

ano 22 – n. 87 | janeiro/março – 2022

Belo Horizonte | p. 1-306 | ISSN 1516-3210 | DOI: 10.21056/aec.v22i87

A&C – R. de Dir. Administrativo & Constitucional

www.revistaaec.com

A&C

**Revista de Direito
ADMINISTRATIVO
& CONSTITUCIONAL**

**A&C – ADMINISTRATIVE &
CONSTITUTIONAL LAW REVIEW**

FORUM

A246 A&C : Revista de Direito Administrativo & Constitucional. – ano 3, n. 11, (jan./mar. 2003). – Belo Horizonte: Fórum, 2003-

Trimestral
ISSN impresso 1516-3210
ISSN digital 1984-4182

Ano 1, n. 1, 1999 até ano 2, n. 10, 2002 publicada pela Editora Juruá em Curitiba

1. Direito administrativo. 2. Direito constitucional.
I. Fórum.

CDD: 342
CDU: 342.9

Coordenação editorial: Leonardo Eustáquio Siqueira Araújo
Aline Sobreira

Capa: Igor Jamur
Projeto gráfico: Walter Santos

Periódico classificado no Estrato A2 do Sistema Qualis da CAPES - Área: Direito.

Qualis – CAPES (Área de Direito)

Na avaliação realizada em 2017, a revista foi classificada no estrato A2 no Qualis da CAPES (Área de Direito).

Entidade promotora

A A&C – *Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, é um periódico científico promovido pelo Instituto de Direito Romeu Felipe Bacellar com o apoio do Instituto Paranaense de Direito Administrativo (IPDA).

Foco, Escopo e Público-Alvo

Foi fundada em 1999, teve seus primeiros 10 números editorados pela Juruá Editora, e desde o número 11 até os dias atuais é editorada e publicada pela Editora Fórum, tanto em versão impressa quanto em versão digital, sediada na BID – Biblioteca Digital Fórum. Tem como principal objetivo a divulgação de pesquisas sobre temas atuais na área do Direito Administrativo e Constitucional, voltada ao público de pesquisadores da área jurídica, de graduação e pós-graduação, e aos profissionais do Direito.

Linha Editorial

A linha editorial da A&C – *Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, estabelecida pelo seu Conselho Editorial composto por renomados juristas brasileiros e estrangeiros, está voltada às pesquisas desenvolvidas na área de Direito Constitucional e de Direito Administrativo, com foco na questão da efetividade dos seus institutos não só no Brasil como no Direito comparado, enfatizando o campo de interseção entre Administração Pública e Constituição e a análise crítica das inovações em matéria de Direito Público, notadamente na América Latina e países europeus de cultura latina.

Cobertura Temática

A cobertura temática da revista, de acordo com a classificação do CNPq, abrange as seguintes áreas:

- Grande área: Ciências Sociais Aplicadas (6.00.00.00-7) / Área: Direito (6.01.00.00-1) / Subárea: Teoria do Direito (6.01.01.00-8) / Especialidade: Teoria do Estado (6.01.01.03-2).
- Grande área: Ciências Sociais Aplicadas (6.00.00.00-7) / Área: Direito (6.01.00.00-1) / Subárea: Direito Público (6.01.02.00-4) / Especialidade: Direito Constitucional (6.01.02.05-5).
- Grande área: Ciências Sociais Aplicadas (6.00.00.00-7) / Área: Direito (6.01.00.00-1) / Subárea: Direito Público (6.01.02.00-4) / Especialidade: Direito Administrativo (6.01.02.06-3).

Indexação em Bases de Dados e Fontes de Informação

Esta publicação está indexada em:

- Web of Science (ESCI)
- Ulrich's Periodicals Directory
- Latindex
- Directory of Research Journals Indexing
- Universal Impact Factor
- CrossRef
- Google Scholar
- RVBI (Rede Virtual de Bibliotecas – Congresso Nacional)
- Library of Congress (Biblioteca do Congresso dos EUA)
- MIAR - Information Matrix for the Analysis of Journals
- WorldCat
- BASE - Bielefeld Academic Search Engine
- REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico
- ERIHPLUS - European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- EZB - Electronic Journals Library
- CiteFactor
- Diadorim

Processo de Avaliação pelos Pares (Double Blind Peer Review)

A publicação dos artigos submete-se ao procedimento *double blind peer review*. Após uma primeira avaliação realizada pelos Editores Acadêmicos responsáveis quanto à adequação do artigo à linha editorial e às normas de publicação da revista, os trabalhos são remetidos sem identificação de autoria a dois pareceristas *ad hoc* portadores de título de Doutor, todos eles exógenos à Instituição e ao Estado do Paraná. Os pareceristas são sempre Professores Doutores afiliados a renomadas instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras.

Contratos de eficiência: uma proposta conceitual e análise de experiências no direito comparado

Performance contracts: conceptual framework and experience in comparative law

Floriano de Azevedo Marques Neto*

Universidade de São Paulo (Brasil)
floriano@manesco.com.br

Hendrick Pinheiro**

Universidade de São Paulo (Brasil)
hen_druck@usp.com

Tamara Cukiert***

Universidade de São Paulo (Brasil)
tamaracukiert@gmail.com

Recebido/Received: 20.12.2019/December 20th, 2019

Aprovado/Approved: 27.12.2021/December 27th, 2021

Resumo: O artigo aborda o tema dos contratos de eficiência, nova modalidade contratual prevista na Lei nº 14.133/2021, que reforma o marco legal de licitações e contratos públicos, em sua perspectiva

Como citar este artigo/*How to cite this article*: MARQUES NETO, Florian de Azevedo; PINHEIRO, Hendrick; CUKIERT, Tamara. Contratos de eficiência: uma proposta conceitual e análise de experiências no direito comparado. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, Belo Horizonte, ano 22, n. 87, p. 217-233, jan./mar. 2022. DOI: 10.21056/aec.v22i87.1269.

* Professor Titular de Direito Administrativo da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (São Paulo-SP, Brasil). Doutor e Livre-Docente em Direito Administrativo pela FD-USP. Advogado. *E-mail*: floriano@manesco.com.br.

** Pesquisador de Doutorado da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (São Paulo-SP, Brasil). Mestre em Direito Econômico, Financeiro e Tributário pela FD-USP. Advogado. *E-mail*: hen_druck@usp.com.

*** Mestranda da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (São Paulo-SP, Brasil). Graduada em Direito pela FD-USP e pela *Université de Lyon III* (França). Advogada. *E-mail*: tamaracukiert@gmail.com.

conceitual e a partir de experiências do direito comparado. No primeiro item, busca conceituar, a partir de revisão bibliográfica exploratório-descritiva, os contratos de eficiência. No item seguinte, apresenta como tais contratos são disciplinados na França, com recurso a duas modalidades específicas dessa espécie. No item seguinte, busca apresentar como o tema é apresentado na legislação estadunidense, com recurso a outras duas modalidades existentes naquele ordenamento. Ao final, conclui pela compatibilidade dessa modalidade com o ordenamento jurídico brasileiro.

Palavras-chave: Administração pública. Contratos. *Performance*. Eficiência. Internacional.

Abstract: This paper addresses the performance contracts, a new type of public contract present in Law no. 14,133/2021, which reforms the legal framework for public procurement and contracts, both from a conceptual perspective and regarding experiences in comparative law. In the first chapter, it defines what are performance contracts, based on an exploratory-descriptive literature review. In the following chapter, it presents how such contracts are regulated in France, by means of two specific modalities. In the following chapter, it presents how they are applied in the United States, by means of two other modalities. In the end, it concludes that performance contracts are compatible with the Brazilian legal system.

Keywords: Public administration. Contracts. Performance. Efficiency. International.

Sumário: 1 Introdução – 2 Conceito de contrato de eficiência – 3 França – 4 Estados Unidos – 5 Comparação com o modelo previsto na Lei nº 14.133/2021 – 6 Conclusão – Referências

1 Introdução

A Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, reformou o marco legal de licitações e contratos públicos no país (Lei nº 8.666/1993), aglutinando em um só instrumento normativo todos os avanços percebidos no setor (tais como aqueles proporcionados pela Lei do Pregão e pela Lei do RDC – Regime Diferenciado de Contratações Públicas), além de introduzir algumas novidades importantes. Uma delas é a previsão de nova figura contratual, denominada “contrato de eficiência”.

Lê-se, no art. 6º, inciso LIII, da lei:

Art. 6º Para os fins desta Lei consideram-se:

[...]

LIII - contrato de eficiência: contrato cujo objeto é 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;

Além de definir o contrato de eficiência, a lei inaugura novo critério de julgamento, aplicável exclusivamente em casos de celebração de contrato de eficiência: o “julgamento por maior retorno econômico” (art. 39).

Em realidade, não se trata propriamente de novidade na prática forense, visto que a celebração de contratos de eficiência – também conhecidos como contratos

de *performance* – não era vedada pelo ordenamento jurídico. Contudo, também não o era expressamente autorizada pela legislação, o que suscitava dúvidas quanto à possibilidade de sua utilização para melhorar a eficiência na administração pública brasileira – dúvidas essas que eram muitas vezes reforçadas por decisões díspares proferidas pelos órgãos de controle.

Espera-se que a positivação do contrato de eficiência na legislação ponha fim a essas dúvidas, abrindo espaço para a discussão e desenvolvimento da modalidade contratual no país. Com o intuito de fomentar esse debate, o presente artigo analisa experiências com o uso dos contratos de eficiência na França e nos Estados Unidos, países nos quais a figura contratual é amplamente utilizada.

Para esse fim, em primeiro lugar, será estudada a doutrina especializada a fim de definir o que se entende por contrato de eficiência. Em seguida, serão apresentadas as experiências internacionais e, por fim, teceremos breves comentários sobre a prática da figura contratual.

2 Conceito de contrato de eficiência

O chamado contrato de eficiência ou contrato de *performance* é modalidade em que a remuneração do contratado é condicionada ao cumprimento de determinadas metas de desempenho.

De plano, é importante esclarecer que “contrato de eficiência”, na acepção adotada neste trabalho, designa uma modalidade de contratação que envolve o estabelecimento de uma cláusula de desempenho associada ao padrão de remuneração. Ou seja, o pagamento do contratado está contratualmente condicionado ao êxito obtido no desempenho de suas atividades. Nesse contexto, também é correto falar que o prestador assume uma parcela de risco sobre a remuneração e que esta modalidade contratual associa a contraprestação do contratado à geração de ganhos de eficiência ao contratante.

Assim, “contrato de eficiência”, “contrato de *performance*”, “cláusula de desempenho”, “contrato de risco” ou “contrato de êxito” são expressões encontradas na doutrina e na jurisprudência dos órgãos de controle para tratar do mesmo fenômeno sob recortes diferentes. Este artigo utiliza a expressão “contrato de eficiência”, pois representa a expressão adotada pelo novo marco geral de licitações e contratos administrativos.

Superado o esclarecimento inicial e logo partindo para a definição do contrato de eficiência, Andréia Vasconcelos e Fernando Marcato o consideram como aquela relação na qual o contratado tem sua remuneração atrelada ao cumprimento de determinadas metas de desempenho. Em suas palavras: “A premissa adotada na modelagem desse contrato é a de que o agente privado seja remunerado pela

entrega de resultados e não apenas pela execução de uma série de tarefas como ocorreria na terceirização dos serviços”.¹

Nesse caso, a eficiência é tomada como um critério de remuneração. Os pagamentos ao contratado estão atrelados a um juízo de “ótimo”, isto é, somente se atingir determinadas metas e objetivos contratuais o contratado fará jus à sua remuneração. Tal contrato pode prever uma remuneração fixa, devida no caso de atingimento de um resultado preestabelecido, ou variável, na conformidade de resultados melhores que venham a ser obtidos.

Nesse contexto, é possível afirmar que os contratos de eficiência são aqueles que atrelam a remuneração do contratado a certos parâmetros, a partir dos quais é possível verificar seu desempenho. Os contratos de eficiência, então, necessariamente incluem a chamada “cláusula de desempenho”.

Também é importante destacar – com François Lichère *et al.* – que nos contratos de eficiência há um liame entre objetivos de desempenho do contratado e sua remuneração, de forma que esta pode considerar “os resultados do contratado, a qualidade das prestações de serviços, a qualidade das obras e dos equipamentos e as condições nas quais eles são postos à disposição do ente público”.²

É evidente que todo contrato tem atrelado ao cumprimento de seu objeto uma ideia de eficiência. Contudo, nos contratos tradicionais, a avaliação do cumprimento contratual (“eficiência”) deriva de um juízo disjuntivo (tudo ou nada), que associa o pagamento (em valor certo e determinado) à realização do objeto, isto é, na realização ou não de uma tarefa, em níveis técnicos adequados, prescindindo que de dita tarefa tenham advindos ganhos à administração contratante, seja pela diminuição de despesas, seja pelo aumento de receita.

Em outras palavras: nos contratos tradicionais, se o contratado realizar o objeto contratual fará jus a uma remuneração “x” e, se não cumprir, não recebe nada. Porém, basta executar o previsto no contrato, que fará jus à remuneração. Nos contratos de prestação de serviços usuais, portanto, a obrigação é de meio.³ Já nos contratos de eficiência, a obrigação é de resultado.

¹ VASCONCELOS, Andréa; MARCATO, Fernando. Contratos de performance para a melhoria operacional no saneamento. In: *Saneamento Básico: Temas Fundamentais, Propostas e Desafios*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017. p. 60-61.

² LICHÈRE, François *et al.* *Pratique des partenariats public-privé: choisir, évaluer, monter et suivre son PPP*. 2. ed. Paris: LexisNexis/Litec, 2009. p. 77: “La rémunération du cocontractant peut être liée à des objectifs de performance. En ce sens, la rémunération peut prendre en compte les résultats du cocontractant, la qualité des prestations de services, la qualité des ouvrages et des équipements et les conditions dans lesquelles ils sont mis à la disposition de la personne publique”.

³ Ressalva-se que parte da doutrina elenca os contratos de concessão e de parceria público-privada (PPP) como contratos de resultado, justamente porque, diferentemente dos contratos administrativos típicos da Lei nº 8.666/1993, confere-se maior liberdade de meios ao concessionário para atingir os objetivos definidos no contrato. Contudo, diferem-se tais contratos dos contratos de *performance* (ou eficiência), por não atrelarem integralmente o pagamento do particular ao atingimento de metas – em especial,

A análise do Manual para Contratos da *International Finance Corporation* corrobora a afirmação de que o cerne dos contratos de eficiência está no cumprimento de metas preestabelecidas, ao dispor que “[o] contrato de performance é baseado na ideia de remunerar o setor privado pela entrega de resultados e não apenas pela execução de uma série de tarefas”.⁴

Nos contratos de prestação de serviços tradicionais, a assunção de riscos do contratado é menor, na medida em que este sabe tanto o que precisa fazer como o quanto receberá por sua atividade. Também para a administração pública contratante há menor risco (na acepção de previsibilidade), pois esta sabe previamente o valor que deverá pagar pela realização de um objeto determinado.

Nos contratos em que a eficiência está associada à remuneração, contudo, o contratado assume o risco de promover um ganho e recebe, como contraprestação, parte do ganho provocado. Nesse caso, mesmo sendo estabelecidos previamente os critérios da remuneração variável, esses critérios estão condicionados à ocorrência de um fato futuro e incerto: melhoria do desempenho da administração. Assim, o contratado assume o risco de desempenhar sua atividade e, se não for identificado um ganho para a administração, nada receberá. Por outro lado, se os ganhos forem expressivos, sua remuneração também assumirá um grande vulto.⁵

Como a remuneração do contratado, no caso do contrato de eficiência, está atrelada a um resultado, em geral, nesses contratos se reconhece ao contratado maior liberdade de meios para que, por meio de seus esforços e criatividade, produza os resultados almejados pela administração (obrigação *de resultado*).⁶ Já nos contratos de prestação de serviços tradicionais, os meios – ou seja, os serviços contratados – são descritos minuciosamente, sendo exigida do contratado a execução satisfatória da atividade descrita, mesmo que não se produzam resultados (obrigação *de meio*).

aquelas relacionadas a ganhos proporcionados à administração pública (seja pela diminuição de perdas e despesas, seja pelo aumento da receita).

⁴ INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. *Manual sobre Contratos de Performance e Eficiência para Empresas de Saneamento em Brasil*. Washington: IFC, 2013. p. 17.

⁵ Veja-se, nesse sentido: “Em linhas gerais, a remuneração variável e os contratos de eficiência constituem mecanismos pelos quais se pretende subordinar a remuneração do particular à obtenção de um resultado futuro predeterminado acerca do qual não se tem certeza sobre sua ocorrência. Adota-se uma sistemática de contratos de risco, em que o contratado assume o risco de ter ao menos parte de sua remuneração diretamente vinculada à obtenção de certos resultados. A vantagem para a Administração Pública, por outro lado, é evidente, uma vez que o dever de remunerar o contratado surgirá, pelo menos em parte, apenas se for obtido o resultado esperado que gera benefícios ao contratante”. SCHWIND, Rafael Wallbach. Remuneração variável e contratos de eficiência no Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC). *Revista Brasileira de Direito Público*, v. 10, n. 36, 2012.

⁶ VASCONCELOS, Andréa; MARCATO, Fernando. Contratos de Performance para a Melhoria Operacional no Saneamento. In: *Saneamento Básico: Temas Fundamentais, Propostas e Desafios*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017. p. 60-61.

Nos contratos com remuneração variável associada ao desempenho do contratado (eficiência), tanto o objeto contratual (melhoria do serviço) quanto o valor da remuneração não são determinados previamente, mas *determináveis* em função de certos parâmetros contratuais.

Note-se que, nesses casos, muitas vezes o contratante não sabe, previamente, quanto custará exatamente o contrato, uma vez que a remuneração do contrato pode variar em razão da eficiência do contratado. Entretanto, mesmo não sabendo exatamente quanto pagará ao contratado, o contratante tem a garantia de que o custo do contrato está associado a um benefício efetivo.

Essa modalidade de contratação é amplamente utilizada internacionalmente como instrumento para melhorar a prestação de serviços públicos, notadamente nos setores de saneamento básico e energia. Contudo e conforme será demonstrado a partir das experiências internacionais a seguir, esse modelo tem potencial para melhorar o desempenho da administração pública como um todo.

3 França

Na França, há regulamentação específica dos contratos de eficiência celebrados pela administração pública. Conforme o artigo 43 da *Ordonnance n° 2015-899*, de 23 de julho de 2015, tais contratos são denominados “*marchés globaux de performance*”.⁷

Como o próprio nome diz, trata-se de espécie de “*marché public*”, gênero que engloba todo e qualquer contrato celebrado entre a administração e agentes econômicos públicos ou privados, a título oneroso, para atender às suas necessidades relativas a obras, fornecimentos ou serviços, quando o pagamento é integralmente realizado pelo poder público.⁸

Esses contratos são definidos pelo art. 34 da *Ordonnance n° 2015-899* como aqueles que associam a exploração ou a manutenção à “realização ou à concepção e posterior realização de prestações a fim de cumprir objetivos quantificados de *performance* definidos, notadamente, em termos de nível de atividade, de qualidade de serviço, de eficácia energética ou de impacto ecológico” (tradução livre).⁹

Ademais, nesses contratos de eficiência os objetivos previstos de *performance* são levados em conta na determinação da remuneração do particular responsável pela manutenção ou exploração dos bens e serviços contratados. A remuneração

⁷ FRANÇA. *Ordonnance n. 2015-899, de 23 jul. 2015*. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030920376>. Acesso em: 13 nov. 2019.

⁸ FRANÇA. *Code des marchés publics*. 2006. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000005627819&idSectionTA=&dateTexte=20160331>. Acesso em: 13 nov. 2019.

⁹ FRANÇA. *Ordonnance n. 2015-899, de 23 jul. 2015*. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030920376>. Acesso em: 13 nov. 2019.

do agente econômico será, portanto, modulada em caso de desempenho acima ou abaixo do esperado.¹⁰

Por fim, o ordenamento jurídico francês, assim como o brasileiro, diferencia os contratos administrativos tradicionais dos contratos de concessões, nas quais o agente econômico contratado será remunerado exclusivamente pelas receitas auferidas com a exploração dos serviços delegados.¹¹ Nesse sentido, há uma preocupação, nos *marchés globaux de performances*, em se assegurar que a remuneração do contratado não esteja substancialmente ligada aos resultados da exploração do serviço a fim de se preservar contra uma possível requalificação do *marché* em contrato de concessão.¹²

3.1 Contratos de eficiência energética

Antes, contudo, da tipificação dos *marchés globaux de performance* detalhados acima, o Código de Contratos Públicos francês (*Code de Marchés Publics*) já previa contratos muitos similares em seu art. 73, denominados de forma genérica como contratos que associam a concepção, realização e exploração ou manutenção do seu objeto (“*marchés associant conception, réalisation et exploitation ou maintenance*”).

Tais contratos, por associarem a remuneração do agente econômico contratado ao seu desempenho, foram muito utilizados no setor de energia elétrica com o objetivo de reduzir o consumo no país. Denominados “contratos de *performance* energética” (“*contrats de performance énergétique*”), tais acordos incentivavam o contratado a atuar na redução de energia elétrica, uma vez que o valor de sua remuneração estaria diretamente atrelado à maior redução de energia percebida.

Cumprir notar que o referido artigo foi revogado em 2016, passando os contratos de *performance* energética a assumir a forma de *marchés globaux de performance*,¹³ nos termos descritos anteriormente.

¹⁰ Tradução livre de: DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES. *Fiche technique*: Contrats Globaux. Disponível em: <https://www.economie.gouv.fr/daj/contrats-globaux-2018>. Acesso em: 21 out. 2019.

¹¹ Na França, adota-se o gênero “*délégations de services publics*”, que engloba diversos tipos de “*concessions*”. Ressalta-se que o conceito de concessão delineado no texto identifica-se com o conceito de contrato de concessão de serviço público (ou concessão comum) no direito brasileiro, conforme disposto no art. 2º, inciso II, da Lei nº 8.987/1995: “Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se: (...) 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;”.

¹² DIRECTION DES AFFAIRES JURIDIQUES. *Fiche technique*: Contrats Globaux. Disponível em: <https://www.economie.gouv.fr/daj/contrats-globaux-2018>. Acesso em: 21 out. 2019.

¹³ CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DU BATIMENT. Observatoire des Contrats de Performance Energétique. *Les premiers résultats de l'Observatoire des Contrats de Performance Energétique*. 2017. Disponível em: <http://www.cstb.fr/assets/documents/ocpe-chiffres-cles-novembre-2017-fr-291117.pdf>. Acesso em: 21 out. 2019.

Tais contratos de *performance* energética podem ser definidos como “todos os contratos celebrados pela administração com uma sociedade de serviços de eficiência energética visando a garantir, relativamente a uma situação de referência contratual, a melhora da performance energética de um estabelecimento, verificada ou mensurada durante a duração do contrato, por meio de investimentos em obras, fornecimentos ou serviços” (tradução livre).¹⁴

O objetivo essencial do contrato de *performance* energética na França, portanto, é o aumento da eficácia energética de determinado estabelecimento público, no nível previamente estabelecido no contrato. Caso deixe de atender esse nível, o contratado terá de pagar indenização correspondente ao equivalente econômico da diferença entre o nível predeterminado no contrato e o nível efetivamente percebido. Por outro lado, caso supere os níveis predefinidos, o contratado fará jus a um bônus em sua remuneração.¹⁵

3.2 Experiências em contratos de pesquisa de medicamentos

Ainda há precedentes, não apenas na França, mas em diversos outros países no cenário internacional, de contratos celebrados pelo Estado com empresas farmacêuticas para o desenvolvimento de medicamentos, que caracterizam contratos de *performance*. Nestes, o Estado contratante fixa determinados parâmetros que devem ser atendidos pelo medicamento desenvolvido, cujo não cumprimento pela empresa contratada implica em sua não remuneração.

Na França, mais especificamente, Megerlin afirma que o acordo-quadro LEEM-CEPS de dezembro de 2012, celebrado entre a associação de empresas farmacêuticas francesas e a Comissão do Governo francês para produtos de saúde, permite que sejam celebrados contratos de *performance*. Esses tipos de contratos seriam empregados por vários outros países, como o Reino Unido e os Estados Unidos. O autor descreve o cenário da seguinte maneira:

Se o acordo-quadro LEEM-CEPS de dezembro de 2012 e a lettre de mission de abril de 2013 do CEPS põem em destaque as apostas de economia médica e de saúde pública ressaltadas pelo decreto de outubro de 2012 sobre a fixação do preço de medicamentos, é sobre a base de “resultados específicos relativos a indicadores firmados

¹⁴ FRANÇA. Ministère de la Ecologie. *Présentation des contrats de performance énergétique*. 2012. Disponível em: <http://www.acheteurs-publics.com/marches-publics-encyclopedie/contrats-globaux-de-performance>. Acesso em: 21 out. 2019.

¹⁵ FRANÇA. Ministère de la Ecologie. *Présentation des contrats de performance énergétique*. 2012. Disponível em: <http://www.acheteurs-publics.com/marches-publics-encyclopedie/contrats-globaux-de-performance>. Acesso em: 21 out. 2019.

consensualmente com o laboratório interessado”. *Estes resultados devem permitir um estudo apropriado que qualifique e demonstre “o melhoramento esperado, notadamente em termos de saúde pública”. Isto levanta a questão da origem e da robustez destes resultados para os estudos subseqüentes.* (Tradução livre)¹⁶

Ademais, segundo o autor, o contrato de *performance* no setor farmacêutico busca atrelar a remuneração do particular ao alcance de índices denominados *Key Performance Indicators* (KPI), os quais, quando combinados, tanto determinariam o método de verificação das propriedades do medicamento desenvolvido como possibilitariam a descoberta – e, eventualmente, a valorização – de propriedades ainda superiores.¹⁷

A regulação francesa, como demonstrado pelos exemplos analisados, prevê a possibilidade de a administração firmar contratos de *performance* nos quais a remuneração do contratado está atrelada aos ganhos de eficiência gerados, em moldes semelhantes àqueles que se pretende instituir no ordenamento jurídico brasileiro. Não é diferente a realidade estadunidense, conforme se demonstra a seguir.

4 Estados Unidos

Nos Estados Unidos, também houve grande difusão dos contratos de eficiência celebrados pela administração pública. Assim como no Brasil, a modalidade representou uma ruptura com o modelo tradicional de contratação pública, nos quais o particular era remunerado pela atividade exercida (obrigação de *meio*), e não pelos resultados obtidos (obrigação de *resultado*).

Contudo, diferentemente do que ocorreu no Brasil, a celebração de contratos de *performance* nos Estados Unidos foi objetivo de uma política pública específica, instrumentalizada pela *Policy Letter* 91-2 de 1991, do *Office of Federal Procurement Policy*, a qual direcionava os órgãos da administração pública federal a empregarem, na máxima medida possível, contratos de *performance* em suas contratações de serviços com particulares.

O objetivo da diretriz era garantir que o nível apropriado de qualidade dos serviços fosse atingido, bem como que o particular fosse remunerado apenas pelos serviços que atendessem aos parâmetros esperados. Essa ideia é traduzida de forma clara por Aristigueta e Foot, que, ao tratarem do novo movimento pela celebração

¹⁶ MEGERLIN, F. Médicaments innovants et prix conditionnels: le contrat de performance, à l'opposé du partage de risques. *Annales Pharmaceutiques Françaises*, v. 71, 2013, p. 296.

¹⁷ MEGERLIN, F. Médicaments innovants et prix conditionnels: le contrat de performance, à l'opposé du partage de risques. *Annales Pharmaceutiques Françaises*, v. 71, 2013, p. 296-297.

de contratos de *performance*, afirmam basear-se na premissa de que uma maneira efetiva de induzir o contratado a atingir determinado objetivo de interesse público é remunerá-lo apenas quando fizer algo que contribua para tanto.¹⁸

Segundo as autoras, os contratos de eficiência devem então estabelecer os parâmetros objetivos a ser atingidos pelo particular contratado, sem, contudo, determinar os meios pelos quais o contratado deveria fazê-lo. Em outras palavras, apenas o objeto final do contrato deve ser determinado, cabendo ao particular contratado usar sua *expertise* para selecionar os melhores meios para atingi-lo. Dessa forma, transfere-se integralmente ao contratado a responsabilidade por atingir o nível esperado de qualidade do serviço, o qual, por sua vez, será refletido em sua remuneração.

Por fim, Behn e Kant sustentam que o contrato de eficiência instaurou uma relação cooperativa entre administração pública e o particular contratado em oposição a uma relação adversarial, além de ser uma forma de indução do comportamento do particular que difere da via tradicional, de regulação normativa.¹⁹

4.1 Contratos de eficiência energética

Nos Estados Unidos, há, também, forma específica de contrato de eficiência nos setores de saneamento básico e energia elétrica, denominados *Energy Savings Performance Contracts* (ESPC). Nestes, o poder público contrata determinada empresa para a realização de obras de manutenção e de aprimoramento que aumentem a eficiência de determinado estabelecimento público em termos de consumo de energia ou de água.

Nesses arranjos contratuais, o particular é remunerado de acordo com os ganhos de eficiência energética proporcionados por seu trabalho. Mais especificamente, parte da fração do orçamento público que seria destinada a despesas decorrentes da ineficiência energética, agora corrigida pelo contratado, será utilizada para remunerá-lo ao longo do tempo. Assim, o particular assume o risco de proporcionar os ganhos em eficiência prometidos, uma vez que sua remuneração está diretamente vinculada à sua *performance*.

Segundo definição do Departamento de Energia dos Estados Unidos (*US Department of Energy*):

¹⁸ “The new philosophy of performance contracting is based on the assumption that an effective way to get a contractor to help accomplish a specific public purpose is to pay that contractor only when it actually does something that contributes to achieving the purpose. The vendor is not explicitly instructed on how to complete the task but rather is given flexibility on the implementation as long as the results are achieved” (ARISTIGUETA, Maria; FOOTE, Lynne. The Use of Performance Contracts for Delivery of Social Services in the United States. *Theoretical and Applied Economics*, v. 3, n. 532, 2009, p. 5).

¹⁹ BEHN, R. D.; KANT, P. Strategies for Avoiding the Pitfalls of Performance Contracting. *Public Productivity and Management Review*, v. 22, n. 4, 1999, p. 474.

ESPC, ou contratação de *performance*, é uma maneira neutra do ponto de vista orçamentário de executar melhorias em imóveis públicos que reduzam o consumo de energia e de água ao mesmo tempo em que aumentam a eficiência operacional. (...)

Em um projeto de ESPC, a redução dos custos é garantida. Um terceiro normalmente financia o custo do projeto, utilizando o valor dos custos economizados por ano para se remunerar pelas melhorias realizadas no imóvel ao longo do tempo, normalmente dentro de 15 anos. Dessa maneira, proprietários dos imóveis conseguem realizar as melhorias em sua propriedade sem impactar o orçamento público. (Tradução livre)²⁰

Veja-se que os contratos de eficiência são percebidos como forma de economizar água e energia elétrica, e aumentar a eficiência operacional dos estabelecimentos públicos, a “custo zero”. Isto é, sem impactar o orçamento público.

Mais especificamente, nesses contratos o particular deve apresentar uma garantia anual de execução (*performance guarantee*) que represente o valor estimado que será economizado pelo poder público após a realização dos serviços. A lógica é que esse valor dado em garantia seja maior do que os custos anuais de financiamento do projeto. Em outras palavras, o contratado garante que a economia por ele proporcionada será maior do que os custos que o poder público – ou o financiador externo, se for o caso – terá em remunerá-lo. O particular, então, realizará as obras necessárias para assegurar a economia proposta de água ou energia, e se remunerará com base em uma fração desses custos economizados. Esse valor, então, deverá ser suficiente para amortizar seus investimentos iniciais, ao longo da duração do contrato. Assim, o empreendimento será financiado com os recursos orçamentários economizados nas contas de água ou energia, em virtude das obras realizadas.²¹

Nos ESPC, o desempenho do particular é mensurado de acordo com a quantidade de energia ou de água poupada. Caso este não atinja o nível estimado de economia, recairá sobre ele o ônus de compensar a diferença.²²

²⁰ ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Departamento de Energia. *Energy Savings Performance Contracting: Guidelines for Developing, Staffing, and Overseeing a State Program*. 2016. Disponível em: https://www.energy.gov/sites/prod/files/2016/04/f30/ESPC%20Program%20Guidelines_April%202016_FINAL.pdf. Acesso em: 21 out. 2019.

²¹ ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. National Association of Energy Services Companies. *Introduction to Energy Performance Contracting*. 2007. Disponível em: https://www.energystar.gov/ia/partners/spp_res/Introduction_to_Performance_Contracting.pdf. Acesso em: 21 out. 2019.

²² ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Departamento de Energia. *Energy Savings Performance Contracting: Guidelines for Developing, Staffing, and Overseeing a State Program*. 2016. Disponível em: https://www.energy.gov/sites/prod/files/2016/04/f30/ESPC%20Program%20Guidelines_April%202016_FINAL.pdf. Acesso em: 21 out. 2019.

Por fim, cumpre pontuar que foram desenvolvidos programas para a celebração desses contratos, com sucesso, pelos estados do Colorado, do Hawaii, do Massachusetts, da Pensilvânia, de Utah e de Washington.²³

4.2 Contratos de eficiência para a prestação de serviços sociais

Ainda, um estudo realizado pela Universidade de Delaware²⁴ analisou três precedentes de contratos de *performance* celebrados naquele estado americano referentes à prestação de serviços sociais. Em tais contratos, a remuneração do particular estava vinculada aos objetivos efetivamente alcançados, tendo este liberdade para definir os meios mais aptos a alcançar tais resultados. O poder público, por sua vez, não remunerava a mera prestação dos serviços, mas apenas à medida que os objetivos preestabelecidos no contrato fossem alcançados com sucesso.

Tais contratos foram utilizados primordialmente nas áreas de reabilitação vocacional, abuso de drogas e saúde mental, e assistência familiar. O primeiro conjunto de contratos delegava ao particular a prestação dos serviços de treinamento profissional de desempregados, nos quais este se remunerava conforme as taxas de (i) participantes que completassem o programa, (ii) participantes que fossem efetivamente empregados após o programa e (iii) participantes que permanecessem no emprego depois de seis meses, bem como (iv) conforme os salários que estes recebessem nos novos empregos.

No segundo conjunto de contratos de eficiência na prestação de serviços sociais, delegavam-se ao particular as atividades de reabilitação de dependentes químicos. Nestes, sua remuneração era auferida segundo critérios relativos à presença de participantes no programa e à taxa daqueles que efetivamente o completassem. Em tais contratos, havia ainda o estabelecimento prévio de limites à remuneração máxima que o contratado poderia receber. Nesse sentido, a remuneração seria aumentada para cada participante que completasse o programa, até o limite de 15 participantes, a partir dos quais a remuneração seria a mesma.

Por fim, no terceiro conjunto de contratos desse tipo, o particular deveria prestar uma série de serviços relativos ao aconselhamento familiar. Um exemplo é a prestação de serviços que buscam encontrar crianças que foram separadas

²³ ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Departamento de Energia. *Energy Savings Performance Contracting: Guidelines for Developing, Staffing, and Overseeing a State Program*. 2016. Disponível em: https://www.energy.gov/sites/prod/files/2016/04/f30/ESPC%20Program%20Guidelines_April%202016_FINAL.pdf. Acesso em: 21 out. 2019.

²⁴ ARISTIGUETA, Maria; FOOTE, Lynne. The Use of Performance Contracts for Delivery of Social Services in the United States. *Theoretical and Applied Economics*, v. 3, n. 532, 2009, p. 3-16.

de suas famílias e reintegrá-las. Nesses casos, a remuneração do particular era atrelada ao cumprimento de uma meta previamente determinada (como, por exemplo, 80% de famílias reunidas com sucesso). O pagamento não era realizado caso a meta não fosse atingida, mas, caso ela fosse superada, o contratado faria jus à concessão de um bônus.

A partir dessas experiências, o estudo da Universidade de Delaware concluiu que há grande potencial para a exploração dos contratos de *performance* na prestação de serviços sociais. Os contratos nos três precedentes analisados obtiveram resultados positivos, provocando, ainda, maior *accountability* por parte dos prestadores de serviço e uma melhora na relação entre estes e o governo, uma vez que os prestadores se sentiam mais seguros tendo objetivos claros a cumprir e apreciavam a maior flexibilidade de meios que o modelo contratual proporcionava.

5 Comparação com o modelo previsto na Lei nº 14.133/2021

As experiências descritas, na França e nos Estados Unidos, ilustram as potencialidades da modalidade contratual para a melhora da eficiência da administração pública e da prestação de serviços públicos.

Do ponto de vista jurídico, os contornos da modalidade contratual definidos na Lei nº 14.133/2021²⁵ são semelhantes às definições das modalidades adotadas nos países estudados. Em linhas gerais, ressaltam-se: (i) o objetivo de melhorar a eficiência da administração pública e/ou a qualidade de serviços prestados; e (ii) a vinculação da remuneração do contratado a percentual do resultado gerado.

Contudo, a legislação federal brasileira é mais restritiva, pois define o contrato de eficiência como aquele em que o contratado é remunerado “com base em percentual da economia gerada” ao contratante. Nesse sentido, somente seriam contratos de eficiência aqueles em que houver efetiva redução de gastos pela Administração Pública, não incluindo, portanto, aqueles contratos em que as metas do contratado se refiram ao desenvolvimento de objeto que não reflita necessariamente a diminuição de custos. São exemplos os modelos de contratos de *performance* para a prestação de serviços sociais, nos Estados Unidos, e aqueles para o desenvolvimento de medicamentos, na França. No primeiro caso, a administração é beneficiada pela prestação de serviços com maior qualidade

²⁵ Lei nº 14.133/2021: “Art. 6º Para os fins desta Lei consideram-se: [...] LIII - contrato de eficiência: contrato cujo objeto é 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;”.

e eficiência, enquanto no segundo há o desenvolvimento de medicamento de interesse público.

Ainda assim, a aplicação de contratos vinculados à *performance* do contratado em setores não óbvios – sendo estes o de efficientização energética e de perdas de água, por exemplo – demonstra a versatilidade da modalidade contratual e a possibilidade de sua aplicação de maneira criativa no Brasil.

Por exemplo, o contrato de eficiência pode ser aplicado para reduzir o estoque de precatórios de estados e municípios, para melhorar a gestão de hospitais públicos e, até mesmo, para reduzir o trânsito. Todas essas hipóteses envolvem a redução de custos da administração. Isso sem contar as possibilidades de aplicação para a contratação de objetos envolvendo inovação tecnológica, os quais, de maneira semelhante ao desenvolvimento de medicamentos na França, convivem com o *risco* de que o objeto não venha a ser plenamente executado. Assim, os contratos de eficiência podem servir para testar soluções inovadoras que gerem eficiência e redução de despesas para a administração pública. São exemplos as soluções desenvolvidas por GovTechs, que são empresas que têm como propósito justamente oferecer soluções tecnológicas para a gestão pública que permita a economia de recursos públicos.

Além disso, já há experiências esparsas no país com a utilização de contratos de eficiência, como é o caso da celebração de contratos para o combate às perdas de água pela Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp),²⁶ os quais foram validados em mais de uma oportunidade pela jurisprudência, inclusive pelo TCESP.²⁷ O modelo adotado pela empresa se assemelha aos *Energy Savings Performance Contracts* (ESPC) utilizados nos Estados Unidos, inclusive o dever de o contratado compensar a diferença caso não atinja o nível estimado de economia. Essa é a redação do §4º do art. 39 da Lei nº 14.133/2021, a qual prevê inclusive a possibilidade de penalização do contratado caso a diferença entre a economia contratada e aquela efetivamente obtida for superior a limite máximo estabelecido no contrato.²⁸

²⁶ Descritas no *Manual sobre Contratos de Performance e Eficiência para Empresas de Saneamento em Brasil* do IFC em parceria com o Governo da Espanha, através do *Fondo Español para Latinoamérica y el Caribe*.

²⁷ Nesse sentido: TCESP – Processo nº: 24625/026/09 Rel. Cons. Cláudio Ferraz De Alvarenga, 16 de março de 2010; TCESP – Processo nº TC-008226/026/09, Rel. Cons. substituto do Dr. Josué Romero, 17 de abril de 2012.

²⁸ Lei nº 14.133/2021: “Art. 39. § 4º 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 do contratado; II - se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior ao limite máximo estabelecido no contrato, o contratado sujeitar-se-á, ainda, a outras sanções cabíveis”.

6 Conclusão

Acima, demonstrou-se de forma breve que os contratos de *performance* são amplamente utilizados no cenário internacional, tendo os países colhido resultados satisfatórios com a sua aplicação em diversos setores (como o de saúde, o assistencial, o de energia elétrica e o de infraestrutura).

No Brasil, houve inúmeras tentativas de implementação de contratos de *performance*, nas quais a efetivação dos contratos foi, muitas vezes, impedida por decisões dos órgãos de controle, que inadmitiam a utilização de cláusula de remuneração variável (associada ao desempenho do contratado) em contratos administrativos. O Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP), por exemplo, é órgão que já rechaçou a possibilidade de utilização de cláusulas de desempenho *per se*, por entender que a variação da remuneração apresentaria um risco excessivo para a administração pública contratante, uma vez que esta não conseguiria determinar, *a priori*, exatamente quanto deveria desembolsar.²⁹

Contudo, é fato também que a Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp) vem utilizando há anos a modalidade de contrato de *performance* para a implementação de planos de otimização do abastecimento de água. Tais contratos, análogos aos contratos de *performance* visando à eficiência energética no cenário internacional, já foram validados em mais de uma oportunidade pela jurisprudência, inclusive pelo TCESP.

Almeja-se, assim, que a positivação da modalidade contratual na Lei de Licitações e Contratos Administrativos incentive cada vez mais sua adoção no país, confirmando, de uma vez por todas, a possibilidade de sua utilização.

No entanto, a sua aplicação deverá vir acompanhada por cautelas – cautelas estas que serão construídas, paulatinamente, pela jurisprudência e doutrina pátrias. Espera-se que o presente artigo tenha contribuído para o início do debate que seguirá, trazendo exemplos bem-sucedidos da utilização dos contratos de *performance* ao redor do mundo que podem inspirar sua aplicação no país.

Referências

ARISTIGUETA, Maria; FOOTE, Lynne. The Use of Performance Contracts for Delivery of Social Services in the United States. *Theoretical and Applied Economics*, v. 3, n. 532, 2009.

²⁹ Citam-se, nesse sentido, os seguintes julgados: TCESP - Processo nº TC-000929/007/07, Rel. Cons. Robson Marinho, 18 de abril de 2012; TCESP – Processo nº TC-31267/026/10, Rel. Cons. Renato Martins Costa, 08 de dezembro de 2010; TCESP – Processo nº TC-000876/001/09, Rel. Cons. Sílvia Monteiro, 27 de fevereiro de 2013; TCESP – Processo nº TC-009127/026/11, Rel. Cons. Sílvia Monteiro, 10 de setembro de 2013; TCESP – Processo nº TC-031267/026/10, Rel. Cons. Edgard Camargo Rodrigues, 08/12/2010; TCESP – Processo nº TC-0859/008/14, Rel. Cons. Antonio Roque Citadini, 02 de agosto de 2016.

BEHN, R. D.; KANT, P. Strategies for Avoiding The Pitfalls or Performance Contracting. *Public Productivity and Management Review*, v. 22, n. 4, 1999.

BRASIL. Câmara dos Deputados. *Projeto de Lei 1292/1995*. Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; altera as Leis nºs 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, e 11.079, de 30 de dezembro de 2004, e o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); e revoga dispositivos da Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, e as Leis nºs 8.666, de 21 de junho de 1993, e 10.520, de 17 de julho de 2002. Disponível em: <http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD12JAN1996.pdf#page=574>. Acesso em: 13 nov. 2019.

CENTRE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE DU BATIMENT. Observatoire des Contrats de Performance Energétique. *Les premiers résultats de l'Observatoire des Contrats de Performance Energétique*. 2017. Disponível em: <http://www.cstb.fr/assets/documents/ocpe-chiffres-cles-novembre-2017-fr-291117.pdf>. Acesso em: 21 out. 2019.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. Departamento de Energia. *Energy Savings Performance Contracting: Guidelines for Developing, Staffing, and Overseeing a State Program*. 2016. Disponível em: https://www.energy.gov/sites/prod/files/2016/04/f30/ESPC%20Program%20Guidelines_April%202016_FINAL.pdf. Acesso em: 21 out. 2019.

FRANÇA. Direção de Negócios Jurídicos. *Fiche technique: Contrats Globaux*. Disponível em: <https://www.economie.gouv.fr/daj/contrats-globaux-2018>. Acesso em: 21 out. 2019.

FRANÇA. Ministério da Ecologia. *Présentation des contrats de performance énergétique*. 2012. Disponível em: <http://www.acheteurs-publics.com/marches-publics-encyclopedie/contrats-globaux-de-performance>. Acesso em: 21 out. 2019.

FRANÇA. *Ordonnance n. 2015-899, de 23 jul. 2015*. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030920376>. Acesso em: 13 nov. 2019.

FRANÇA. *Code des marchés publics*. 2006. Disponível em: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000005627819&idSectionTA=&dateTexte=20160331>. Acesso em: 13 nov. 2019.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. *Manual sobre Contratos de Performance e Eficiência para Empresas de Saneamento em Brasil*. Washington: IFC, 2013.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. National Association of Energy Services Companies. *Introduction to Energy Performance Contracting*. 2007. Disponível em: https://www.energystar.gov/ia/partners/spp_res/Introduction_to_Performance_Contracting.pdf. Acesso em: 21 out. 2019.

LICHERE, François *et al.* *Pratique des partenariats public-privé: choisir, évaluer, monter et suivre son PPP*. 2. ed. Paris: LexisNexis/Litec, 2009.

MEGERLIN, F. Médicaments innovants et prix conditionnels: le contrat de performance, à l'opposé du partage de risques. *Annales Pharmaceutiques Françaises*, v. 71, 2013.

SCHWIND, Rafael Wallbach. Remuneração variável e contratos de eficiência no Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC). *Revista Brasileira de Direito Público*, v. 10, n. 36, 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Processo nº TC-000859/008/14*, Rel. Cons. Antonio Roque Citadini, 02 de agosto de 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Processo nº TC-000876/001/09*, Rel. Cons. Sílvia Monteiro, 27 de fevereiro de 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Processo nº TC-009127/026/11*, Rel. Cons. Sílvia Monteiro, 10 de setembro de 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Processo nº TC-000929/007/07*, Rel. Cons. Robson Marinho, 18 de abril de 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Processo nº TC-008226/026/09*, Rel. Cons. Substituto do Dr. Josué Romero, 17 de abril de 2012.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Processo nº TC-031267/026/10*, Rel. Cons. Edgard Camargo Rodrigues, 08 de dezembro de 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Processo nº TC-31267/026/10*, Rel. Cons. Renato Martins Costa, 08 de dezembro de 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Processo nº 24625/026/09*, Rel. Cons. Cláudio Ferraz De Alvarenga, 16 de março de 2010.

VASCONCELOS, Andréa; MARCATO, Fernando. Contratos de Performance para a Melhoria Operacional no Saneamento. *In: Saneamento Básico: Temas Fundamentais, Propostas e Desafios*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2017.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

MARQUES NETO, Floriano de Azevedo; PINHEIRO, Hendrick; CUKIERT, Tamara. Contratos de eficiência: uma proposta conceitual e análise de experiências no direito comparado. *A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional*, Belo Horizonte, ano 22, n. 87, p. 217-233, jan./mar. 2022. DOI: 10.21056/aec.v22i87.1269.
