



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

FACULDADE DE ECONOMIA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

DANIEL ASSIS DE ALMEIDA

**ADOÇÃO DOS CONTRATOS DE PERFORMANCE NA GESTÃO DO
SISTEMA PÚBLICO DE TRANSPORTE DE SALVADOR: ALGUMAS
CONSIDERAÇÕES**

SALVADOR

2017

DANIEL ASSIS DE ALMEIDA

**ADOÇÃO DOS CONTRATOS DE PERFORMANCE NA GESTÃO DO
SISTEMA PÚBLICO DE TRANSPORTE DE SALVADOR: ALGUMAS
CONSIDERAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas

Área de Concentração: Economia de Transportes

Orientador: Prof. Ihering G. Alcoforado

SALVADOR

2017

A498

Almeida, Daniel Assis de

Adoção dos contratos de performance na gestão do sistema público de transporte de Salvador: algumas considerações./ Daniel Assis de Almeida. – Salvador, 2017.

46 f; il.

TCC (Graduação) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Economia. Orientador: Prof. Ms. Ihering Guedes A. de Carvalho.

1. Transporte público. 2. Contratos de performance. 3. Licitação. 4. Salvador – transporte. I. Universidade Federal da Bahia. II. Carvalho, Ihering Guedes A. de. III. Título.

388.814.2

DANIEL ASSIS DE ALMEIDA

**ADOÇÃO DOS CONTRATOS DE PERFORMANCE NA GESTÃO DO
SISTEMA PÚBLICO DE TRANSPORTE DE SALVADOR: ALGUMAS
CONSIDERAÇÕES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Curso de Economia da Universidade Federal da Bahia - FE/UFBA como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Economia

Aprovada em _____ de abril de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Ihering Guedes Alcoforado

Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Raymundo José Garrido

Universidade Federal da Bahia – UFBA

Prof. Dr. Juan Pedro Moreno Delgado

Universidade Federal da Bahia – UFBA

AGRADECIMENTOS

Tornar-se um economista é a realização de um sonho idealizado desde os tempos de adolescência. Foram muitos os desafios e dificuldades enfrentados para atingir este objetivo e durante esse processo eu nunca estive sozinho.

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por todas as bênçãos concedidas, por cada dia de vida, pela oportunidade de estudar, pela paz e conforto que a minha fé n'Ele me traz e me trouxe ao longo desses anos de academia.

Dedico principalmente essa realização aos meus pais, João e Tania, que sempre me apoiaram e lutaram para que eu desse o meu melhor, colocaram-me a frente de suas prioridades e prezaram por me fornecer a melhor educação possível independente de quão difícil isso fosse. Sem vocês seria impossível, muito obrigado!

Agradeço aos meus familiares, tios e primos, pela torcida e por sempre acreditarem em meu potencial, em especial a minha avó Anita, seu amor, suas orações e seus sábios conselhos foram essenciais para mim.

Agradeço ao meu amor, Natália, pela compreensão, apoio, parceria, carinho e ensinamentos que muito foram úteis na construção desse trabalho e também aos seus pais, suas orações, conselhos e motivação foram determinantes nesta reta final.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Professor Dr. Ihering Alcoforado, suas intervenções precisas, sugestões, dicas e paciência tornaram mais fácil a execução dessa monografia. Muito obrigado!

Agradeço aos meus amigos por todos os bons momentos proporcionados ao longo da minha formação, pelas palavras de apoio e pela torcida. Obrigado, irmãos!

Um agradecimento especial também a todos os professores, funcionários e colegas de faculdade, a sua ajuda e conhecimentos tiveram grande participação na minha formação, foi um grande prazer conviver com vocês.

A esses e aos demais, muito obrigado!

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo comparar os modelos contratuais de licitação e contratos de performance com ênfase no sistema de transporte público de Salvador a fim de provar a maior eficiência do segundo e defender a sua adoção. Complementando esse estudo estão presentes conceitos da teoria econômica dos contratos, uma análise do último edital de concessão e uma revisão dos indicadores de desempenho relacionados com o setor de transportes públicos. A metodologia utilizada para atingir os resultados foi a análise da bibliografia relacionada com os contratos de performance e os casos de sucesso de sua implantação em outros sistemas de transporte ao redor do mundo, além disso, o estudo do edital que regula o sistema soteropolitano atual e a construção de uma crítica a partir da revisão de literatura referente aos indicadores de desempenho e contratos. Constatou-se a partir da metodologia descrita acima que o modal soteropolitano possui as falhas inerentes as licitações e que alguns dos pontos de sua regulamentação são obsoletos ou insuficientes, tornando assim essencial a tentativa da experiência com os contratos de performance.

Palavras-chave: Transporte público. Contratos de Performance. Licitações. Economia dos Contratos. Salvador.

ABSTRACT

This paper aim to compare the competitive tendering and performance based contracts model with emphasis on the public transport system of Salvador, in order to prove the better efficiency of the performance one and defend your adoption. Complementing this study are present concepts of the economic theory of contracts, an analysis about the last notice of transport concession and a review of the performance indicators related with the sector. The methodology used to achieve the results was the study of the bibliography related with performance-based contracts and the success cases of your implementation on another transport systems around the world, the documents that regulate the current transport system and the construction of a critique based on a review of the literature on performance indicators and contracts. It was found, from the methodology described above, that the public transport of the city has the inherent flaws of competitive tendering and that some points of your regulation are obsolete or insufficient, making it essential to try the experience with the performance-based contracts.

Key-words: Public Transport. Performance Based Contracts. Competitive Tender. Economic Theory of Contracts. Salvador.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores de Qualidade	29
Quadro 2 - Indicadores Ambientais	32
Quadro 3 - Indicadores Ambientais 2	33
Quadro 4 - Indicadores Ambientais 3	34
Quadro 5 - Indicadores de Desempenho	36
Quadro 6 - Indicadores Edital.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Quality Loop</i>	28
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTOS ECONÔMICOS DOS CONTRATOS DE CONCESSÃO.....	13
2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	13
2.2 TEORIA DA AGÊNCIA	15
3 CONTRATOS DE CONCESSÃO POR LICITAÇÃO / OUTORGA	17
3.1 TIPOLOGIA	17
3.2 REGULAMENTAÇÃO LEGAL.....	17
3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	18
4 CONTRATOS DE PERFORMANCE.....	22
4.1 TIPOLOGIA	22
4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	23
4.3 REGULAMENTAÇÃO LEGAL.....	25
4.4 INDICADORES DE PERFORMANCE.....	26
4.4.1 Indicadores de Qualidade	27
4.4.2 Indicadores Ambientais	31
4.4.3 Indicadores de Desempenho	35
5 TRANSPORTE PÚBLICO DE SALVADOR.....	38
5.1 SISTEMA DE CONCESSÃO POR LICITAÇÃO E CONTRATO DE EXPLORAÇÃO DO TRANSPORTE PÚBLICO DE SALVADOR: UMA AVALIAÇÃO CRÍTICA	38
5.1.1 Indicadores Ambientais e de Qualidade no Sistema de Transporte Público Soteropolitano	39
5.2 UMA PROPOSTA ALTERNATIVA: CONTRATO DE CONCESSÃO DO SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO DE SALVADOR	42
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	45
6.1 CONCLUSÕES	45
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	46
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

O transporte público permite o acesso da população ao trabalho, lazer, educação, a conexão entre consumidores e as zonas comerciais e gera empregos. O setor está no centro das prioridades de investimento ao redor do mundo, é essencial para a sociedade e para o bem-estar da população, criando as condições para que se produza e consuma mais.

No Brasil o serviço de transporte é fornecido de duas maneiras. Publicamente, sendo administrado pelo governo, ou transferido a um terceiro, normalmente uma empresa experiente no ramo. No Brasil essa transferência é realizada através de concessões.

As concessões de transportes públicos no Brasil são realizadas através de licitação, para definir qual a firma vencedora são usados os critérios de menor valor do serviço a ser prestado, maior oferta nos casos de outorga, melhor proposta técnica ou a combinação destes. Os mais comuns no setor de transporte são o menor valor da tarifa cobrada pelo serviço e a maior oferta no caso de outorga da concessão.

Na literatura relacionada são observadas críticas ao modelo de licitação, por exemplo, para Hensher (2007) há a tendência de haver uma transferência do monopólio público para o privado a partir do momento que os mesmos empresários ganhem diversas licitações, já Stigler (1971) ensina que existe o risco da captura da agência reguladora pelo regulado devido a grande influência que o setor privado pode imprimir, o que causa um desvio do objetivo da agência que passa a favorecer o regulado e não mais o interesse coletivo, enquanto para Murray (2011) as licitações, devido ao seu critério de menor preço, podem forçar com que as empresas operem com uma margem de lucro baixa, desencorajando investimentos no setor, o que inevitavelmente impacta na qualidade do serviço no curto e médio prazos, entre outros pontos que estão presentes neste trabalho. Estas contestações permitem discutir sobre formas mais modernas de gestão que gerem maiores benefícios à sociedade.

Os contratos de performance ou contratos de incentivo a qualidade, surgem como alternativa eficiente aos contratos de licitação. Os contratos de performance tem foco na qualidade do serviço prestado, divisão dos riscos operacionais e colocam o usuário

como peça central avaliadora do sistema, com esse escopo eles tem ganhado espaço em diversos locais. Já existem experiências positivas em países como Noruega, Nova Zelândia e Inglaterra. Algumas deficiências antes presentes nos modelos regidos por concessões por licitação foram superadas, principalmente as relacionadas à satisfação da população.

O objetivo desta monografia é comparar as modalidades contratuais, esclarecer o público comum interessado e chamar a atenção dos formuladores de política para a adoção dos contratos de performance na concessão do sistema de transporte. Para atingir esse objetivo serão abordados trabalhos de Coase, Williamson, entre outros, ao que concerne ao tema dos custos de transação e agência. Dissertações de David Hensher, John Stanley, Ian Wallis e estudos de caso referentes à aplicação de contratos de performance em sistemas de transporte. Além desses, relevantes autores na área de indicadores de transportes públicos e por fim uma análise da legislação brasileira de concessões, licitações e do último edital de concessão do transporte público de Salvador.

Com esse propósito o trabalho está dividido em três partes. Na primeira parte, constam pontos referentes à teoria econômica dos contratos. Posteriormente, é apresentado um capítulo sobre os aspectos gerais dos contratos de concessão e em seguida dos contratos de performance em particular, apontando suas vantagens e desvantagens, evidenciando seus fundamentos econômicos e suas regulamentações legais e organizacionais, além dos indicadores de qualidade e performance ambiental que pautam essa modalidade contratual. Após isto, elucidado os principais pontos do atual edital de operação do sistema de transporte público de Salvador, relacionados com as falhas apresentadas, e posteriormente proponho a adoção dos contratos de performance como mecanismo administrativo para suprimir estas deficiências operacionais. Para atingir esses objetivos, foram selecionados textos, artigos e documentos que evidenciam os aspectos ressaltados acima.

2 FUNDAMENTOS ECONÔMICOS DOS CONTRATOS DE CONCESSÃO

2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Escola da Nova Economia Institucionalista dá o ponto de partida na abertura da discussão referente aos custos de transação. Estes custos são incorridos ao recorrer ao mercado para a realização de uma transação ou serviço (COASE, 1937), podendo ser definidos também como ensina Pessali:

Os custos de transação se derivam da necessidade de recorrer a um contrato escrito sob a proteção do ordenamento jurídico (ou mesmo o privado), já que há gastos em sua elaboração para que haja troca de documentos, assistência de advogados, manutenção de registros ou mesmo de instituições de reforço e acompanhamento da execução do que foi pactuado (PESSALI, 1998, p.20).

Além dos custos ex ante citados, a teoria dos custos de transação busca estudar os custos ex post, ou os potenciais, relacionados com os custos em cumprir os contratos, na reformulação deles no caso de má adaptação, monitorar os acordos redigidos e acompanhar o contrato e a busca da resolução de possíveis conflitos entre as partes (PESSALI, 1998).

Evidentemente esses custos serão levados em consideração no momento do dilema empresarial entre produzir internamente ou contratar outrem para realizar, sendo que, mais adequado ao objeto de estudo deste trabalho, ao invés de empresarial será considerado um dilema do governo.

Coase (1937) cita como razões para a decisão de produzir ou contratar, primeiramente a tendência do aumento dos custos à medida que uma firma (governo) se expande e realiza mais operações, chegando a um ponto em que esses custos serão iguais a contratar no mercado ou com outra empresa, o que ele chama de retornos decrescentes a função de empreender. Em segundo lugar, ele aponta que ao passo que a quantidade de transações internas aumenta o empreendedor tem sua capacidade de alocar os fatores de produção da maneira mais eficiente reduzida, dessa forma, chegará ao ponto em que o desperdício de recursos em fazer uma transação será igual ao de contratar essa transação no mercado ou com outra empresa. Em suma, uma firma (governo) centralizará mais as

suas ações até o ponto em que o custo marginal de realizar mais uma operação por conta própria seja igual a executá-la recorrendo a terceiros.

Para Williamson (1979) as transações são organizadas estritamente pelo critério de economizar custos, sendo eles divididos em duas partes, nos gastos com produção e custos de transação. Ao ponto que os custos de transação sejam insignificantes será mais vantajoso contratar ao invés de produzir.

Mais precisamente, no caso dos contratos de licitação, Fiuza ensina que:

Os custos de transação associados à licitação são vários: todos os custos econômicos (incluindo custos de oportunidade) diretos e indiretos de recursos materiais (papel, computadores, meios de comunicação, serviços gráficos) e de alocação de pessoas-horas envolvidas nos trâmites burocráticos (recepção, fiscalização etc.), incorridos pela própria Administração, que devem ser somados ao preço de aquisição, taxas, seguros e fretes da aquisição direta dos bens e serviços transacionados (FIUZA, 2009, p. 241).

A Prefeitura de Salvador depara-se com essas questões no momento de decisão entre prover um serviço ou contratar uma pessoa ou empresa que o forneça, principalmente quando relacionado ao setor de transportes públicos. Fornecer um serviço como este é dispendioso, exige conhecimento técnico, altos custos de manutenção e acompanhamento, sendo assim, é relevante considerar realizar um contrato com um fornecedor com experiência e estrutura para a operação.

Tendo em vista os conceitos apresentados, passamos a análise do edital de concessão publicado pela Prefeitura de Salvador à luz destas questões. Conforme o artigo 15 da Lei 8.987 (BRASIL, 1995) é lícito que haja o critério de maior oferta de outorga do postulante provedor do serviço a ser concedido. Na redação do último edital que rege a concessão do sistema de transporte público encontramos no que refere-se à outorga onerosa que a soma mínima paga pelas áreas A, B e C de operação totaliza R\$ 179.991.000,00 (cento e setenta e nove milhões, novecentos e noventa e um mil reais).

O montante acima pode levar em conta no seu cálculo os valores correspondentes aos custos de transação ou não, para os fins deste trabalho não foram encontradas fontes que documentassem a memória de cálculo dos valores mínimos de outorga definidos pela prefeitura. No tópico seguinte trataremos de outro tipo de custo relacionado a contratos.

2.2 TEORIA DA AGÊNCIA (AGENTE VS. PRINCIPAL)

Além dos custos previamente tratados, existem ainda os custos derivados da relação da agência. Jensen e Meckling definiram em seu estudo pioneiro:

Uma relação de agência é definida por um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (os principais) envolvem a outrem (o agente) para realizar algum serviço em seu benefício o que implica delegar algum poder de autoridade ao agente. Se ambas as partes desta relação são maximizadores de utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente nem sempre irá agir em benefício dos interesses do principal (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 5, tradução nossa).

A divergência entre os interesses do principal e do agente gerarão custos ao primeiro em virtude dos esforços empreendidos para equacionar essa diferença. Segundo Eisenhardt (1989) citado por Escuder (2006, p. 34) esse empenho acarretará em custos que são chamados de custo de agência, contraídos principalmente pelos proprietários e seus acionistas para inspecionar as atividades dos seus contratados. Mais especificamente Jensen e Meckling (1976) definem esses custos como a soma dos encargos em monitorar os dispêndios realizados pelos agentes, em promover a transparência das informações entre as partes e as perdas residuais consequentes da redução do patrimônio dos acionistas em virtude da diferença dos interesses entre agentes e o principal.

Inibindo a figura do acionista, já que tratamos do estudo da relação governo – empresa, de fato haverá interesses divergentes entre essas duas instituições. Enquanto a Prefeitura de Salvador objetivará dar maior mobilidade a população, oferecendo um serviço de qualidade e eficiente, o concessionário terá como objetivo auferir o maior lucro, operando ao menor custo possível.

Com o objetivo de atenuar essas diferenças Jensen e Meckling (1976) definem como mecanismos: A auditoria, sistemas de controle, restrições orçamentárias e remunerações através de incentivos. Sendo a última uma das práticas básicas dos contratos de performance.

Tendo em vista o edital de concorrência publicado em 2014 verificam-se presentes algumas das métricas desenvolvidas com o objetivo de monitorar o concessionário, dentre elas: Diretrizes que objetivam a reestruturação do transporte público urbano,

condições para a prestação dos serviços e um sistema de gestão de qualidade (SEMUT, 2014). Estes parâmetros encontram-se apresentados e melhor detalhados no tópico 4.4 que abrange os indicadores implantados.

3 CONTRATOS DE CONCESSÃO POR LICITAÇÃO / OUTORGA

3.1 TIPOLOGIA

Os contratos de concessão por licitação ou outorga são instrumentos burocráticos que os Estados utilizam para conceder o controle de serviços que estão sob sua responsabilidade mas que não são capazes de fornecer de forma ótima. Na literatura relacionada, os autores Hensher e Wallis (2005) explicam que os contratos de concessão são uma estratégia de prestação de serviços e fazem parte da ampla classe de regimes contratuais disponíveis. Tratando de forma mais abrangente Zylbersztajn *et al*, ensinam que:

Sob a ótica da Economia das Organizações, um contrato significa uma maneira de coordenar as transações, provendo incentivos para os agentes atuarem de maneira coordenada na produção, o que permite planejamento de longo prazo e, em especial, permitindo que agentes independentes tenham incentivos para se engajarem em esforços conjuntos de produção (ZYLBERSZTAJN *et al.* 2005, p. 102).

No âmbito econômico ambas modalidades são interessantes aos governos, primeiramente é retirado deles a obrigação de operacionalizar serviços que por vezes não sejam sua especialidade e, talvez mais relevante, é que pode custar menos conceder o serviço a um terceiro, dessa forma sendo vantajoso em três frentes, as administrações públicas pelas vantagens mencionadas acima, a população que usufruirá dele com mais qualidade e as empresas que por ventura celebrem estes grandes contratos.

3.2 REGULAMENTAÇÃO LEGAL

As concessões são regulamentadas no Brasil pela lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 e são praticadas nos setores de transporte de diversos municípios brasileiros, na redação dada pela norma são definidas da seguinte forma:

Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I - poder concedente: a União, o Estado, o Distrito Federal ou o Município, em cuja competência se encontre o serviço público, precedido ou não da execução de obra pública, objeto de concessão ou permissão;

II - concessão de serviço público: a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu

desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado (BRASIL. Lei n° 8987, 1995, art. 2).

O princípio primordial deste modelo é que diante de uma concorrência, o provedor que cobrar menos pelo serviço ou pagar mais pela outorga é o vencedor e terá a permissão da concessão, como fica evidenciado na redação da lei que a normatiza:

No julgamento da licitação será considerado um dos seguintes critérios: I - o menor valor da tarifa do serviço público a ser prestado II - a maior oferta, nos casos de pagamento ao poder concedente pela outorga da concessão (BRASIL, Lei n° 8987, 1995, art. 15).

O sistema de transporte de Salvador encaixa-se no segundo critério, como salientado na seção 2.1. As principais responsabilidades cabíveis à concedente, neste caso, a prefeitura de Salvador, são definidas pelo artigo trinta em regulamentar e fiscalizar o serviço, definir os reajustes de tarifas, promover a competitividade e atender e corrigir as reclamações e queixas dos usuários (BRASIL. Lei n° 8987, 1995).

Enquanto que as cabíveis as concessionárias estão previstas no artigo trinta e um e ditam principalmente: Fornecer serviço adequado à população, permitir o acompanhamento da gestão pelo poder concedente, cumprir as cláusulas contratuais da concessão e administrar os recursos financeiros necessários para a sua realização (BRASIL, Lei n° 8987, 1995)

Já elucidadas as questões legais mais relevantes, passamos ao exame das principais vantagens e desvantagens do modelo de concessão.

3.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Uma das razões para a ocorrência de questionamentos referentes a este modelo contratual são as desvantagens que ele possui. Dentre elas podemos destacar a ocorrência da operação do serviço por uma empresa que não seja o fornecedor mais capacitado disponível no mercado, ocasionando uma pior qualidade da prestação, como destacado na crítica de Murray: “If the leading supplier or suppliers do not tender, the purchaser can only consider bids from suppliers who do tender. If leading suppliers are

not considered, the purchaser may end up buying inferior product or service”¹ (MURRAY, 2011).

Além dessa desvantagem, de acordo com as ideias de Cox e Love:

A competitive tendering system may be the most appropriate public transport service structure where the market for public transport is largely non-commercial, and where there appears to be little latent demand for public transport services. Urban areas with lower residential and employment densities and which tend to be commercially decentralized may be most appropriate for the competitive tendering model² (COX; LOVE, 1991, p. 15).

Outra implicação identificada está relacionada com a estrutura de mercado que os contratos por licitação criam. Hensher (2007, tradução nossa) cita que estes contratos provocam uma tendência de transição do monopólio público, de um serviço, para o monopólio privado, à medida que um grupo formado pelos mesmos monopolistas ganhem diferentes licitações em variadas concessões públicas.

Este cenário em que um grande número de agentes são substituídos por poucos agentes de grande porte é preocupante, pois este fator causa a grande probabilidade de que o concedente fique “nas mãos” do monopolista.

Referente à este ponto podemos traçar um paralelo com a teoria da regulação e o problema da captura regulatória. No seu artigo seminal sobre o assunto, Stigler (1971, p.3, tradução nossa) ensina que na sua hipótese geral qualquer indústria que possua o poder político suficiente para que possa controlar o Estado o fará e além disso, a política regulatória frequentemente agirá em virtude de retardar a entrada de novas firmas. Ogus (2004, citado por TEODOROVICZ, 2014, p.64) apresenta o ponto de vista de Stigler como:

A hipótese de Stigler é que regulações são mercadorias ofertadas pelos policy makers em troca de apoio político e votos. Já a demanda é formada pelas

¹Se o principal fornecedor ou fornecedores não apresentarem propostas, o concedente pode considerar apenas ofertas dos fornecedores que participarem da concorrência. Se os principais fornecedores não forem levados em conta o comprador pode acabar adquirindo produtos ou serviços inferiores (tradução nossa).

² Um sistema de licitação talvez seja a estrutura de transporte público mais apropriada onde esse mercado não seja comercial e onde haja uma pequena demanda latente pelo transporte público. Áreas urbanas com baixa densidade residencial e de emprego, e que tendem a ter uma descentralização comercial talvez sejam as mais apropriadas para um modelo de licitação. (tradução nossa).

indústrias que desejam obter algum tipo de vantagem econômica frente aos outros grupos de interesse (OGUS, 2004, *apud* TEODOROVICZ, 2014, p.64).

Há também a problemática da concentração dos riscos do negócio que ficam sob a responsabilidade exclusiva do operador, quando ao elucidar as razões as quais os contratos de performance surgiram como alternativa aos de licitação Hensher (2007, p.69) cita que Both parties should share the risks and rewards that a quality partnership can deliver (in contrast, tendering suggests some principal-agent relationship which is not partnership compatible).³

Após estudar o sistema de transporte público da cidade australiana de Adelaide, Wallis *et al.* (2010) citado por Hensher e Stanley (2010, p.141, tradução nossa) percebeu que uma migração para os contratos de performance pode implicar numa redução dos custos de transação e uma oportunidade de aproximar-se e construir uma relação de confiança com possíveis operadores mais eficientes.

Além disso, reduzir a incerteza acerca da renovação dos contratos de licitação onde um operador eficiente pode perder o direito de exploração do serviço. Devido a essa característica foi observado que existe uma tendência aos operadores de não realizarem investimentos de médio e longo prazo no setor.

Apontadas algumas das desvantagens que o modelo contratual de licitação possui, torna-se relevante mostrar quais pontos positivos ele apresenta. Cox e Love (1991, p.15) ensinam que a fundamental vantagem das licitações está na redução dos custos e na influência que os usuários podem exercer sobre a qualidade do serviço.

Sendo o último desses pontos pouco observável na realidade do transporte público soteropolitano. Murray (2011) aponta como características positivas a promoção da competitividade entre as empresas, da transparência e a equidade de permitir que todos os fornecedores possuam chance de ganhar a concessão em questão, além disso, salienta também a vantagem de adquirir o serviço pelo menor preço.

³ Ambas as partes devem dividir os riscos e recompensas que uma parceria de qualidade oferece (em contraste, licitações sugerem uma relação de agente principal que não é compatível com uma parceria) (tradução nossa).

Passada a apresentação dos prós e contras dos contratos de concessão, no período seguinte trataremos da alternativa contratual dos contratos de performance que entre outros objetivos procura minimizar as falhas descritas acima.

4 CONTRATOS DE PERFORMANCE

4.1 TIPOLOGIA

Atualmente as concessões são usadas pela prefeitura na administração do sistema público de transporte de Salvador, porém este método é dotado de muitos questionamentos devido ao seu excesso de burocracia e poucos incentivos a eficiência. Os contratos de performance, que também podem ser conhecidos como contratos de incentivo à qualidade, surgem como alternativa a este modelo permitindo uma “proteção” as deficiências das concessões e com foco na qualidade do serviço. Este tipo de política foi implantada em cidades da Nova Zelândia, Noruega, Inglaterra e obteve resultados satisfatórios.

Primeiramente é importante definir que tipo de contrato é este. De acordo com o órgão responsável pelo transporte público de Londres eles são definidos por contratos baseados em um valor absoluto previamente acordado, porém possuem um pagamento de bônus de acordo com a performance do operador. A concessão possui um prazo inicial de cinco anos e um padrão mínimo de desempenho que deve ser mantido durante a sua vigência (TRANSPORT FOR LONDON, 2015, tradução nossa)

Como presente no parágrafo acima, é comum encontrar na literatura a respeito dos contratos de performance a questão do “padrão mínimo de desempenho”, esta característica é talvez a mais abstrata dos contratos de performance pois esse quesito sempre irá variar entre países, cidades e até mesmo diferentes rotas de um mesmo local. Este padrão deve ser definido juntamente com a concessionária e o poder concedente a luz das particularidades de cada rota.

Complementando o período com a definição usada por Hensher:

As a way of delivering social and environmental outcomes consistent with government policy, recognising the financial stringencies of public budgets and the need for appropriate incentives for operators to deliver value for the subsidy dolla.⁴ (HENSHER, 2007, p.68).

⁴Uma forma de entregar resultados sociais e ambientais consistentes com as políticas governamentais, reconhecendo as restrições financeiras dos orçamentos públicos e a necessidade de incentivos apropriados para os operadores para que agreguem valor aos subsídios. (Tradução nossa).

Os subsídios citados são oferecidos pelo regulador que de acordo com Hensher (2007) é responsável por definir e bonificar os operadores pelo excedente ao nível mínimo de serviço esperado, através de um incentivo fixo baseado nos quilômetros percorridos para que o atinja, também é sua obrigação definir qual será a tarifa base cobrada para o uso do modal.

Neste modelo a esfera da administração pública não funciona como apenas um regulador e fiscalizador, mas sim como um parceiro do prestador do serviço, colaborando ativamente. A população está no centro das prioridades, sua opinião deve influenciar inclusive na renovação de contrato com aquele prestador ou não. Na seção seguinte trataremos das vantagens e desvantagens de conceder através dos contratos de performance.

4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Contratos baseados em performance surgiram como uma forma de promover uma relação de meritocracia entre concedentes e concessionárias e também estimular o contínuo aprimoramento do serviço de modo a satisfazer a população. Como seu surgimento foi após a existência das concessões ele possui características que superam ou atenuam as falhas dessa modalidade.

Como ensinam Hensher e Stanley (2010), a lógica dos CBPs permite que seja possível lidar com a incerteza inicial que atrapalha o estabelecimento de definições antes da celebração do contrato, isso deve-se aos subsídios a qualidade citados anteriormente que são adaptáveis e conseguem manter uma pressão sobre o operador durante o período de vigência. As incertezas estão relacionadas principalmente com a determinação da qualidade do serviço que se mostraram mais complicadas de serem previstas nos modelos de licitação.

Hensher (2007) preconiza que a principal desvantagem em relação aos CBPs é que eles acabam protegendo o operador, salientando que uma prática comum para proteger-se dessa característica é a fiscalização do poder concedente, de modo que, caso os níveis

de serviço estejam abaixo do mínimo esperado o contrato será interrompido e outra empresa assumirá a operação.

Contratos de performance partem da premissa que os operadores possuem maior conhecimento do mercado e por isso devem definir, sob supervisão dos reguladores, o modelo de operação do sistema, o que engloba o desenho das rotas, a frequência dos ônibus, entre outros aspectos operacionais específicos.

Nos contratos celebrados na cidade de Londres os usuários estão no centro do sistema e são questionados a respeito da qualidade do serviço prestado através de pesquisas de satisfação, segundo a entidade administrativa dos transportes (TfL, 2015) são feitas três pesquisas de satisfação do consumidor que focam no serviço de ônibus, no serviço de ônibus noturno e nas estações. Possibilitando que os operadores e reguladores identifiquem a opinião dos consumidores e os pontos que podem ser melhorados. Também há o estabelecimento de níveis mínimos de serviço, em que o provedor com base em aspectos sociais, demográficos e de demanda do serviço estipula um limite mínimo de qualidade que deve ser transmitida aos usuários.

Como ônus há a possível contribuição via subsídios pela administração pública. Apesar do custo, estes subsídios são condicionados ao desempenho do serviço, como por exemplo, quilômetros percorridos além dos níveis mínimos de serviço, passageiros transportados, entre outros indicadores.

Esses contratos tem sido aplicados como forma de modernizar a concessão dos setores de transporte ao redor do mundo, de acordo com Filippini, Koller e Masiero (2015, p. 161), em países como a Suíça mesmo que algumas linhas sejam operadas por contratos de licitação a maioria delas opera sob o regime de performance, estes contratos são renovados, ou não, todos os anos com base no desempenho do serviço oferecido realizado através do *benchmark* dos indicadores de outras cidades ou dos anos passados.

Sá, Santos e Brasileiro (2013) enfatizam que os incentivos econômicos promovidos ao concessionário fazem com que ele busque a performance desejada para atender as necessidades do concedente. O que pode considerado como uma proteção ao risco da

divergência entre os interesses do contratante e contratado, citado no tópico referente à teoria da agência na seção 2.2.

Feitas as considerações a respeito das características dos contratos de performance, no tópico seguinte trataremos de como está inserido na lei brasileira essa modalidade contratual.

4.3 REGULAMENTAÇÃO LEGAL

A regulamentação desses contratos no Brasil deu-se através da Lei 12.462/2011 que dispõe sobre o Regime Diferenciado de Contratações Públicas, esta lei de acordo com Justen Filho (2013) citado por Sá, Santos e Brasileiro (2013, p. 2) “trata-se de uma lei cuja aplicação permite um período de “experimentação legislativa”, quiçá preparando-se com ela o terreno para uma completa revisão do marco regulatório das licitações e contratos no Brasil.”

Como consta na legislação os objetivos gerais da lei do RDC são:

§ 1º O RDC tem por objetivos:

I - ampliar a eficiência nas contratações públicas e a competitividade entre os licitantes;

II - promover a troca de experiências e tecnologias em busca da melhor relação entre custos e benefícios para o setor público;

III - incentivar a inovação tecnológica; e

IV - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes e a seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública. (BRASIL, Lei nº 12.426, 2011, art. 1, § 1º)

Pelo trecho destacado podemos observar o caráter inovador que a lei possui e o seu claro objetivo de buscar o aperfeiçoamento das contratações públicas no Brasil.

O enfoque para os contratos de performance, chamados de contratos de eficiência, é realizado no artigo 23 e sua redação preconiza que:

Art. 23. No julgamento pelo maior retorno econômico, utilizado exclusivamente para a celebração de contratos de eficiência, as propostas serão consideradas de forma a selecionar a que proporcionará a maior economia para a administração pública decorrente da execução do contrato.

§ 1º O contrato de eficiência terá por objeto a prestação de serviços, que pode incluir a realização de obras e o fornecimento de bens, com o objetivo de proporcionar economia ao contratante, na forma de redução de despesas

correntes, sendo o contratado remunerado com base em percentual da economia gerada.

§ 2º Na hipótese prevista no caput deste artigo, os licitantes apresentarão propostas de trabalho e de preço, conforme dispuser o regulamento.

§ 3º Nos casos em que não for gerada a economia prevista no contrato de eficiência:

I - a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida será descontada da remuneração da contratada;

II - se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior à remuneração da contratada, será aplicada multa por inexecução contratual no valor da diferença; e

III - a contratada sujeitar-se-á, ainda, a outras sanções cabíveis caso a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida seja superior ao limite máximo estabelecido no contrato. (BRASIL, Lei nº 12.426, 2011, art. 23)

Constata-se que o objetivo principal desses contratos é gerar economia ao contratante a partir de um serviço da contratada que implicará em realização de obras e aquisição de bens ou não. Além disso, nota-se que a remuneração da contratada dar-se-á pela economia gerada.

Para o caso do transporte público de Salvador, a empresa operadora passaria a fornecer o serviço arcando com todos os encargos de custos e obras e os seus proventos advirão da economia nos dispêndios que a prefeitura obterá em delegar este serviço invés de operá-lo. Nota-se que alguns elementos dos contratos de performance presentes em sistemas de outros países ainda não são encontrados na legislação, o que não impede que sejam incorporados ao serem celebrados entre as partes ou futuramente na própria lei.

4.4 INDICADORES DE PERFORMANCE

A fim de complementar os contratos de performance é necessário definir um modo de acompanhar o seu desempenho com relação ao serviço prestado à sociedade, com essa finalidade examinaremos os principais indicadores que são aplicados em outros sistemas ao redor do mundo e encontram-se na literatura relacionada.

Primeiramente, tratando da finalidade dos indicadores aprendemos com Dhingra (2011) que eles podem ser úteis de diferentes maneiras, entre elas: Identificar os problemas e ajudar no seu enfretamento, acompanhar as mudanças que estejam ocorrendo no modal,

permitir a comparação com outros setores similares, avaliar as políticas implementadas, traçar metas e definir incentivos adequados para os operadores.

Já Diana e Daraio explicam que:

The use of indicators is the most popular tool, given its several practical advantages, including the easiness of use and the intuitive meaning, that make them quite attractive to easily convey the results of the evaluation exercise to a wider audience. Early research efforts were thus aimed at defining a set of indicators on the basis of the data that were available, and investigating issues related to the comparability of different system.⁵ (DIANA; DARAIO, 2010, p. 6 – 7).

Passadas as definições acima fica evidente a relevância dos indicadores no sistema de transporte público, a partir disso torna-se necessário enaltecer quais as métricas que devem ser usadas e de que modo elas serão auferidas. Trataremos primeiramente dos indicadores associados à qualidade do transporte público. Eles são essenciais para gerar insights para os governos, empresas e formadores de política além de estarem fortemente ligados com a satisfação dos consumidores.

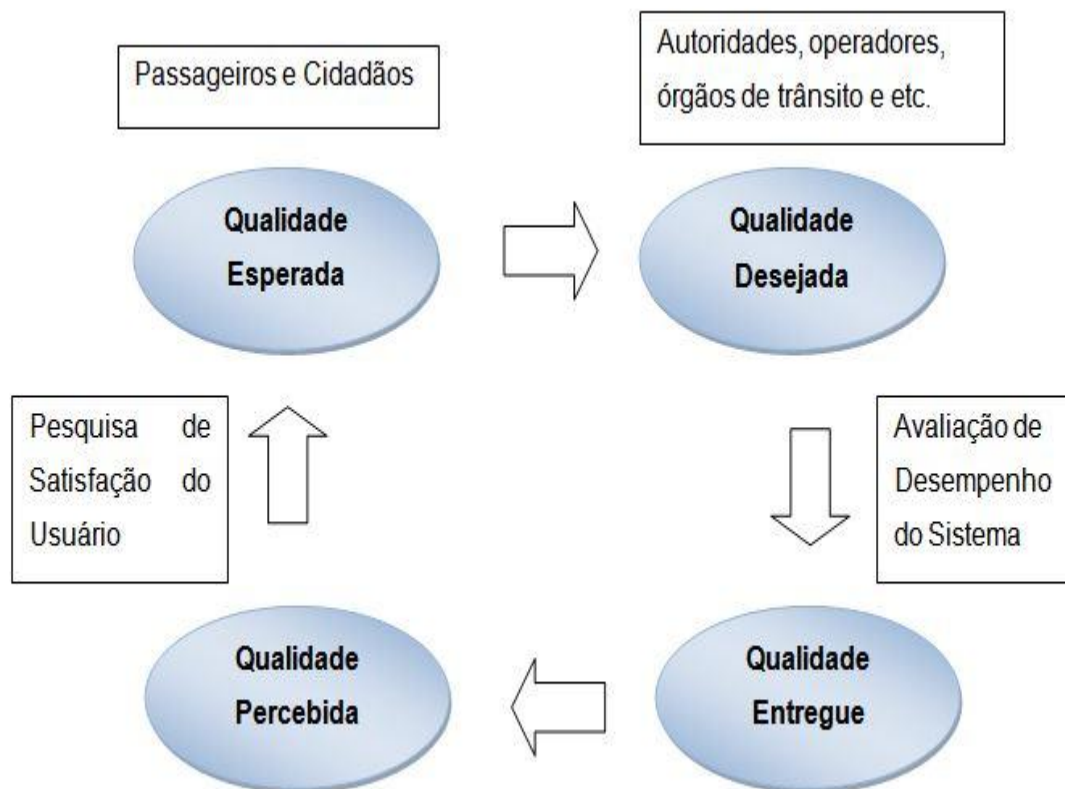
4.4.1 Indicadores de Qualidade

No que refere-se à qualidade, Quattro (2010) citado por Diana e Dario (2010, p. 16 – 17) menciona uma ferramenta que o autor denomina de *quality loop*. Ela consiste em quatro fatores principais: Qualidade esperada, desejada, entregue e percebida pelos usuários. A qualidade esperada é aquela que os passageiros gostariam que o serviço de transporte obtivesse, a desejada é a que os operadores possuem o objetivo de ofertar, determinada principalmente pelas expectativas dos usuários, a entregue nada mais é do que o nível do serviço fornecido a sociedade no dia-a-dia e a percebida é a que a população constata estar sendo fornecida.

⁵O uso de indicadores são a ferramenta mais popular, dadas as suas diversas vantagens práticas, incluindo a facilidade de usá-las e o seu significado intuitivo, o que fazem delas atraentes para transmitir os resultados das avaliações para um público mais amplo. Os esforços de pesquisa anteriores visavam definir um conjunto de indicadores com base nos dados disponíveis e investigar as questões relacionadas com a comparabilidade de diferentes sistemas (Tradução nossa).

Elas relacionam-se como evidenciado no diagrama abaixo:

Figura 1 - *Quality Loop*



Fonte: Elaboração própria, tradução nossa, adaptado de Dhingra (2011, p. 16).

Constatamos que nessa forma de avaliação, os indicadores de qualidade assumem papel relevante principalmente ao proporcionar aos agentes uma forma de identificar se há o alinhamento das expectativas entre usuários e governo com o oferecido pelas operadoras. Tendo em vista essas considerações passamos a observação de quais os indicadores que podem ser usados para esse fim. Na tabela 1, a seguir, estão listados alguns dos indicadores mais atuais, suas unidades de medida e as devidas referências.

Quadro 1 - Indicadores de Qualidade

Indicador de Qualidade	Unidade de Medida	Definição
1. Indicadores de Pontualidade		
$R = \frac{\sum_{k=1}^H k \cdot p(k)}{H}$	-	Índice de atraso ponderado. H = Duração prevista entre 1 a k minutos, p(k) = probabilidade observada de atraso em k minutos.
$DIS = p\{H_s - H_0 \in [a, b]\}$	-	Índice de desvio baseado em paradas. H _s = progresso em paradas, H ₀ = progresso nos terminais, [a, b] = intervalo de tempo.
$PIR = p\{t_{run} - t_{sch} \in [a, b]\}$	-	Índice de pontualidade baseado em rotas. t _{run} = tempo real de execução da rota, t _{sch} = tempo programado de execução da rota, [a,b] = intervalo de tempo.
2. Extensão Relativa do Serviço		
$A = T / Q$	Viagens / Passageiros	Índice de acessibilidade. T = Viagens diárias totais para as quais o trânsito está disponível, Q = População equivalente considerando também locais de trabalho.
TTR	-	Confiabilidade do sistema. TTR = Probabilidade de que o tempo médio de viagem esteja abaixo de um

		determinado limite.
SR	-	Confiabilidade do cronograma. Probabilidade de que a média dos avanços seja inferior a um determinado limite.
WTR	-	Confiabilidade do tempo de espera. WTR = Probabilidade de que o tempo médio de espera seja abaixo de um determinado limite.
3. Performance Relativa do Serviço		
$A = 2*TTB / (TTA + TTB)$	min / min	Índice de acessibilidade. TTA = Tempo de viagem via carro; TTB = Tempo de viagem via ônibus
$F = Cpt / Cc$	€ / €	Nível de tarifa relativa. Cpt = Custos extras do transporte público; Cc = Custos extras de automóvel particular.
4. Outros Aspectos de Qualidade		
Velocidade Comercial	km / h	-
$O = P / S$	Pessoas / Assentos	Índice de Ocupação = Pessoas a bordo / Assentos disponíveis.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de DIANA, M. e DARAIO, C. (2010, p. 12 – 13).

Os indicadores mostrados acima são alguns dos exemplos que devem ser usados na aferição da qualidade do transporte público. Na cidade de Salvador especificamente é de extrema importância o uso dessas métricas, visto que, de acordo com um estudo do Observatório Planter (2012), os três principais motivos de insatisfação dos usuários são a má conservação dos ônibus, superlotação e a falta de pontualidade.

No projeto básico do edital de concessão do transporte público de Salvador, lançado em 2014, estão presentes alguns indicadores que tem como objetivo acompanhar o serviço prestado. Dentre eles, destacam-se relacionados à qualidade os fatores de regularidade da operação, reclamação de usuários, satisfação do usuário com o serviço prestado, conservação da frota e o índice de passageiros por quilômetro (SEMUT, 2014, p. 104).

Acerca da literatura pesquisada, representada pela tabela 1 acima, fica evidente que devem ser incluídos outras métricas de forma a propiciar uma maior abrangência dessa avaliação.

Além de impactar os passageiros os meios de transporte também afetam o meio ambiente, devido a esse motivo os indicadores de performance ambiental são também de grande relevância.

4.4.2 Indicadores Ambientais

Devido ao agravamento dos problemas climáticos globais a sustentabilidade torna-se um tema que recebe cada vez mais atenção das autoridades e formadores de política em todo o mundo. No setor de transportes públicos não poderia ser diferente, a fim de monitorar o seu desempenho ambiental foram desenvolvidos indicadores para essa função.

Como ensina Fogliatti et al. :

O serviço de transporte público urbano causa a deterioração do meio ambiente, contribuindo junto ao setor industrial com o maior número de impactos negativos. Portanto deve ser criteriosa e cuidadosamente planejado e gerido para equilibrar os prejuízos com os benefícios deles advindos (FOGLIATTI *et al.* 2004, *apud* SINAY *et al.* 2014, p. 8).

A respeito dos indicadores, eles devem proporcionar uma forma mais simples de interpretar os resultados e diminuir o número de métricas usadas para caracterizar uma determinada situação (CRUZ, 2004).

Ainda como explica Cruz (2004) ao que concerne aos critérios de escolha de um indicador:

Os critérios para escolha de um indicador de desempenho ambiental devem ser sua representatividade no conjunto das atividades da organização, sua previsibilidade e seu custo em relação aos resultados almejados. Devem ser indicadores cientificamente válidos, relevantes e de fácil comprovação (Cruz 2004, p. 85).

Tendo em vista as considerações acima, resta saber quais seriam os indicadores que poderiam ser utilizados na prática para a aferição do desempenho ambiental dos transportes. Alguns dos indicadores propostos estão apresentados na tabela a seguir (CAMPOS, 2007):

Quadro 2 - Indicadores Ambientais

Componente	Tema	Indicadores
Ambiental	Poluição do Ar	Gases de estufa dos transportes e uso do solo, gases acidificados dos transportes e uso do solo, compostos orgânicos dos transportes.
	Consumo de Recursos Naturais	Consumo de derivados do petróleo, o consumo de materiais de construção, utilização / ocupação do território pelos transportes.
	Qualidade Ambiental	Indicador de potencial micro climático para a qualidade da biodiversidade de espaços abertos.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de CAMPOS, 2007.

Complementando os indicadores mostrados acima, a tabela 3 contém outros exemplos:

Quadro 3 - Indicadores Ambientais 2

Nome	Unidade de Medida	Padrão
Ruído	Decibel (dB)	60 dB
Qualidade do Ar	Segundo o poluente (ppm, $\mu\text{g}/\text{m}^3$, ppb)	Definido por Lei segundo o poluente Resolução CONAMA 03/90. Portaria Minter 231/76
Qualidade do Solo	Segundo o poluente ($\mu\text{g}/\text{m}^3$ ou mg/m^3)	Referências Internacionais
Qualidade da Água	Segundo o poluente ($\mu\text{g}/\text{m}^3$ ou mg/m^3)	Definido por Lei segundo o poluente Portaria 36/90
Movimentos de Massa	m^2 ou m^3	Estabelecido pela empresa segundo dados estatísticos
Ocorrências	Parâmetro	Estabelecido pela empresa segundo dados estatísticos
Resíduos Gerados	Quilos ou m^3	Estabelecido pela empresa segundo dados estatísticos

Consumo de Energia	kW / hora ou km	Estabelecido pela empresa segundo dados estatísticos
Consumo de Combustíveis	Litros / km	Estabelecido pela empresa segundo dados estatísticos
Endemismos e Doenças Infecto / Contagiosas	Parâmetro	Estabelecido pela empresa segundo dados estatísticos

Fonte: Elaboração Própria, adaptado de CRUZ, 2004.

No processo de elaboração do seu Índice de Mobilidade Sustentável, Costa (2008) elenca entre outros indicadores, os indicadores ambientais contidos na tabela 4:

Quadro 4 - Indicadores Ambientais 3

Indicador	Unidade de Medida
Emissões de CO	% das emissões
Emissões de CO ²	% das emissões
População exposta ao ruído do tráfego	% da população
Consumo de Combustível	Litros / Habitante / Ano
Uso de Energia Limpa e Combustíveis Alternativos	% dos combustíveis

Extensão de Ciclovias	%, grau de conectividade
Frota de Bicicletas	Bicicletas / 100 habitantes
Índice de Motorização	Autos / 1000 habitantes
Parques e Áreas Verdes	m ² / habitante

Fonte: Elaboração própria, adaptado de COSTA (2008, p. 151 – 153)

Constatamos que no edital lançado em 2014 encontram-se algumas providências relacionadas com a boa conservação do meio ambiente como idade limite da frota, exigência de atendimento a legislação ambiental, novas tecnologias de combustíveis e etc. Porém, não existem indicadores para acompanhamento do desempenho ambiental do modal o que é uma ausência grave para um sistema que gera tanta poluição como o de transporte.

Além dos ambientais, os indicadores de desempenho são essenciais para monitorar o desempenho técnico do serviço oferecido.

4.4.3 Indicadores de Desempenho

Estes indicadores tem o objetivo de proporcionar uma análise a respeito da operação dos transportes públicos, eles estão relacionados diretamente com o serviço prestado e tentam captar se ele está sendo operado de maneira eficiente.

As aplicações dessa avaliação são diversas, elas permitem que empresários e governos identifiquem os problemas operacionais, acompanhem as mudanças que estão ocorrendo no setor, avaliem o resultado de novas políticas, definam metas e estabeleçam incentivos caso os padrões desejados sejam alcançados (DHINGRA, 2011)

No quesito desempenho existe uma vasta gama de métricas que podem ser utilizadas. Na tabela 5, adaptada do trabalho realizado por Diana e Daraio (2010), estão apresentadas algumas delas.

Quadro 5 - Indicadores de Desempenho

Indicador	Unidade de Medida
Gastos Totais / Assentos Oferecidos * Kilometros Trafegados	R\$ / Assentos * Km
Gastos Totais / Assentos Oferecidos * Horas em Operação	R\$ / Assentos * Horas
Horas em Operação / Horas Trabalhadas pelos Funcionários	Horas Veículos / Horas Funcionários
Número de Funcionários / Número de Veículos	Pessoas / Veículos
Receita com Passageiros / Custos Operacionais	R\$ / R\$
Subsídios Públicos / Receita com Passageiros	R\$ / R\$
Receitas Operacionais / Custos Operacionais com Veículos	R\$ / R\$
Receita com Passageiros / Custos Operacionais	R\$ / R\$
Passageiros * Kilometros Trafegados / Assentos Oferecidos * Horas de Operação	Passageiros*Kms / Assentos*h
Passageiros / Tamanho das Rotas	Passageiros / Km
Passageiros / Número de Veículos	Pessoas / Número de Veículos
Funcionários / População na Área do Serviço	N Funcionários / N Pop

Despesas / População na Área do Serviço	R\$ / N Pop
Área Coberta / Área Total	km ² / km ²
Tamanho das Rotas / Área Total	km / km ²
Tamanho das Rotas / População na Área do Serviço	km / N Pop
Receitas Operacionais / Número de Empregados	R\$ / N Emp
Receitas Operacionais / Veículos * Kilômetros Percorridos	R\$ / N Veic * km
Receitas Operacionais / Número de Veículos	R\$ / N Veic

Fonte: Elaboração própria, adaptado de DIANA, M. e DARAIO, C. (2010, pgs. 7 – 10)

Os indicadores de desempenho estão representados no modelo de transporte público de Salvador pelo fator de cumprimento de frota de largada, de cumprimento de viagens, de acidente com culpabilidade do motorista, de observância das normas de trânsito, tarifa média e pessoal por veículo (SEMUT, 2014, p. 104). Constata-se que este é o tipo de indicador mais bem representado no edital, contendo inclusive alguns dos elencados a partir da pesquisa mostrada na tabela 4 acima, sendo assim conclui-se que neste quesito as métricas são satisfatórias ou precisam de poucos ajustes.

Percebe-se que os indicadores propostos podem ser obtidos a partir de dados que já são comumente coletados e que com a atual tecnologia disponível a obtenção dos restantes não demandará grandes dispêndios ou ações complexas. Com a presença dos indicadores de performance no acompanhamento do serviço é possível ter uma perspectiva mais adequada do que está sendo fornecido a sociedade e do desempenho dos empresários, permitindo as autoridades e os órgãos reguladores atuarem com maior precisão.

5 TRANSPORTE PÚBLICO DE SALVADOR

5.1 SISTEMA DE CONCESSÃO POR LICITAÇÃO E CONTRATO DE EXPLORAÇÃO DO TRANSPORTE PÚBLICO DE SALVADOR: UMA AVALIAÇÃO CRÍTICA

O transporte público soteropolitano passou por uma recente reformulação no ano de 2014, um novo edital de concorrência foi lançado e diversas características do sistema foram alteradas.

O método utilizado para escolha dos operadores vencedores foi o pagamento de outorgas onerosas diferenciadas para as áreas de operação definidas. Os valores mínimos foram explicitados no edital de concorrência.

Valor mínimo de pagamento pela outorga por Área de Operação, conforme valores abaixo:

- i. Área de Operação A: R\$ 35.478.000,00 (trinta e cinco milhões, quatrocentos e setenta e oito mil reais)
- ii. Área de Operação B: R\$ 86.377.000,00 (oitenta e seis milhões, trezentos e setenta e sete mil reais)
- iii. Área de Operação C: R\$ 57.866.000,00 (cinquenta e sete milhões, oitocentos e sessenta e seis mil reais) (SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO E TRANSPORTES, 2014, p. 20).

O novo regimento delimitou também o escopo das empresas que podiam operar o sistema, antes formado por 18 companhias, a partir do edital de 2014, organizaram-se na forma de Sociedade de Propósito Específico. Estas sociedades são basicamente compostas pelas próprias empresas que compunham o modal anterior, porém neste modelo cada uma possui uma porcentagem diferenciada de participação e há a figura da empresa líder. Cada Sociedade de Propósito Específico pôde participar apenas de um consórcio (SECRETARIA MUNICIPAL DE URBANISMO E TRANSPORTES, 2014).

Frente a esta medida, podemos identificar o aspecto negativo da centralização provocada pelo contrato de concessão, destacada nas primeiras seções deste trabalho, pois três sociedades, operam três áreas consorciadas e cada uma delas possui uma empresa que as lidera.

O sistema de transporte público soteropolitano possui uma grande extensão e demanda. “Atualmente, existem 18 empresas operadoras no sistema de transporte coletivo por ônibus de Salvador - STCO, que contam com uma frota de 2.432 veículos em operação, atendendo a uma demanda mensal de 28 milhões passageiros equivalentes.” (SEMUT, 2014, p. 05). Dessa forma torna contrastante com o aspecto abordado por Cox e Love no primeiro período, o que abre espaço para a discussão de outros modelos contratuais para o modal.

Além disso, o modelo licitatório da cidade pode motivar a degradação do serviço de diversas formas. Primeiramente, o peso que a população exerce na avaliação do prestador é pequena, assim, para diminuir os custos, os operadores podem utilizar menor número de veículos para linhas que exigem uma maior quantidade, aumentar os intervalos de manutenção, não investir em conforto e segurança, entre outras medidas que reduzam essa variável.

Vistos os principais pontos do edital que rege atualmente o sistema de transporte soteropolitano passamos, no tópico seguinte, a observação da forma como o seu desempenho é mensurado.

5.1.1 Indicadores Ambientais e de Qualidade no Sistema de Transporte Público Soteropolitano

A administração municipal de Salvador, ciente da falta de qualidade acentuada do setor de transportes públicos, providenciou inserir mecanismos para garantir um nível de usabilidade aceitável à população.

No projeto básico que regulamentou o atual sistema constata-se a exigência de sistema de ventilação para a frota convencional e de ar-condicionado para a frota BRT à ser instalada, a média máxima de idade da frota de três anos e meio, a obrigatoriedade da presença de GPS em todos os ônibus e a adequação ao sistema metroviário (SEMUT, 2014, p. 43 – 47). Essas providências aumentaram a qualidade do serviço pois, permitem a integração de modais, o rastreamento dos ônibus pelos usuários através de aplicativos e o aumento do conforto durante as viagens.

Identifica-se como principal providência a criação do sistema de gestão de qualidade do transporte coletivo por ônibus de Salvador. Esta exigência objetiva alcançar a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos.

Para compreensão das autoridades responsáveis foram criados indicadores classificados em quatro grupos: execução dos serviços, satisfação dos usuários, segurança e responsabilidade social e desempenho econômico. Cada grupo possui sub-indicadores guiados por parâmetros especificados no edital.

Dentre os quesitos abordados pela avaliação o que a sociedade mais influenciará será na satisfação dos usuários. Os resultados da análise podem dar uma noção aproximada e direta da qualidade fornecida que impacta o público. Existem dois fatores que determinam este indicador, o “Fator de Reclamação dos Usuários” e o “Fator de Satisfação do Usuário com o Serviço Prestado”.

Os resultados das avaliações de todos os grupos contarão na mensuração do “Índice geral de qualidade do serviço”. No edital identifica-se que a satisfação dos usuários corresponderá em 20% do total da nota final, como evidente no quadro abaixo:

Quadro 6 - Indicadores Edital

Grupo	Indicador	Unidade	Máximo	Padrão Excelente	Padrão Bom	Padrão Regular	Padrão Insuficiente
1	FCL - Fator de cumprimento de frota largada	%	15	13,5	11,25	9	0
	FCV - Fator de cumprimento de viagens	%	20	18	15	12	0
	FRO - Fator de regularidade da operação	%	10	9	7,5	6	0
2	FRU - Fator de reclamações de usuários	Reclamação s/ milhão de passageiros	10	9	7,5	6	0

	FSU - Fator de satisfação do usuário com o serviço prestado	-	10	9	7,5	6	0
3	FAC - Fator de acidentes com culpabilidade do motorista	Acidente / milhão de km	10	9	7,5	6	0
	FNT - Fator de observância das normas de trânsito	Multas / milhão de km	5	4,5	3,75	3	0
	FCF - Fator de conservação da frota	Notificações / veículo	5	4,5	3,75	3	0
4	FTM - Tarifa média	%	5	4,5	3,75	3	0
	FPS - Pessoal por veículo	Funcionários / Veículo	5	4,5	3,75	3	0
	FPK - Índice de passageiros por quilômetro	%	5	4,5	3,75	3	0
Total			100	90	75	60	0

Fonte: Elaboração própria, adaptado de SEMUT (2014, p. 105)

A prefeitura estabeleceu parâmetros que definem o índice final como excelente, bom, regular ou insuficiente. As penalidades somente serão aplicadas no caso da concessionária enquadrar-se em uma das três últimas classificações, no decreto N. 25.966 de 17 de abril de 2015 que aprova o regulamento operacional do serviço público de transporte coletivo de passageiros por ônibus consta apenas a implicação de elaboração de plano de ações corretivas, porém na lei N. 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, que disserta sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos, consta que o contrato pode ser extinto no caso de o serviço estiver sendo prestado de maneira inadequada baseando-se nos parâmetros de qualidade.

Além das medidas adotadas para garantir uma melhor qualidade no transporte no edital de concessão de transporte público constatam-se algumas providências tomadas para garantir a qualidade ambiental do serviço prestado, entre elas estão a supervisão das

instalações para manutenção onde deve haver o correto escoamento dos resíduos provenientes dos automóveis, o atendimento à legislação ambiental, a idade mínima para os veículos e a modernização da motorização dos veículos visando diminuir a emissão de poluentes (SEMUT, 2014, p. 43 – 47).

No tópico a seguir explanaremos a proposta da adoção dos contratos de performance para o transporte de Salvador.

5.2 UMA PROPOSTA ALTERNATIVA: CONTRATO DE CONCESSÃO DO SISTEMA DE TRANSPORTE PÚBLICO DE SALVADOR

Nas seções anteriores foram evidenciadas as principais características negativas e positivas dos contratos de concessão e performance. O sistema de transporte público de Salvador opera regido pela primeira modalidade.

Através da interpretação dessas características e da observação de outras cidades em que houve a migração do modelo contratual no setor de transportes, é sugerido à cidade de Salvador que considere realizar a experiência com os contratos de performance, segundo um estudo do Observatório Planter (2002), aproximadamente 72% das reclamações dos usuários estão relacionadas a problemas atrelados à falta de qualidade.

Os contratos de performance inserem o usuário como maior influenciador da permanência ou manutenção do prestador, neste caso, este seria um dos mecanismos para melhorar a qualidade do serviço. Com a sua implantação, os empresários sofreriam com avaliações baixas e conseqüentemente sanções. Dessa maneira motivando-os a estar sempre em dia com os padrões mínimos de qualidade definidos pelo concedente.

Outro questionamento é como realizar o desenho dos indicadores de qualidade, como dito, os níveis mínimos de serviço devem ser requeridos pela prefeitura frente as futuras operadoras e assim então estabelecer o acompanhamento e cumprimento a partir dessa delimitação. A seguir trataremos sobre como estes padrões de qualidade, principalmente no que se refere à satisfação do consumidor, podem ser inseridos nos contratos.

A premissa inicial para celebrar adequadamente a introdução de indicadores de qualidade nos contratos é a problemática deles, que segundo Mokonyama e Venter (2013 p. 59), reside na ênfase dada na relação entre o Estado, concedente do serviço, e o agente que o operará, sendo oferecida pouca atenção às necessidades dos clientes. Para superar esta falha, propõe-se conceito inerente aos contratos de performance, que é justamente colocar o cliente como principal influenciador do parâmetro de qualidade do serviço prestado.

O que procura aqui ser evitado é o que Kain (2006) citado por Mokonyama e Venter (2013 p.59) chama de “comportamento do agente principal”, de acordo com o autor este problema acontece quando o agente não possui incentivos para a otimização da sua eficiência quando a baixa produtividade do serviço não pode ser identificada ou só é identificada com altos custos. O autor define o “comportamento do agente principal” como característica de serviços que funcionam sob o regime de monopólio.

Para remediar os efeitos deste comportamento a população deverá ser agente central das pesquisas de qualidade. Porém ainda precisam ser definidos quais parâmetros devem ser estabelecidos para a execução das avaliações.

Em resposta a esta questão pode-se analisar comparativamente as métricas utilizadas pelo Departamento de Transportes da África do Sul (2006) citado por Mokonyama e Venter (2013 p.59), são elas a confiabilidade do serviço, as informações fornecidas a respeito como horários e destinos, o correto embarque e desembarque de passageiros nos pontos pré-estabelecidos, as condições do veículo como um todo, desde a integridade até a limpeza, os desvios de rota e etc. Além disso, devem constar parâmetros básicos como a taxa de reclamação nos *call centers* das empresas, o tempo médio de viagem e a lotação dos automóveis.

A execução das pesquisas frente aos consumidores é comumente realizada via internet, oferecida àqueles que possuem uma espécie de cadastro de usuário do transporte, o que já é viável em Salvador devido ao cadastramento dos usuários para o Salvador Card, isto permitiria que uma grande parcela dos consumidores e principalmente dos usuários frequentes estivessem como maior população nas pesquisas, outros fatores podem ser

observados através do monitoramento das centrais telefônicas das companhias e de índices de desempenho.

Além da justificativa e do modo como deve ser implantada esta métrica da qualidade do transporte público, as condições a serem seguidas devem ser tratadas.

De acordo com Mokonyama e Venter (2013 p. 63 - 64) são evidenciadas a incorporação da avaliação dos consumidores no índice de qualidade, a aplicação deste tipo de métrica independente do tipo de contrato, a simplicidade dos questionários, facilitando a compreensão e resposta dos consumidores, diferenciando benefícios tangíveis e intangíveis e atribuindo diferentes pesos a eles e principalmente inserir questões que não sejam somente interessantes para operador e concessionário mas também para os clientes, criando assim uma relação tri-partite.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

6.1 CONCLUSÕES

Salvador conta com uma frota de aproximadamente 2.432 veículos (SEMUT, 2014) que transportam cerca de 77,1% da população (Observatório Planter, 2012). Com uma parcela expressiva dos soteropolitanos usando o modal é crucial que a sua gestão seja a mais moderna possível.

Conclui-se que a prática da outorga permite que o concedente proteja-se dos custos de transação, podendo repassá-los aos postulantes operadores e também cubra os custos de produção que incluem aquisição de frota, manutenção, combustível, salários e etc. Decorrente dos fatos é evidente que, desde que hajam operadores dispostos a pagar os valores da outorga, conceder é mais vantajoso do que prover o serviço em questão.

Constatamos também que os indicadores vistos na literatura relacionada são de grande relevância para acompanhar o desempenho do transporte público, além disso as metodologias para o cálculo dos indicadores propostos são simples, o que é positivo para empresários e para a administração pública devido aos baixos custos.

Além desta questão, sugere-se, com o fim de promover um desenvolvimento democrático da regulação e das alterações no sistema de transporte, a implantação dos comitês. Esse órgão nada mais é do que uma espécie de conselho plural, composto por representantes dos governos, concessionários, usuários e da sociedade civil. Esses comitês atuam de forma a debater as questões acerca do sistema de transporte, resolução de conflitos, acompanhamento das mudanças realizadas, entre outras funções.

Diante das desvantagens dos contratos de licitação, das críticas negativas acerca da Lei 8.666 que as normatiza, das problemáticas inerentes aos contratos dos custos de transação e da teoria da agência, apresentados neste trabalho, fica evidente a necessidade de uma modernização da forma do poder público contratar serviços os quais não pode fornecer.

Os contratos de performance, conhecidos também como contratos de eficiência, obtiveram bons resultados em outros sistemas de transporte ao redor do mundo e comprovaram amenizar algumas deficiências das licitações. A Lei 12.462, que institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas abre caminho para a sua adoção no Brasil em diferentes áreas, inclusive nos transportes públicos.

Comprovada a exposição do sistema soteropolitano aos riscos e deficiências dos contratos de licitações é válido considerar os contratos de performance como forma de “laboratório”, seria plausível que houvesse a implantação gradativa, primeiramente com rotas menos densas e a partir daí conquistando novas zonas até a sua adoção plena.

O transporte público é o principal meio de locomoção da cidade de Salvador e necessita de melhorias na sua qualidade e modernização da sua operação, dando assim passo inicial para uma cidade que permite mais qualidade de vida, produtividade e mobilidade para os seus cidadãos.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Dentre os objetivos deste trabalho está o de provocar novas pesquisas acerca do assunto. Para trabalhos futuros recomenda-se a mensuração dos níveis mínimos do transporte de Salvador, devido à subjetividade de quais seriam esses níveis seria relevante realizar um estudo a seu respeito.

Sugere-se também uma análise da aplicabilidade dos contratos de performance em uma determinada rota, identificando suas particularidades e de que modo funcionaria esse sistema, dessa forma possibilitando uma melhor compreensão do funcionamento deste tipo de contrato.

Por fim, a elaboração de um conjunto de indicadores de avaliação do transporte público em que houvesse maior participação ambiental e principalmente dos usuários, complementando o atual indicador presente no edital de 2014.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, G. A. . **Sistema de gestão ambiental: o caso do serviço de transporte público urbano por ônibus no Brasil.** [S.l.]: [S.n.], 2014. p. 8.

BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8987cons.htm>. Acesso em: 10 set. 2015.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 18 nov. 2015.

_____. Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112462.htm>. Acesso em: 30 mar. 2017.

CAMPOS, Vânia Barcellos Gouvêa. Uma visão da mobilidade urbana sustentável. **Cetrama**, UFBA, v. 03, p. 26-30, 2007.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. *economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COSTA, M. S. **Um índice de mobilidade urbana sustentável.** 2008. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008, p. 150 - 153.

COX, Wendell; LOVE, Jean. International experience in competitive tendering. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETITION AND OWNERSHIP IN PUBLIC TRANSPORT, 2., 1991, Tampere, Finlândia.

DHINGRA, C. **Measuring public transport performance.** Disponível em: <<http://transport-indonesia.org/Web-Publications/D%20giz2011-0607en-measuring-public-transport.pdf>>. Acesso em: 30 de jan. de 2017.

DIANA, M.; DARAIO, C. **Performance indicators for urban public transport systems with a focus on transport policy.** Disponível em: <<http://www.wctrs-society.com/wp/wp-content/uploads/abstracts/lisbon/selected/02166.pdf>>. Acesso em: 30 de jan. de 2017.

EFFECTIVENESS ISSUES. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/agronomia/manualcap1.htm>>. Acesso em: 20 de ago. 2002.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review, 1989. In: ESCUDER, Sergio Antonio Loureiro *et al.* **Governança corporativa e o conselho fiscal como instrumento de geração de valor ao acionista.** [S.l.]: [S.n.], 2006. p. 34.

FILIPPINI, M. KOLLER, M. MASIERO, G. **Competitive tendering versus performance-based negotiation in Swiss public transport**. [S.l.]: Elsevier, 2015. p. 158 – 168.

FOGLIATTI, M. C.; FILIPPO, S.; GOUDARD, B. Avaliação de impactos ambientais: aplicação aos sistemas de transporte. In: SINAY, M. C. F.; BRANDAO, F. ; SINAY, L. ;

HENSHER, David A.; STANLEY, John. Contracting regimes for bus services: what have we learnt after 20 years?. **Research in Transportation Economics**, v. 29, n. 1, p. 140-144, 2010.

HENSHER, David. Performance based quality contracts in bus service provision. In: HENSHER, David. **Bus transport: economics, policy and planning**. 18 ed. Amsterdam: Elsevier, 2007. p. 67 – 80.

HENSHER, David. **Bus transport: economics, policy and planning**. 18 ed. Amsterdam: Elsevier, 2007. p. 81 – 104.

HENSHER, David A.; STANLEY, John. Transacting under a performance-based contract: the role of negotiation and competitive tendering. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 42, n. 9, p.1143-1151, nov. 2008.

HENSHER, D.; WALLIS, I. Competitive tendering as a contracting mechanism for subsidizing transport. **Journal of Transport Economics and Policy**, 2005, p. 295 - 321 , set. 2005.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H.. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal Of Financial Economics**, [s.l.], v. 3, n. 4, p.305-360, out. 1976.

JUSTEN FILHO, M. Comentários ao RDC: Lei 12.462/11 e Decreto 7.581/11, 2013. In: SÁ, A.; SANTOS, E.; BRASILEIRO, Anísio. Contratos de eficiência no regime diferenciado de contratações públicas: uma inovação a ser aplicada na gestão das infraestruturas de transportes. In: **XXVII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes**. 2013. p. 2.

MOKONYAMA, M.; VENTER, C. **Incorporation of customer satisfaction in public transport contracts: a preliminary analysis**. [S.l.]: Elsevier, 2012, p. 58 – 66.

MURRAY, B. S. **Seven reasons competitive tendering fails: and what you can do about it**, 2011. Disponível em: <<http://www.processexcellencenetwork.com/innovation/columns/seven-reasons-competitive-tendering-fails-and-what/>>. Acesso em: 19 nov. 2015.

OBSERVATÓRIO PLANTER. Pesquisa de mobilidade urbana: avaliação da qualidade de serviço no transporte público, 2012.

OGUS, A. Regulatory Institutions and Structures, 2002. In: TEODOROVICZ, T. As teorias econômicas da regulação e a dicotomia entre regulação econômica e social.

Revista Comercialista, São Paulo, v. 12, 2014. Disponível em: <https://issuu.com/revistacomercialista/docs/revista_comercialista_-_direito_com> Acesso em: ago./2016.

QUADROS, S.; RIBEIRO, G. (Coords.) Perspectivas do investimento em transporte. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/pib/pib_transportes.pdf>. Acesso em: 28 de nov. de 2015.

SALVADOR. Decreto n.º 25.966, de 17 de abril de 2015, Aprova o regulamento operacional do serviço público de transporte coletivo de passageiros por ônibus - STCO - no município de Salvador, e dá outras providências. **Diário Oficial de Salvador**, Salvador, 18 abr. 2015, p. 6.

SALVADOR. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Urbanismo e Transporte. **Concorrência nº 001/201**, Edital de concorrência. Disponível em: <https://drive.google.com/folderview?id=0B3_YKn-HgX3KVWZKZDFPQlphUnM&usp=sharing>. Acesso em: 16 de set. de 2015.

SÁ, A.; SANTOS, E.; BRASILEIRO, Anísio. Contratos de eficiência no regime diferenciado de contratações públicas: uma inovação a ser aplicada na gestão das infraestruturas de transportes. In: **XXVII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes**. 2013.

SINAY, M. C. F.; BRANDAO, F. ; SINAY, L. ; ARAUJO, G. A. . Sistema de gestão ambiental: o caso do serviço de transporte público urbano por ônibus no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO E MEIO AMBIENTE, 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2014. v. 1. p. 1-13.

STIGLER, George J.. The theory of economic regulation. **The Bell Journal Of Economics And Management Science**, [s.l.], v. 2, n. 1, p.3-21, 1971.

TRANSPORT FOR LONDON. London's bus contracting and tendering process. Disponível em: <<http://content.tfl.gov.uk/uploads/forms/lbsl-tendering-and-contracting.pdf>>. Acesso em: 23 de março de 2017.

WALLIS, I.; BRAY. D. To competitively tender or negotiate e weighing up the choices in a mature market, 2010. In: HENSHER, David A.; STANLEY, John. Contracting regimes for bus services: what have we learnt after 20 years?. **Research in Transportation Economics**, v. 29, n. 1, p. 140-144, 2010.

WRI BRASIL. A evolução dos contratos de concessão e o sucesso do sistema por ônibus em Londres. Disponível em: <<http://embarqbrasil.org/content/evolu%C3%A7%C3%A3o-dos-contratos-de-concess%C3%A3o-e-o-sucesso-do-sistema-por-%C3%B4nibus-em-londres>>. Acesso em: 18 de nov. de 2015.

WRI BRASIL. Seminário apresenta modelos de concessão de transporte urbano por ônibus. Disponível em: <<http://embarqbrasil.org/news/semin%C3%A1rio-apresenta>>

modelos-de-concess%C3%A3o-de-transporte-urbano-por-%C3%B4nibus>. Acesso em: 18 de nov. de 2015.

ZYLBERSZTAJN, Decio *et al.* **Direito e economia**: análise econômica do direito e das organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 277 p.