

Solução de conflitos

Felipe Sande - Pesquisador CEPP / FIPE

Novembro de 2025





Ponto de partida

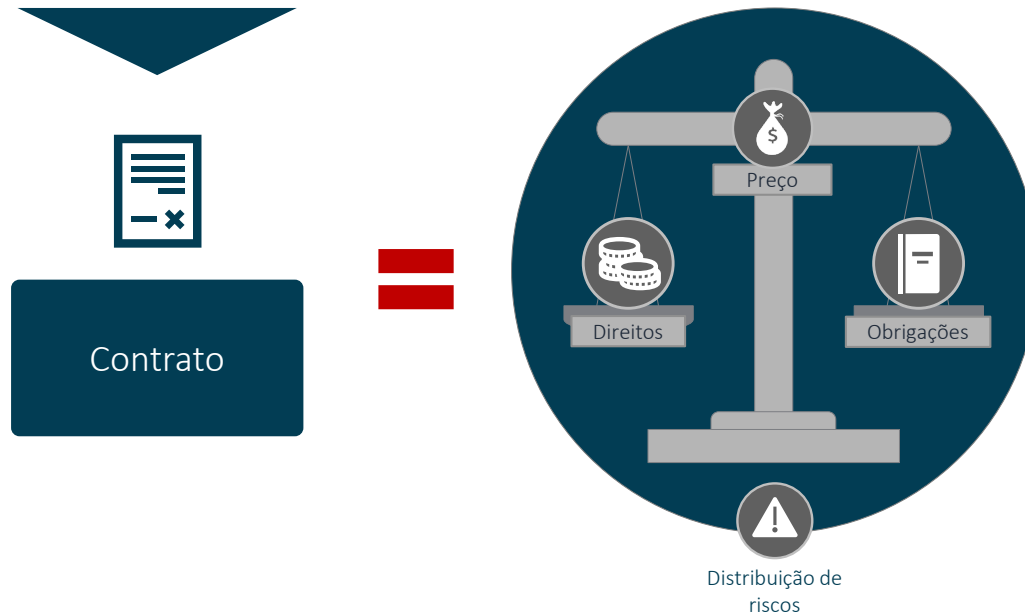


Ponto de partida



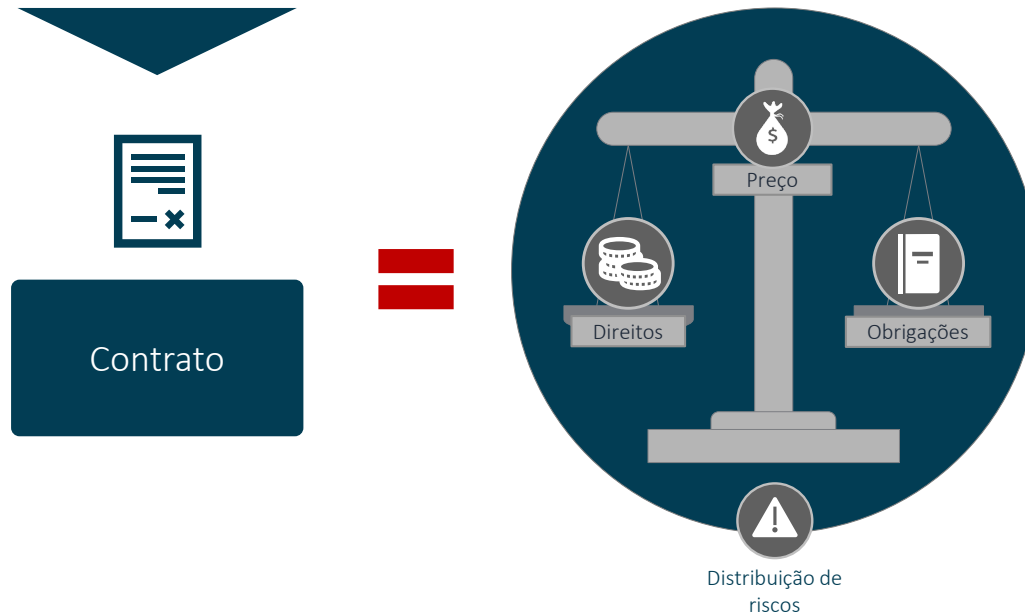


Ponto de partida





Ponto de partida





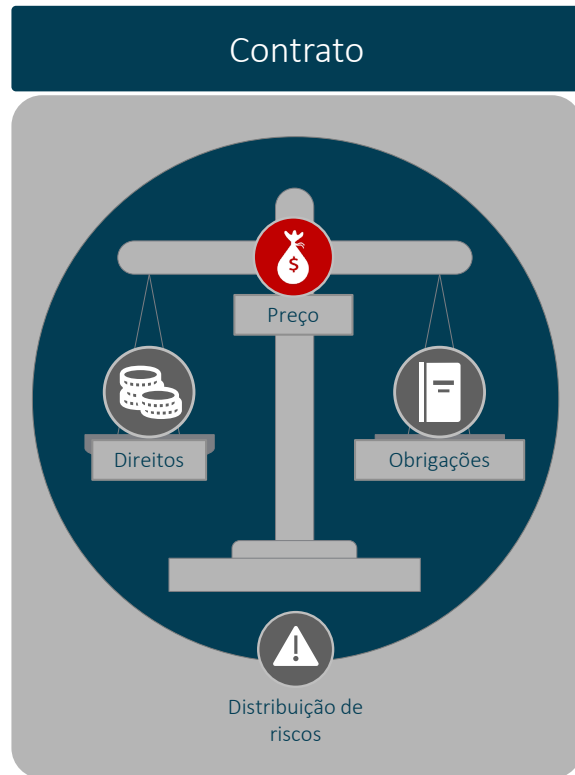
Ponto de partida

Mercado – seleção do parceiro privado



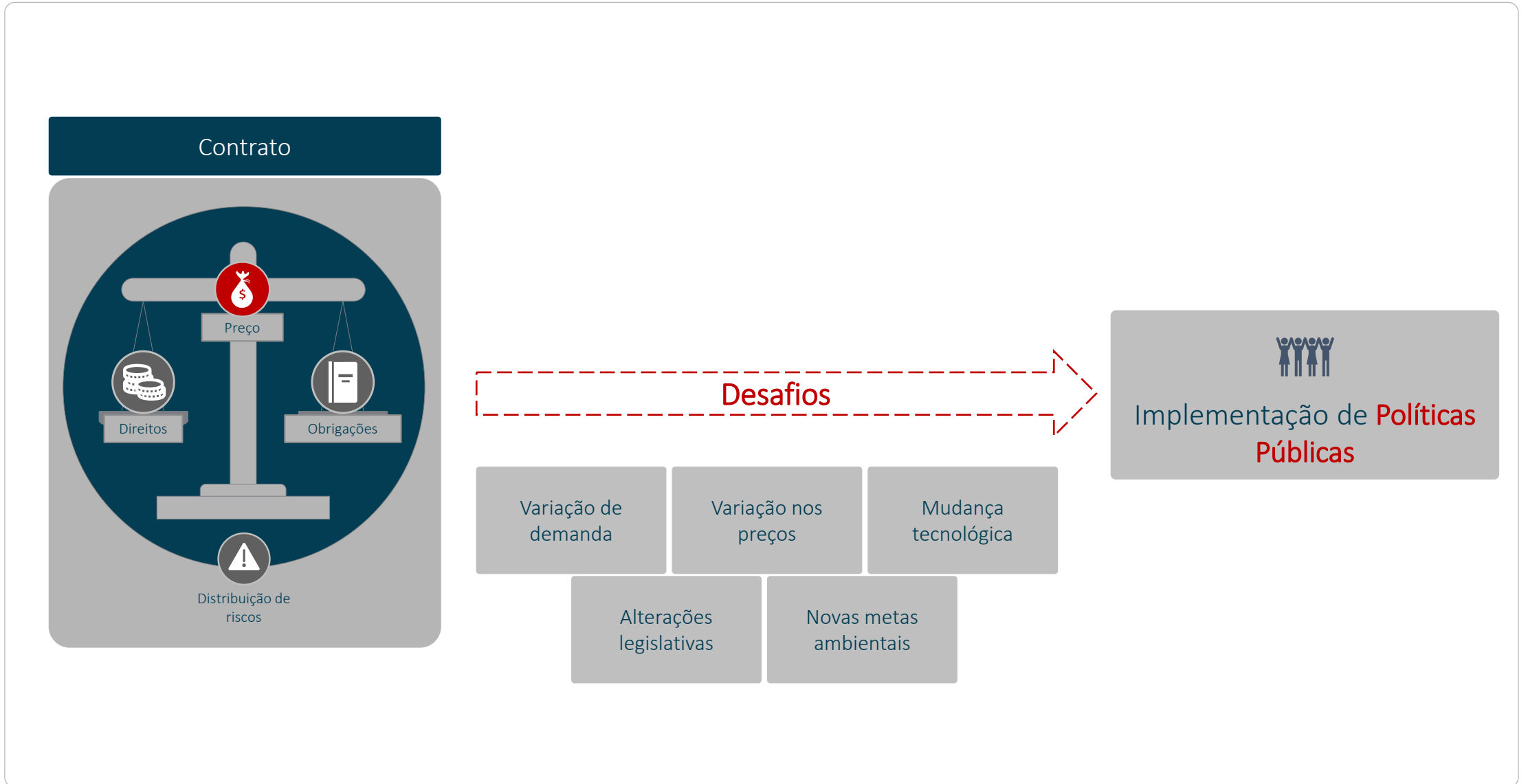


Ponto de partida



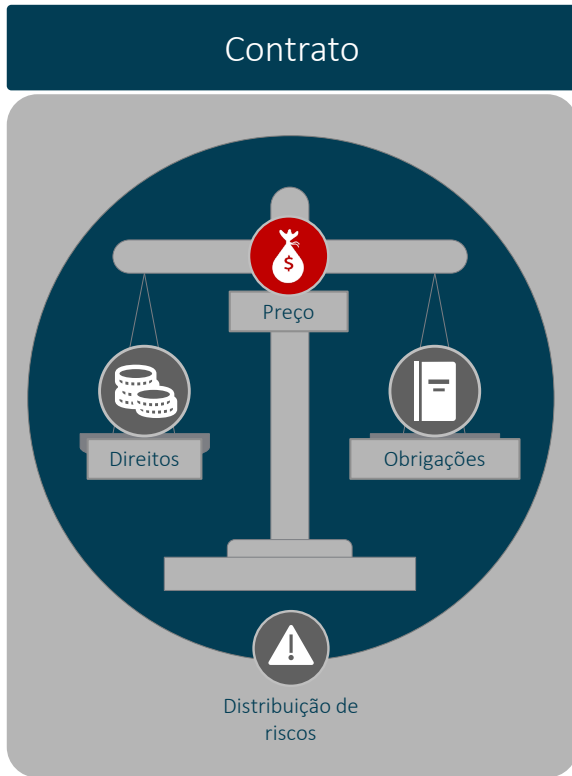


Ponto de partida





Ponto de partida



Dispositivos para lidar com os desafios:

Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

Implementação de Políticas
Públicas

Reequilíbrio

Renegociação

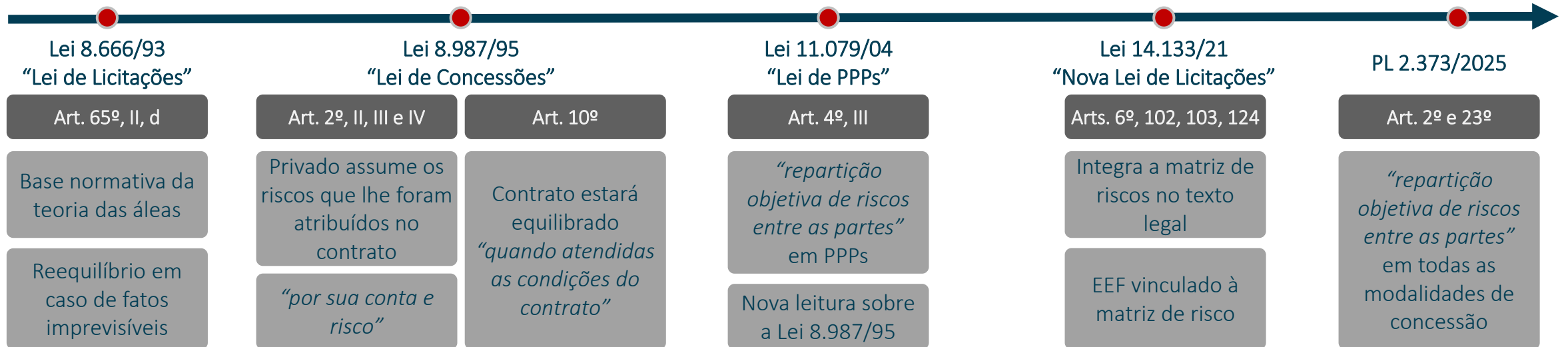
Negociação



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação



Reequilíbrio

Renegociação

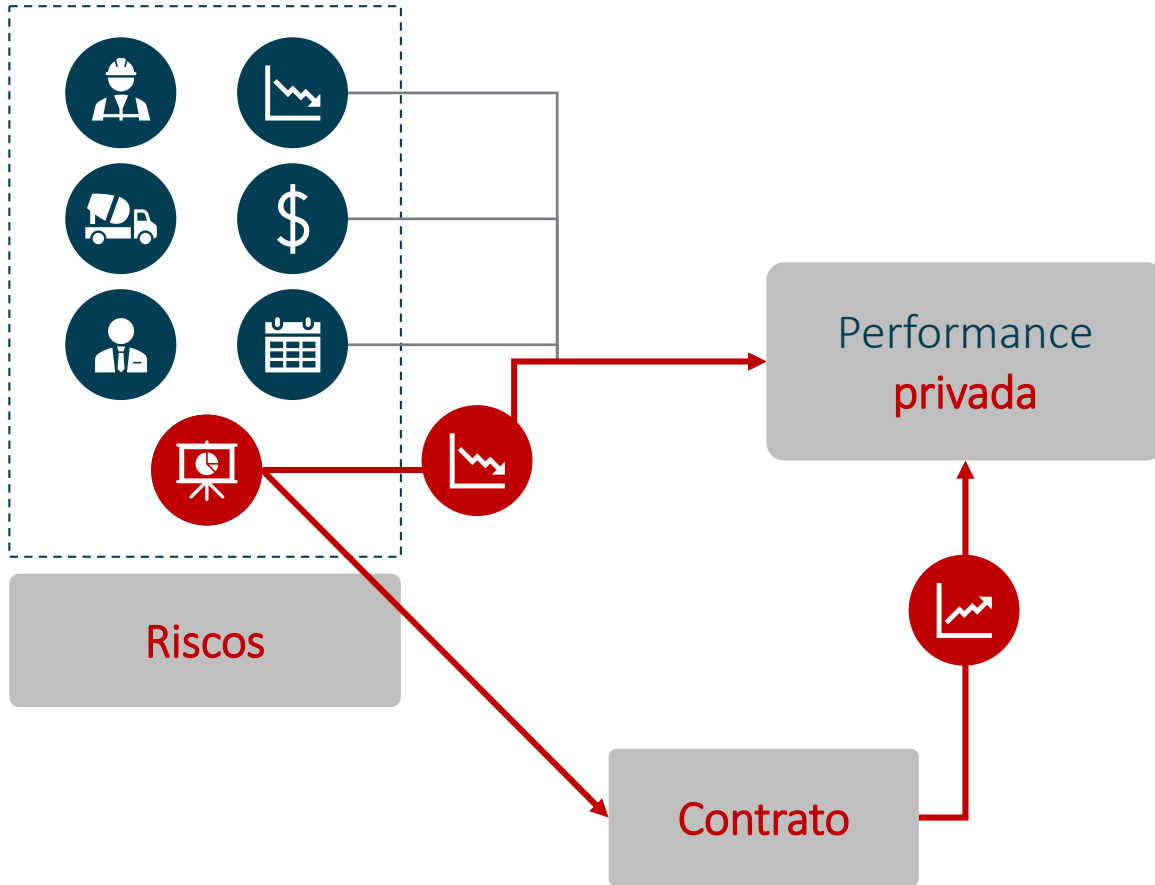
Negociação



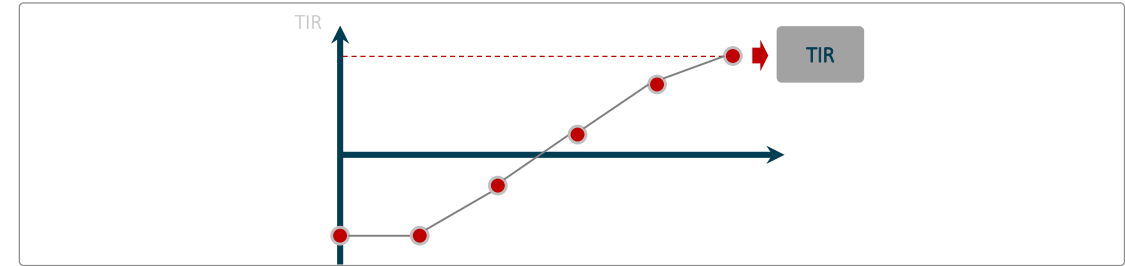
Reequilíbrio

Renegociação

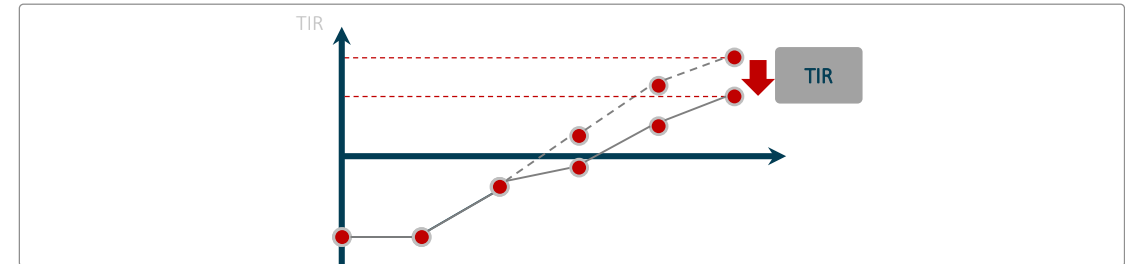
Negociação



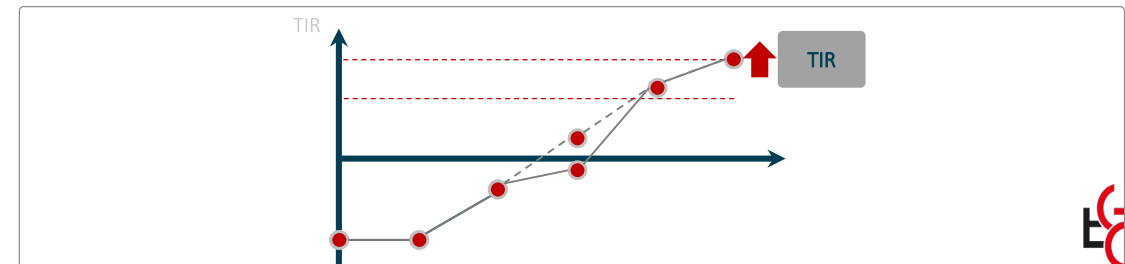
Todo **evento** ocorrido ao longo do contrato afeta a performance **privada**



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



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



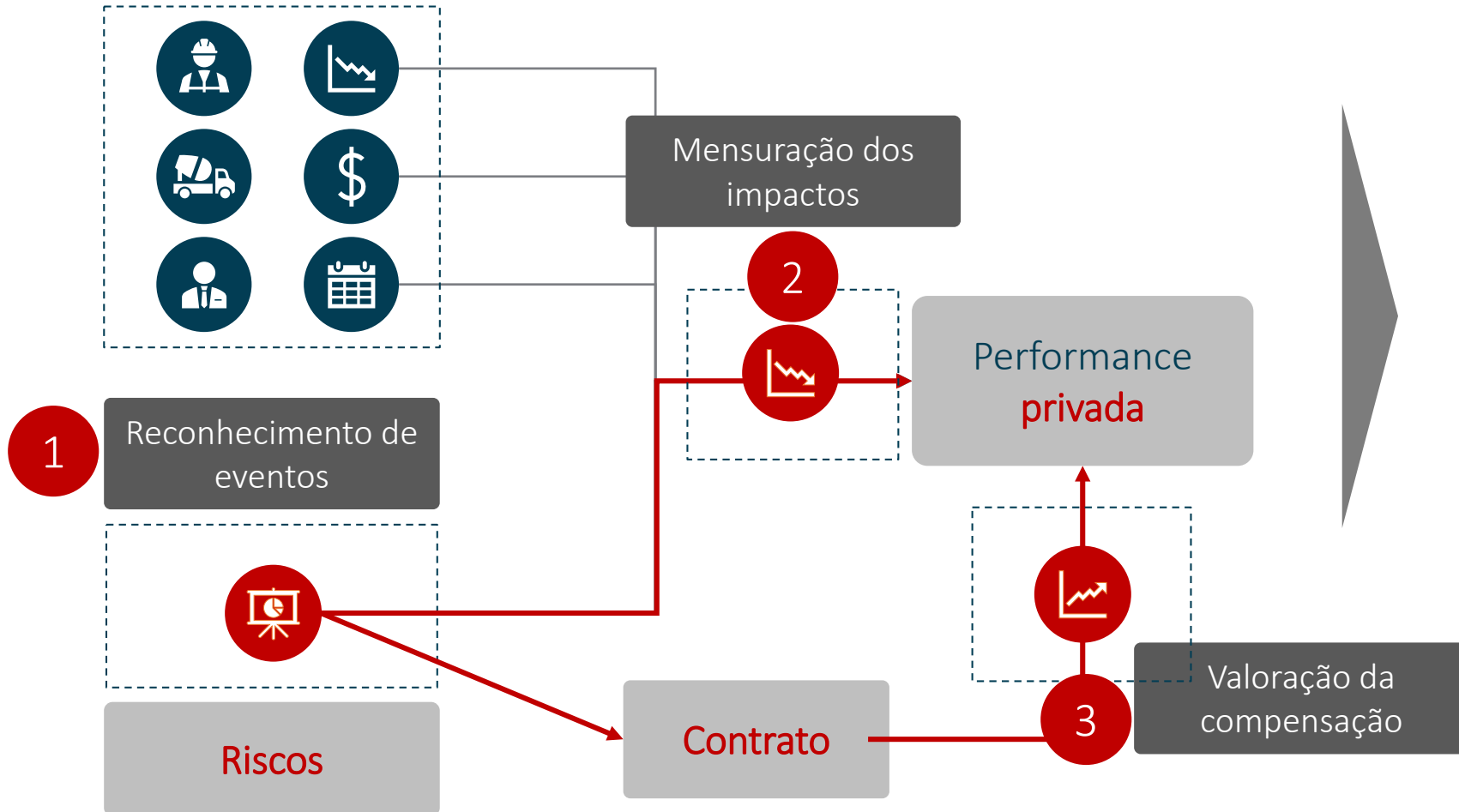
Reequilíbrio

Renegociação

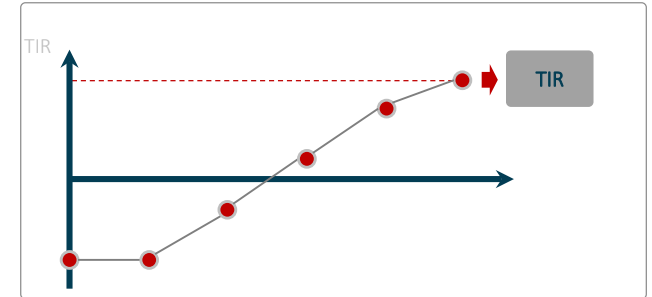
Negociação

Surgem regras sobre:

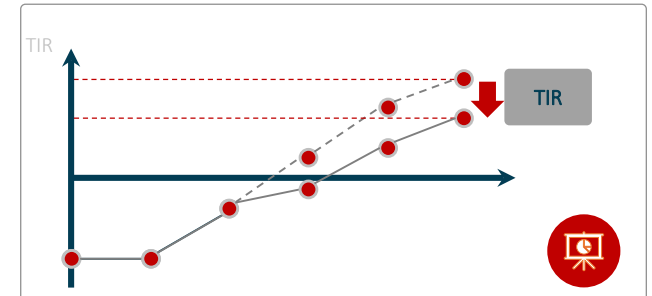
Cabe ao reequilíbrio **compensar** os efeitos do desequilíbrio



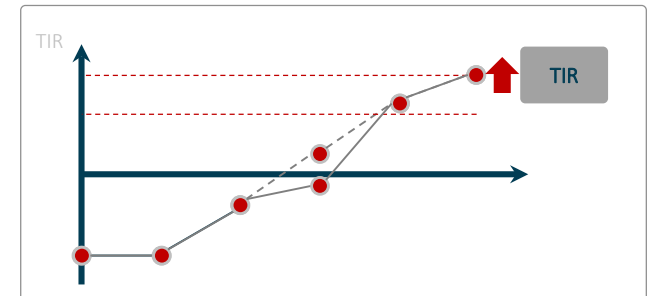
Performance Privada



Desequilíbrio



Reequilíbrio



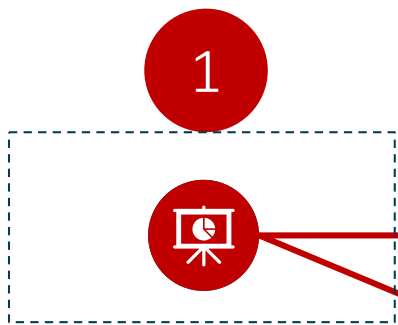
Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

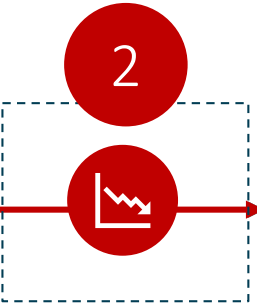
Surgem regras sobre:

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



Riscos

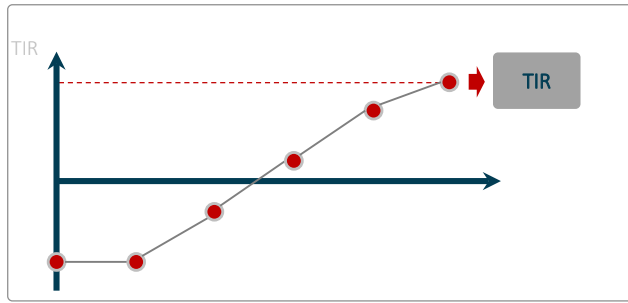
Contrato



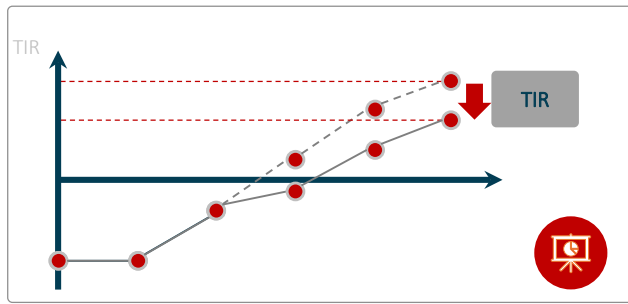
Performance privada



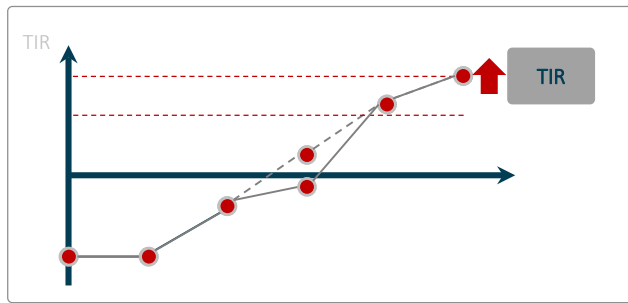
Performance Privada



Desequilíbrio



Reequilíbrio



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

Performance Privada

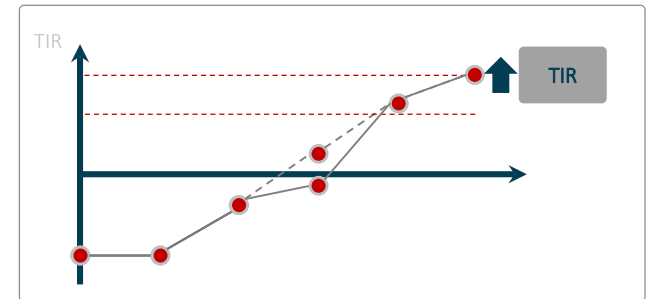
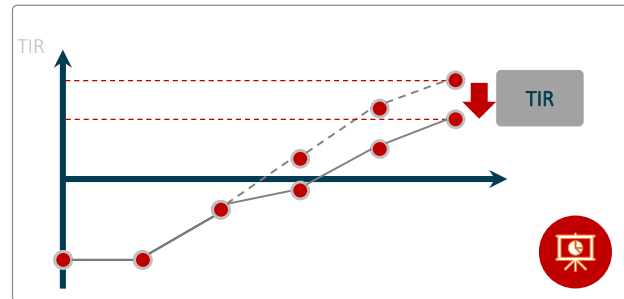
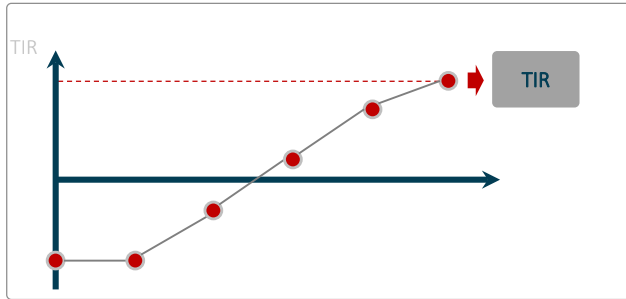
Desvio de Performance

Retomada da Performance

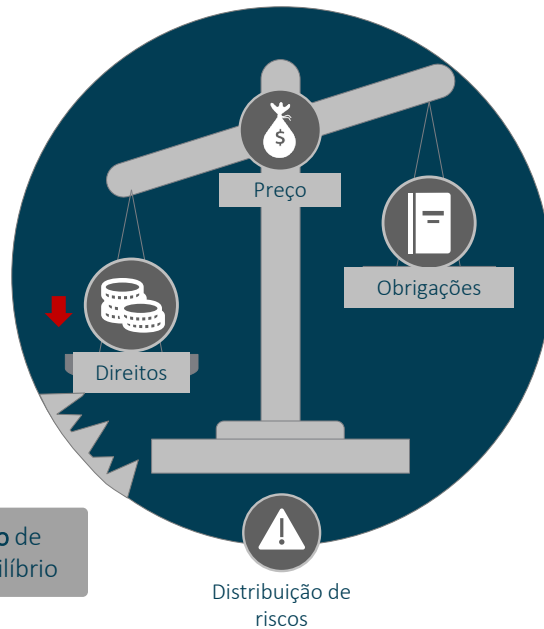
Equilíbrio

Desequilíbrio

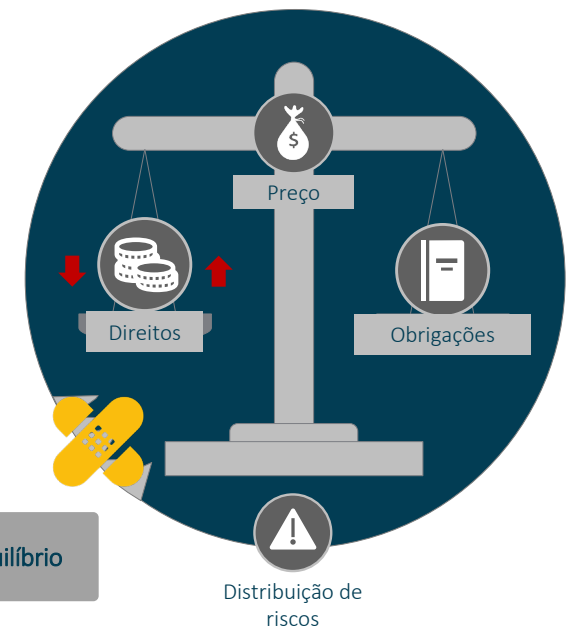
Reequilíbrio



Evento de desequilíbrio



Reequilíbrio



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

Surgem regras sobre:

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

Dificuldades práticas na mensuração:



1



Riscos

2



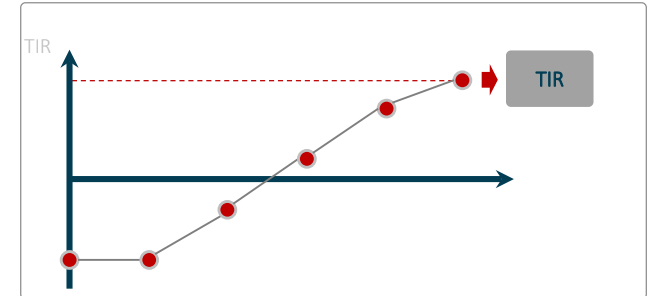
Performance privada

3

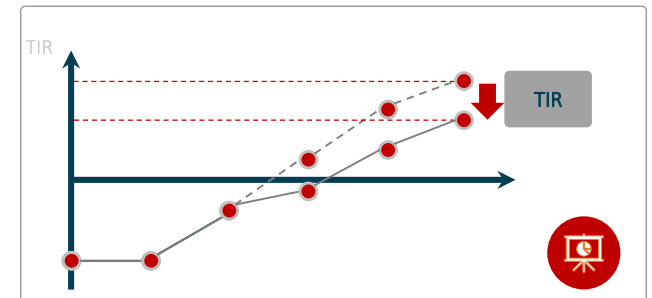


Contrato

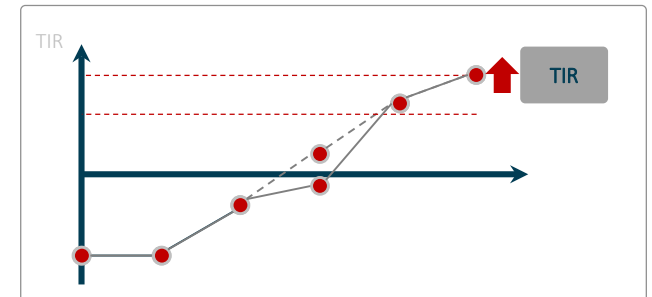
Performance Privada



Desequilíbrio



Reequilíbrio

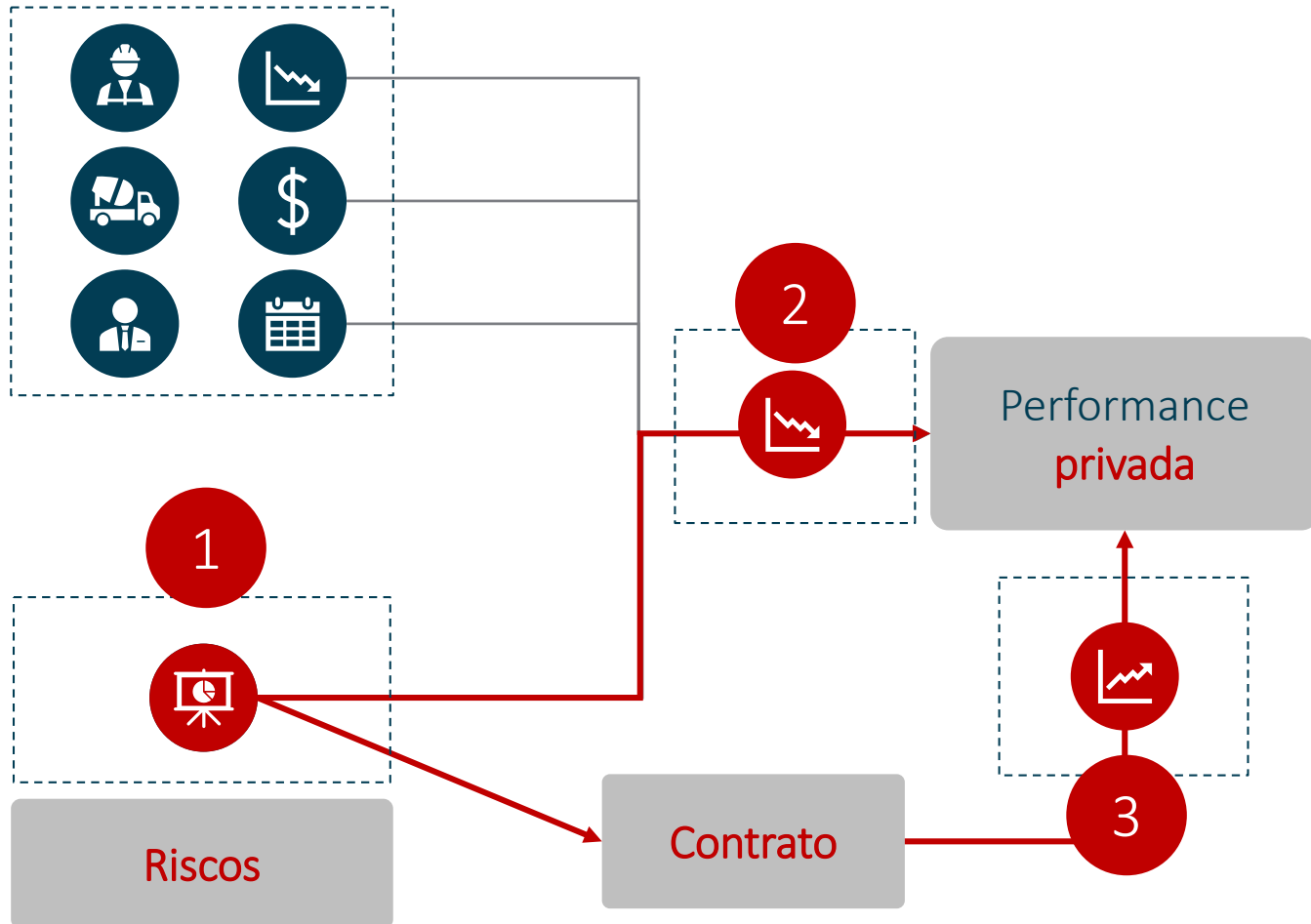


Reequilíbrio

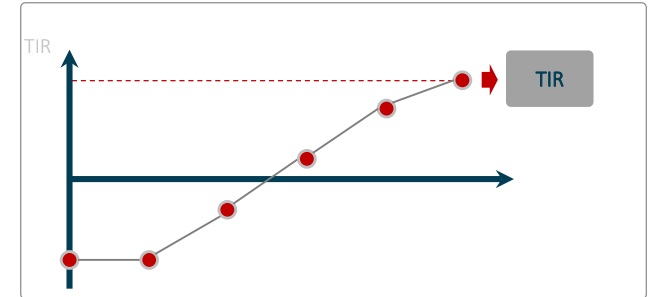
Renegociação

Negociação

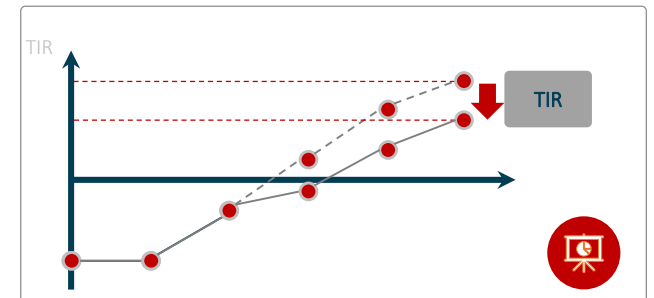
Dificuldades práticas na mensuração:



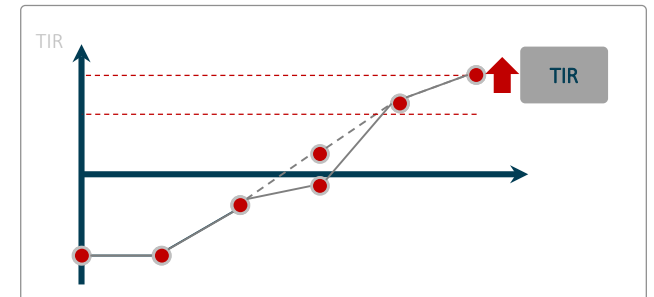
Performance Privada



Desequilíbrio



Reequilíbrio



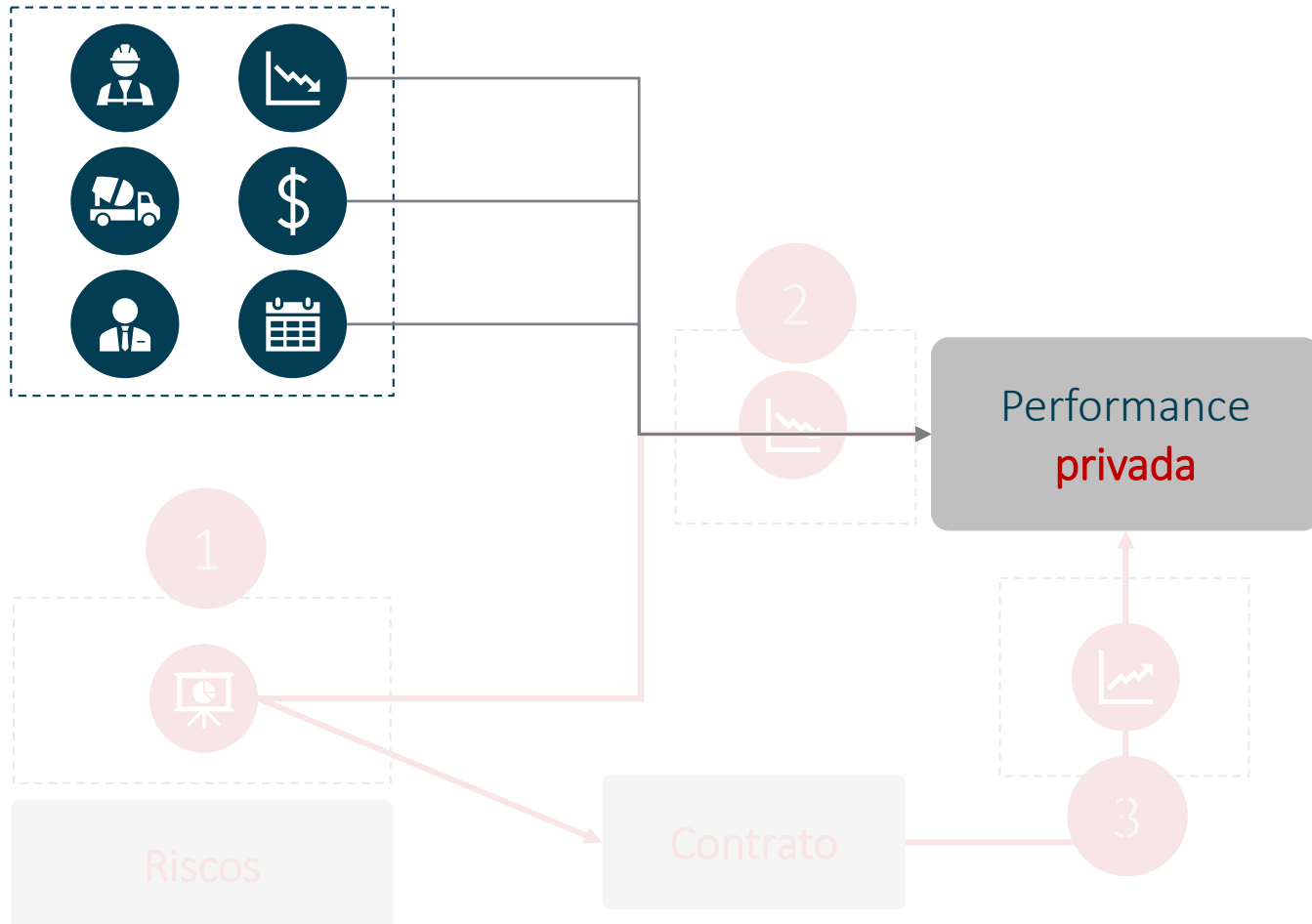
Reequilíbrio

Renegociação

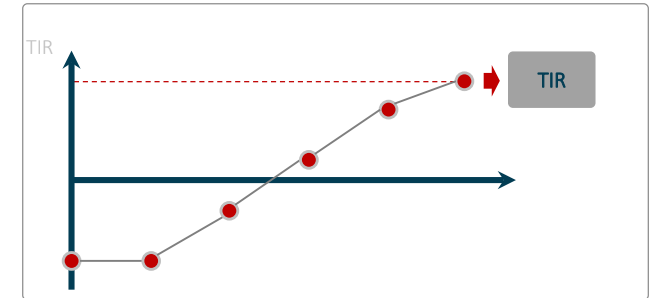
Negociação

Dificuldades práticas na mensuração:

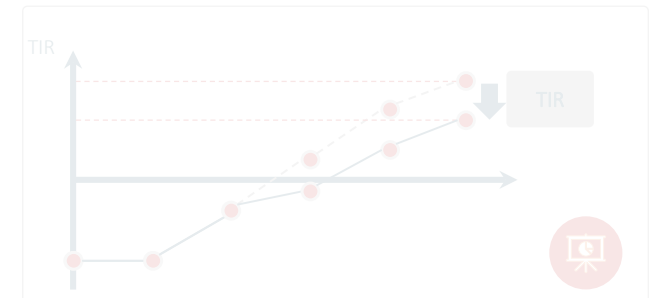
Não se sabe qual seria a performance do privado na ausência do evento de desequilíbrio



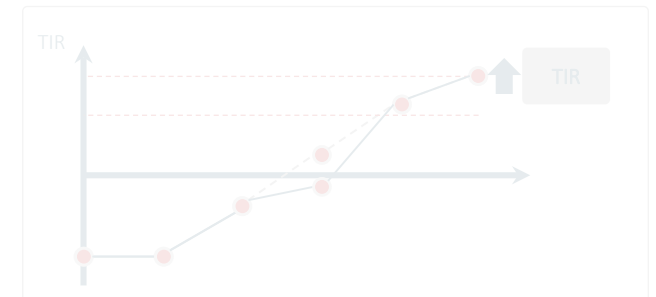
Performance Privada



Desequilíbrio



Reequilíbrio



Reequilíbrio

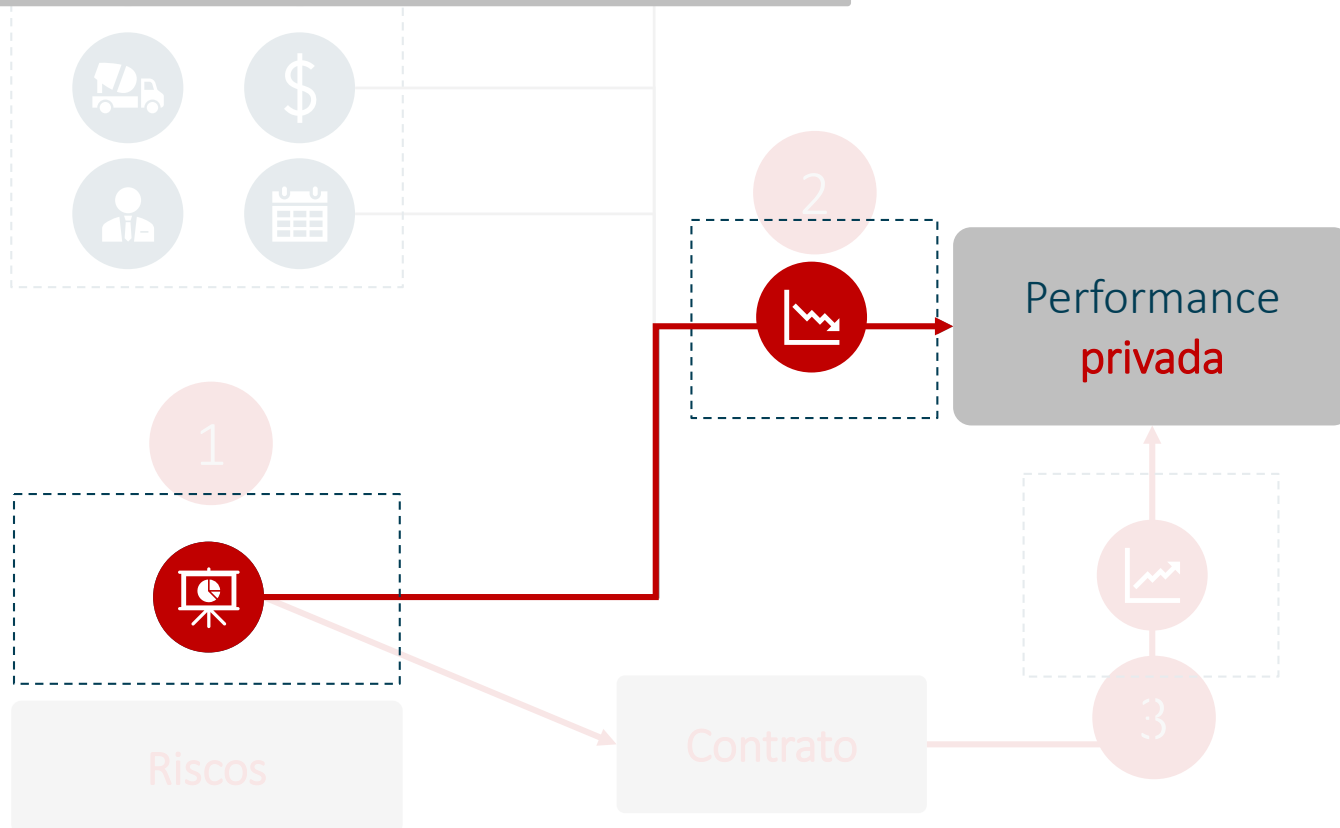
Renegociação

Negociação

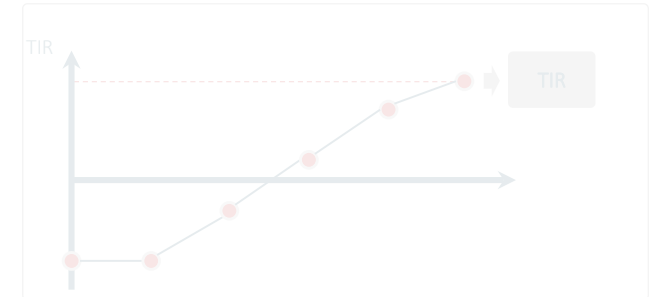
Dificuldades práticas na mensuração:

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

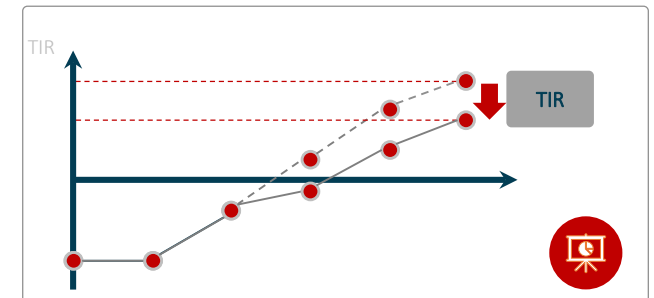
É difícil isolar efeito do evento de desequilíbrio



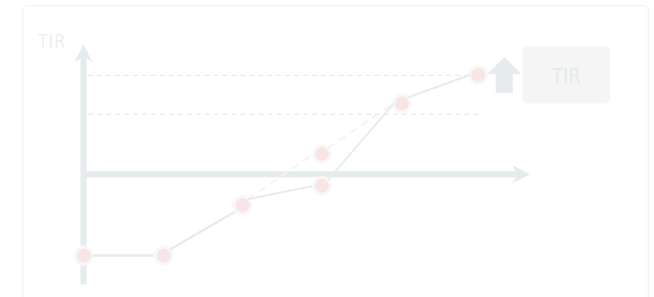
Performance Privada



Desequilíbrio



Reequilíbrio



Reequilíbrio

Renegociação

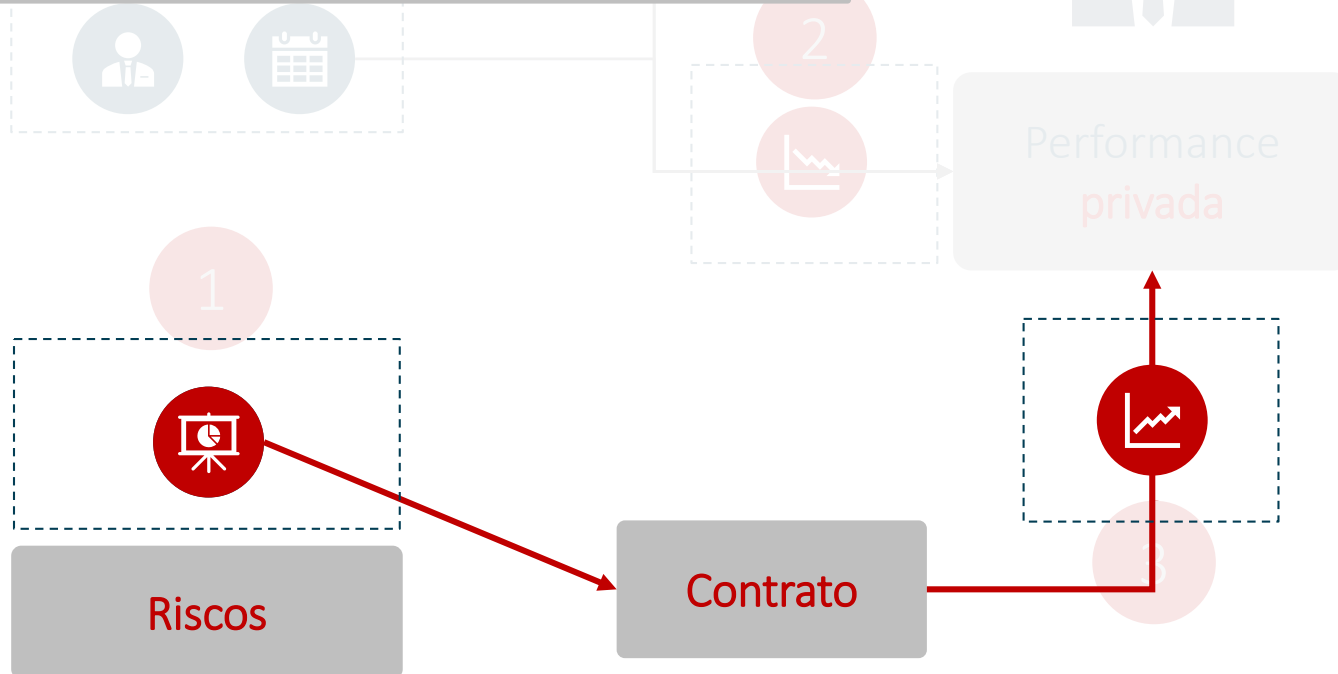
Negociação

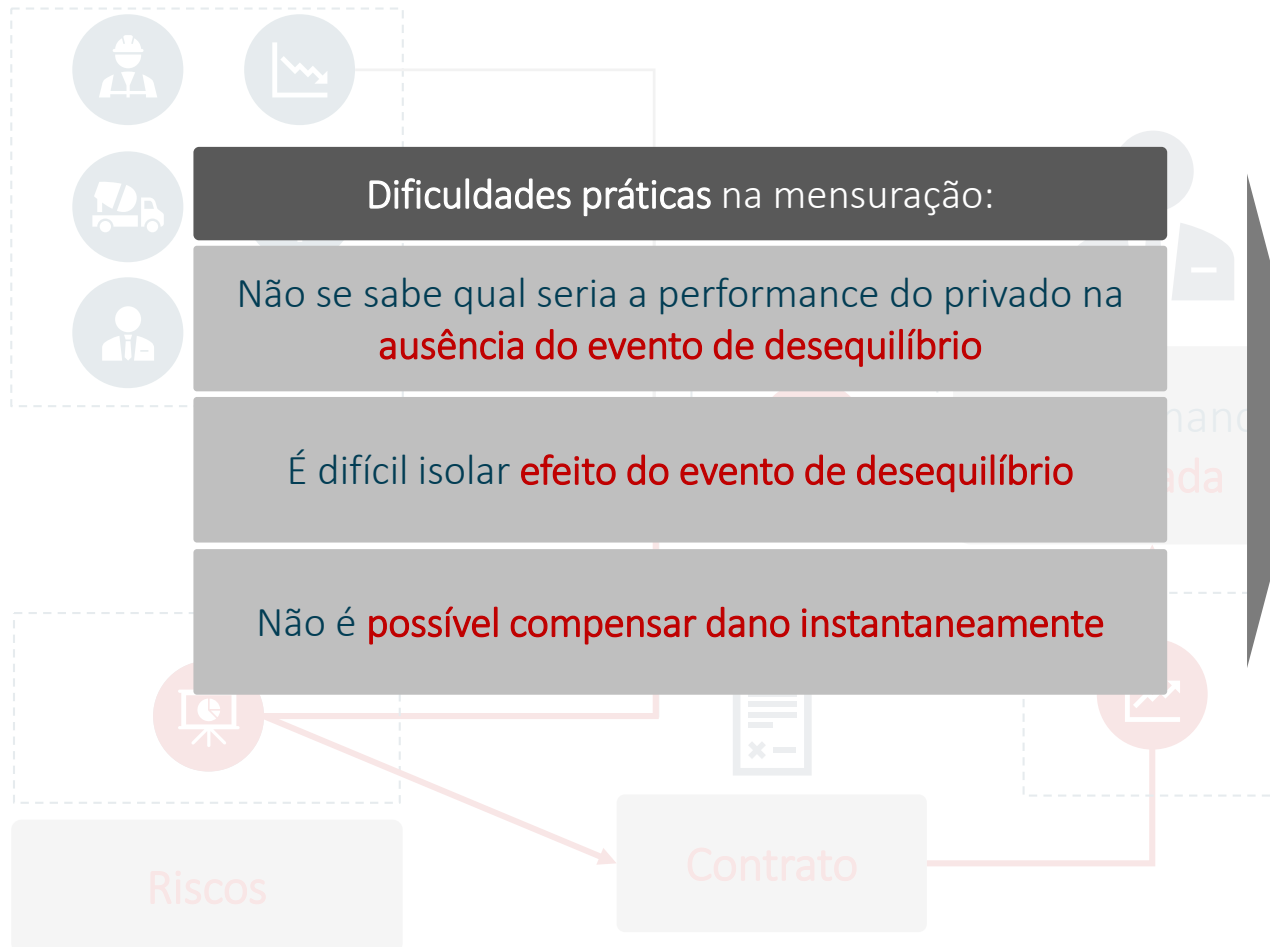
Dificuldades práticas na mensuração:

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

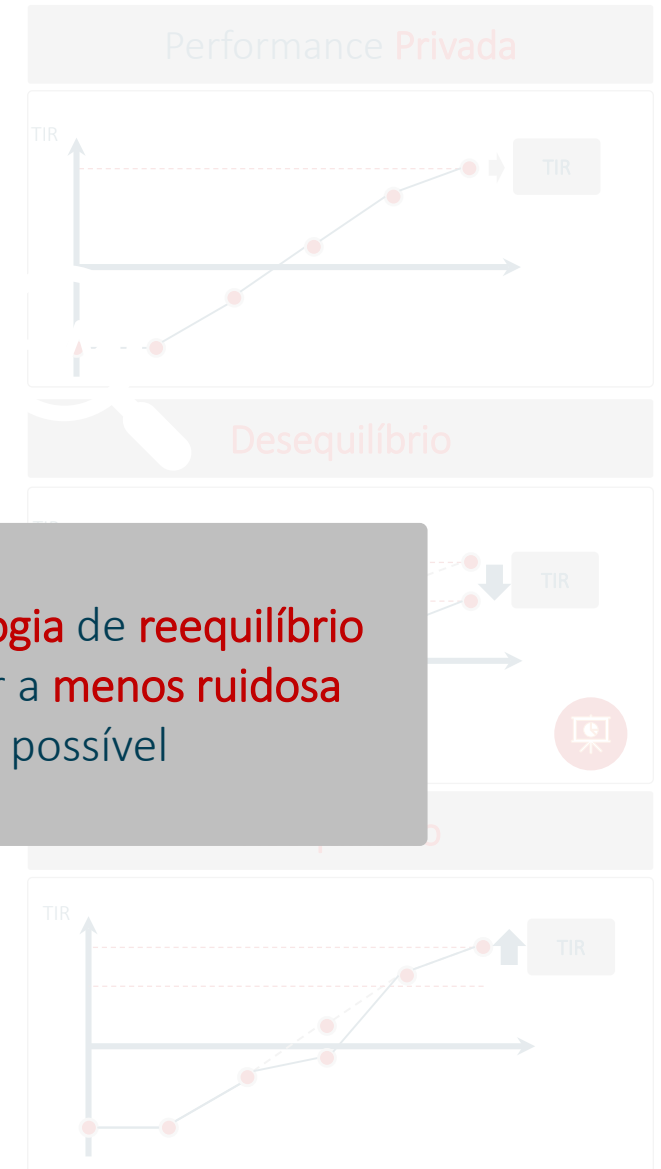
É difícil isolar efeito do evento de desequilíbrio

Não é possível compensar dano instantaneamente





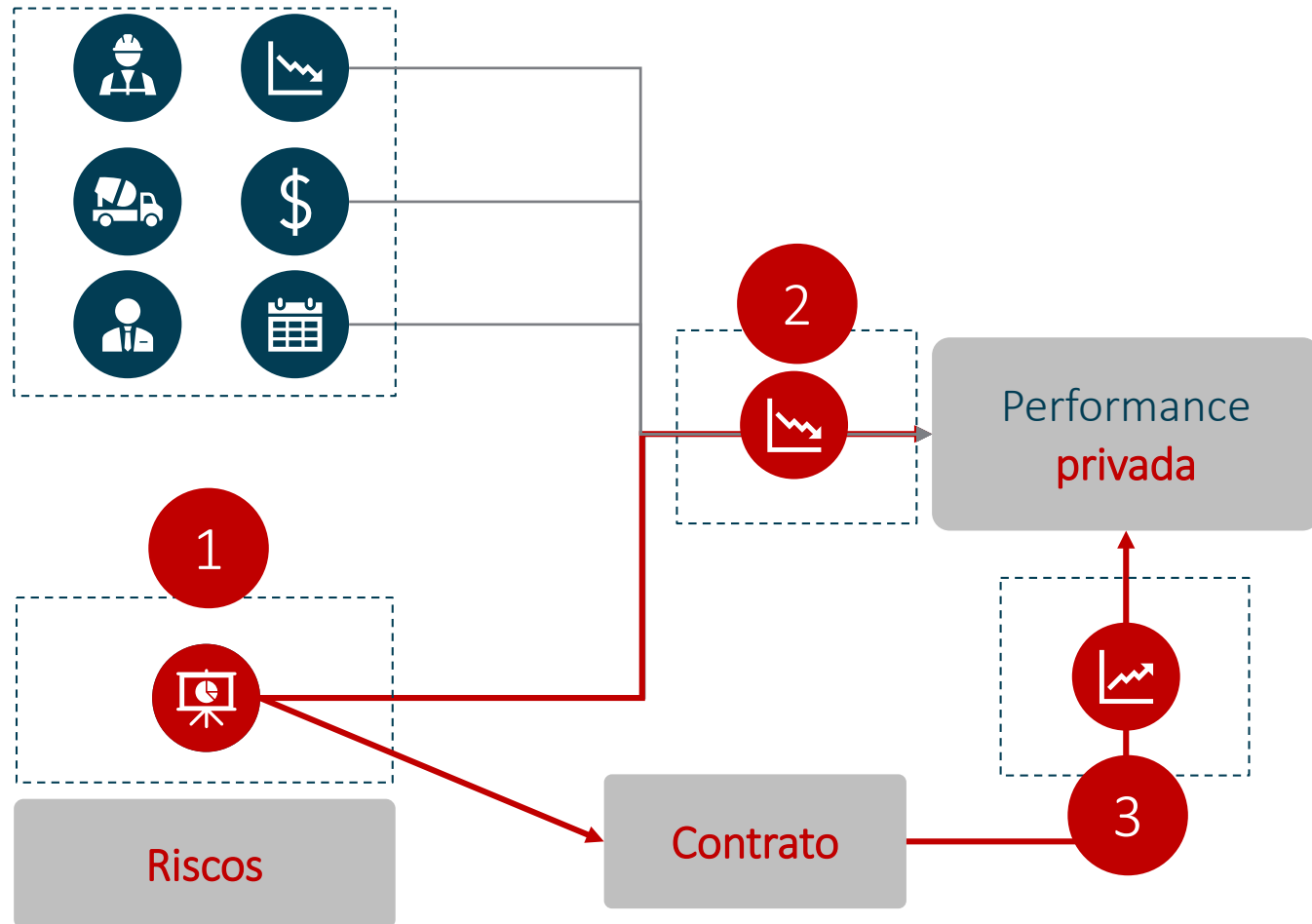
Metodologia de reequilíbrio deve ser a menos ruidosa possível



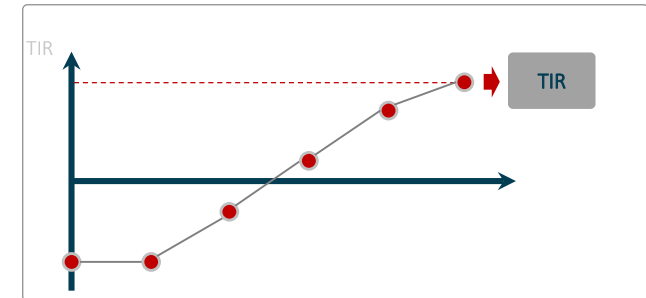
Reequilíbrio

Renegociação

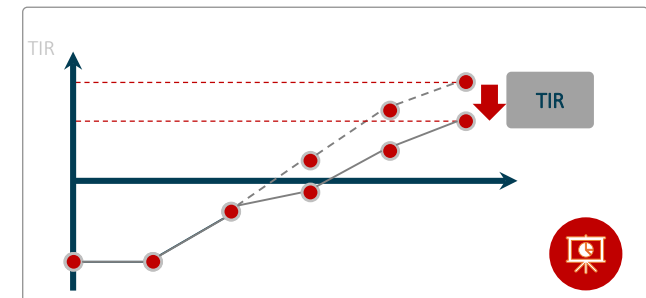
Negociação



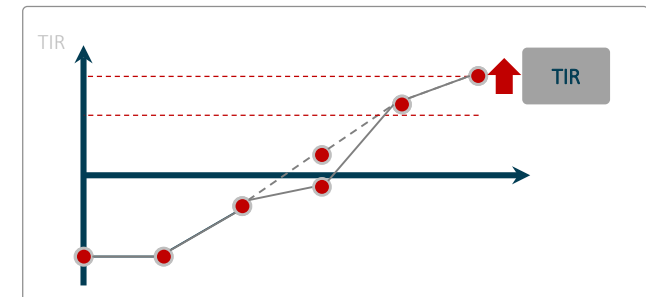
Performance Privada



Desequilíbrio



Reequilíbrio



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

Reconhecimento de eventos

Mensuração dos impactos

Valoração da compensação

Compensação =

Dano



Custo Carregamento

Compensação =

Causa-Efeito

Preço x Qtd

Matriz Risco



Tempo

Taxa

3

1

2

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

Não é possível **compensar dano instantaneamente**

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

Reequilíbrio

Renegociação

Negociação



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

Compensação

=

Causa-
Efeito



Preço x
Qtd

\$



Matriz
Risco

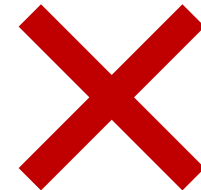
+

Tempo

%



Taxa



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

Modelos de apuração e compensação

Fluxo de Caixa **Original**

Fluxo de Caixa **Marginal**

Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

Fluxo de Caixa Original

Compensação =

Causa-Efeito

Preço x Qtd

Matriz Risco

Tempo

Taxa

Retrato



Fluxo de Caixa Marginal

Compensação =

Causa-Efeito

Preço x Qtd

Matriz Risco

Tempo

Taxa

Retrato



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

Fluxo de Caixa Marginal

Compensação

=

Causa-Efeito

×

Preço x Qtd

×

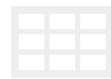
Matriz Risco

+

Tempo

×

Taxa



Retrato



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação

Fluxo de Caixa Marginal

Compensação

=

Causa-
Efeito



Preço x
Qtd



Matriz
Risco

+

Tempo



Taxa

SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO

RESOLUÇÃO SPI Nº 19, DE 29-05-2023



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação



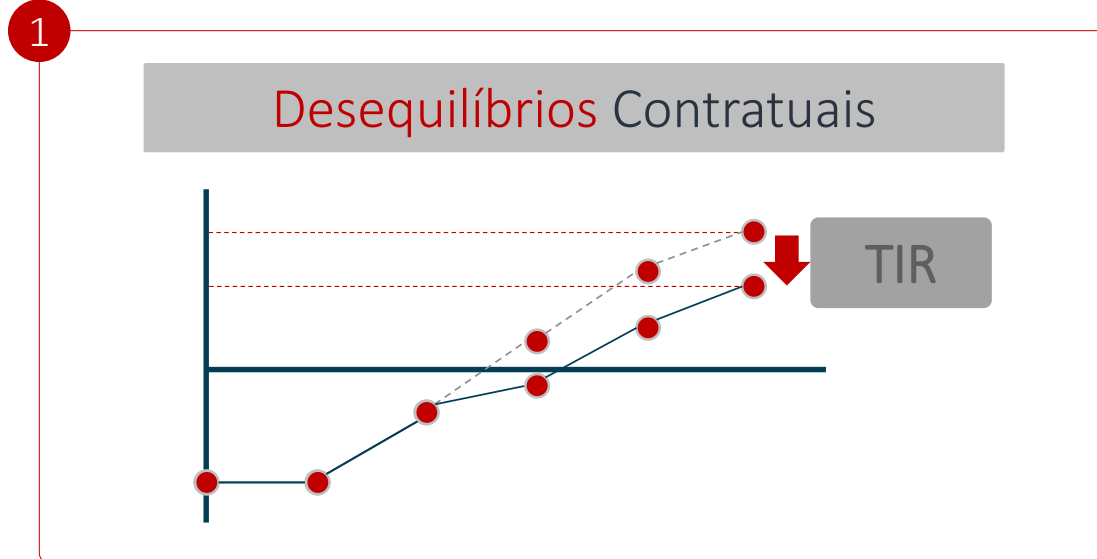
RESOLUÇÃO SPI Nº 19, DE 29-05-2023

Risco de **performance**

Reconhecimento do **mérito jurídico**

Limitação da parcela do impacto

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



3

RESOLUÇÃO SPI Nº 19, DE 29-05-2023

Tempo ↓

Este bloco contém a referência à Resolução SPI Nº 19, de 29-05-2023, e o logo do Governo do Estado de São Paulo. Abaixo do logo, há um retângulo cinza com o texto 'Tempo' e uma seta verde apontando para baixo (↓).

4

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

Este bloco contém o texto: 'Ideal seria usar **retrato** do contrato em equilíbrio para maior **celeridade**'. Uma seta vermelha aponta do retângulo 'Tempo ↓' do bloco anterior para este texto.

Reequilíbrio

Renegociação

Negociação



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

Compensação

=

Causa-
Efeito



Preço x
Qtd



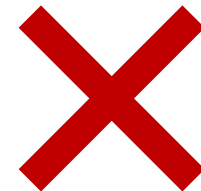
Matriz
Risco

+

Tempo



Taxa



Reequilíbrio

Renegociação

Negociação



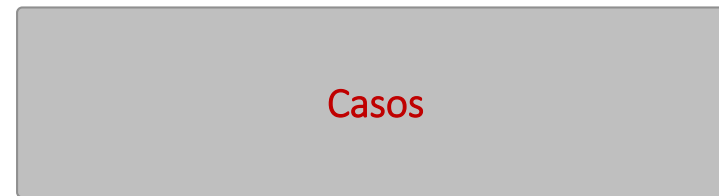
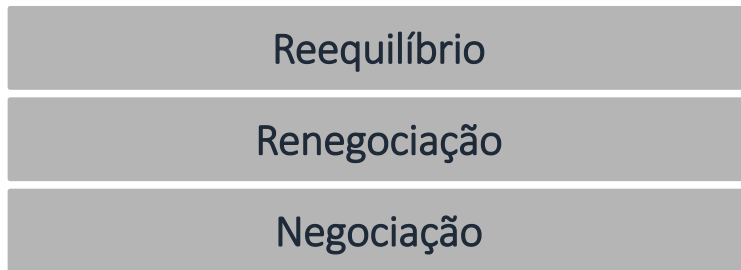
Insuficiente

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



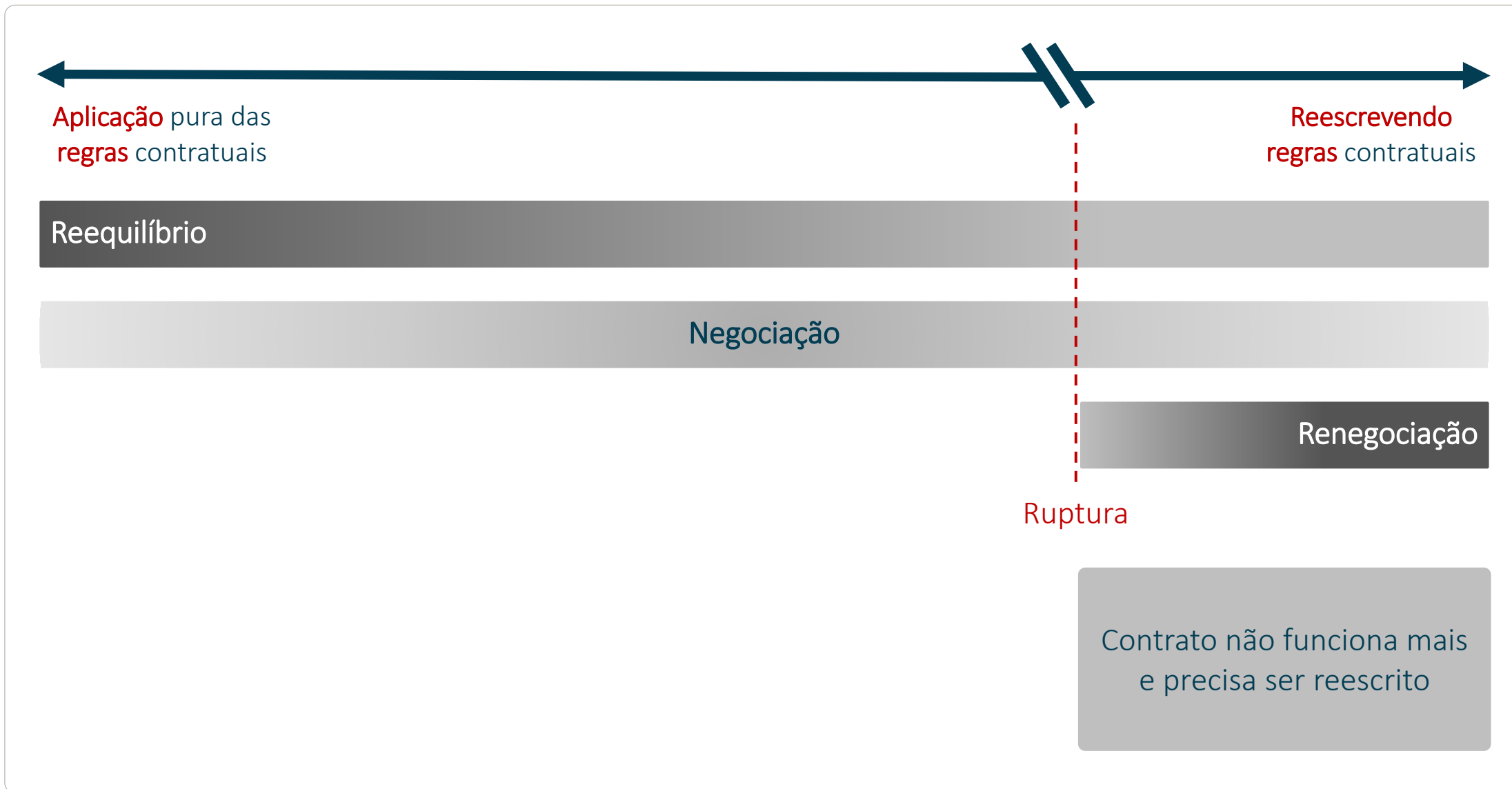
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



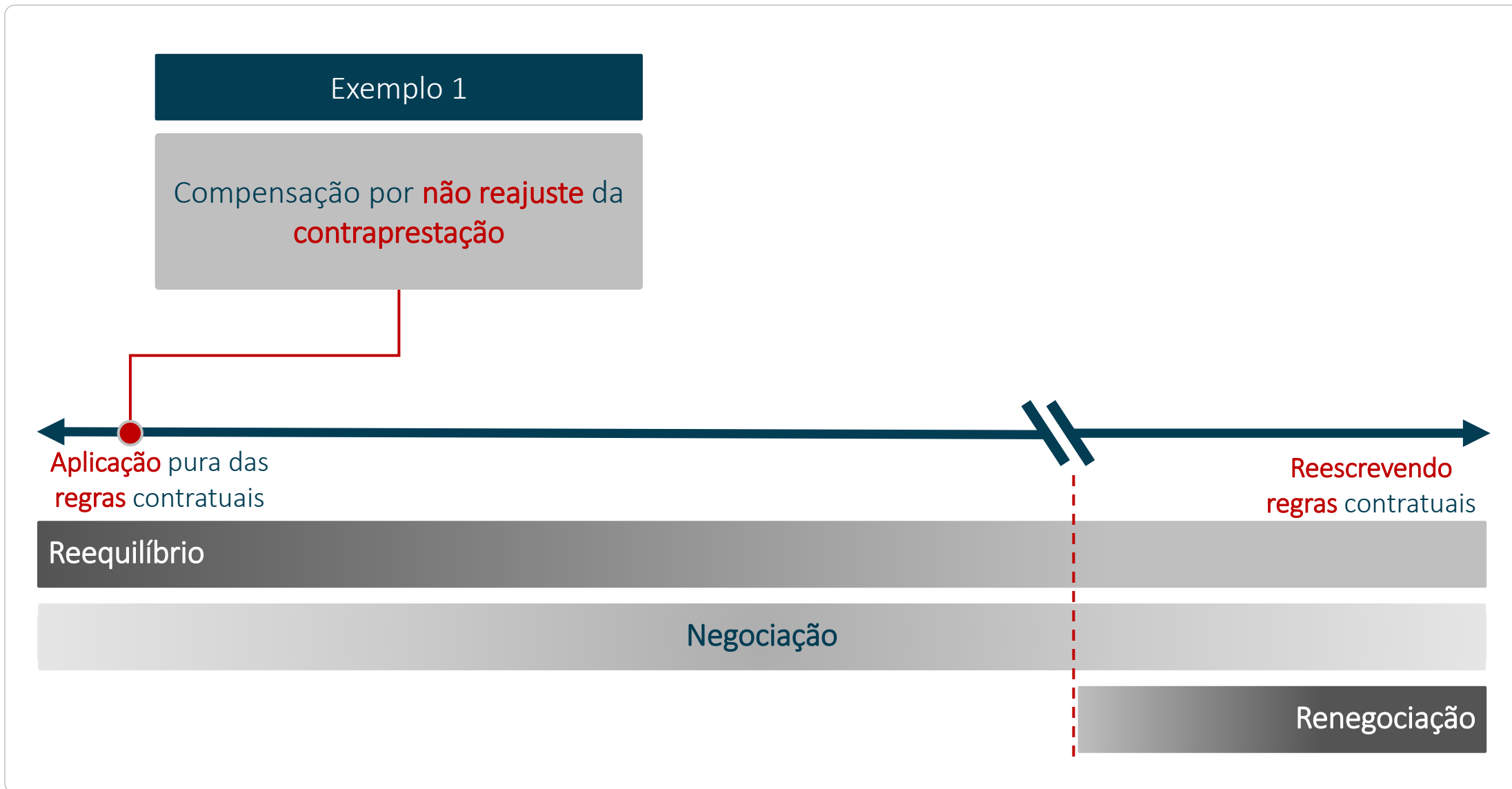
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



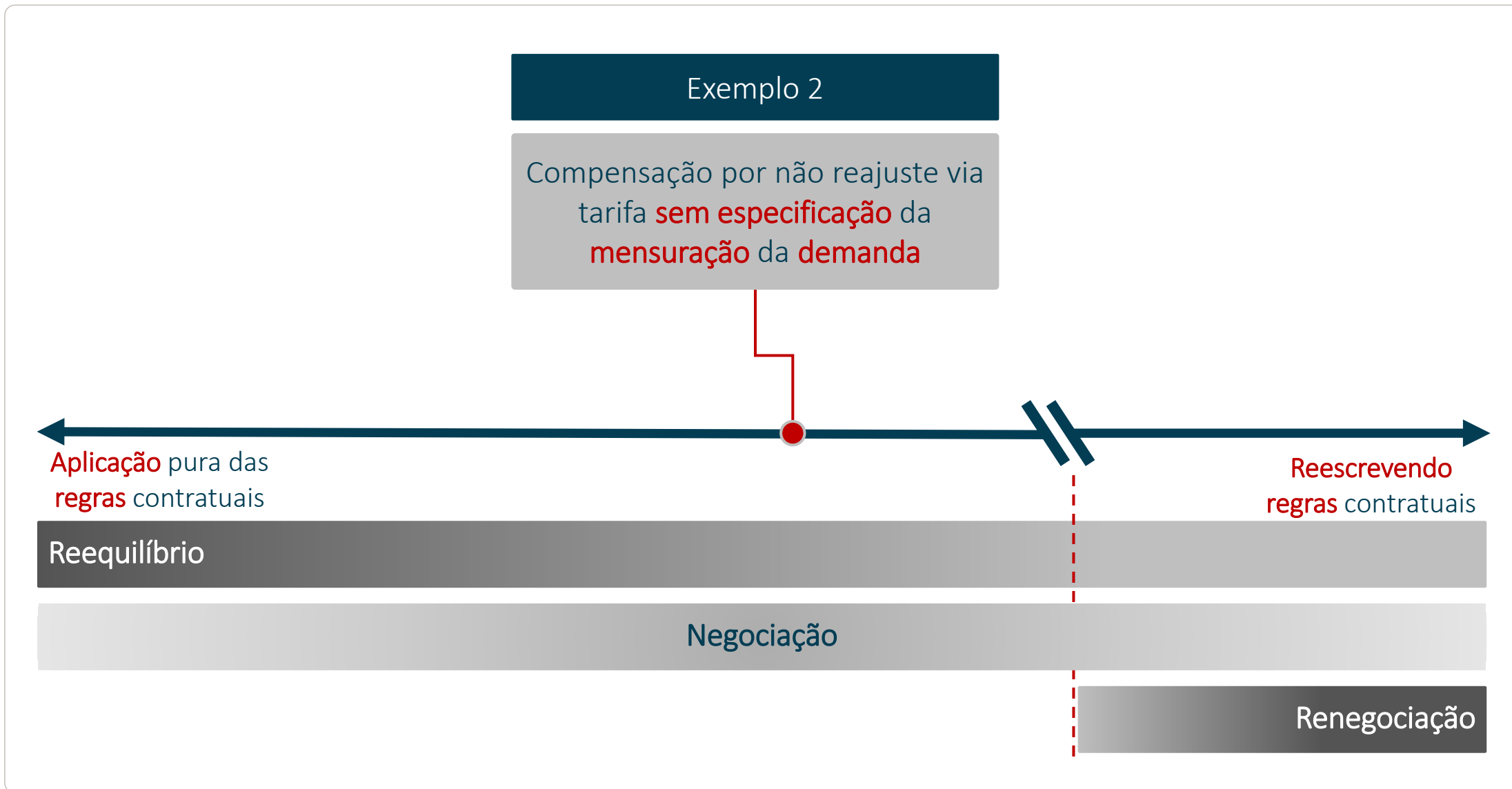
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



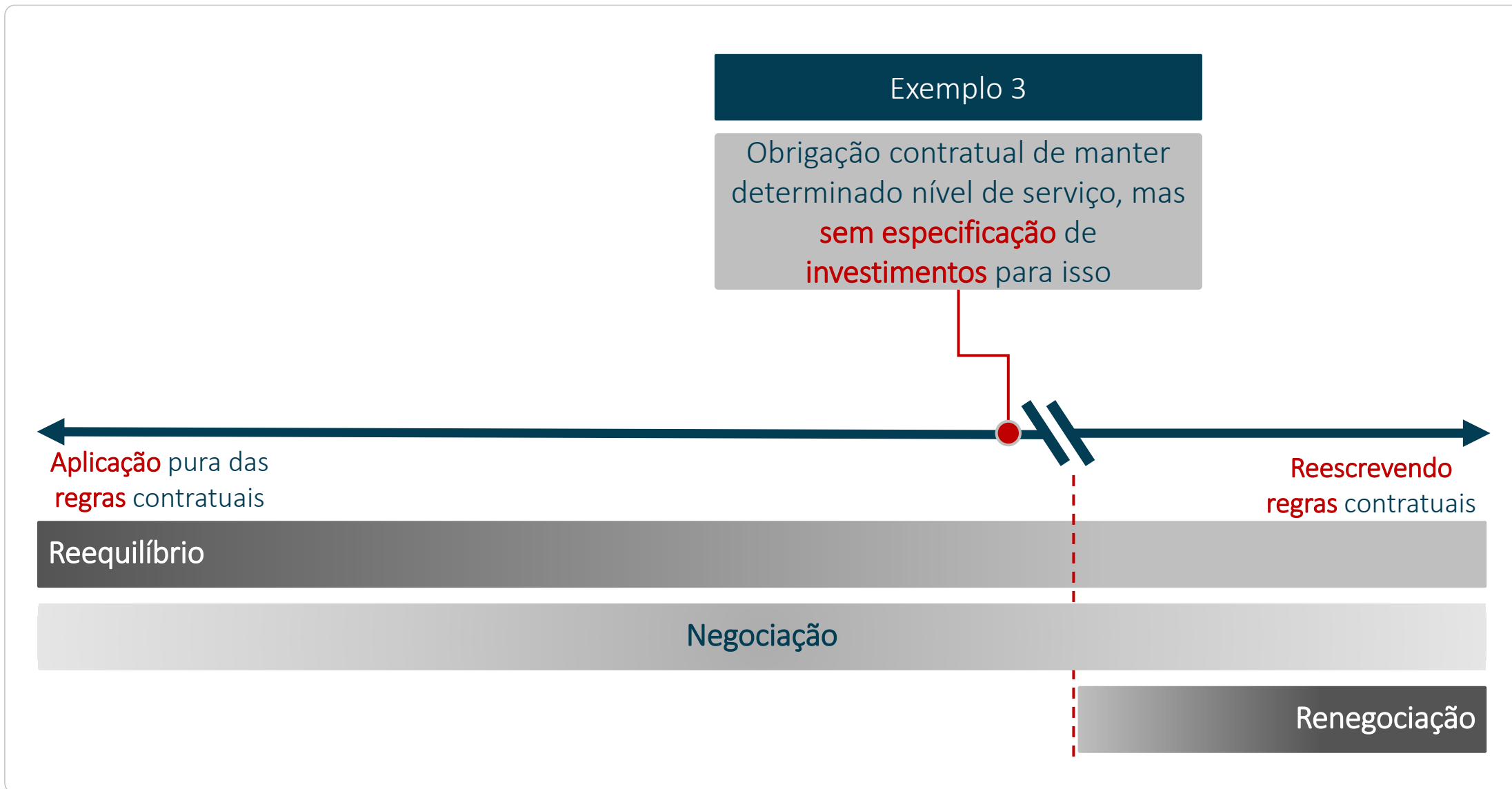
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



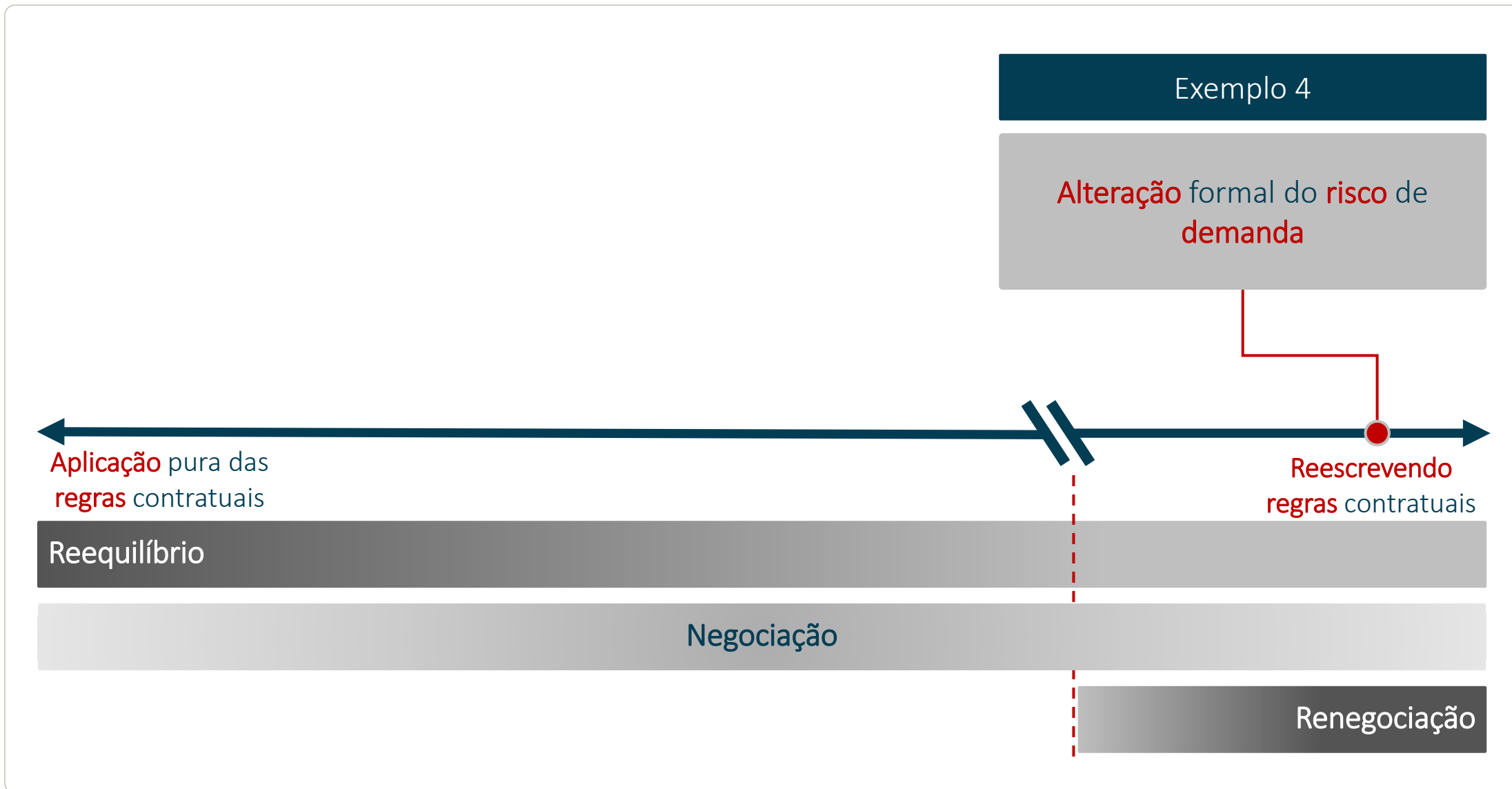
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



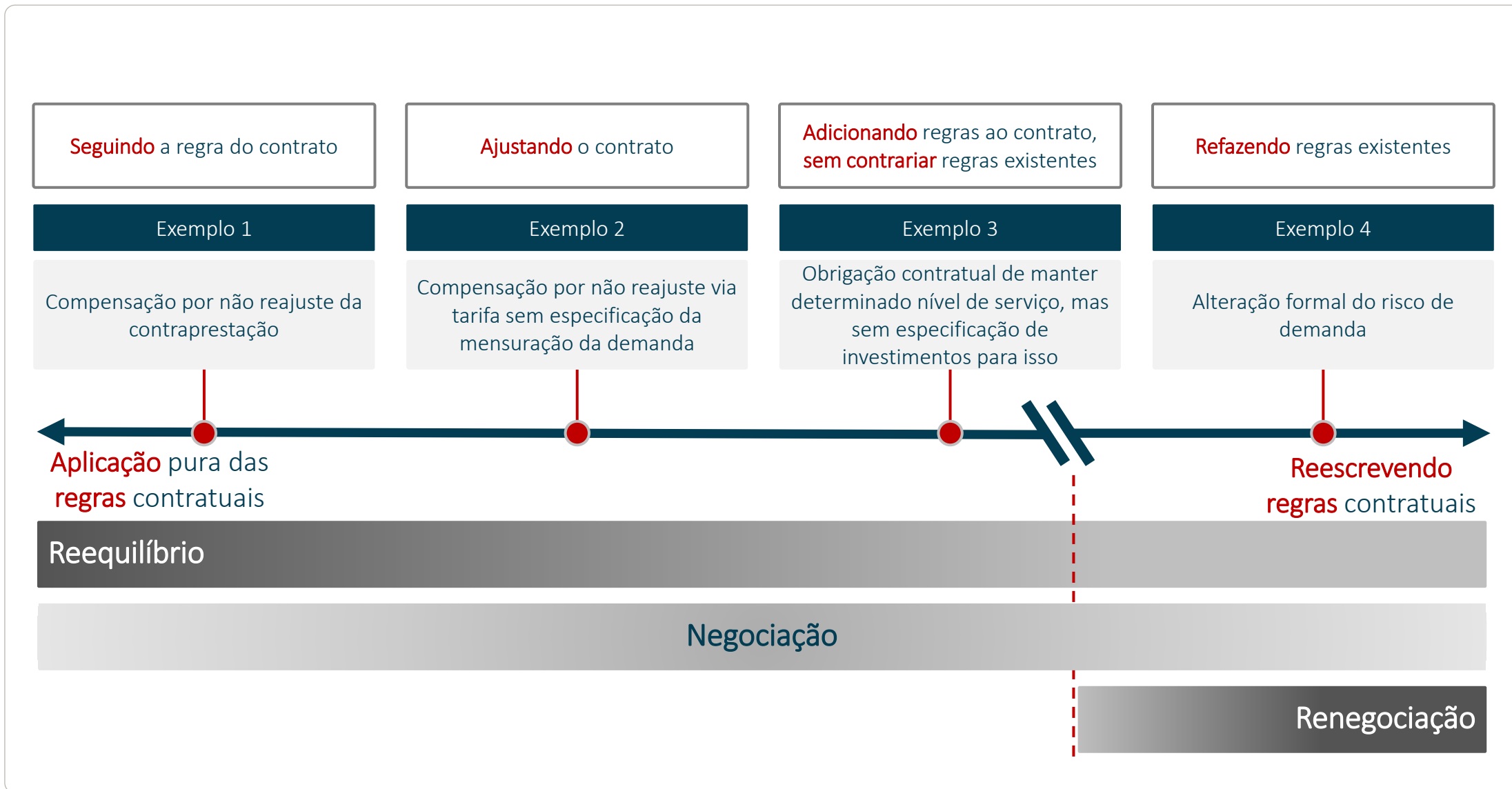
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



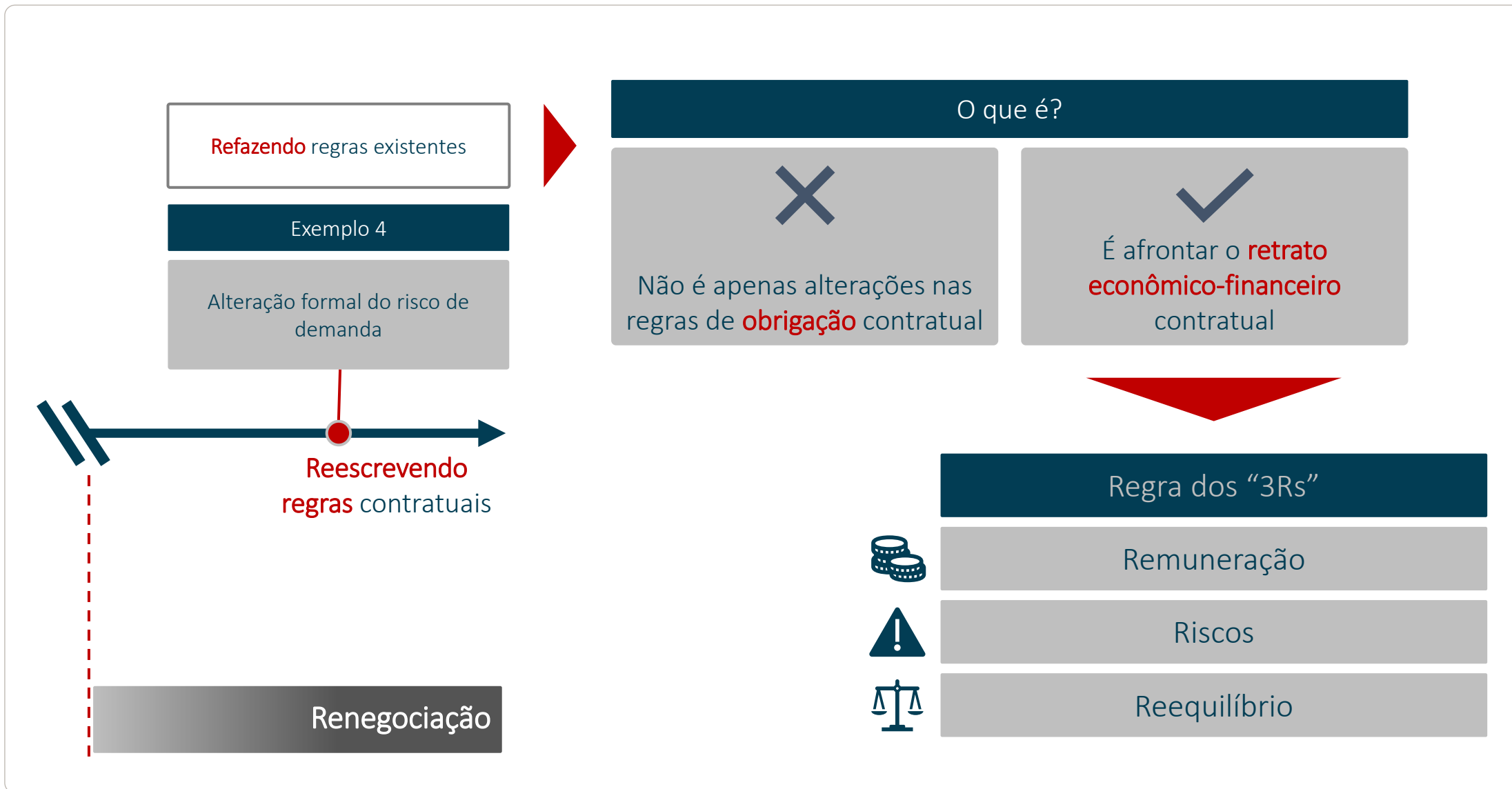
Conceito



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



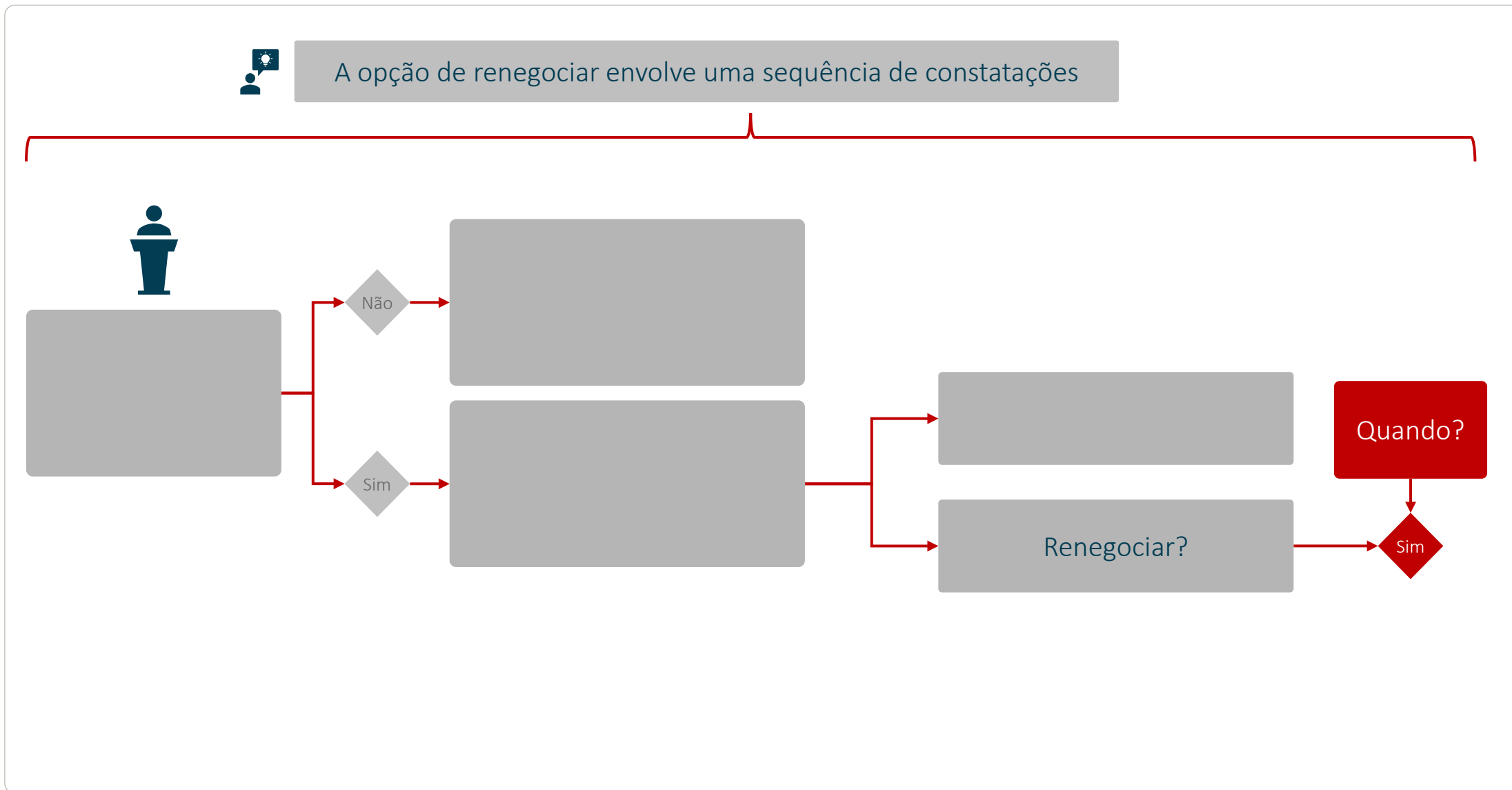
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



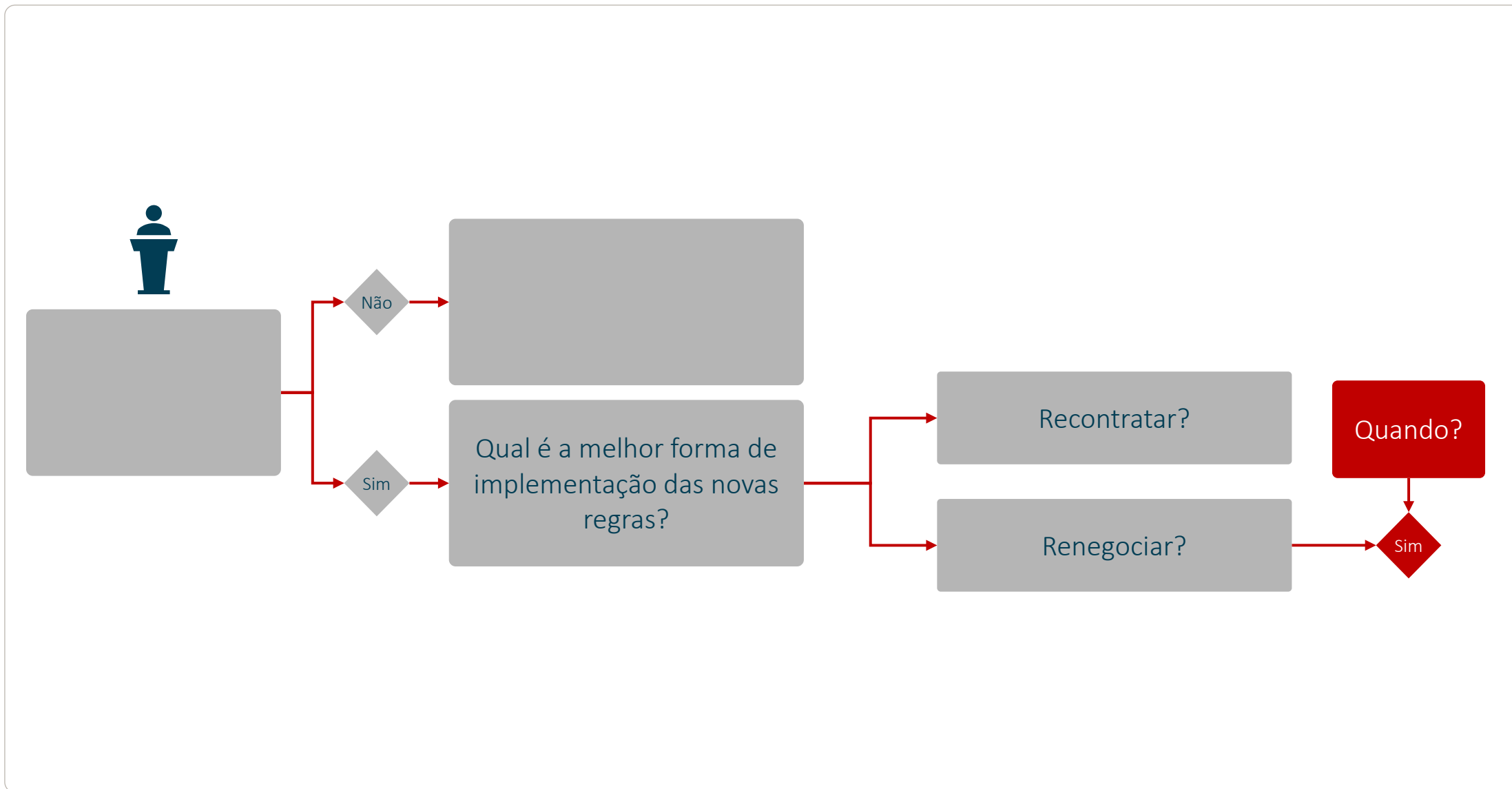
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



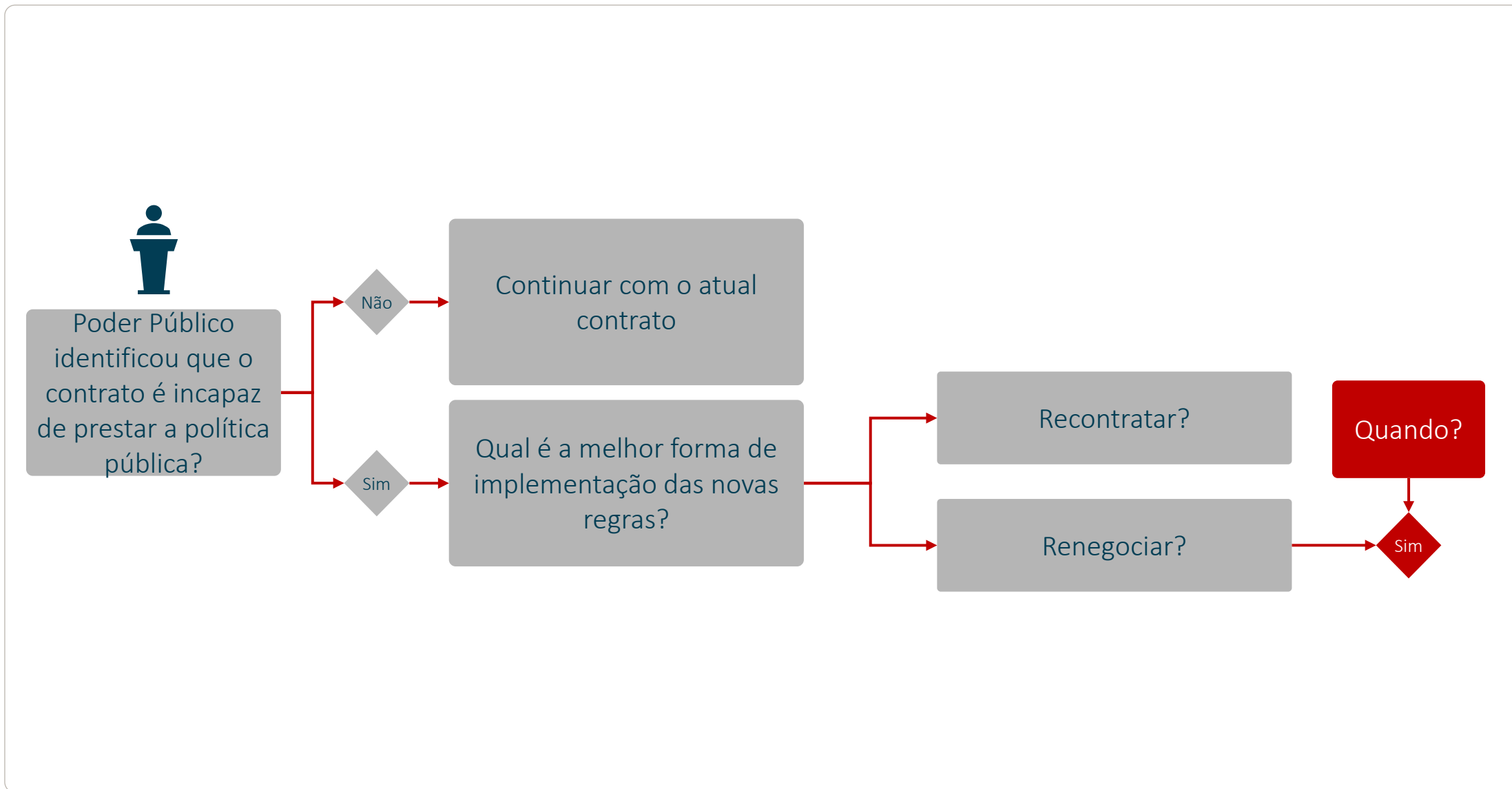
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



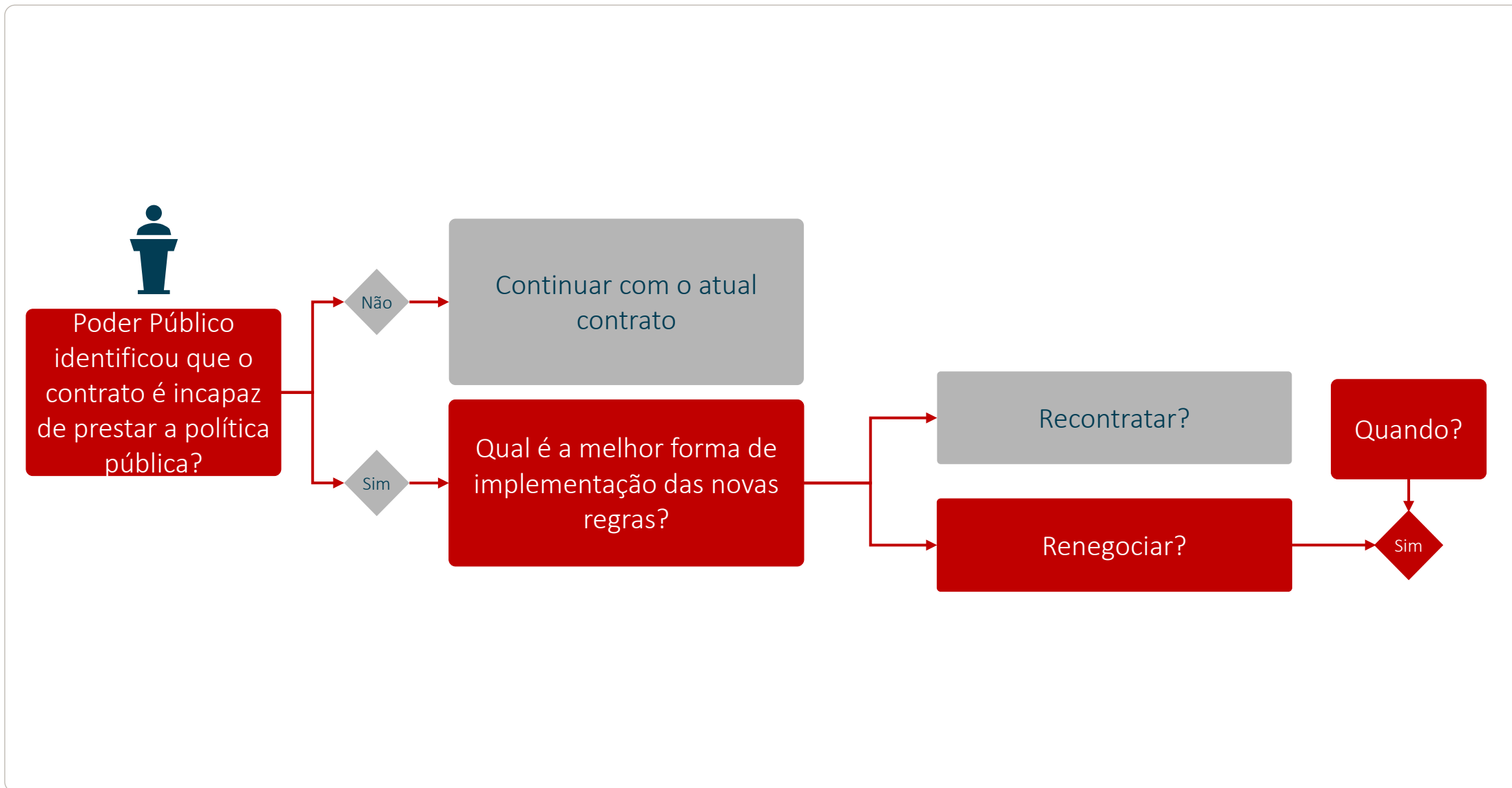
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



Conceitos



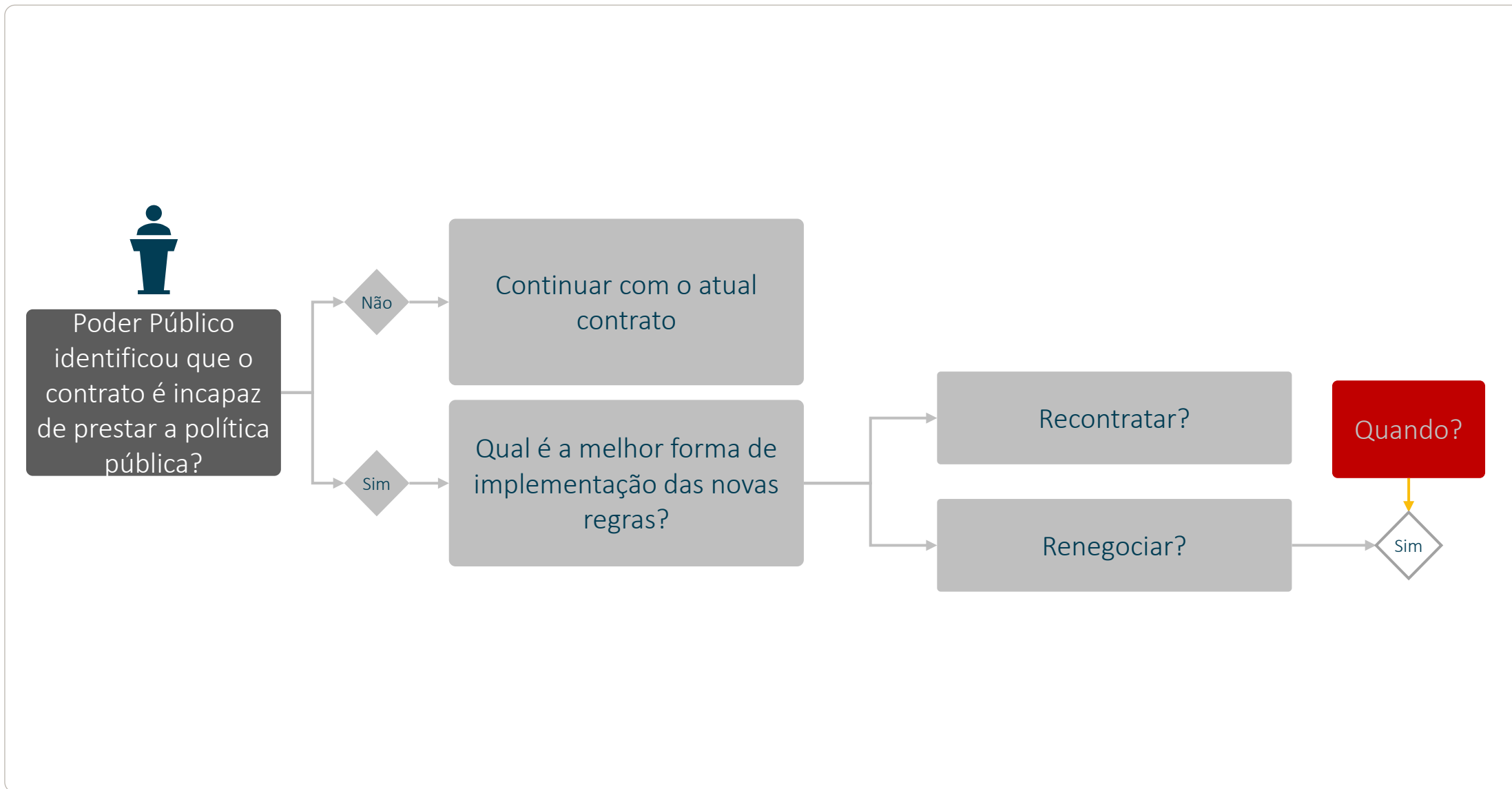
Conceito



Exemplos



Quando aplicar



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



Conceitos



Conceito



Exemplos



Quando aplicar

Como evidenciar vantagem?

Múltiplas dimensões

Regras contratuais

Preço teto

Desconto

Agilidade do processo

Resolução de passivos

Analisar elementos conjuntamente

Quantificados em termos monetários

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

Conceitos



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 Itaipiraca



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