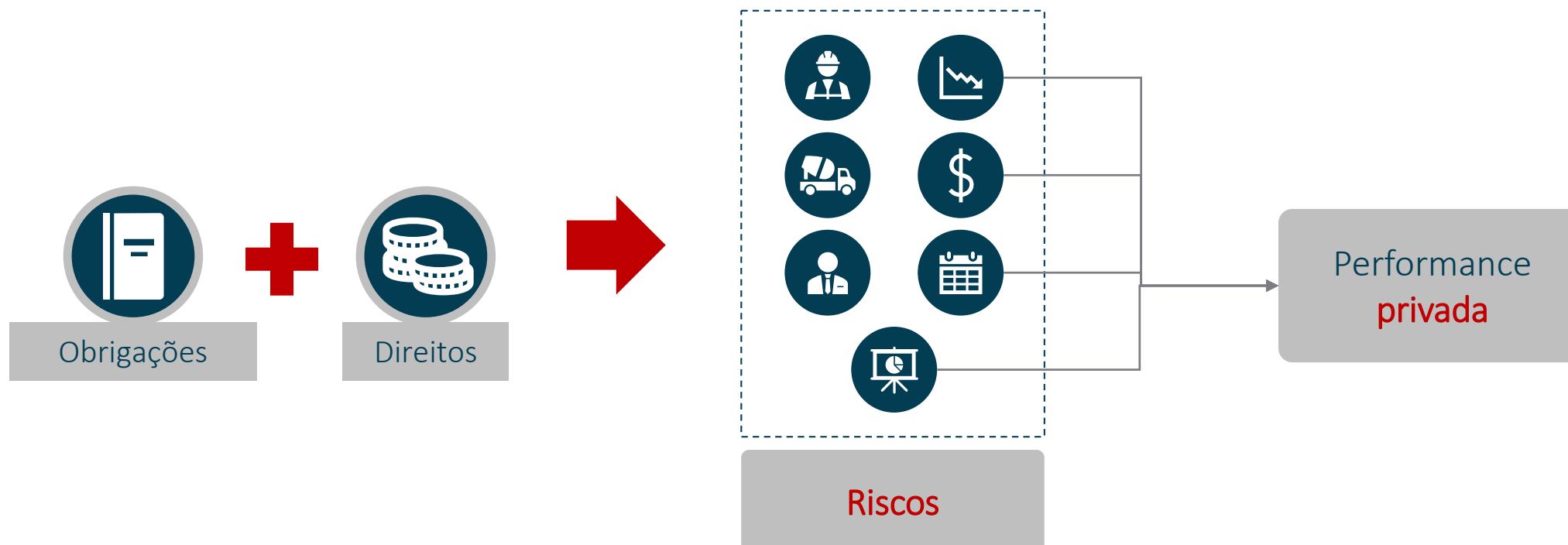
Negociação

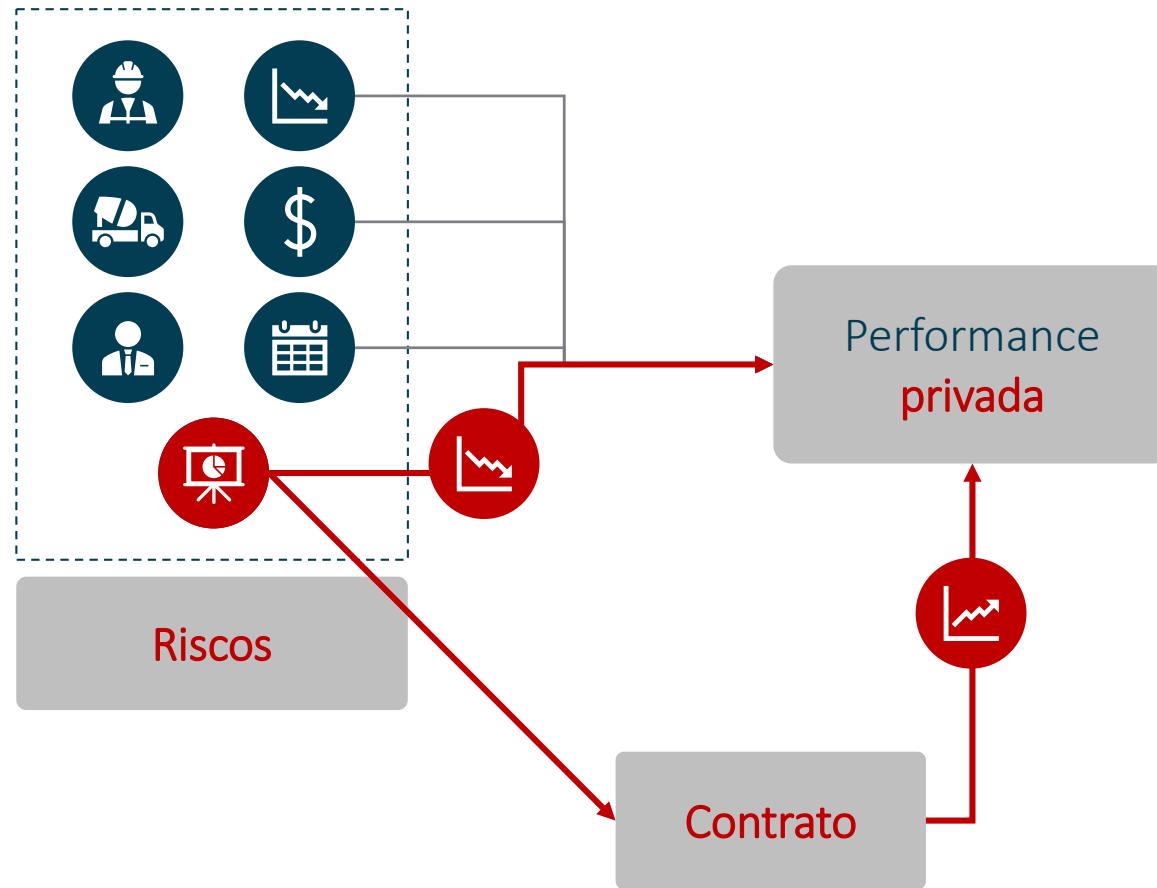


Reequilíbrio

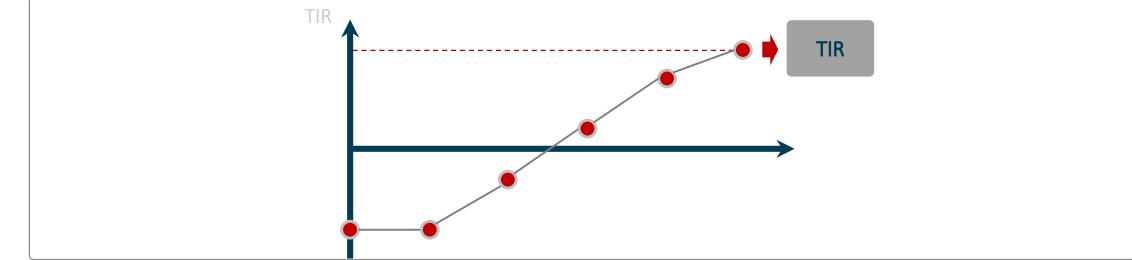
Renegociação

Negociação

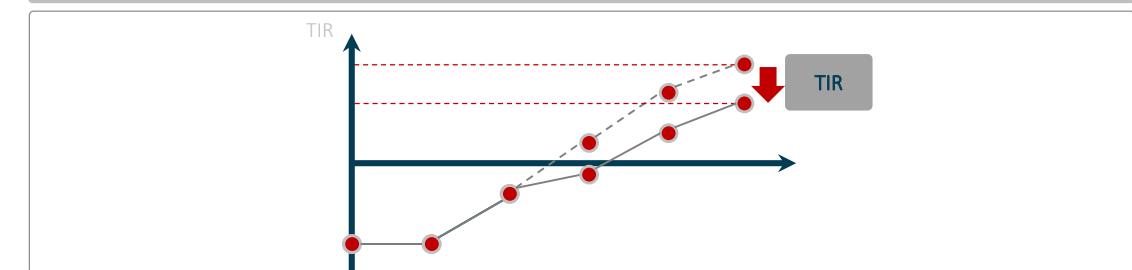




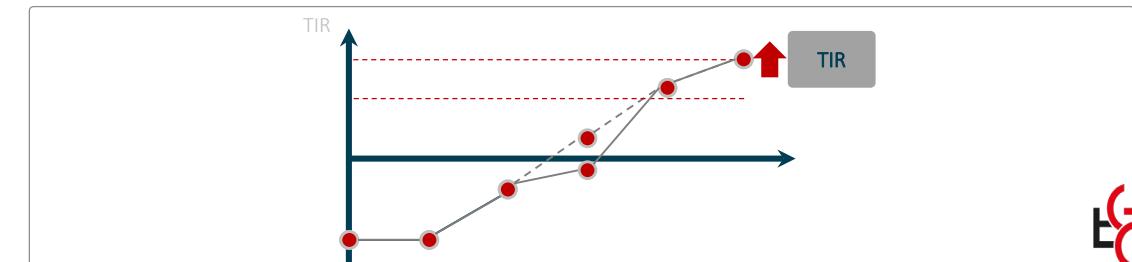
Todo **evento** ocorrido ao longo do contrato afeta a performance **privada**



Porém, nem todos deveriam ser **suportados** pelo privado (evento **desequilíbrio**)

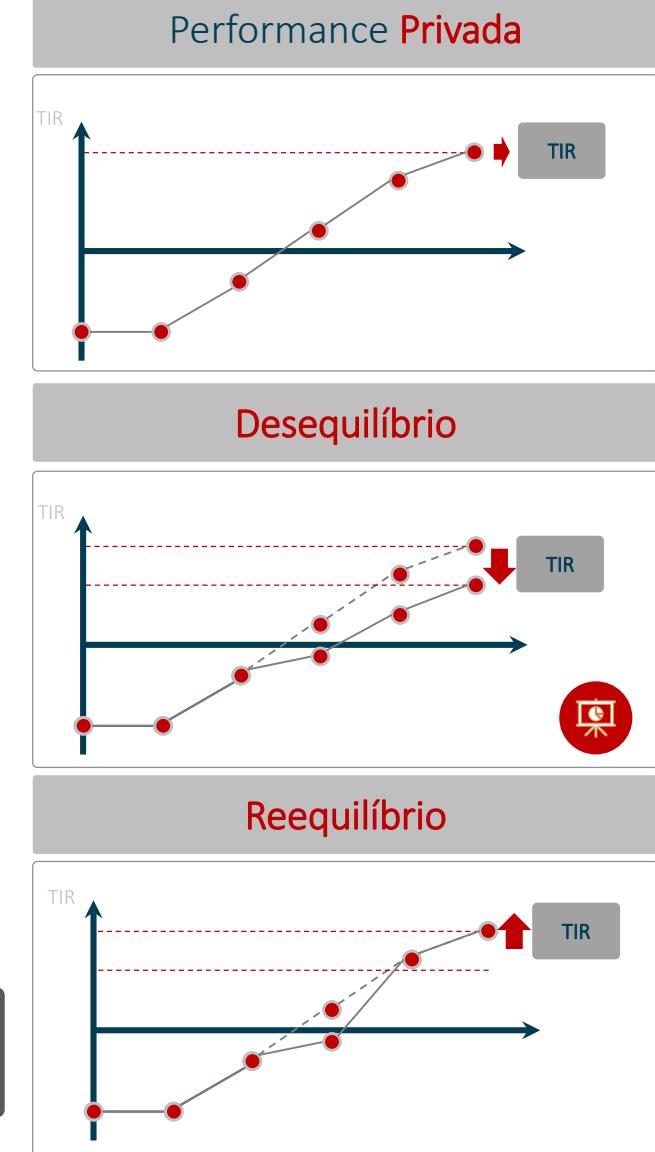
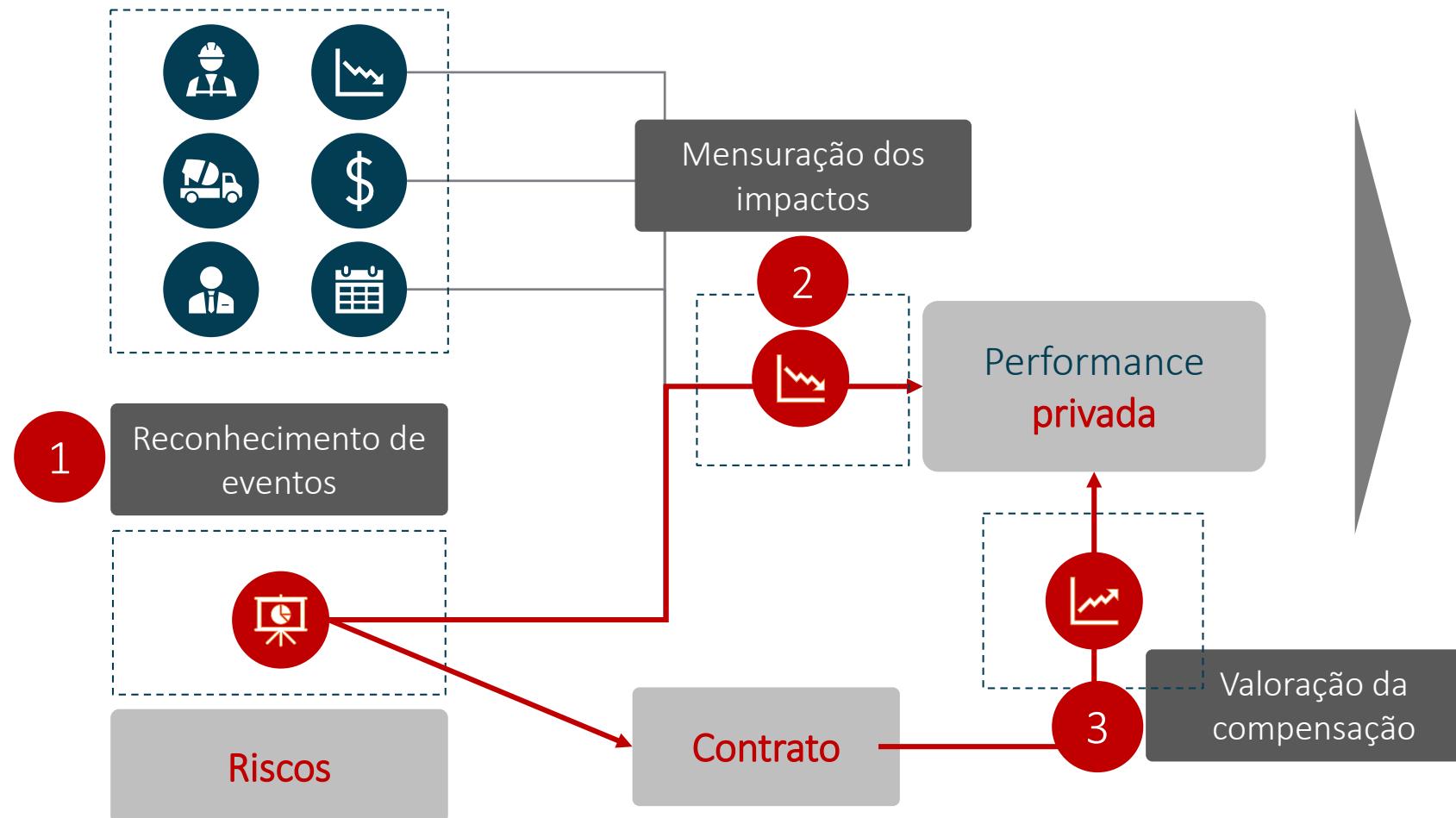


Cabe ao reequilíbrio **compensar** os efeitos do desequilíbrio



Surgem **regras** sobre:

Cabe ao reequilíbrio **compensar** os efeitos do desequilíbrio



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

Surgem **regras** sobre:

- 1 Reconhecimento de eventos
- 2 Mensuração dos impactos
- 3 Valoração da compensação



1



Riscos

Contrato



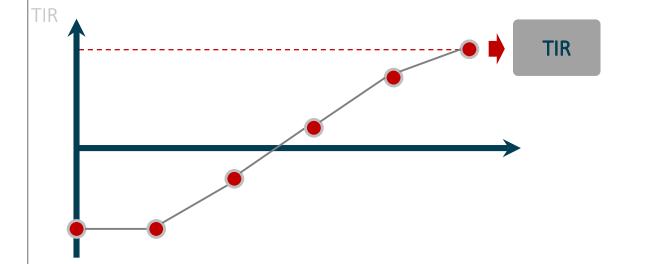
2

Performance
privada

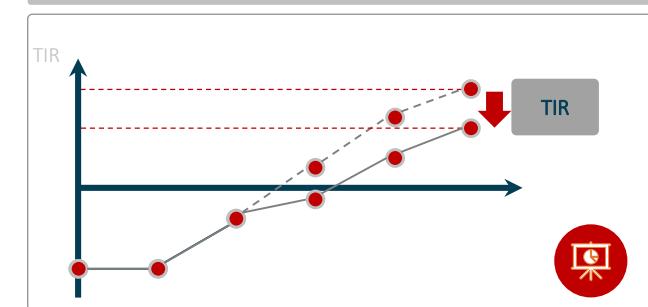
3



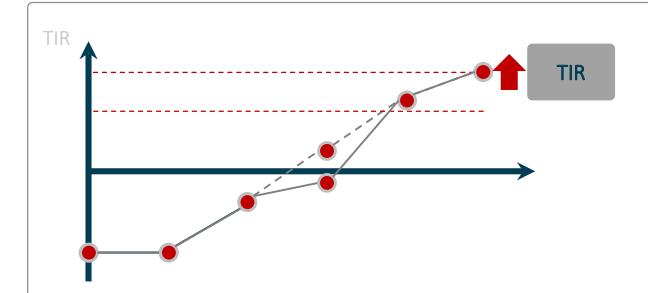
Performance **Privada**



Desequilíbrio



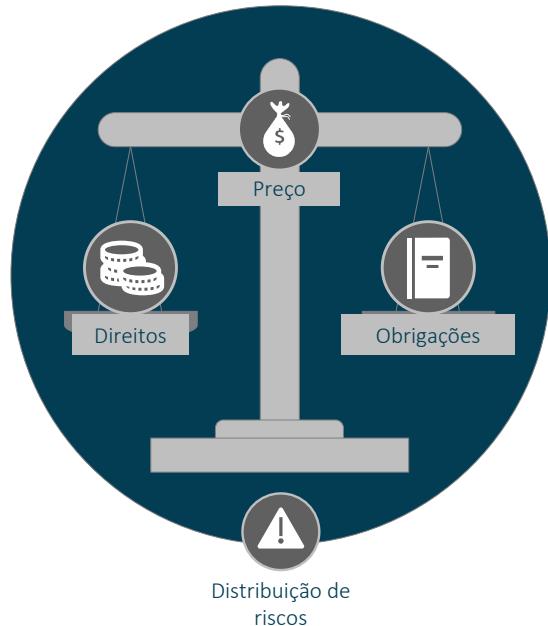
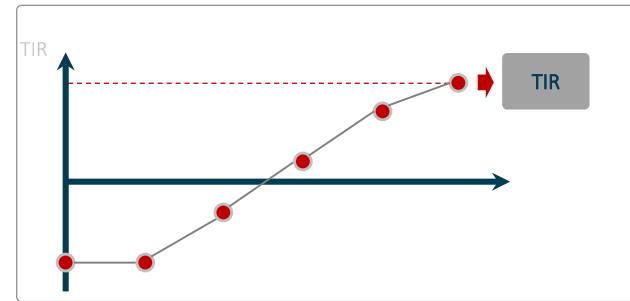
Reequilíbrio



Reequilíbrio

Performance Privada

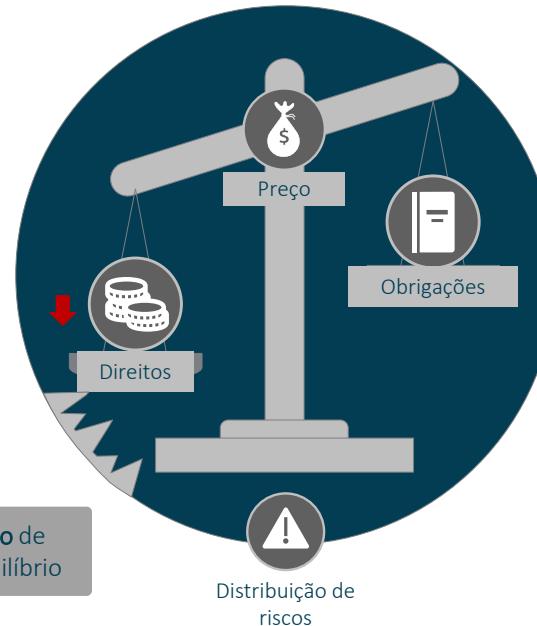
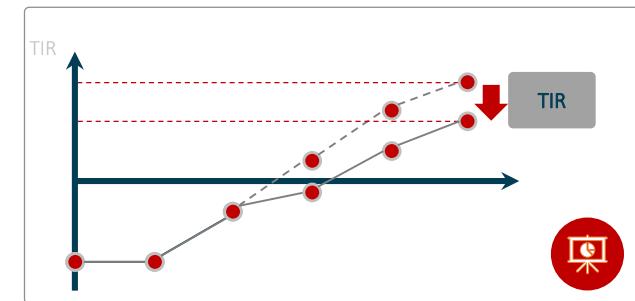
Equilíbrio



Renegociação

Desvio de Performance

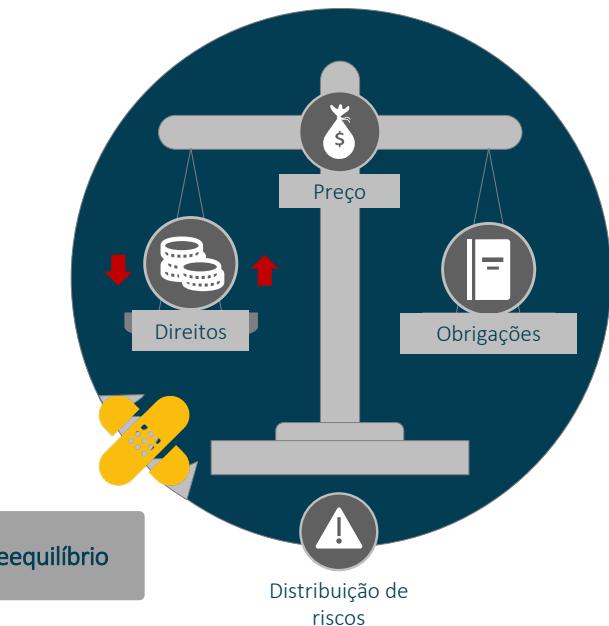
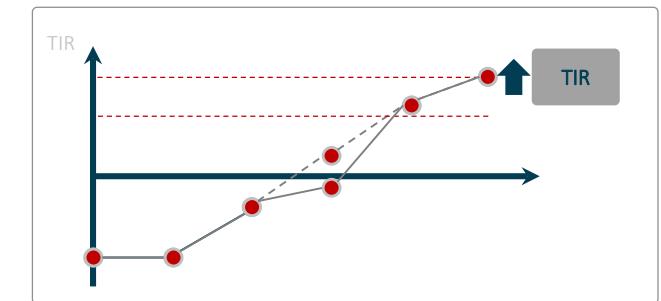
Desequilíbrio



Negociação

Retomada da Performance

Reequilíbrio



Reequilíbrio

Surgem **regras** sobre:

- 1 Reconhecimento de eventos
- 2 Mensuração dos impactos
- 3 Valoração da compensação



1



Riscos

Contrato

Renegociação

Dificuldades práticas na mensuração:

Performance privada

1

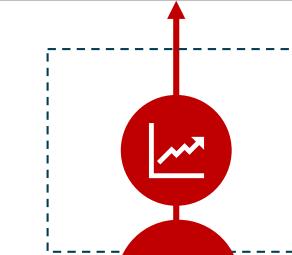
2

3

1

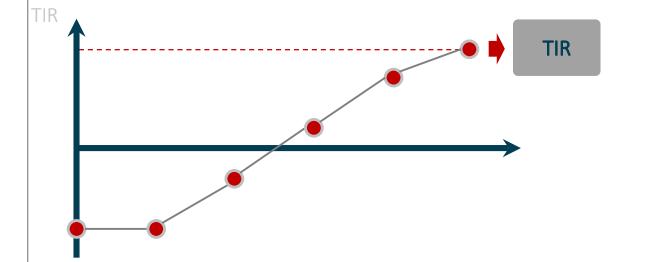


3

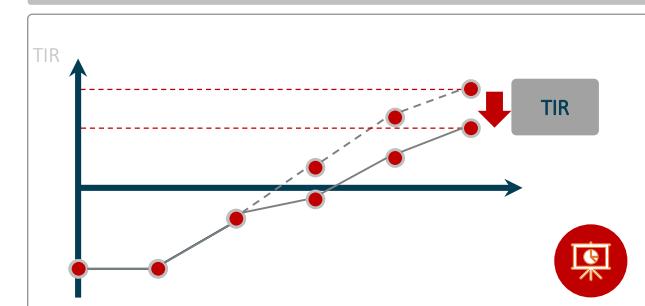


Negociação

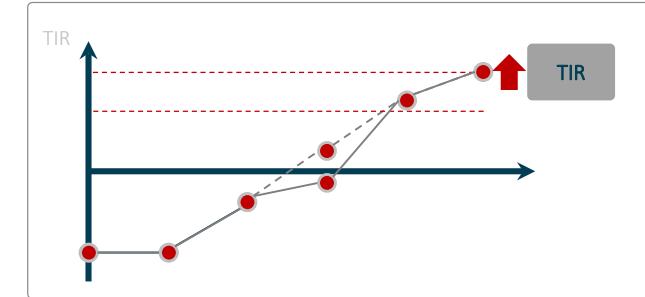
Performance **Privada**



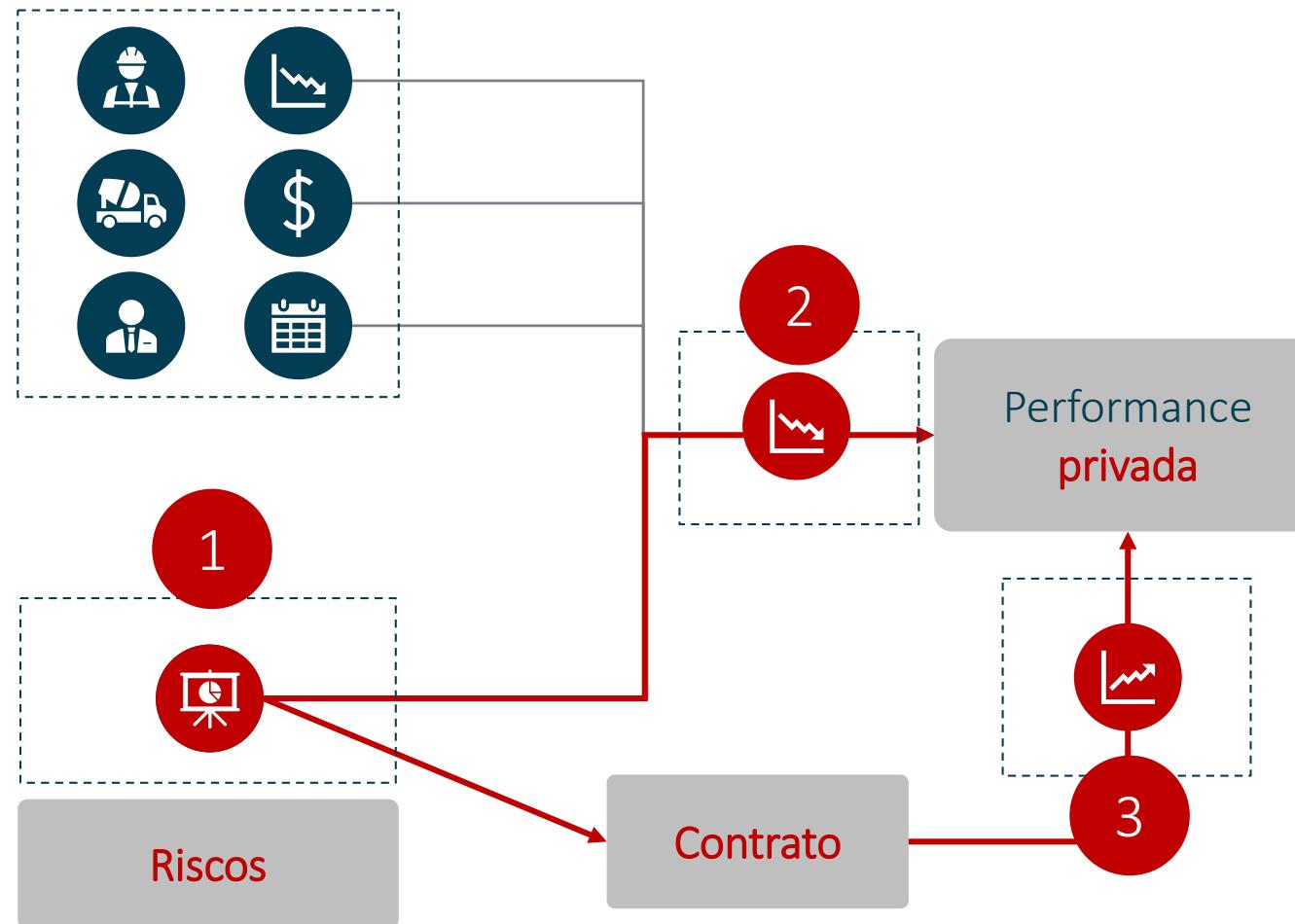
Desequilíbrio



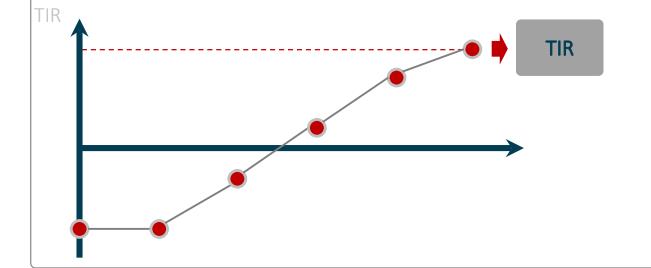
Reequilíbrio



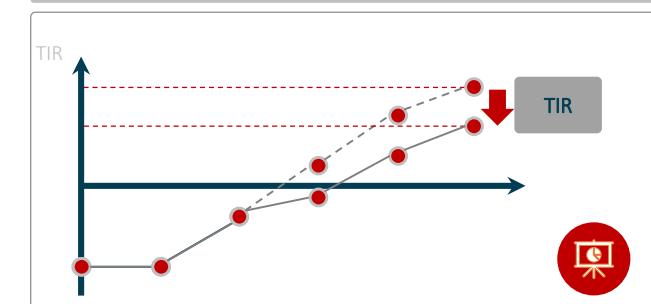
Dificuldades práticas na mensuração:



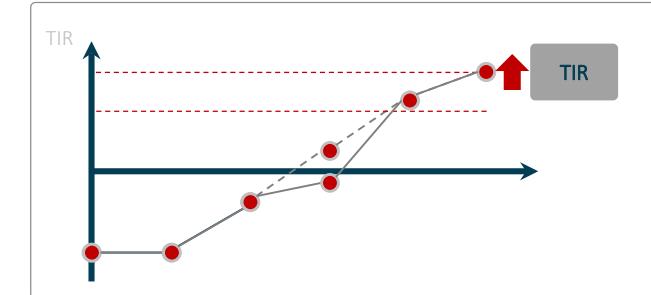
Performance Privada



Desequilíbrio

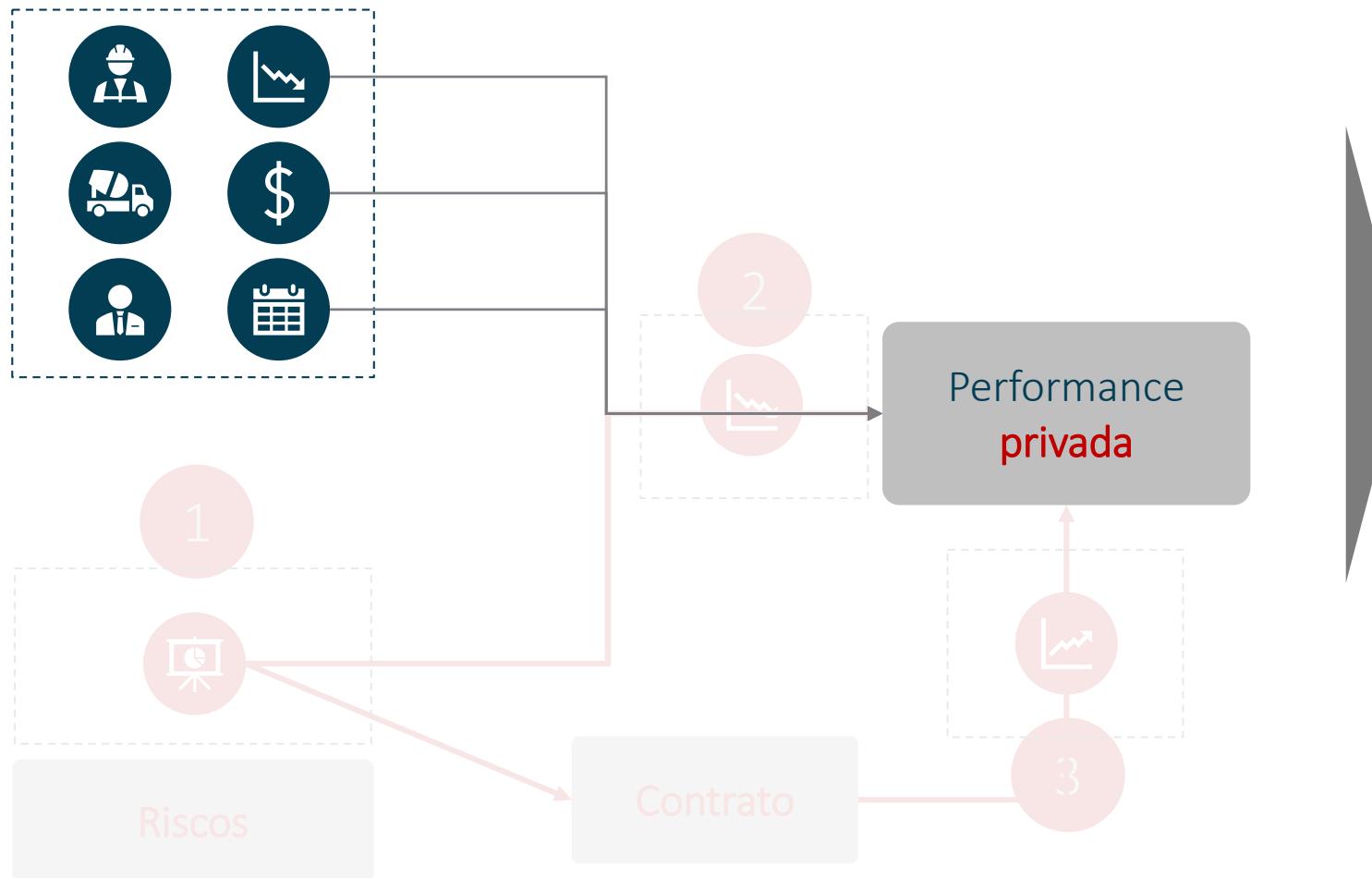


Reequilíbrio

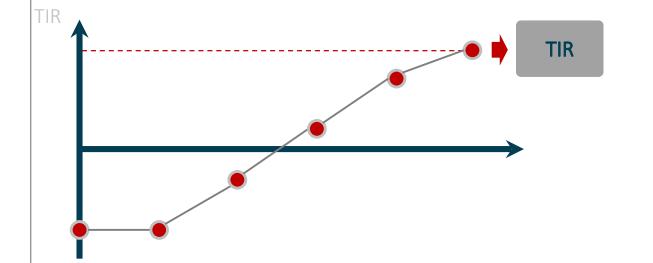


Dificuldades práticas na mensuração:

Não se sabe qual seria a performance do privado na ausência do evento de desequilíbrio



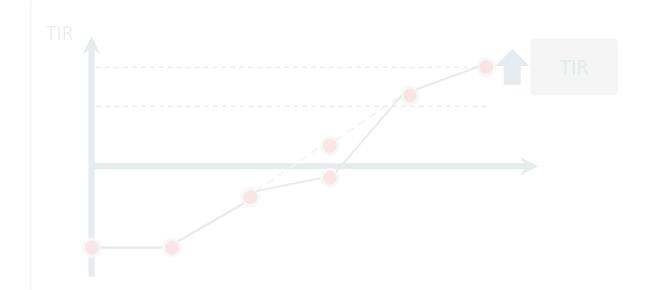
Performance Privada



Desequilíbrio



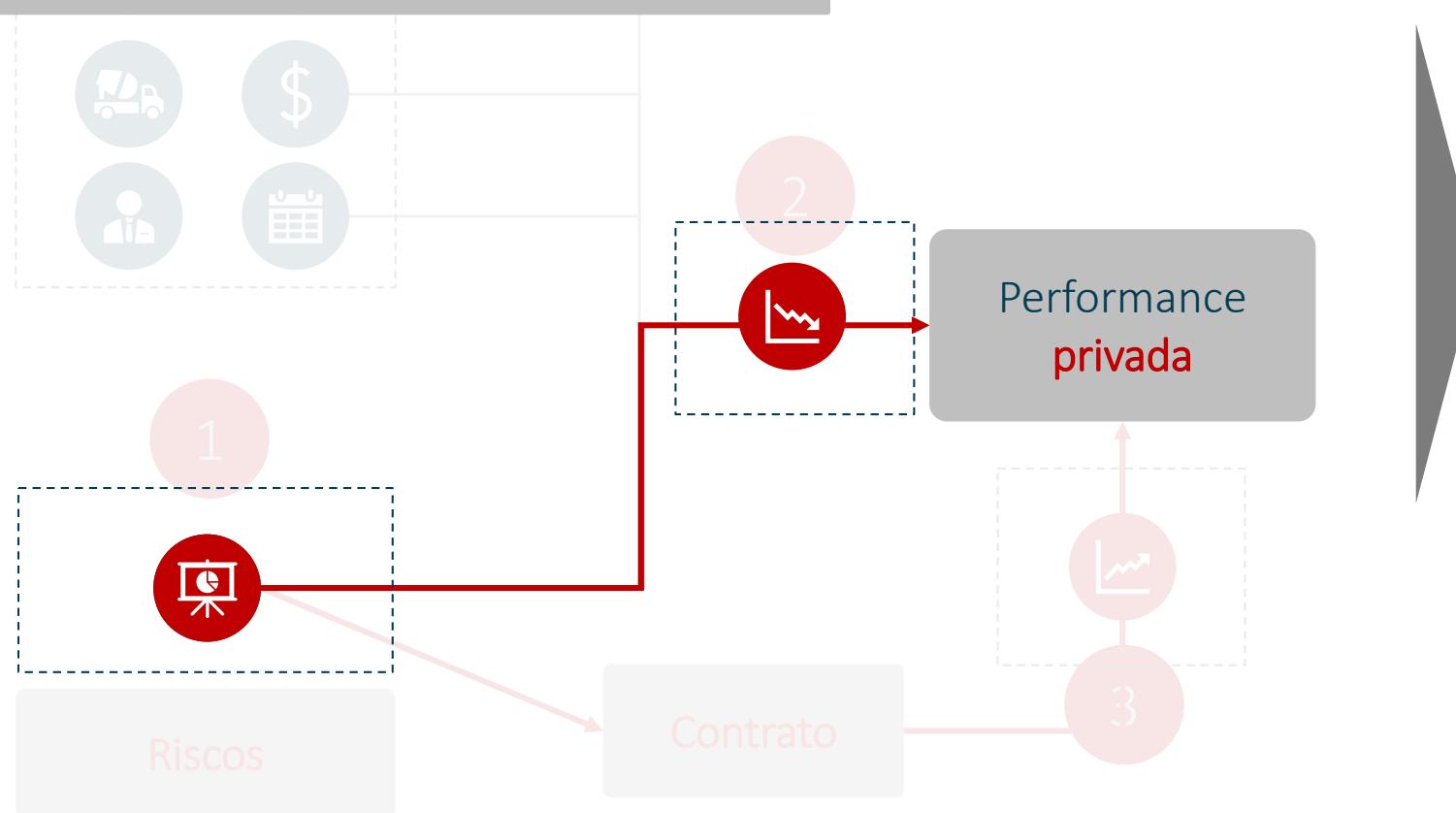
Reequilíbrio



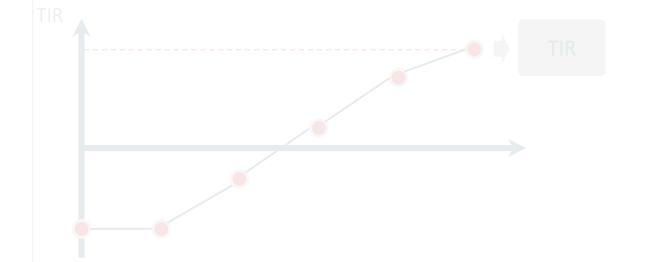
Dificuldades práticas na mensuração:

Não se sabe qual seria a performance do privado na ausência do evento de desequilíbrio

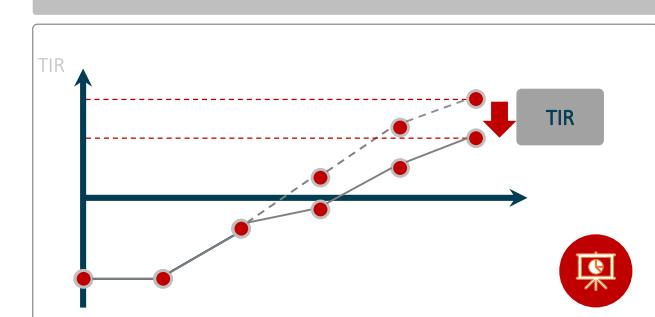
É difícil isolar **efeito do evento de desequilíbrio**



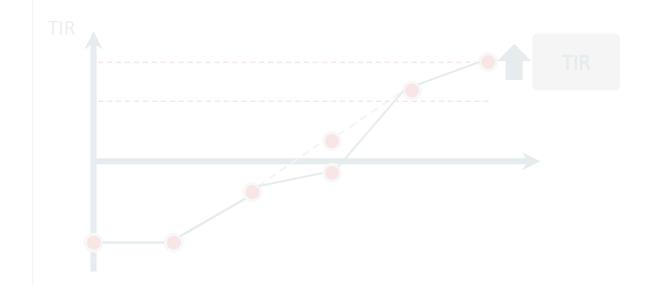
Performance Privada



Desequilíbrio



Reequilíbrio



Reequilíbrio

Renegociação

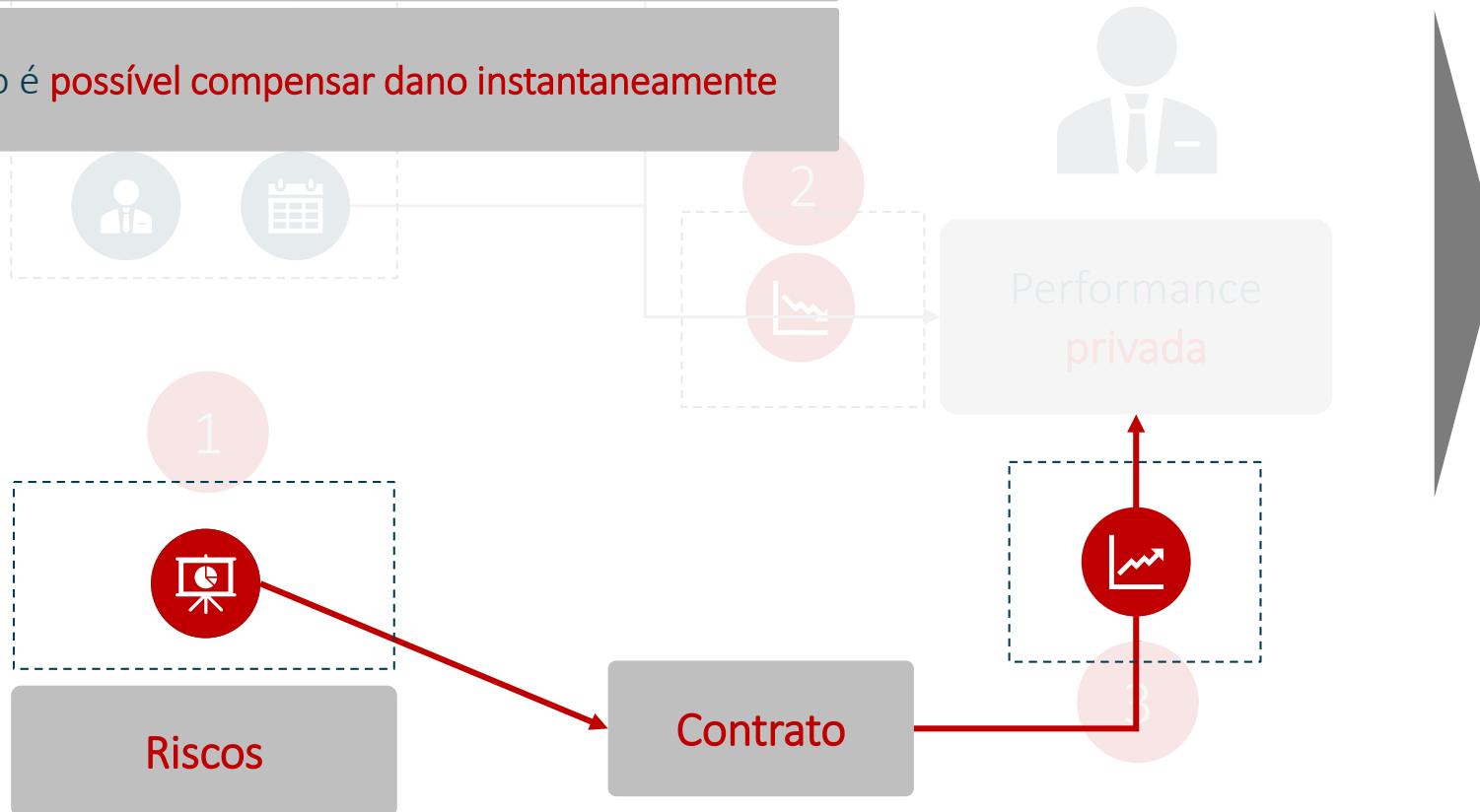
Negociação

Dificuldades práticas na mensuração:

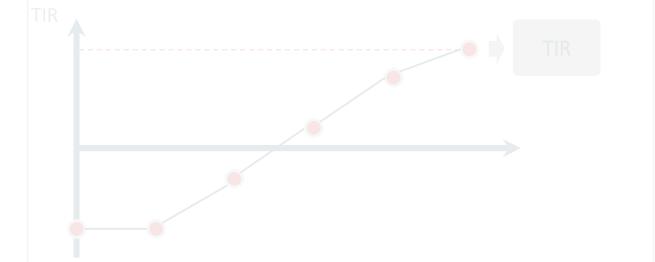
Não se sabe qual seria a performance do privado na ausência do evento de desequilíbrio

É difícil isolar **efeito do evento de desequilíbrio**

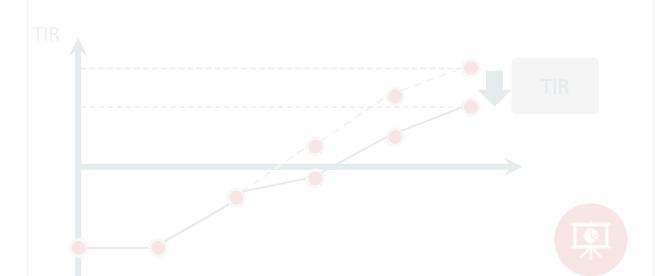
Não é **possível compensar dano instantaneamente**



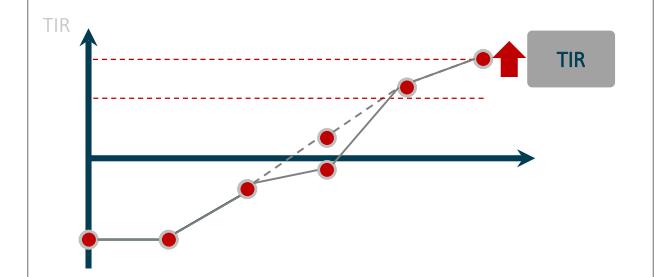
Performance Privada

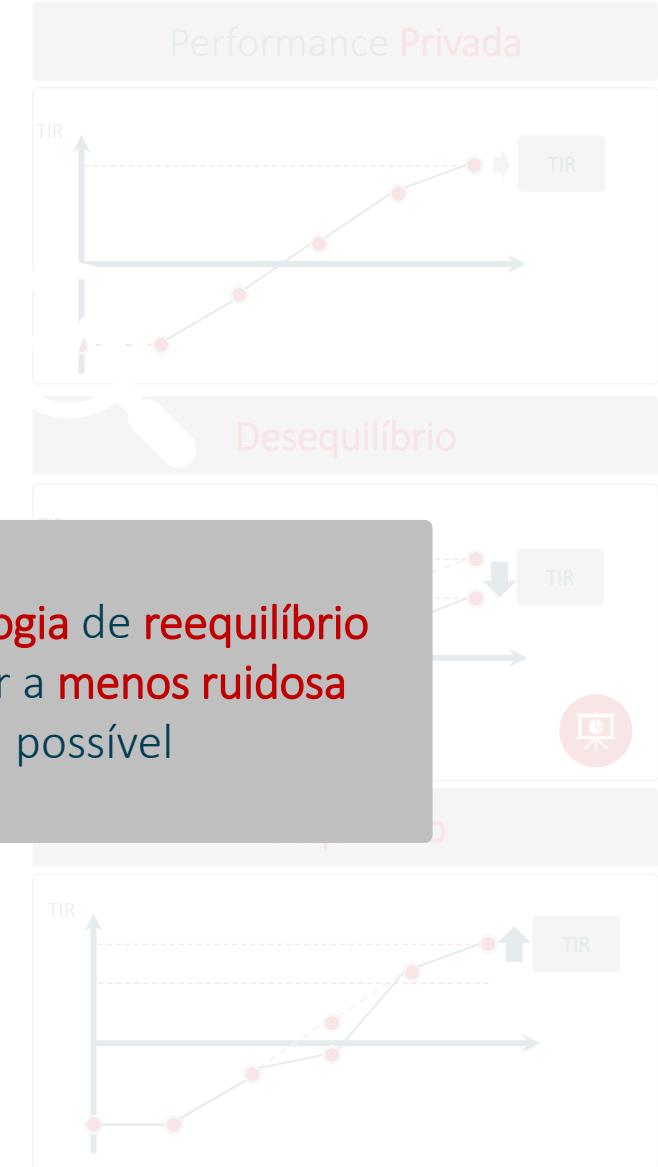
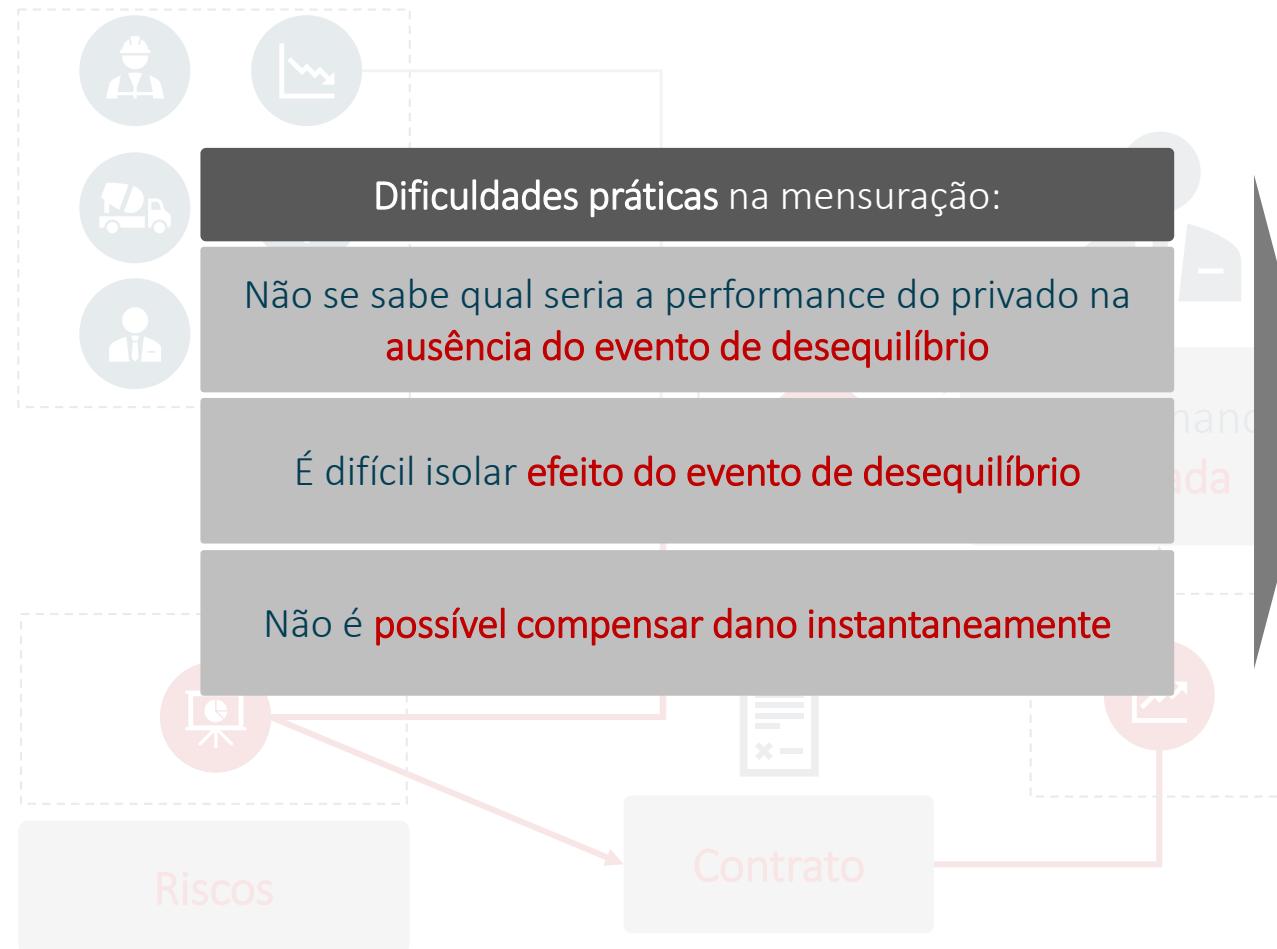


Desequilíbrio



Reequilíbrio

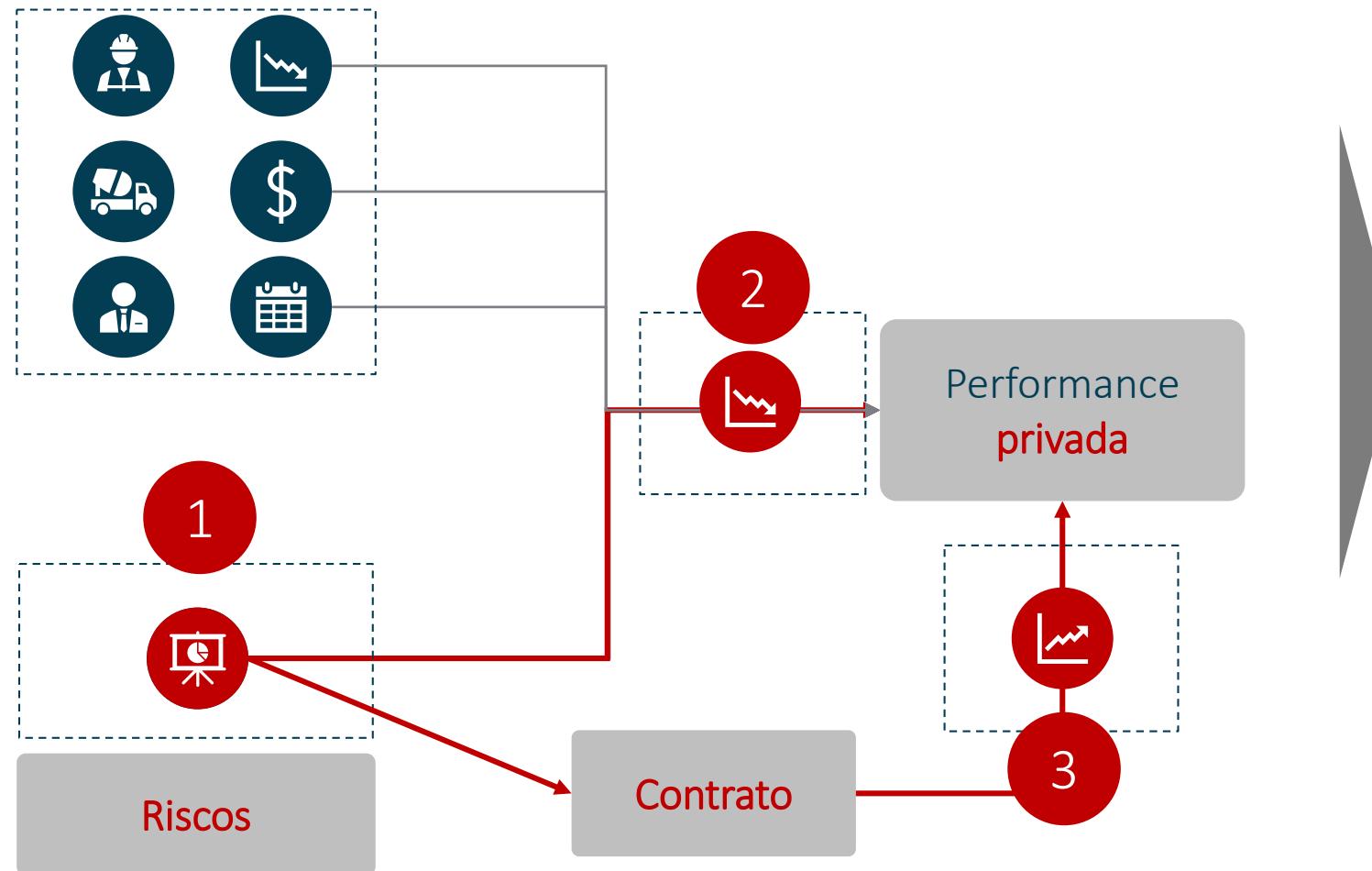




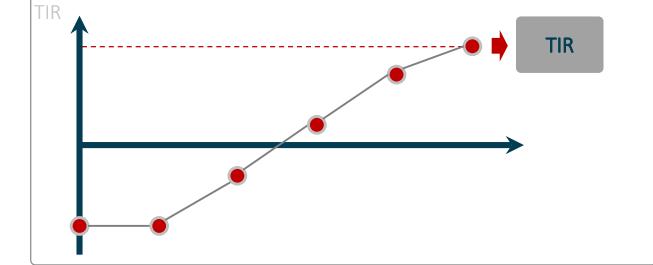
Reequilíbrio

Renegociação

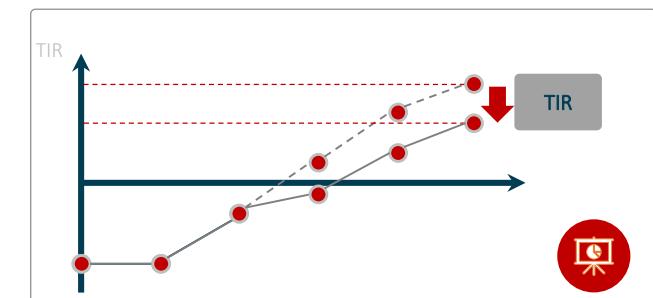
Negociação



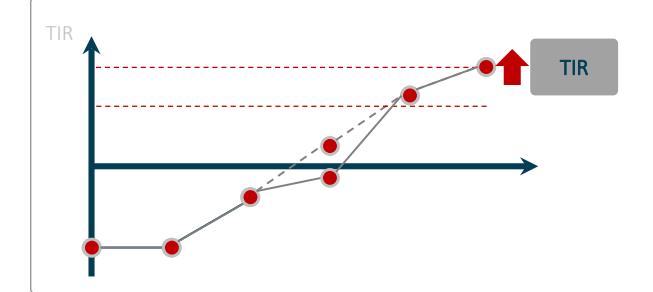
Performance Privada



Desequilíbrio



Reequilíbrio



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

Reconhecimento de eventos

Compensação

Mensuração dos impactos

Dano

Valoração da compensação

Custo **Carregamento**

Compensação

Causa-
Efeito  Preço x
Qtd  Matriz
Risco

3

É difícil isolar **efeito do evento de desequilíbrio**

1

Não é possível
compensar dano
instantaneamente

2

Não se sabe qual seria a
performance do privado
na **ausência do evento de
desequilíbrio**



Dificuldades práticas na mensuração:

Não se sabe qual seria a performance do privado na ausência do evento de desequilíbrio

É difícil isolar efeito do evento de desequilíbrio

Não é possível compensar dano instantaneamente



Metodologia de reequilíbrio deve ser a menos ruidosa possível



Não há reequilíbrio perfeito Estamos em busca do estimador com menor ruído



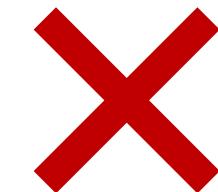
Não há reequilíbrio perfeito Estamos em busca do estimador com **menor ruído**

Compensação

$$\text{Compensação} = \text{Causa-Efeito} \times \text{Preço x Qtd} \times \text{Matriz Risco} + \text{Tempo} \times \text{Taxa}$$

The equation is visually represented as follows:
Compensação =
= Causa-Efeito \times Preço x Qtd \times Matriz Risco +
+ Tempo \times Taxa

Red 'X' marks are placed over the 'Causa-Efeito' and 'Preço x Qtd' terms, while a green checkmark is placed under the 'Matriz Risco' term. Red 'X' marks are also placed over the 'Tempo' and 'Taxa' terms, while a large red 'X' is placed under the '+' sign.



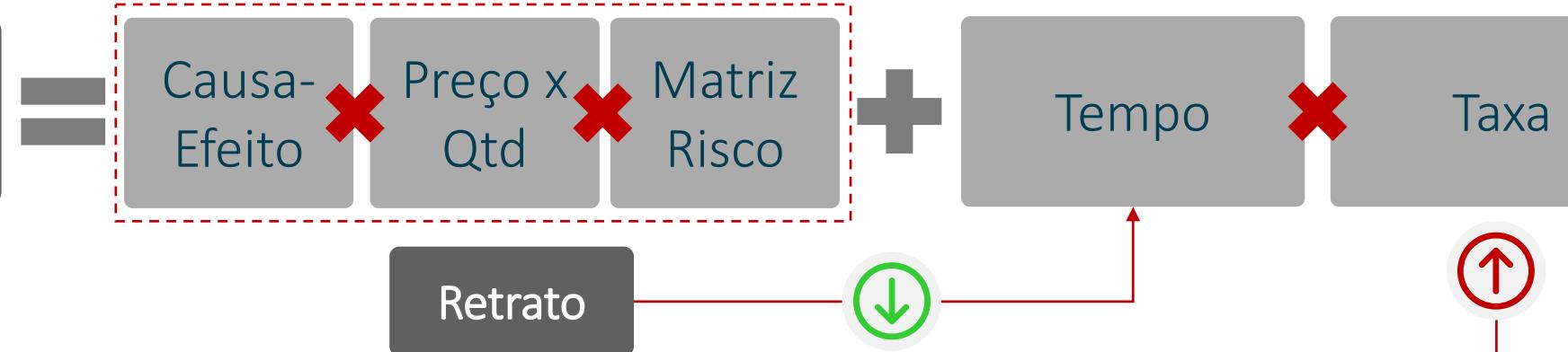
Modelos de apuração e compensação

Fluxo de Caixa **Original**

Fluxo de Caixa **Marginal**

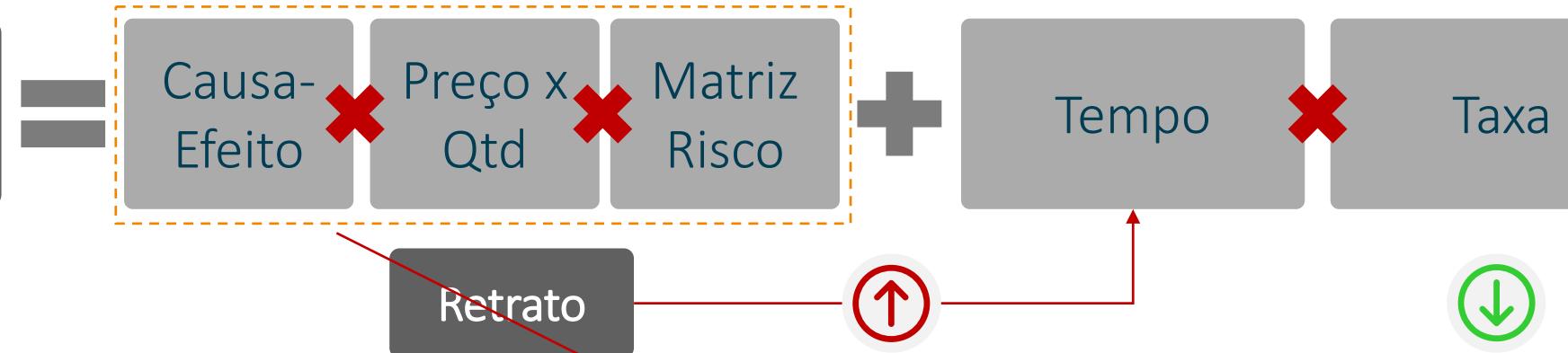
Fluxo de Caixa Original

Compensação



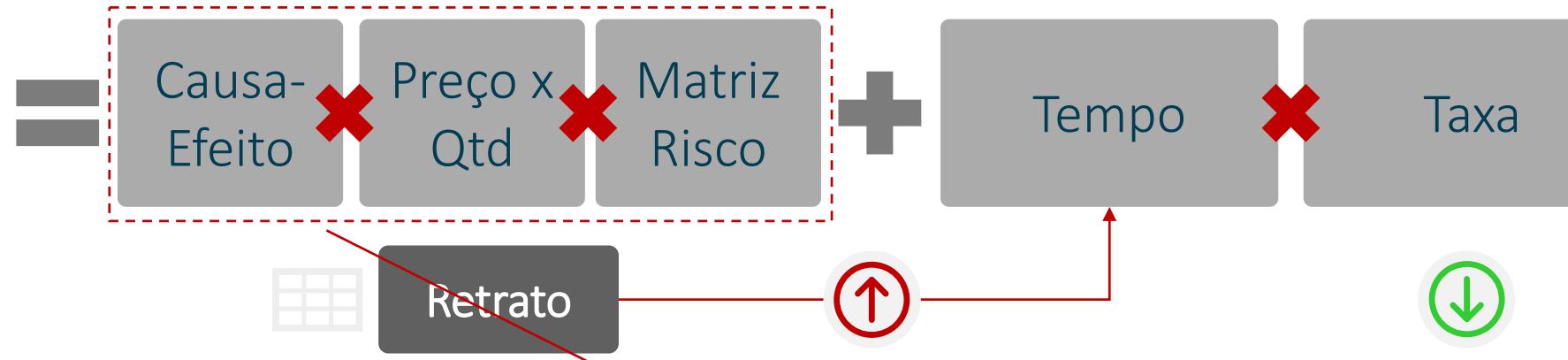
Fluxo de Caixa Marginal

Compensação



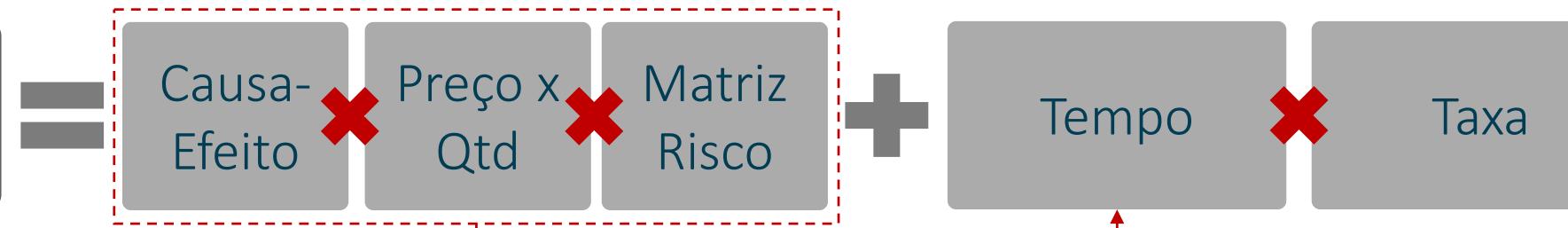
Fluxo de Caixa Marginal

Compensação



Fluxo de Caixa Marginal

Compensação



RESOLUÇÃO SPI Nº 19, DE 29-05-2023



RESOLUÇÃO SPI Nº 19, DE 29-05-2023

Risco de **performance**

Reconhecimento do **mérito jurídico**

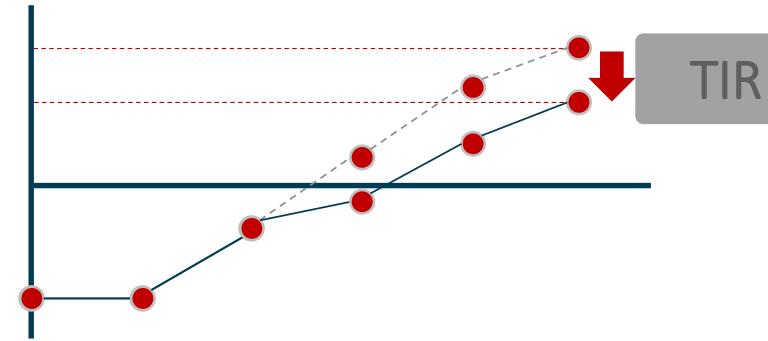
Limitação da parcela do impacto



Ideal seria usar **retrato** do contrato em equilíbrio para maior **celeridade**

1

Desequilíbrios Contratuais



2

Fluxo de Caixa Original

Fluxo de Caixa Marginal

Tempo

Taxa

Tempo

Taxa

3

RESOLUÇÃO SPI Nº 19, DE 29-05-2023



Tempo

4

Ideal seria usar **retrato** do contrato em equilíbrio para maior **celeridade**

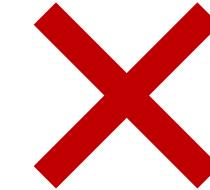


Não há reequilíbrio perfeito Estamos em busca do estimador com **menor ruído**

Compensação

$$\text{Compensação} = \text{Causa-Efeito} \times \text{Preço x Qtd} \times \text{Matriz Risco} + \text{Tempo} \times \text{Taxa}$$

The equation is visually represented as follows:
Compensação =
= Causa-Efeito \times Preço x Qtd \times Matriz Risco +
+ Tempo \times Taxa
The 'Causa-Efeito' and 'Preço x Qtd' terms are marked with a large red 'X' and a dollar sign (\$) above them, indicating they are not included in the final formula. The 'Matriz Risco' term is included. The '+' sign and the 'Tempo' and 'Taxa' terms are also included. The 'Tempo' and 'Taxa' terms are marked with a large red 'X' and a percentage sign (%) above them, indicating they are not included in the final formula.



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação



Insuficiente

Reequilíbrio

Renegociação

Negociação





Agenda

1. Conceitos

2. Casos

Agenda

1. Conceitos

2. Casos

Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Aplicação pura das
regras contratuais



Adaptação das
regras contratuais

Reequilíbrio

Aplicação das regras
contratuais

Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Aplicação pura das
regras contratuais

Adaptação das
regras contratuais

Reequilíbrio

Negociação

Ajustar as regras contratuais

Conceitos



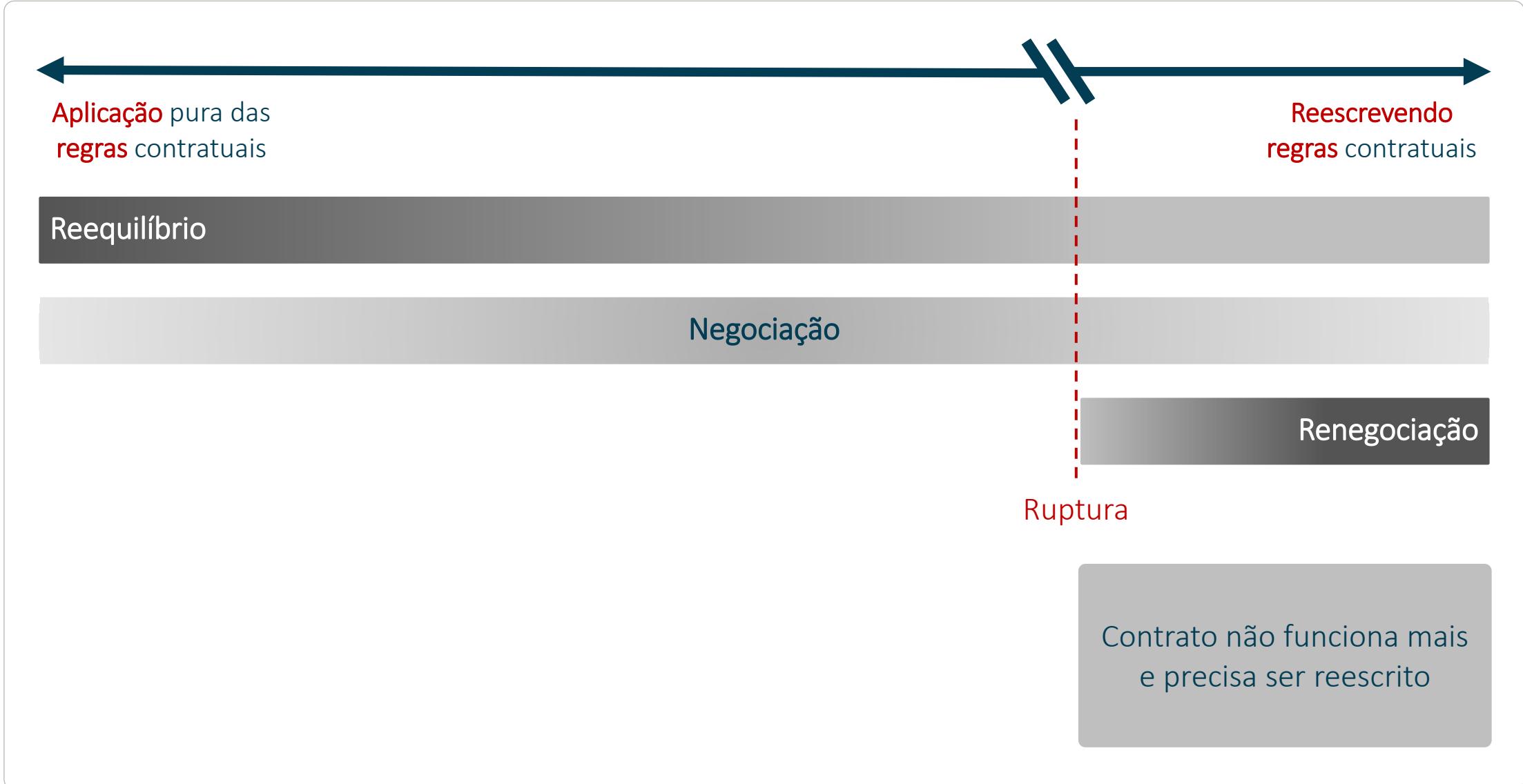
Conceito



Exemplos



Quando aplicar





Conceito



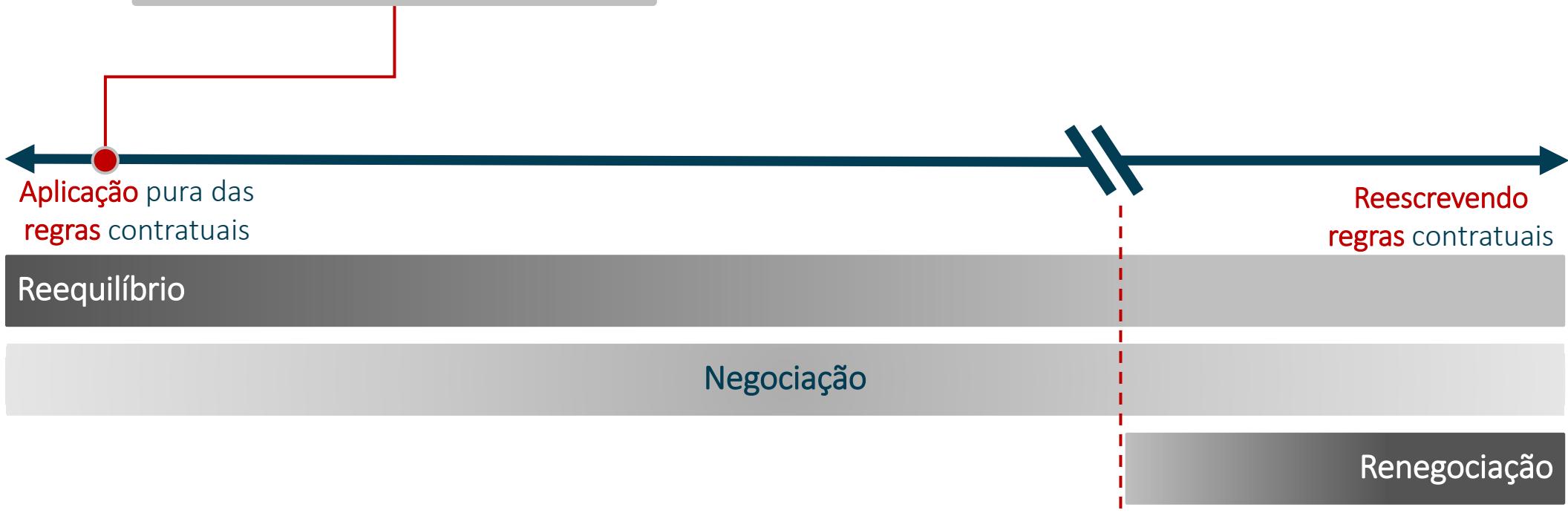
Exemplos



Quando aplicar

Exemplo 1

Compensação por **não reajuste** da contraprestação





Conceito



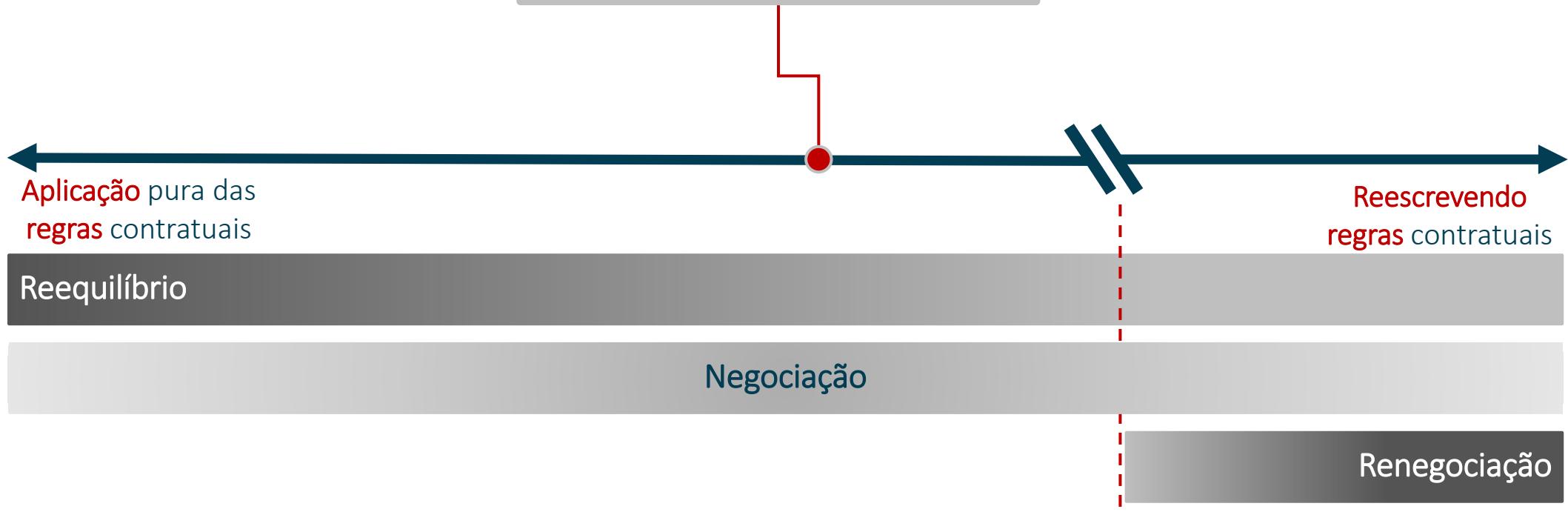
Exemplos



Quando aplicar

Exemplo 2

Compensação por não reajuste via tarifa **sem especificação** da **mensuração da demanda**



Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Aplicação pura das
regras contratuais

Reequilíbrio

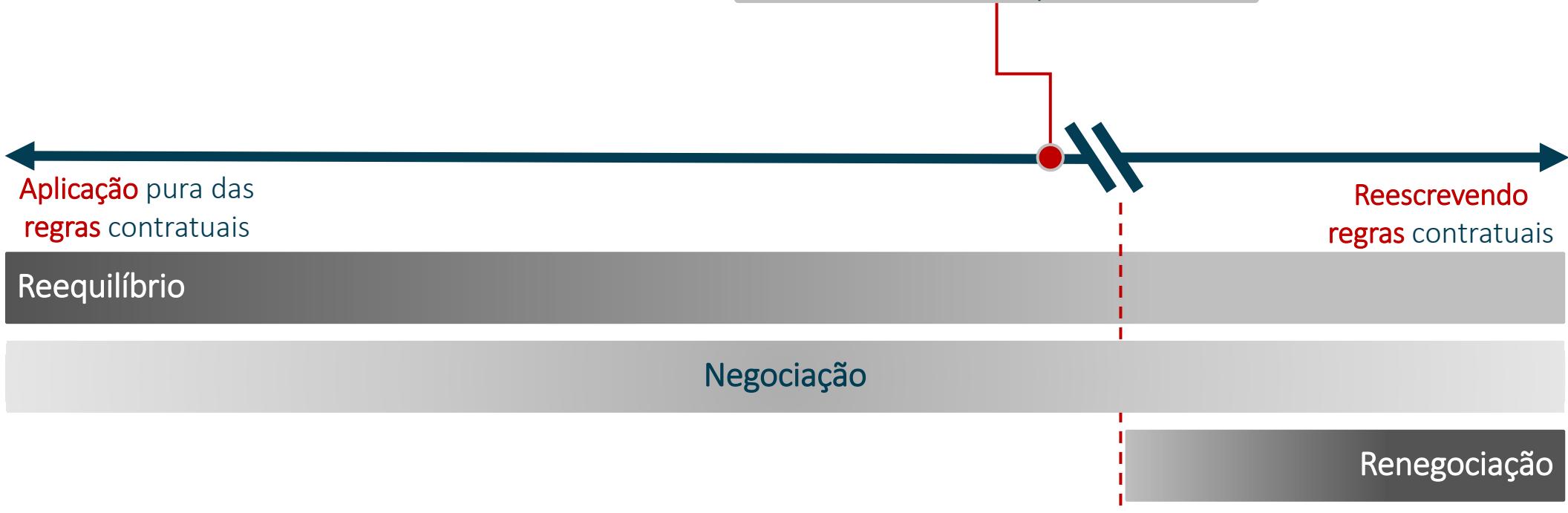
Reescrevendo
regras contratuais

Negociação

Renegociação

Exemplo 3

Obrigação contratual de manter determinado nível de serviço, mas **sem especificação de investimentos para isso**



Conceitos



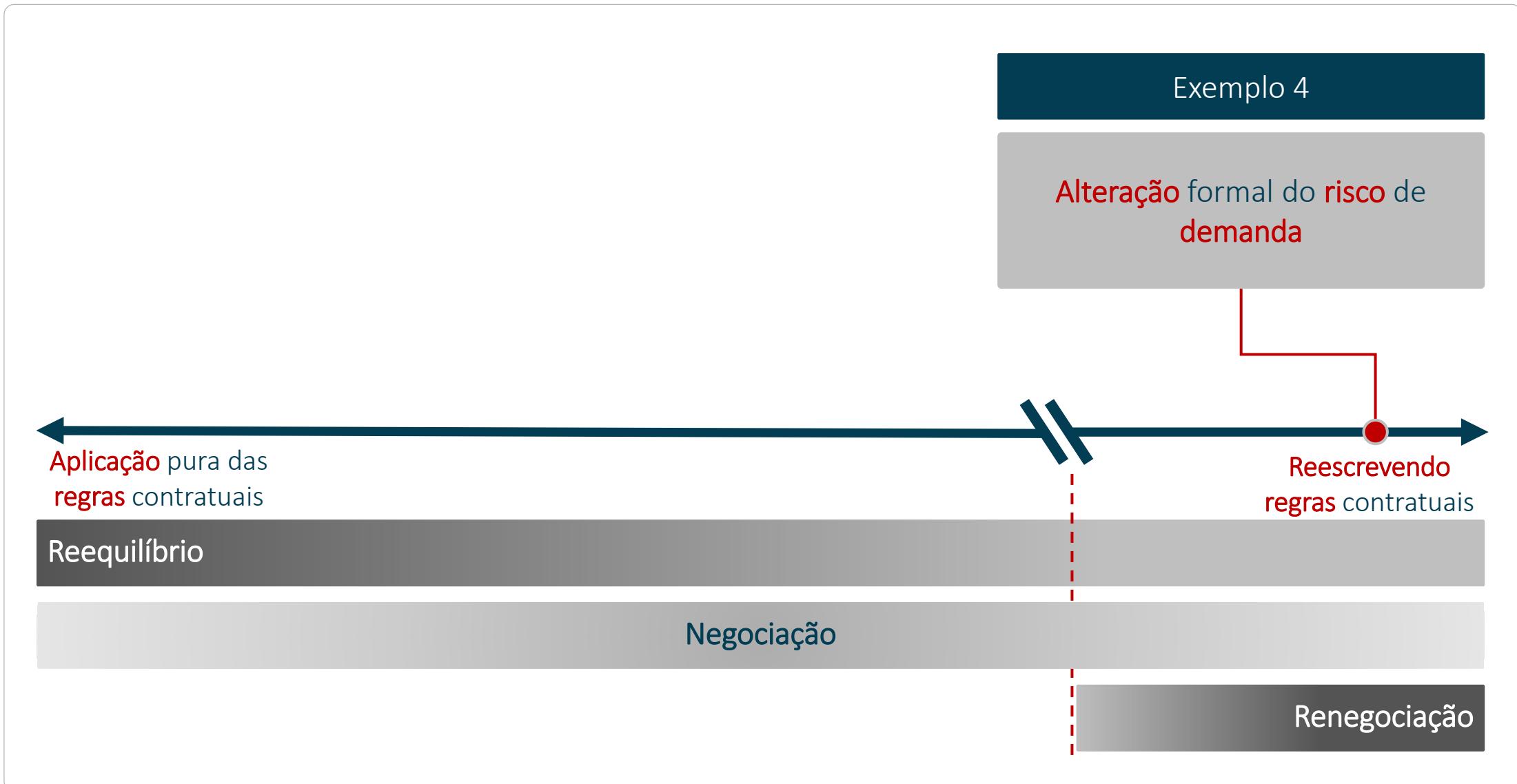
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



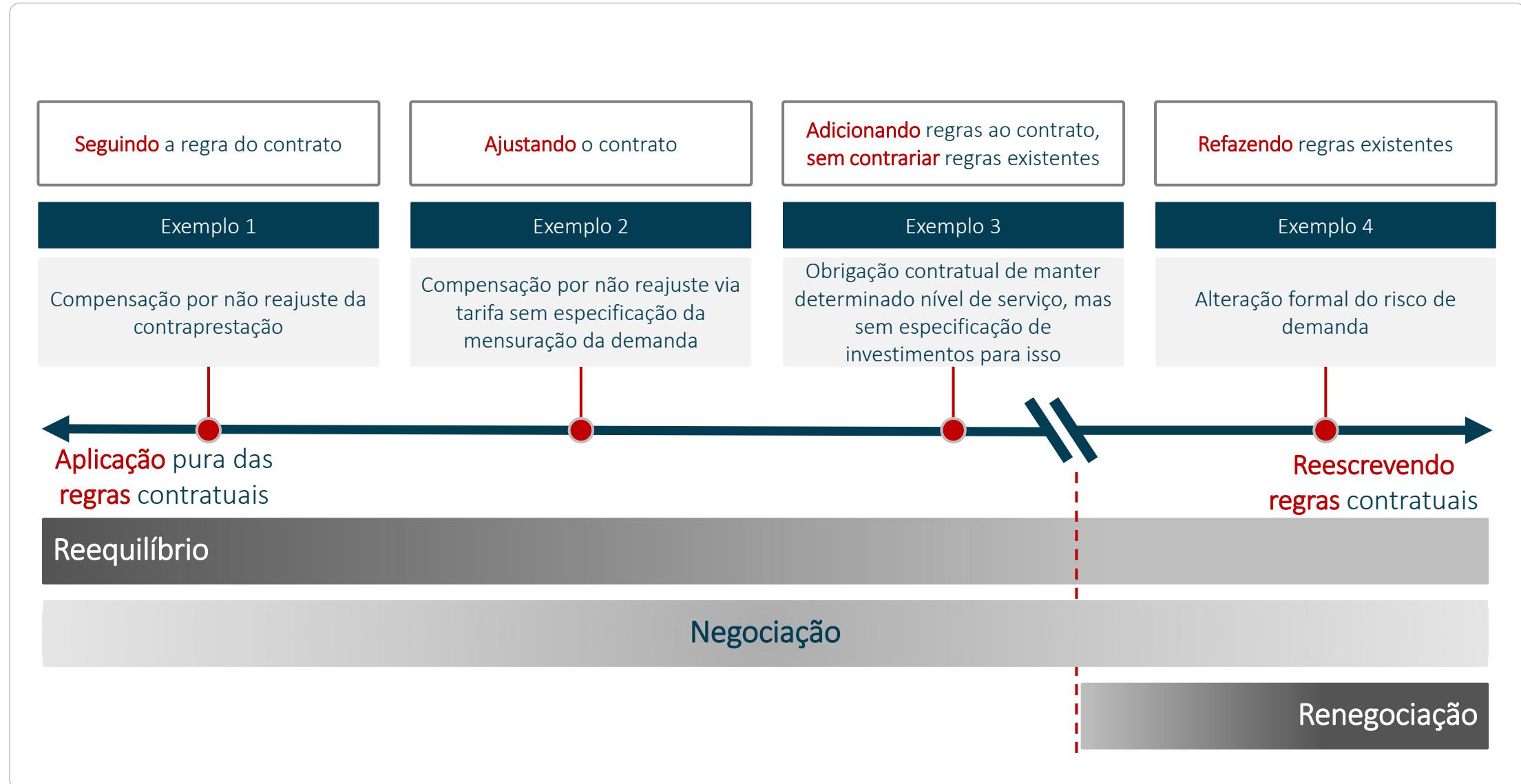
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



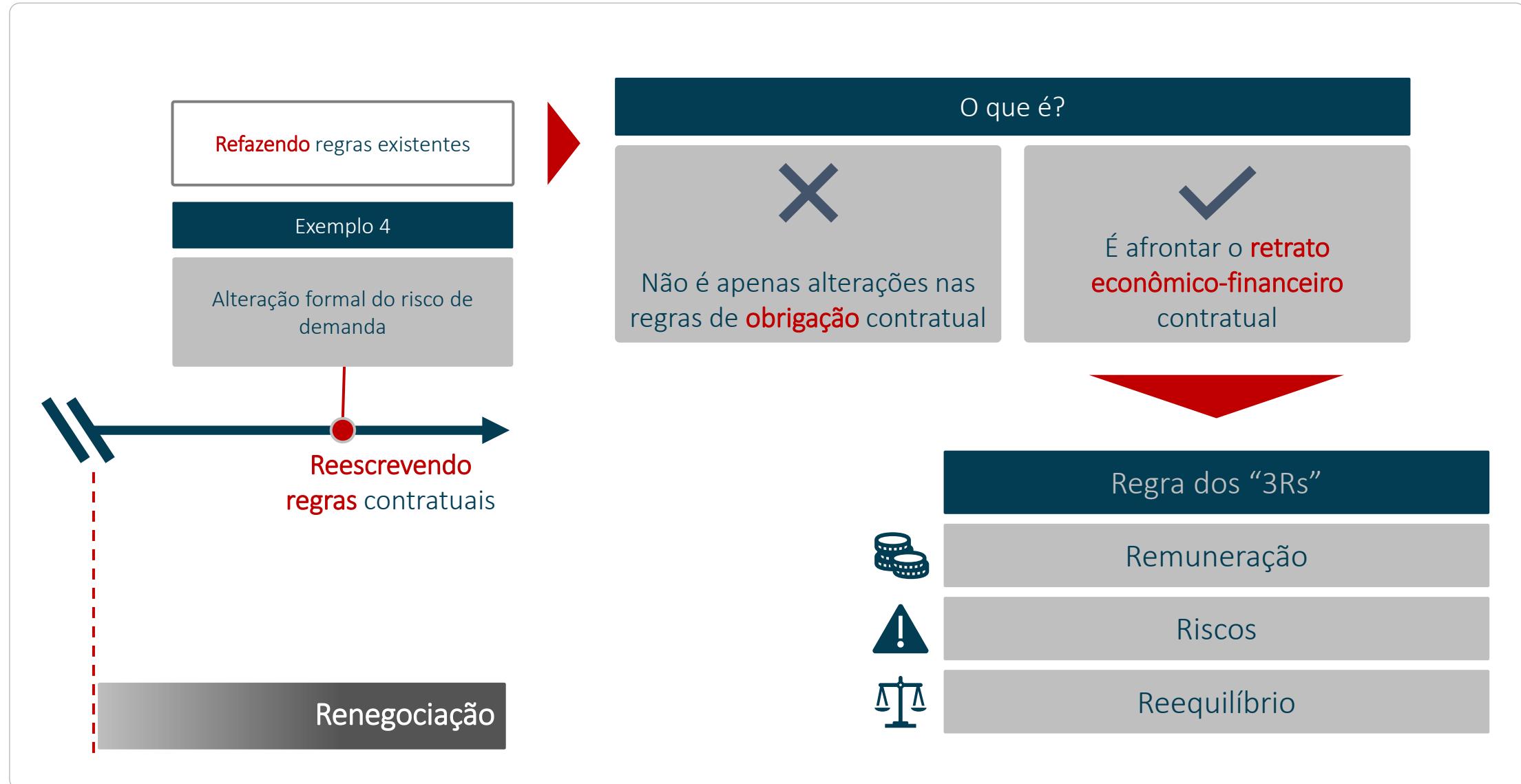
Conceito



Exemplos



Quando aplicar





Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Renegociação

Alteração do contrato por meio de um **processo de barganha**, que pode ser mais ou menos estruturado

Deve ser algo **excepcional** para não reduzir o incentivo para cumprimento dos contratos

Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Alteração do contrato por meio de um **processo de barganha**, que pode ser mais ou menos estruturado



Mudar as regras (“3Rs”) de:

Remuneração

Riscos

Reequilíbrio

Quando?

Como evidenciar vantagem?



Conceitos



Conceito



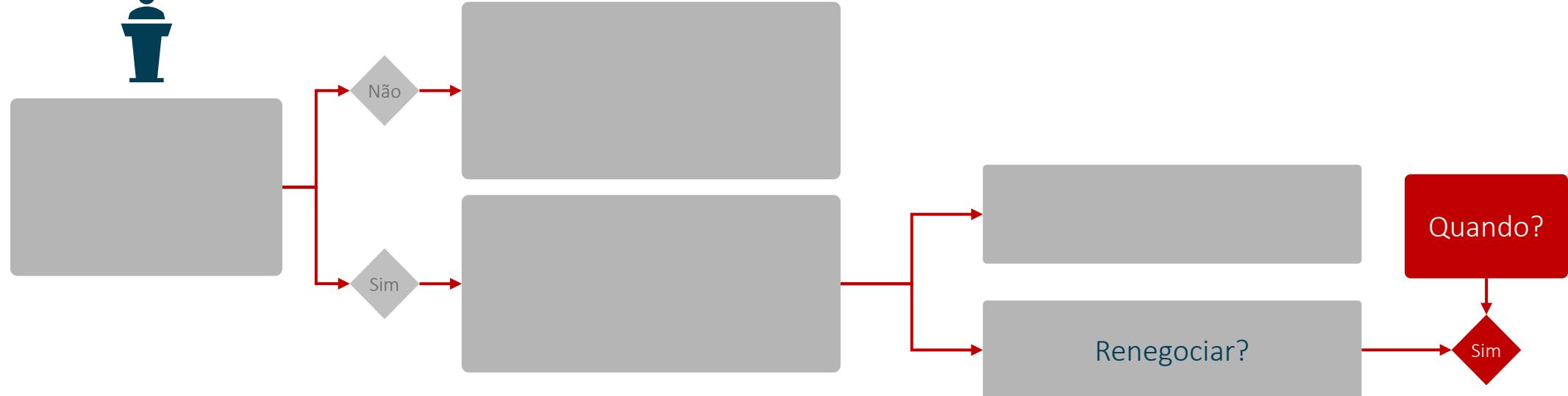
Exemplos



Quando aplicar



A opção de renegociar envolve uma sequência de constatações



Conceitos



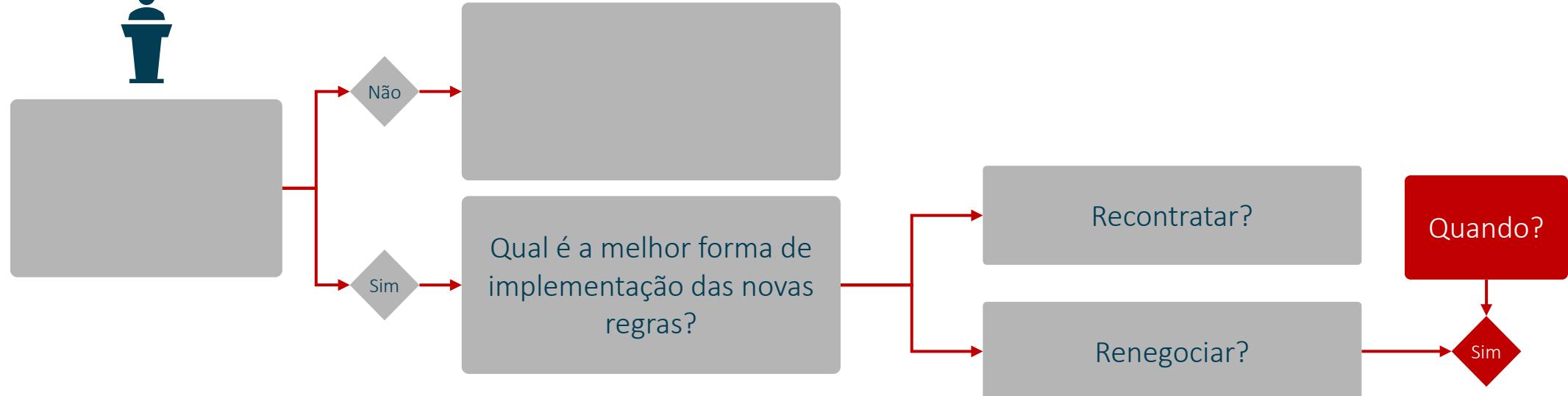
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Poder Público identificou que o contrato é incapaz de prestar a política pública?

Não

Continuar com o atual contrato

Sim

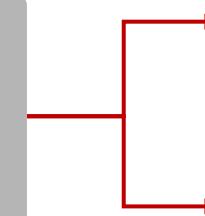
Qual é a melhor forma de implementação das novas regras?

Recontratar?

Renegociar?

Quando?

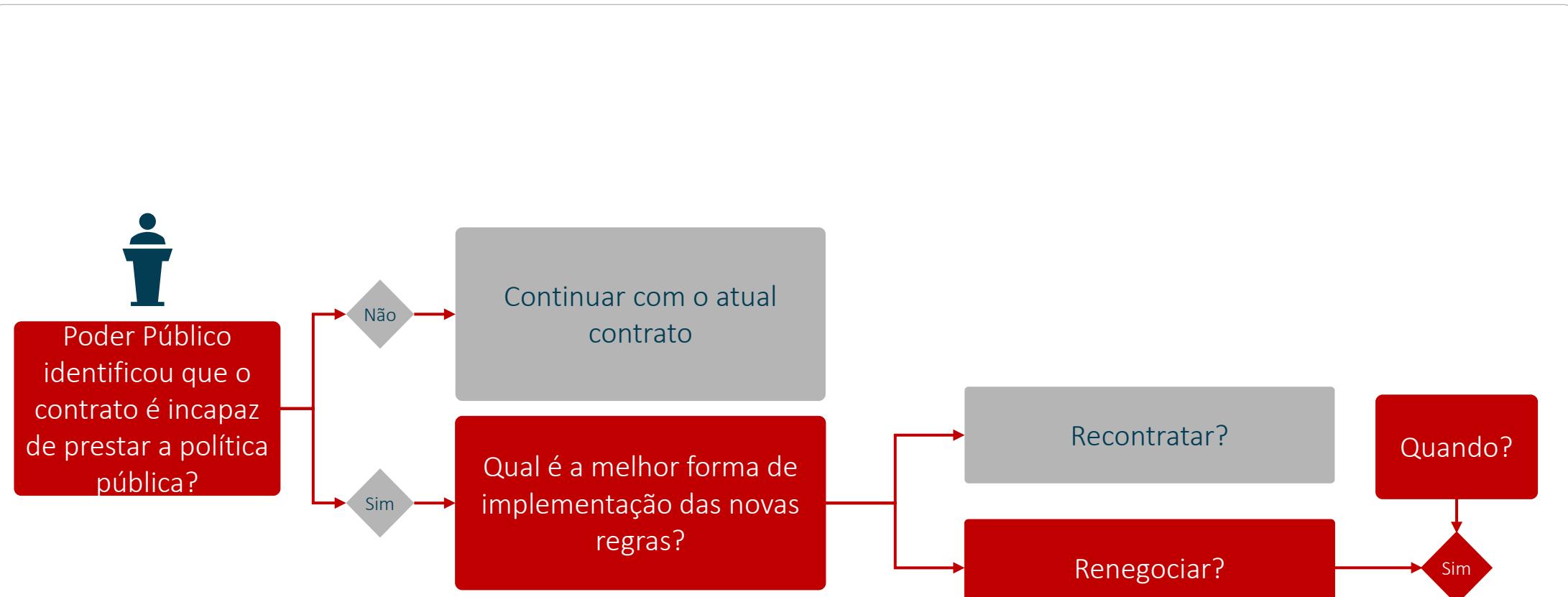
Sim



Conceitos



cuando aplicar



Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Poder Público identificou que o contrato é incapaz de prestar a política pública?

Não

Continuar com o atual contrato

Sim

Qual é a melhor forma de implementação das novas regras?

Recontratar?

Renegociar?

Quando?

Sim

Sim

9

Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Quando?



Poder Público identificou
que o contrato é incapaz de
prestar a política pública?

Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Quando?

Quando o **Poder Concedente** identifica que o **Contrato** perdeu a **Capacidade de implementação** da Política Pública

Identificação pelo PODER CONCEDENTE + Problema específico do contrato e não do Parceiro Privado + Perda de capacidade de implementação

Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Quando?



Quando o **Poder Concedente** identifica que o **Contrato** perdeu a **Capacidade de implementação da Política Pública**

1

Perda da relevância do objeto contratual

2

Insustentabilidade econômico-financeira



Casos extremos

Evitar Moral Hazard

Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Quando?

Quando o **Poder Concedente** identifica que o **Contrato** perdeu a **Capacidade de implementação da Política Pública**

Como evidenciar vantagem?

1 Perda da relevância do objeto contratual

2 Insustentabilidade econômico-financeira

Casos extremos

Evitar Moral Hazard



Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Como evidenciar vantagem?

Múltiplas dimensões

Regras contratuais

Preço teto

Desconto

Agilidade do processo

Resolução de passivos

Analizar elementos conjuntamente

Quantificados em termos monetários

Aqueles que não puderem ser quantificados em termos monetários, devem ser avaliados **qualitativamente**



Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Como evidenciar vantagem?

Caminhos alternativos



Ignorar os efeitos quantitativos



Leilão **simplificado**

Agenda

1. Conceitos

2. Casos

Casos



1

Ponte Salvador-Ilha de Itapiraca



Reequilíbrio e Renegociação

Análise qualitativa

2

MetrôRio



Renegociação

Solução estatística

3

BR-101/ES/BA



Renegociação

Leilão ao mercado

4

Resíduos município de SP



Renegociação

Análise financeira

Casos



1

Ponte Salvador-Ilha de Itapiraca



Reequilíbrio e Renegociação

Análise qualitativa



Insustentabilidade econômico-financeira

2

MetrôRio



Renegociação

Solução estatística



Perda da relevância do objeto contratual

3

BR-101/ES/BA



Renegociação

Leilão ao mercado



Indefinido

4

Resíduos município de SP



Renegociação

Análise financeira



Encerramento do contrato