Indicadores de Desempenho no Contexto de Concessões e Parcerias Público-Privadas

Elias Cavalcante-Filho (*)
Rodrigo De-Losso (**)
Joelson Sampaio (***)
Felipe Sande (****)

1 Introdução

Este artigo trata de Indicadores de Desempenho no contexto de contratos de concessões e Parcerias Público-Privadas (PPPs), regrados pelas leis 8987/95 e 11079/04, respectivamente. Trata-se especificamente da sua relevância e sobre como especificá-los de modo a aumentar o bem-estar dos consumidores e concessionários, bem como melhorar o monitoramento desses contratos.

Para tanto, primeiramente é debatida a relevância dos Indicadores de Desempenho para o alinhamento dos interesses entre as partes envolvidas. Em seguida, são apresentadas as definições dos Sistemas de Remuneração e dos Indicadores de Desempenho; e são destacados componentes relacionados à eficiência do Parceiro Privado. Por fim, discute-se o escopo dos Indicadores de Desempenho, bem como as diretrizes para sua adequada elaboração.

2 Relevância dos Indicadores de Desempenho no Alinhamento de Interesses

Na perspectiva da administração pública, a prestação de serviços por meio de contratos de longo prazo de Concessões e PPPs se justifica quando esses contratos produzem vantagem[1] ao Poder Concedente e, consequentemente, aumentam o bem-estar público. A vantagem nesse contexto se traduz em transferência de risco e maior eficiência na prestação desses serviços.

A maior eficiência do Parceiro Privado em relação ao Poder Concedente na prestação de serviços está relacionada à diferença entre a governança a que estão submetidos os dois entes e suas características intrínsecas. O Poder Público está condicionado à burocracia estatal, o que permite fiscalização e bom uso dos recursos públicos; mas, como contraponto, há ritos e procedimentos morosos. Isso implica que, em geral, o Poder Público, quando confrontado com casos de projetos complexos como Concessões e PPPs, faça uso ineficiente dos recursos públicos.[2] Por outro lado, o Parceiro Privado possui liberdade e celeridade no processo decisório e na alocação dos seus recursos, o que usualmente resulta em soluções mais eficientes.

Nesse contexto, a prestação de serviços públicos por meio de contratos de Concessões e PPPs possibilita ao Poder Concedente usufruir da capacidade do Parceiro Privado de absorver riscos e lidar com problemas complexos. Como resultado são oferecidos à sociedade serviços melhores e com custos mais baixos.

Apesar de as Concessões e PPPs serem uma solução para a melhoria da eficiência dos serviços públicos, sua execução se depara com algumas peculiaridades que podem afetar o esperado ganho de eficiência. Trata-se aqui da existência do

conflito de interesse intrínseco à relação público-privada.

Naturalmente, os interesses do Poder Concedente e do Parceiro Privado são desalinhados entre si. Enquanto o Parceiro Privado busca maximizar lucro, seja reduzindo custos ou majorando receitas, o Poder Concedente busca a maximização do bem-estar dos usuários daquele serviço numa perspectiva de sociedade em sendo um planejador central, seja pela melhoria na prestação dos serviços, redução de tarifas ou, até mesmo, implementação de novas tecnologias. Logo, é esperado que, no âmbito de concessões e PPPs, as expectativas do Poder Concedente estejam em conflito com os interesses da iniciativa privada.

Esse conflito de interesses se materializa em diversos contratos de Concessões e PPPs no Brasil. Não são raros os contratos em que o desalinhamento de interesses resulta na prestação de serviços em nível abaixo do estabelecido, atraso no cronograma de obras, usuários não atendidos ou insatisfeitos e, portanto, serviços prestados de maneira subótima à sociedade.

É evidente que o fato de o Privado ser mais eficiente e gerenciar melhor os riscos do que Poder Concedente na sua prestação, por si só, não garante o aumento do bem-estar social pretendido pelas Concessões e PPPs. Portanto, é preciso reconhecer a existência do grande desafio na elaboração desse tipo de contrato: **como garantir que os ganhos de eficiência, que justificam a contratação privada para prestação de serviços públicos, não sejam anulados pelo conflito de interesse entre as partes?** Em outras palavras, como garantir que a delegação de um serviço público a um Parceiro Privado produza aumento de bem-estar social e não apenas a maximização do retorno privado?

A resposta a esse desafio está nos mecanismos de **alinhamento de interesses** aplicados aos contratos de Concessão e PPPs. Essa temática é recorrente na literatura de Economia e Finanças, mais especificamente no campo de Teoria dos Contratos em que se trabalha Agente e Principal.[3] Em linhas gerais, essa teoria estuda os **mecanismos** que garantem que um serviço oferecido por um indivíduo, denominado "Agente", para outro indivíduo, denominado "Principal", seja prestado de forma eficiente e com baixo custo de monitoramento.

No caso das Concessões e PPPs, o Concedente (Principal) é o titular dos Ativos e busca garantir que o Parceiro Privado (Agente) cumpra, de forma eficiente, com o que foi estabelecido em Contrato. Nesse contexto, a experiência nacional e internacional demonstra que os mecanismos de alinhamento de interesse de maior eficácia são: *(i)* o sistema de remuneração do contrato; *(ii)* e alocação de riscos entre as partes envolvidas.

O sistema de remuneração consiste no regramento contratual que define a remuneração do Parceiro Privado pelos serviços prestados no âmbito da concessão ou PPP. Por sua vez, a alocação de risco é a distribuição contratual entre as partes (Poder Concedente e Parceiro Privado) das consequências (ônus e bônus) das ocorrências de eventos que impactam a execução do contrato, por exemplo, variação de demanda e mudança de tecnologia.

Esta nota discute o papel do **sistema de remuneração** no alinhamento de interesse entre Poder Concedente e Parceiro Privado. Trata especificamente dos **Indicadores de Desempenho**, que são um dos componentes do sistema de remuneração e que têm como função **alinhar** os interesses do Parceiro Privado aos do Poder Concedente.

3 Sistema de Remuneração

O sistema de remuneração é o regramento contratual que define como se dá a remuneração do Parceiro Privado de acordo com os serviços prestados no âmbito da concessão ou PPP. Esse sistema é o principal incentivo financeiro ao Parceiro Privado e justifica seu esforço de caixa em investimentos e custos.

O Sistema de Remuneração é definido, basicamente, por dois componentes:

- Mecanismo de remuneração; e
- Estrutura de remuneração.

Os Mecanismos de remuneração têm relação com a origem dos recursos e são organizados nos seguintes grupos:

- **Tarifário**: quando a remuneração ocorre pela arrecadação tarifária captada dos usuários do serviço prestado;
- **Contraprestação**: contratos em que a remuneração consiste em contraprestação paga pelo Poder Concedente;
- **Misto**: quando o sistema de remuneração é baseado em uma combinação de tarifas e contraprestações.

Por outro lado, a Estrutura de remuneração se refere às regras que quantificam o valor a ser pago ao Parceiro Privado. Independentemente do mecanismo de remuneração, a remuneração do Parceiro privado é dividida em dois componentes:

- **Parcela fixa**: quantia fixa a ser paga ao Parceiro Privado. É definida como um percentual fixo sobre a receita tarifária ou valor estabelecido para contraprestação;
- **Parcela variável**: quantia variável a ser paga ao Parceiro Privado. Seu valor também se refere a um percentual sobre a tarifa ou contraprestação, porém, esses valores são variáveis e definidos de acordo com regramento contratual.

Os Indicadores de Desempenho podem ser definidos para qualquer estrutura de remuneração, porém, sempre têm relação com a parcela variável. Grosso modo, por meio de monitoramento dos serviços prestados, o Poder Concedente apura os Indicadores de Desempenho e, de acordo com os resultados obtidos e regramento contratual, define-se o valor da Parcela Variável.

Por exemplo, suponha um contrato em que os Indicadores de Desempenho sugiram que o serviço está sendo prestado de maneira inadequada. Nessa situação, pode-se impactar negativamente a remuneração do Parceiro Privado, reduzindo sua contraprestação ou captando parte de sua receita tarifária. O modo de punição ou bonificação depende do regramento contratual, no entanto, o canal sempre é o mesmo: monitoramento, apuração dos indicadores, impacto financeiro por meio do sistema de remuneração na parcela variável.

4 O que são Indicadores de Desempenho

O conceito de Indicadores de Desempenho tem sido bastante utilizado nos contratos de Concessão e PPPs no Brasil. A lei 11.079/2004 estabelece que o contrato pode prever remuneração variável ao Parceiro Privado vinculada ao seu desempenho, conforme metas e padrões de qualidade e disponibilidade definidos no contrato. Nesse contexto, entendem-se Indicadores de Desempenho como um conjunto de métricas relacionadas à qualidade dos serviços prestados pelo Parceiro Privado no âmbito do contrato. Essas métricas indicam se o nível de qualidade do serviço está em linha com o esperado pelo Poder Concedente e previsto contratualmente. A depender do nível de qualidade apurado pelos Indicadores de Desempenho, ajusta-se a remuneração do Parceiro Privado.

5 Componentes da Eficiência do Parceiro Privado e Relação com Indicadores de Desempenho

Antes de detalhar as demais peculiaridades que permeiam os Indicadores de Desempenho, é relevante destacar alguns componentes que justificam o ganho de eficiência do Parceiro Privado. A discussão é relevante, pois a depender de como os Indicadores de Desempenho são estruturados, eles podem gerar impactos negativos sobre a eficiência do Parceiro Privado e, em casos

extremos, anular as razões de se executar um contrato de concessão ou PPP.

Dentre os componentes que distinguem o Poder Concedente do Parceiro Privado destaca-se a eficiência. O Poder Concedente convive com diversas restrições ao seu modo de operar. O exemplo clássico é a necessidade de licitações para a compra de equipamentos. Mesmo que perfeitamente executado, o processo costuma ser demorado. Por outro lado, os Parceiros Privados têm diversas vantagens em termos de eficiência.

Dentre os componentes que explicam a eficiência dos Parceiros Privados, no contexto de Indicadores de Desempenho se destacam:

- **Capacidade de mensurar e precificar o risco de projetos**: todo projeto é acompanhado de diversos riscos, tais como: quedas de receita, oscilações nos custos, dentre outros. No entanto, existem diversas ferramentas que permitem aos Parceiros Privados considerar esses componentes e precificá-los. Assim sendo, é de se esperar que um componente de risco imposto ao Parceiro Privado sempre tenha seu impacto refletido na sua formação de preços.

- **Agilidade na adaptação**: por questões de competitividade de mercado e sobrevivência das empresas, é necessário que respondam rapidamente aos choques de mercado. Essa característica naturalmente eleva a eficiência dos Parceiros Privados em relação ao Poder Concedente, que não é exposto à competição de mercado.

Os componentes que explicam a eficiência dos Parceiros Privados devem ser atenciosamente considerados na elaboração dos Indicadores de Desempenho. Por isso não se devem elaborar indicadores que, no intuito de elevar o controle sobre o produto ou serviço demandado, perturbem a eficiência do Parceiro Privado. Equívocos dessa natureza impactam as justificativas de se propor uma concessão ou PPP.

Os Indicadores de Desempenho, no cumprimento dos contratos de PPP e concessões, devem, a partir da transferência de riscos ao Parceiro Privado e sua e autonomia, possibilitar melhor eficiência na prestação do serviço.

6 Tipos de Indicadores

O propósito dos Indicadores de Desempenho é gerar incentivos para que o Parceiro Privado busque patamares de excelência na prestação dos serviços e resultados sociais de impacto para o contrato. Os Indicadores de Desempenho são construídos considerando os níveis de serviços esperados definidos como meta para o Parceiro Privado. Sendo assim, a remuneração do Parceiro Privado será impactada a depender do seu atendimento às expectativas do Poder Concedente.

No entanto, os incentivos podem ser com base no monitoramento **da forma** em que o serviço é elaborado ou do **serviço final**. Trata-se da diferença entre indicadores de meio e fim.

- **Indicadores de Meio**: indicadores que monitoram o modo como o serviço é prestado, acompanhando a execução de determinados procedimentos, o material utilizado, dentre outros componentes. Esse tipo de indicador tem o propósito de induzir o Parceiro Privado a atingir determinado resultado, mas seu enfoque é que esse resultado seja alcançado por meio de determinado método de interesse do Poder Concedente.

- **Indicadores Finalísticos**: indicadores que monitoram o serviço oferecido. Esse tipo de indicador se concentra integralmente no monitoramento do resultado obtido e não tem relação com o modo com que é alcançado. Assim, fica a critério do Parceiro Privado a escolha dos métodos de

ofertar o serviço, permitindo-lhe que busque a forma mais eficiente de atingir a meta estabelecida.

Ambos os tipos de indicadores são utilizados pelo Poder Concedente com o mesmo propósito: incentivar a busca por mais qualidade na execução do serviço. No entanto, o primeiro, ao se focar na forma em que o serviço é executado, implica restrições ao Parceiro Privado e custos de monitoramento ao Poder Concedente. Por sua vez, os Indicadores de Desempenho do tipo finalísticos, ao canalizar as atenções no resultado, alinham o objetivo do Parceiro Privado (maximizar lucro) com o objetivo do Poder Concedente (maximizar qualidade do serviço e satisfação da população). Desse modo, ao passo que os indicadores de meio incentivam o Parceiro Privado a executar suas obrigações de determinada forma, os indicadores de desempenho têm o enfoque de incentivar que o Parceiro Privado busque atingir determinado resultado preestabelecido como meta pelo Poder Concedente do modo que achar mais eficiente.

A vantagem dos indicadores finalísticos está no menor impacto à eficiência do Parceiro Privado com um custo menor ao Poder Concedente. Pelo uso desse tipo de indicador, ocorrem menos interferências no modo de se executar determinada obrigação contratual. Nesse sentido, é uma boa prática os indicadores serem em sua maioria finalísticos.

7 Não é Escopo dos Indicadores de Desempenho

O escopo dos Indicadores de Desempenho pode variar a depender das necessidades dos contratos e mesmo do tipo de indicadores escolhidos (de meio ou finalísticos). No entanto, para a adequada elaboração de Indicadores de Desempenho é essencial o respeito a alguns limites. O prejuízo de não se respeitar tais limites está no potencial de perda de sua objetividade, aumento no custo de acompanhamento e mesmo gerenciamento do contrato.

Assim sendo, na elaboração dos indicadores, **não** se deve atrelar aos Indicadores de Desempenho:

- **Monitoramento dos encargos do contrato**: a elaboração do contrato entre Poder Concedente e Parceiro Privado, naturalmente, envolve a imposição de diversos encargos às partes envolvidas. Dessa forma, o descumprimento desses encargos não se trata de desvio de desempenho, mas desrespeito de contrato, o que, por sua vez, deve ser tratado em canais jurídicos ou administrativos específicos.

- **Supervisão do respeito à legislação vigente**: as partes envolvidas em um contrato de concessão, além de serem obrigadas a respeitar os encargos firmados entre si, devem respeitar a legislação vigente. Desse modo, novamente, não cabe aos Indicadores de Desempenho a vigilância ao respeito da lei. Desvios nesse sentido também devem ser discutidos em canais jurídicos específicos.

O escopo dos Indicadores de Desempenho pode ser amplo a depender do serviço ou produto discutido. No entanto, respeitar os limites destacados anteriormente limita drasticamente o universo atrelado a eles. Além disso, é importante observar que os Indicadores de Desempenho têm papel distinto, e até mesmo mais amplo, que as obrigações contratuais. Os indicadores têm a função de incentivar o Parceiro Privado a buscar o alcance dos objetivos finais do projeto, mesmo que para isso seja necessário fazer mais do que apenas cumprir com as obrigações pactuadas.

8 Diretrizes para Elaboração dos Indicadores de Desempenho

Os Indicadores de Desempenho precisam ser objetivos, de fácil mensuração e de difícil manipulação. Essa tríade é importante para que sejam efetivos e eficientes. O contrato precisa especificar de forma objetiva e clara quais são os resultados esperados em termos quantitativos e qualitativos.

É importante pontuar a dificuldade de juntar essas características em um indicador de desempenho, uma vez que precisa ser claro para diferentes públicos: gestores públicos, advogados, licitantes etc. Assim sendo, é importante que haja um anexo ao contrato exclusivo para disciplinar como serão tratados os Indicadores de Desempenho do contrato. Nesse contexto, para que os objetivos da avaliação dos Indicadores de Desempenho sejam alcançados é necessário que sua construção implique clareza, parcimônia, objetividade e mensurabilidade.

O excesso de indicadores torna mais fácil a sua manipulação. O foco em poucos indicadores ajuda no controle mais preciso do item que deve ser monitorado. Essa é, inclusive, outra diferença entre indicadores de meio em relação a indicadores finalísticos. Indicadores de meio, pela sua natureza, são extensos. Indicadores finalísticos podem ser resumidos a uma pequena lista de itens a serem monitorados.

Não há uma determinação ou orientação na legislação brasileira sobre como os Indicadores de Desempenho precisam ser acompanhados. Não há também nada que estabeleça como se dará a relação dos mecanismos de remuneração com os Indicadores de Desempenho. A única recomendação legal é que os Indicadores de Desempenho avaliem os resultados esperados relevantes para prestação do serviço e que seu impacto no sistema de remuneração esteja adequadamente contemplado.

Nesse contexto, podem-se destacar as seguintes diretrizes para os Indicadores de Desempenho:

- **Objetividade**: Contratos com muitos indicadores podem gerar ineficiência na mensuração e perda de objetividade. A clareza dos indicadores é essencial para adequada mensuração.

- **Alinhamento de incentivos**: Para que o indicador cause incentivos de melhora ao Parceiro Privado ele deve: *i)* exigir esforço adequado para ser superado; e *ii)* estar dentro da zona de controle do Parceiro Privado. Se esses critérios não são atendidos, não existe incentivo ao Parceiro Privado em se atentar a eles. Essa falta de incentivo decorre do fato de os custos superarem os benefícios, ou porque o Parceiro Privado não dispõe de mecanismos que permitam que ele influencie os indicadores monitorados.

- **Ajuste dos incentivos**: Os incentivos precisam estar bem definidos no contrato. Alguns contratos determinam que o incentivo pode decorrer de um desconto de até 100% do valor da contraprestação pecuniária. Isso decorre da ideia de transferência de riscos ao Parceiro Privado. Outros contratos limitam os incentivos a valor que mantenha o fluxo de caixa suficiente para honrar os custos operacionais e os serviços

da dívida. Independentemente da magnitude do incentivo escolhido, é necessário estabelecê-los de maneira clara de acordo com as metas estabelecidas.

- **Fácil mensuração**: A construção da mensuração é um aspecto importante no acompanhamento das metas dos Indicadores de Desempenho. É necessário que fique claro como os indicadores serão mensurados, qual sua periodicidade, para quem serão reportados e quem fará a sua apuração.

- **Clara governança**: A governança da apuração é fundamental para efetividade dos Indicadores de Desempenho. Por esse motivo, ela precisa estar clara no anexo dos Indicadores de Desempenho. Nesse contexto, surge o papel do verificador independente.[4] Em termos de melhores práticas de governança e efetividade da mensuração, é importante que haja um verificador independente para promover sua aferição e que esse seja pago pelo Poder Concedente para evitar problemas de conflito de interesses.

9 Conclusão

Este artigo trata dos Indicadores de Desempenho no contexto de contratos de concessões e Parcerias Público-Privadas (PPPs). Trata-se especificamente da sua relevância e sobre como especificá-los de modo a aumentar o bem-estar dos consumidores e ofertantes, bem como melhorar o monitoramento desses contratos.

Os Indicadores de Desempenho ganham sua relevância diante do desalinhamento de interesses entre Poder Concedente e Parceiro Privado. O Poder Concedente tem como objetivo principal maximizar o bem-estar da sociedade de maneira eficiente. O Parceiro Privado, em seu papel de empresa e restrita às regras do contrato e legislação vigente, busca maximizar seus rendimentos.

Nesse contexto, os Indicadores de Desempenho são mecanismos capazes de internalizar os objetivos do Poder Concedente aos interesses do Parceiro Privado. Para tanto, os interesses do Poder Concedente são organizados em formato de metas que são atribuídas ao Parceiro Privado. Por sua vez, o Parceiro Privado se vê incentivado a cumprir tais metas uma vez que seu êxito implica aumento da sua remuneração.

Assim sendo, entende-se por Indicadores de Desempenho como um conjunto de métricas relacionadas à qualidade dos serviços prestados pelo Parceiro Privado no âmbito do contrato. Essas métricas indicam se o nível de qualidade do serviço está em linha com o esperado pelo Poder Concedente e previstos contratualmente. A depender do nível de qualidade apurado pelos Indicadores de Desempenho, ajusta-se a remuneração do Parceiro Privado.

Os Indicadores de Desempenho podem ser organizados em dois tipos:

- **Indicadores de Meio**: indicadores que monitoram o modo como o serviço é prestado, acompanhando a execução de determinados procedimentos, o material utilizado, dentre outros componentes.

- **Indicadores Finalísticos**: indicadores que monitoram o serviço final oferecido.

Ambos os tipos de indicadores são utilizados pelo Poder Concedente com o mesmo propósito: incentivar a busca por maior qualidade na execução do serviço. No entanto, o primeiro, ao se focar na forma em que o serviço é executado, implica restrições ao Parceiro Privado e custos de monitoramento ao Poder Concedente. Por sua vez, os Indicadores de Desempenho do tipo finalísticos, ao canalizar as atenções no resultado, alinham o objetivo do Parceiro Privado (maximizar lucro) com o objetivo do Poder Concedente (maximizar qualidade do serviço e satisfação da população). Desse modo, ao passo que os indicadores de meio incentivam o

Parceiro Privado a executar suas obrigações de determinada forma, os indicadores de desempenho têm o enfoque de incentivar que o Parceiro Privado busque atingir determinado resultado preestabelecido como meta pelo Poder Concedente do modo que achar mais eficiente.

A vantagem dos indicadores finalísticos está no menor impacto à eficiência do Parceiro Privado. Pelo uso desse tipo de indicador, ocorrem menos interferências no modo de se executar determinada obrigação contratual. Nesse sentido, é uma boa prática os indicadores serem em sua maioria finalísticos.

É importante observar que os Indicadores de Desempenho têm papel distinto e até mesmo mais amplo que as obrigações contratuais. Os indicadores têm a função de incentivar que o Parceiro Privado busque o alcance dos objetivos finais do projeto, mesmo que para isso seja necessário fazer mais do que apenas cumprir com as obrigações pactuadas. Portanto, não deve ser escopo dos Indicadores de Desempenho o monitoramento dos encargos do contrato ou da legislação vigente.

Considerando todas as questões anteriormente debatidas, podem-se destacar diversos fatores que devem ser levados em conta na elaboração dos Indicadores de Desempenho. São eles:

- **Respeitar limites de escopo dos Indicadores de Desempenho**: não é escopo dos Indicadores de Desempenho o monitoramento de encargos do contrato ou da legislação vigente. Os descumprimentos dessas naturezas não devem ser tratados como desvio de desempenho, mas desrespeito de contrato/legislação, portanto, devem ser tratados nos canais jurídicos ou administrativos específicos.

- **Objetividade**: Contratos com muitos indicadores podem gerar ineficiência na mensuração e perda de objetividade. A clareza dos indicadores é essencial para adequada mensuração.

- **Alinhamento de incentivos**: Para que o indicador cause incentivos de melhora ao Parceiro Privado ele deve: *i)* exigir esforço adequado para ser superado; e *ii)* estar dentro da zona de controle do Parceiro Privado. Não existe incentivo em se cumprir a meta se os custos superam os benefícios. Do mesmo modo, não tem sentido punir ou recompensar o Parceiro Privado em função de um componente para o qual não existe nenhum nível de controle.

- **Ajuste dos incentivos**: Os incentivos precisam estar bem definidos no contrato. Alguns contratos determinam que o incentivo pode decorrer de um desconto de até 100% do valor da contraprestação pecuniária. Isso decorre da ideia de transferência de riscos ao Parceiro Privado. Outros contratos limitam os incentivos a valor que mantenha o fluxo de caixa suficiente para honrar os custos operacionais e os serviços da dívida. Independentemente da magnitude do incentivo escolhido, é necessário estabelecê-los de maneira clara de acordo com as metas estabelecidas.

- **Fácil mensuração**: É necessário que fique claro como os indicadores serão mensurados, qual sua periodicidade, para quem serão reportados, e quem fará a sua apuração.

- **Clara governança**: A governança da apuração é fundamental para efetividade dos Indicadores de Desempenho. Por esse motivo, ela precisa estar clara no anexo dos Indicadores de Desempenho. Em termos de melhores práticas de governança e efetividade da

mensuração, é importante que haja um verificador independente para promover sua aferição e que esse seja pago pelo Poder Concedente para evitar problemas de conflito de interesses.

Este artigo não esgota o assunto relacionado a Indicadores de Desempenho, mas inicia a discussão a ser mais explorada em trabalhos futuros. Nesse sentido, é também importante destacar alguns temas relevantes, mas não tratados neste artigo com profundidade:

- **O incentivo financeiro ao Parceiro Privado deve se materializar por meio de punição/desconto na sua remuneração ou recompensa financeira (bônus)?** Esse tema traz uma dúvida comum na definição de indicadores cuja resposta está atrelada ao nível de controle do Parceiro Privado sobre o resultado almejado pelo Poder Concedente.

- **Como quantificar o incentivo**? Essa dúvida tem diversas respostas possíveis, mas com base em mecanismos de precificação é possível desenvolver metodologia para quantificar o incentivo adequado de acordo com projeto avaliado.

- **Como saber se as evidências são suficientes para constatar a prestação de serviço de baixa qualidade?** Não importa o Indicador de Desempenho avaliado, esse pode oscilar por diversas razões e nem sempre atreladas às decisões do Parceiro Privado. Nesse sentido, é possível recorrer a ferramental estatístico que permita avaliar essas oscilações. O ferramental permitirá separar o que se deve a decisões do Parceiro Privado e o que é oriundo de oscilações ordinárias da variável monitorada.

Esses e outros temas serão tratados em trabalhos em desenvolvimento a serem divulgados no futuro.

1 Há quem empregue os termos "vantajosidade" no lugar de vantagem, por ser um termo comum em direito administrativo e se refere à vantagem obtida pela administração na contratação. O termo também é compreendido como a busca pela contratação que seja mais vantajosa economicamente (menor gasto) e qualitativamente (melhor gasto). "Vantajosidade", contudo, não existe na norma culta do português.

2 Pesquisa realizada no Reino Unido aponta que a taxa de conclusão de obras no prazo quando realizada pelo setor Público é de 25%, frente a 83% quando executada por entes privados (HM TREASURY. The Green Book: Appraisal and evaluation in central government. London: The Stationery Office, 2003).

3 Essa teoria é usual em se tratando de governança corporativa, em que os acionistas (Principal) normalmente não operam diretamente suas empresas. Assim, buscam alinhar seus interesses com os gestores (Agentes), os quais estão operando diretamente as empresas, de modo a ter seus interesses atendidos.

4 O Verificador Independente possui a função principal de aferir os indicadores de qualidade e desempenho referentes aos serviços prestados pelo Parceiro Privado, o que possibilita a determinação do valor da contraprestação pecuniária a ser paga ao parceiro, conforme os critérios de qualidade exigidos contratualmente.

(*) Doutor em Economia pela Universidade de São Paulo e pesquisador da Fipe (E-mail: elias.cavalcante@fipe.org.br).
(**) Professor Titular do Departamento de Economia da FEA-USP e pesquisador da Fipe (E-mail: delosso@fipe.org.br).
(***) Professor da Escola de Economia EESP FGV e pesquisador da Fipe (E-mail: joelson.sampaio@fipe.org.br).
(****) Mestre em Finanças pela Universidade de São Paulo e pesquisador da Fipe (E-mail: fsande@fipe.org.br).