



Fale conosco

# Littera

## MANESCO

Edição #1

manesco.com.br

## Manesco Advogados impulsiona negócios privados-públicos modernizando o mercado e impactando o desenvolvimento brasileiro

Sócios e especialistas da banca apresentam oportunidades e desafios para o próximo ano.



02 PPP de locação social em Recife traz oportunidades para investimentos privados e soluções de boa política pública

Artigo de Mariana Chiesa destaca modelagem pela sua inovação, capacidade de atrair novos negócios e propiciar impacto social positivo nas cidades brasileiras.

03 Manesco na COP: setor de infraestrutura e agenda do clima

Em entrevista, Tatiana Cymbalista avalia legado da COP e perspectivas da economia verde no país. Advogada considera o Brasil parceiro de negócios internacionais confiável, com crescente estabilidade regulatória e compromisso com a sustentabilidade.

06 Leilões da B3 movimentarão cerca de 26 bilhões em projetos de PPPs de saneamento

Especialista em saneamento, Wladimir Antonio Ribeiro apoiou três grandes leilões que acontecerão na B3. São iniciativas para gerar esgotos em municípios, nos estados do Ceará, Goiás e São Paulo. sustentável.

## Tendências e perspectivas para a infraestrutura em 2026

Por Floriano de Azevedo Marques Neto

No próximo ano, além de termos eleições nacionais, vários setores de infraestrutura passarão por desafios bastante importantes.

De uma maneira geral, todos os contratos de longo prazo, comuns no setor, vivenciarão o processo longo e complexo de adaptação do advento do IBS e o fim dos impostos antes incidentes. Embora tenhamos parâmetros, na verdade ainda não há certeza sobre os impactos e a forma de sua neutralização.

No setor de mobilidade terrestre, assistiremos alguns incrementos com o início de obras estruturantes, como a retomada de obras do Metrô SP (Prolongamento a Linha 2, Linha 19), o túnel Santos Guarujá e o prolongamento da Roberto Marinho.

Na área de portos a expectativa é o desate da novela do TCS 10 de Santos, além de alguns processos de revisão tarifária que merecerão atenção.

Nas ferrovias, o foco fica por conta do possível deslinde do Ferrogrão, além do

acompanhamento da evolução dos investimentos nas concessões que foram prorrogadas.

Na área de óleo e gás, o destaque fica pela montagem do complexo a ser demandado para a exploração dos blocos na foz do rio Amazonas. As condicionantes ambientais demandarão inovação e investimentos importantes.

Nas telecomunicações, a expectativa regulatória fica por conta do primeiro ano sem relevante prestação de serviço público. E sobre o desafio da Anatel de segurar que o STFC – com importância marginal, mas não desprezível – não seja descontinuada.

No campo da indústria de informação, a possível aprovação do projeto de lei de regulação concorrencial das plataformas trará importantes questões para a regulação de reestruturação do Cadê e a regulação das redes, que também serão impactadas pelo início da aplicação da decisão do STF sobre o art. 19 do MCI.

No saneamento, a expectativa gira

em torno de cada vez mais improvável da privatização da Copesa, a solução para as barbeiragens na modelagem da privatização da Cedae e nos investimentos necessários para minuciosamente avançarmos rumo à cumprimento do PNSB, em um ano pós COP-30.

Já no setor elétrico os desafios são já antigos, mas irresolvidos. O curtailment e impactos para a geração renovável merecerá equacionamento por parte da ANEEL, que se espera recupere quórum e foco. E do embate perene entre geração distribuída de um lado, e as concessionárias de fio de outro, passa a ser encaminhado de forma nacional.

Por fim, teremos desdobramentos tanto na recomposição dos quadros das agências como na crescente tentativa do Congresso Nacional de ter mais controle e ascendência sobre a atuação das Agências.

Será um ano de desafios regulatórios, aos quais se somarão os desafios da disputa eleitoral e das imprevisões do cenário internacional.



Em 2026, Marcos Perez vai se dedicar à Presidência do Conselho e Mais Moreno assume como CEO da Manesco Advogados.





# Contratos de infraestrutura: segurança jurídica e alinhamento de interesses permanecem como desafios

Por Claudia Polto

A necessidade de acelerar os investimentos em infraestrutura há muito vem sendo apontada como fator decisivo para sustentar uma trajetória de crescimento econômico mais consistente. O patamar ideal para suprir o gap existente é de 4% do PIB ao ano, o que impõe o desafio de praticamente dobrar a média dos últimos anos. Grande parte desses investimentos deve ser direcionada a infraestruturas públicas, implementadas por meio de concessões e PPPs.

Essa tipologia contratual responde a lógica jurídica e econômica diversa da presente nos contratos de obras. É da natureza do negócio que o concessionário antecipe investimentos e corra riscos financeiros relevantes em termos de retorno do capital investido e lucratividade esperada. Fundamental, portanto, assegurar uma disciplina consistente em aspectos cruciais para a viabilidade do projeto e para decisão de investimento do privado, alinhando os legítimos interesses envolvidos.

Nesse contexto, são especialmente relevantes as disposições relativas à alocação de riscos, com delimitação clara das hipóteses e metodologia de reequilíbrio econômico-financeiro. Além disso, espera-se previsibilidade e consistência do modelo regulatório, seja ele contratual ou discricionário, além de um cronograma de investimentos factível. Em se tratando de PPPs, são

também pontos de atenção o cumprimento dos marcos de aportes de recursos e um sistema de garantias que mitigue o risco de inadimplência – ou mesmo descontinuidade – que está sempre presente em contratos que atravessam diversos governos.

O grande número de projetos e de contratos em diferentes setores de infraestrutura tem sido apontado como um ciclo virtuoso e sinal de confiança dos investidores. Contudo, a higidez dos modelos e de suas premissas, bem assim a qualidade dos contratos e a efetividade da regulação será testada no curso da execução desses contratos. Regulação forte, contratos bem desenhados e uma relação mais colaborativa e equilibrada na solução de controvérsias são fatores-chave para conferir a sempre questionada segurança jurídica. Caso a realidade demonstre a ausência de tais fatores, por certo veremos o otimismo dos investidores dissipar-se rapidamente.

Os desafios inerentes aos projetos de infraestrutura, especialmente os de ordem técnica, de sustentabilidade econômica e financiabilidade, tornam os contratos especialmente complexos e a concessionária tende a dividir sua execução – e os riscos correspondentes – com outros agentes subcontratados. Diversamente do período em que as grandes empreiteiras nacionais atuavam com maior peso

nos consórcios e SPEs, atualmente verifica-se participação mais expressiva de outros players de mercado, como fundos de investimento. Esses agentes não detêm expertise na execução das obras, as quais passam a ser executadas, integralmente, por construtoras subcontratadas. Em obras de grande vulto, a relação entre a concessionária e os subcontratados também apresenta suas complexidades e o tratamento correspondente não pode ser desconectado da disciplina estabelecida no contrato de concessão.

O contrato das obras de extensão da Linha 4 – Amarela do Metrô de SP até Taboão da Serra, com investimentos da ordem de R\$ 4 bilhões, constitui exemplo recente dessa nova dinâmica. Por determinação do Banco Mundial, na condição de financiador, o contrato da concessionária com a construtora subcontratada segue os padrões da *Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils*, os denominados contratos FIDIC. O modelo indicado foi o mais recente e aprimorado, o *Emerald Book*, cuja aplicação será a experiência pioneira no Brasil.

Esse contrato tem como premissas a previsibilidade e a alocação equilibrada dos principais riscos envolvidos em obras subterrâneas, com os aspectos relativos a escavação e revestimento dos túneis tratados a partir do *Geotechnical Baseline Report*

– GBR. Adicionalmente, as intercorrências que costumam causar atrasos na execução das obras ou majoração de custos são tratadas de forma simétrica em relação ao contrato de concessão. Essa simetria pode ser identificada em aspectos nodais como multas por atrasos, hipóteses de reequilíbrio e pagamentos adicionais.

Além disso, contempla instrumentos para dirimir divergências técnicas e evitar controvérsias passíveis de impactar o avanço e a produtividade das obras. Destaca-se a figura do *Engenheiro*, profissional especializado que atua na gestão do contrato e que é também competente para emitir recomendações e proferir decisões vinculantes em reivindicações de prazo e custo. Trata-se de instância de solução técnica que atua previamente à submissão ao *Dispute Adjudication/Avoidance Board* – DAAB e eventual Arbitragem.

O que se pode extrair, a partir do estado da arte dos grandes contratos de infraestrutura, é a constatação da crescente complexidade dos diversos arranjos contratuais que se conectam para a execução do objeto. Essa realidade demanda esforço adicional para assegurar o alinhamento de interesses condutor do sucesso do projeto, para além do sempre presente desafio de conferir o grau de segurança jurídica compatível com a decisão de investimento do privado.



# PPP de locação social no centro histórico do Recife: uma nova frente de oportunidade de mercado

Por Mariana Chiesa

Após décadas de ensaios, a locação social em PPPs começa a ganhar espaço. A modelagem da **PPP Morar no Centro do Recife** merece destaque entre as atuações de inovação, pela sua capacidade de atrair investimentos privados e de propiciar impacto social positivo nas cidades brasileiras.

Será o primeiro parque público de locação social do país, viabilizado pelo Minha Casa, Minha Vida, que marca nova frente importante: articulação entre setor privado e novas oportunidades de negócios, políticas públicas de requalificação de centros urbanos com ampliação de oferta de moradia voltada à população de menor renda, sob a lógica da locação social.

O edital, que será publicado em dezembro deste ano, é voltado à implantação, manutenção e operação de quatro empreendimentos de locação social e dois destinados à aquisição pela população de menor renda e pelo mercado popular. A concessão abrange, ainda, serviços de gestão condominial e de carteira, trabalho técnico social e desenvolvimento comunitário, por 25 anos.

E a PPP do Recife vai além. A proposta é transformar os empreendimentos em espaços vivos e integrados à cidade, com fachadas ativas voltadas para comércio, cultura, lazer e serviços públicos.

Os rooftops também entram na equação, com potencial para estabelecimentos de gastronomia e economia criativa.

A PPP terá construções novas e “retrofit”, com regras urbanísticas especiais aprovadas pela Lei municipal 19.175/2023, especialmente no tocante à aplicação de coeficiente de aproveitamento da edificação original, se menos restritivo; e criação de fluxo de aprovação e licenciamento diferenciado, otimizando o trâmite na Prefeitura.

A lei reconheceu a locação social como serviço público no Recife, permitindo que a concessionária seja diretamente remunerada por tais receitas, arranjo típico das concessões patrocinadas. Isso gera incentivos para que o privado dedique esforços e inovação à gestão de carteira e trabalho técnico social permanente, coordenando-as de forma integrada, para reduzir a inadimplência e, ao mesmo tempo, fortalecer o vínculo entre moradores e empreendimentos, ampliando o senso de comunidade.

A modelagem buscou enfrentar alguns dos principais desafios da política habitacional: inadimplência e vacância das unidades. Por meio da distribuição e do compartilhamento de riscos, com limites bem definidos, mantendo o equilíbrio econômico-financeiro e preservando a sustentabilidade da concessão, sem sobrecarregar o privado nem

comprometer a viabilidade da PPP.

Outro destaque foi a utilização da Lei do Inquilinato (Lei Federal 8.245/1991) aos imóveis públicos da PPP. Sob a égide desta legislação possibilita-se a aplicação de regras claras e reconhecidas sobre temas sensíveis à política habitacional, como a vedação à sublocação e consequências do inadimplemento dos valores de aluguel e manutenção condominial.

A matriz de riscos também incorporou estratégias para lidar com os impactos das mudanças climáticas, como enchentes e elevação do nível do mar. Foram previstas medidas de mitigação e resiliência para garantir a continuidade dos serviços ao longo dos 25 anos.

Ganha-se em previsibilidade, estabilidade e segurança jurídica, contribuindo para impulsionar as oportunidades de investimentos privados nesse mercado e também para a efetividade da locação social como política pública e sua escalabilidade nacional.

O próximo ciclo das políticas habitacionais sinaliza para a necessidade de ampliar capacidades de gestão de unidades, especialmente as locadas. Aliado a isso, há cada vez mais atores buscando investir na requalificação de parques imobiliários já construídos. Tanto que no bojo da formulação do projeto, instituições financeiras

desenvolveram novas linhas de financiamento especificamente voltadas para esta temática, que apresenta alinhamento direto com modelos sustentáveis de desenvolvimento urbano.

Saber conduzir tais processos colocará o parceiro privado em outro patamar competitivo nos próximos anos.

Na Manesco Advogados, investimos no contínuo aperfeiçoamento da relação da iniciativa privada com o Estado. Buscamos soluções contratuais que traduzam as necessidades públicas em racionais alocações de riscos, e distribuição de direitos e deveres, capazes de oferecer previsibilidade e maior segurança jurídica aos investidores.

A PPP Morar no Centro do Recife é exemplo de um projeto que impulsiona a requalificação urbana e, ao mesmo tempo, traduz-se em possibilidade de investimento robusto e bem estruturado, viabilizado por soluções jurídicas a um só tempo sólidas e criativas.

Seguimos comprometidos com modelos que unem técnica, inovação e propósito, viabilizando investimentos privados sustentáveis em projetos que geram impacto social.

*Nota: O projeto foi contratado pela Prefeitura da cidade, por meio do Fundo de Estruturação de Projetos da CAIXA com apoio técnico e institucional do Governo Federal.*





# Regulação inovadora: o caminho para infraestruturas sustentáveis e resilientes

Por Mais Moreno e Marcos Perez

Infraestrutura e serviços públicos viabilizam a satisfação de necessidades humanas elementares por meio de prestações de conteúdo econômico. Elementares que são, tais prestações devem ser universalmente acessíveis. É a essencialidade desses serviços que justifica o protagonismo estatal no seu desenho e regulação, ainda que a execução seja delegada à iniciativa privada.

Esse necessário protagonismo impõe, contudo, um desafio estrutural: há pouca margem para modernizar e inovar, pois o tempo do ente público não acompanha as mudanças tecnológicas e as demandas sociais que evoluem rapidamente.

Um exemplo dessa realidade está no parágrafo único do artigo 11 da Lei n. 8.987/95, pelo qual os benefícios obtidos por inovações ou receitas complementares em concessões serão revertidos para a modicidade tarifária. A disposição, embora aparentemente favorável ao usuário, neutraliza qualquer incentivo para que o concessionário assuma os riscos inerentes à inovação. Sem a possibilidade de apropriação dos ganhos, por que o delegatário correria o risco de investir? Há iniciativas legislativas em curso, como o Projeto de Lei n. 7.063/17 do deputado Arnaldo Jardim, que busca revisar essa sistemática e promover um ambiente regulatório mais favorável à modernizações e inovações. No âmbito do Executivo, exemplos como a implementação do free flow nas rodovias ou a iniciativa da Anatel nos leilões de 4G e 5G, condicionando o uso do espectro à introdução dessas tecnologias combinada com deveres de universalização, mostram que é possível avançar, ainda que os passos sejam modestos diante do potencial transformador que se

pode alcançar.

Para inovar na infraestrutura e nos serviços públicos, precisamos de uma regulação inovadora. A mesma reflexão se aplica ao desafio da sustentabilidade.

Primeiro, precisamos lidar com o óbvio: infraestruturas muitas vezes impõem impactos maléficos ao meio ambiente, e nem por isso cogitamos ficar sem elas. Rodovias na Amazônia, essenciais, podem facilitar garimpo e exploração madeireira ilegais; portos são fundamentais, mas afetam o bioma marinho; ninguém nega a importância de ferrovias, mesmo com seus próprios passivos ambientais.

A legislação ambiental tenta dar conta do recado. A sustentabilidade, porém, não pode ser reduzida à sua dimensão verde. Essa agenda é indissociável da dimensão social, e obras de infraestrutura trazem consigo riscos sociais que precisam ser geridos com a mesma seriedade. Para ficar nos exemplos dados, a exploração sexual verificada em zonas portuárias, ou em obras rodoviárias é uma demonstração dolorosa da falta de sustentabilidade. Uma infraestrutura verdadeiramente resiliente precisa passar por esses testes, e contemplar toda a dimensão ESG.

Há, por outro lado, serviços públicos vocacionados para proteger o meio ambiente e promover a cidadania. O saneamento básico contribui diretamente para uma realidade mais

“  
Enquanto sociedade, precisamos fazer uma escolha: ou remuneramos os riscos de ter serviços mais modernos e eficientes, ou nos contentamos com serviços públicos padrão

sustentável. Mesmo assim, o tema não é simples. O recente julgamento do STF sobre aterros sanitários em áreas de proteção ambiental demonstra que o Judiciário também tem se debruçado sobre o tema, buscando soluções que conciliem preservação ambiental e segurança jurídica.

Apesar dos desafios em implementar uma agenda regulatória sustentável, temos esforços em curso na administração direta e indireta que merecem destaque. O BNDES lançou uma plataforma de investimentos climáticos para transformação ecológica (BIP), reunindo mais de R\$ 22 bilhões em projetos de três setores principais. O Conselho de Desenvolvimento Econômico, Social e Sustentável da Presidência da República desenvolveu e apresentou na COP 30 um portfólio de investimentos sustentáveis, com critérios que observam a taxonomia recém lançada pelo governo federal para identificar o que efetivamente pode ser considerado sustentável em nosso país.

Enquanto sociedade, precisamos fazer uma escolha: ou remuneramos os riscos de ter serviços mais modernos e eficientes, ou nos contentamos com serviços públicos padrão - mais baratos, mas também menos modernos.

Se a escolha for por serviços públicos modernos e inovadores, o objetivo regulatório deve ser claro: desenhar marcos que favoreçam a introdução

de inovação e incentivem pautas de sustentabilidade.

O que não se sustenta é querer inovação na regulação e sustentabilidade nos serviços públicos sem a disposição de arcar com os custos e riscos, quando presentes. É necessário combinar *hard regulation* e *soft regulation*, mantendo comandos mandatórios, fiscalização e sanção, mas tendo em mente que é fundamental introduzir mais incentivos e conceder maior liberdade para que o setor privado organize a prestação dos serviços na direção almejada.

Essa regulação inovadora e sustentável pode se materializar em diferentes frentes. O reflorestamento em faixas de domínio rodoviárias, permitindo que concessionárias se apropriem dos créditos de carbono gerados sem comprometer a segurança viária, pode agregar valor significativo em países de dimensão continental como o Brasil.

A priorização de slots aeroportuários para companhias aéreas que utilizem aeronaves menos poluentes introduz incentivos de mercado alinhados com objetivos ambientais.

A premiação tarifária para tecnologias que reduzam perdas no transporte e distribuição de energia elétrica, ou incentivos para investimentos não mandatórios na redução de perdas técnicas de água diante da escassez dos recursos hídricos, são exemplos de como a regulação pode estimular a eficiência e a inovação.

Os desafios da inovação e da sustentabilidade nas public utilities só serão vencidos se a própria regulação for inovadora e sustentável. Esse é o caminho para infraestruturas verdadeiramente resilientes, capazes de responder às demandas do presente sem comprometer as gerações futuras.

## Wladimir Antonio Ribeiro atuou em leilões da B3 que movimentarão investimentos de bilhões de reais

Reconhecido tanto pelo setor privado quanto pelo público como uma referência em modelagem de projetos de saneamento, o sócio da Manesco Advogados, Wladimir Antonio Ribeiro, está envolvido em projetos que, juntos, somam R\$ 26,88 bilhões.

“Desenhamos três grandes leilões que acontecerão na B3. Estamos falando de projetos nos estados do CE, de GO e de SP. Tudo na casa dos bilhões e com contratos de PPPs que estarão ativos por décadas. Essas iniciativas irão gerar esgoto para municípios que ainda não têm, ou seja, em muitos lugares começarão do zero”, explica Ribeiro.

No caso do CE (R\$ 6,88 bilhões de investimentos), serão contemplados 128 municípios da área de prestação da Cagece no interior do estado, levando saneamento para o sertão cearense; em GO (6,2 bilhões de investimentos), serão beneficiados 226 municípios operados pela Saneago, inaugurando a prática de PPPs de esgotamento no estado; no oeste paulista (R\$ 13,8 bilhões de investimentos) a concessão de manejo de resíduos sólidos contemplará 10 municípios estratégicos, na região de Presidente Prudente.

## Fique de olho

BNDES realizou a primeira licitação de serviços terceirizados com cotas de raça e gênero. Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial e Manesco auxiliaram no processo

Em setembro o banco publicou uma licitação com critérios afirmativos referentes à equidade racial e de gênero. O pregão eletrônico inédito foi destinado à contratação de serviços de reformatação de documentos mediante técnica de microfilmagem eletrônica para o acervo arquivístico.

Segundo o banco, a empresa vencedora, a Tecno Service Sistema de Microfilmagem, tem a obrigação e o compromisso de empregar, no mínimo, 40% de pessoas negras (pretas e pardas, conforme classificação do IBGE) e, pelo menos, 40% de mulheres, incluindo mulheres cisgênero e transgênero. O fornecedor deve oferecer aos seus empregados benefícios mínimos estabelecidos pelo BNDES, a partir da Política de Equidade de Gênero e Valorização da Diversidade do BNDES.

A Iniciativa Empresarial pela Igualdade

Racial apoiou a condução desse processo e contou com a Manesco Advogados como parceiro estratégico para mapeamento do arcabouço jurídico e regulatório, que sustenta essa solução nas contratações públicas.

A percepção de que contratações públicas são motores de inclusão e inovação encontra benchmark internacional e nacionalmente. Há outros exemplos de soluções que se assemelham à iniciativa do BNDES, tais como os KPIs do Edital de Concessão Florestal nas Flonas de Irati, Chapecó e Três Barras, modelado pelo mesmo banco.

Esse marco merece a atenção daqueles que operam junto ao Estado pois pode sinalizar inclinação à adoção de indicadores de inclusão e diversidade para a futura obtenção de créditos, ou como critérios de contratação ou diferenciação em editais.





## ENTREVISTA

# Nova sócia destaca papel estratégico da Manesco em licitações e contratos públicos

Em entrevista, Daniele Feitosa avalia excelência da banca e analisa mudanças nas contratações públicas dos últimos dez anos.

Advogada com experiência em elaboração de termos de referência, licitações e execução contratual, Trabalhou com foco em contencioso cível estratégico de Tribunais Superiores para clientes privados e foi servidora pública federal. É também engenheira civil que atua em cálculo estrutural, gestão de projetos e execução de obras públicas e serviços de manutenção predial.

## Littera: Por que Manesco?

**Daniele Feitosa:** É um escritório de excelência técnica, com equipe multidisciplinar altamente especializada nas diversas áreas do direito da infraestrutura. Após quase três décadas de atuação na engenharia — como projetista e gestora de obras públicas e privadas — encontrei na Manesco um ambiente que une, de forma orgânica, minhas duas formações: a jurídica e a técnica.

Aqui, a interdisciplinaridade não é apenas um valor, mas um método de trabalho. O escritório integra modelos de custos a cláusulas contratuais, correlaciona cronogramas executivos a matrizes de riscos e vincula desempenho a mecanismos de reequilíbrio econômico-financeiro. Essa coerência entre propósito e técnica tem proporcionado uma experiência profissional de profunda realização.

A Manesco também se destaca pela solidez em direito público: estrutura editais complexos; modelos regulatórios; e conduz processos administrativos e de controle com foco em governança e execução. Em contratos EPC e de infraestrutura, o escritório atua na elaboração de matrizes de responsabilidades, negociação de garantias e seguros, e criação de rotinas de registro que conferem lastro probatório a pleitos legítimos e previnem litígios.

A combinação entre rigor jurídico e leitura técnica dos contratos permite transformar requisitos em cláusulas aplicáveis,

cronogramas verificáveis e entregas mensuráveis — garantindo segurança jurídica, eficiência e rastreabilidade em cada etapa do ciclo contratual.

**Littera: Essa área de licitações e contratos de obras públicas passou por mudanças, nos últimos 10 anos. Na sua avaliação, quais as principais transformações? E o que melhorou e precisa aprimorar?**

**Daniele Feitosa:** A última década foi marcada por expressiva evolução institucional e normativa nas contratações públicas. A consolidação da Lei nº 14.133/2021 trouxe uma visão sistêmica baseada em planejamento, governança e gestão de riscos. As fases da contratação tornaram-se mais claras, com instrumentos inovadores como o diálogo competitivo e a contratação integrada e semi-integrada. O aprimoramento dos estudos técnicos preliminares e anteprojetos, a obrigatoriedade de matriz de riscos, a incorporação de critérios de sustentabilidade e a difusão de plataformas digitais elevaram a rastreabilidade e a transparência dos processos. A integração de programas

“Da concepção à homologação, a Manesco atua para transformar a complexidade das contratações em decisões seguras e fundamentadas.

de compliance e controles internos consolidou a cultura de integridade; enquanto mediação, dispute boards e arbitragem reduziram a judicialização.

A adoção do BIM e de ferramentas de inteligência artificial vem aprimorando o planejamento e o controle de desempenho. Também se observa maturidade nas decisões

**Daniele Feitosa:** Da concepção à homologação, a Manesco atua para transformar a complexidade das contratações em decisões seguras e fundamentadas. Na fase pré-editalícia, realiza mapeamento de oportunidades, análise setorial e de riscos, definição da estratégia de participação (individual, consorciada ou por subcontratação) e verificação de conformidades.

Na **análise do edital**, revisa critérios de habilitação e atestados técnicos, avalia equivalências e restrições, sustenta teses jurídicas e formula estratégias de esclarecimento, impugnação e recurso, com registro de fundamentos técnicos e probatórios.

Na **fase de proposta**, apoia a engenharia, estruturando a precificação dos riscos e a coerência entre o preço ofertado, o escopo técnico e as cláusulas contratuais. Durante a **sessão pública**, coordena war room jurídico, acompanha lances, diligências e eventuais contestações.

Após o julgamento, conduz recursos, contrarrazões e diligências documentais, e, na etapa final, executa checklists de garantias, consórcios e declarações, preparando a transição segura para a fase contratual.

O resultado é a mitigação de riscos, a aceleração de processos e a tomada de decisão embasada em evidências, conectando edital, proposta e execução de forma integrada — para uma participação competitiva, responsável e sustentável.

de participação em certames (“go/no go decision”), agora guiadas por critérios de risco, capacidade e aderência ao objeto.

Como resultado, há hoje maior previsibilidade na alocação de riscos e nos mecanismos de reequilíbrio, além de um ambiente de contratação mais competitivo, transparente e orientado à eficiência.

Ainda assim, persistem desafios: elevar a qualidade e a homogeneidade dos projetos, fortalecer a capacitação técnica de equipes públicas e privadas, harmonizar entendimentos entre órgãos de controle, consolidar a gestão por desempenho e integrar de forma efetiva as dimensões jurídica, técnica e financeira no cotidiano das contratações.

**Littera: Do planejamento à homologação. Qual o papel do escritório nesse percurso?**

## SÉRVULO LATITUDES

## 6ª Edição do Sérvulo Latitudes aconteceu no Brasil trazido pela Manesco Advogados

Grupo transnacional trabalha na implantação de um hub de negócios

Rede que integra escritórios de destaque em jurisdições lusófonas, o Sérvulo Latitudes facilita a prestação de serviços jurídicos coordenados para clientes com interesses no Brasil, Portugal, África e Ásia. A aliança oferece soluções jurídicas integradas e de alta complexidade em contextos transnacionais, ampliando o alcance e a capacidade de atendimento a demandas internacionais especialmente em temas como arbitragem, infraestrutura e investimentos estrangeiros. Os países envolvidos são Portugal (Continente, Açores e Madeira), Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Guiné-Bissau e Macau.

Neste ano, a Manesco Advogados recebeu a comitiva de estrangeiros para encontros em São Paulo e visitas institucionais em Brasília com os Ministros Jorge Messias, da Advocacia Geral da União (AGU), e Ricardo Lewandowski, da Justiça. No STF estiveram com o Ministro Alexandre de Moraes. O grupo vai também investir no fortalecimento de sua capacidade de negócios.

“Vamos implementar um hub de negócios que, para além de discutir questões jurídicas comuns ou não entre os membros, terá como meta a oportunização de negócios privados-públicos sustentáveis em quatro continentes. Somos um PIB conjunto de aproximadamente US\$ 2,7 trilhões. Que os nossos recíprocos clientes olhem para essa vasta e rica geografia e saibam que estarão juridicamente bem acompanhados onde quer que nela forem.” declarou, Fábio Barbalho Leite, sócio da Manesco.







# O que esperar do CADE em 2026?

Por Flavia Chiquito

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) tem protagonizado dois temas de grande relevância que devem trazer inovações e movimentar o cenário concorrencial em 2026.

O primeiro refere-se ao Projeto de Lei n. 4.675/2025, em trâmite na Câmara dos Deputados, que visa à alteração da Lei de Defesa da Concorrência (Lein. 12.529/2011) no tocante à regulação de agentes econômicos que atuam em mercados digitais, bem como à criação da Superintendência de Mercados Digitais (SMD) no âmbito do CADE. Caso esse projeto de lei (PL) seja aprovado pelo Congresso Nacional e sancionado pelo presidente da República, o CADE se tornará o órgão central na regulação das plataformas digitais, em um modelo inspirado no Digital Markets Act (DMA), a regulação de mercado digitais atualmente vigente na União Europeia.

O texto do PL resulta de um trabalho conjunto do Ministério da Justiça, do Ministério da Fazenda, do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos e da Advocacia-Geral da União, tendo sido apresentado ao Congresso Nacional em 18 de setembro de 2025.

Há, porém, pontos a serem aperfeiçoados e questões ainda sem solução explícita — como, por exemplo, a definição da

equipe técnica que irá compor a SMD. Além da questão da alocação orçamentária, há escassez de profissionais qualificados para lidar com mercados digitais, sendo raros os profissionais aptos a entender e operar nesses ecossistemas digitais, dada a complexidade e a novidade do setor. Trata-se de uma dificuldade enfrentada não apenas pelas autoridades que deverão regular esse tipo de mercado, mas também pelas próprias plataformas digitais, que têm enfrentado uma acirrada concorrência na contratação de profissionais especializados.

O Conselho Digital — entidade brasileira formada por associações setoriais da economia digital e coordenada pela Câmara dos Deputados — tem apontado algumas falhas no texto proposto no PL, a saber: (i) a separação artificial entre o digital e o não digital, que ignora a presença da tecnologia em todos os setores da economia; (ii) os critérios de “relevância sistêmica”, baseados apenas em tamanho e faturamento, sem necessidade de comprovação de abuso ou dano à concorrência; e (iii) a imposição de obrigações amplas, complexas e custosas, que podem levar à perda de acesso a tecnologias, aumento de custos e retração de investimentos em startups e pequenos negócios.

Apesar de carecer de aperfeiçoamento,

o avanço é positivo. Regular os ecossistemas digitais representa um grande avanço para a sociedade brasileira contemporânea. Ainda que distante do texto ideal, o PL constitui um primeiro passo no ofício de monitorar e, em última instância, coibir práticas abusivas nesse segmento, em prol dos consumidores e do bem-estar da sociedade como um todo. No estágio atual, portanto, vale evocar o ditado: “o bom é inimigo do ótimo”. Seja como for, a aprovação do PL será um marco na regulação do setor, a partir do qual se iniciará um longo processo de aprendizado institucional.

O segundo tema que deve mobilizar a autoridade concorrencial brasileira em 2026 é a sustentabilidade. As mudanças climáticas têm despertado uma preocupação global crescente com práticas sustentáveis, não devendo ser tratadas como exceção às regras de mercado, mas como condição de sua própria existência. O Direito Concorrencial vem sendo demandado a refletir sobre o tema, de modo a não se tornar obstáculo a essa tendência mundial, que envolve, em última instância, a transformação das próprias preferências da sociedade.

O CADE já vem se debruçando sobre o tema no contexto de decisões recentes tomadas em casos concretos bastante polêmicos, como no caso da Moratória da

Soja, que envolve um acordo de cooperação entre concorrentes que visa à promoção de práticas sustentáveis.

E, justamente, por reconhecer a importância de estabelecer parâmetros claros de análise para esse tipo de acordo, o CADE vem elaborando um guia — bastante esperado pela sociedade — sobre a colaboração entre concorrentes, que possivelmente abordará a questão da sustentabilidade. Apesar disso, ainda não há um consenso entre os membros da autoridade concorrencial brasileira na análise do tema, notadamente em razão de um entendimento consolidado de que não compete ao CADE o papel de formulador de políticas públicas.

Os desafios que se impõem às autoridades brasileiras de defesa da concorrência em relação à sustentabilidade são os seguintes: evitar que a defesa da concorrência inviabilize ou dificulte a implementação de iniciativas sustentáveis por agentes econômicos e, ao mesmo tempo, impedir que a pauta ambiental seja utilizada como instrumento de “fachada” para a criação de arranjos anticompetitivos com a finalidade de trocar informações sensíveis entre concorrentes.

Autoridades concorrenciais desenvolvidas — como a Comissão Europeia e a Competition and Markets Authority (CMA), do Reino Unido — já se manifestaram no sentido de que acordos de cooperação que envolvem pautas de sustentabilidade produzem efeitos negavelmente pró-competitivos, não cabendo, portanto, presunção de ilicitude.

Muito se espera da pauta do CADE sobre sustentabilidade e mercados digitais, para 2026. Trata-se de temas relevantes para o desenvolvimento da política de defesa da concorrência brasileira em linha com as melhores práticas e demandas contemporâneas da sociedade.

## Violência Sexual Zero

Movimento é resposta de empresas e sociedade civil para enfrentar o problema que assola crianças e adolescentes

Em março de 2025, a Manesco Advogados passou a fazer parte do movimento “Violência Sexual Zero”, que tem por objetivo combater o abuso sexual contra crianças e adolescentes por meio da conscientização, mobilização social e ação empresarial. Junto com outras empresas, a banca colocará em prática e de forma articulada reflexões e ações que enfrentem a violação da infância e juventude, sobretudo, de meninas.

Dados oficiais do Anuário Brasileiro de Segurança Pública mostram que 80% dos estupros no país são cometidos contra crianças — uma média alarmante de cinco por hora —, sendo 85% praticados por familiares e pessoas muito próximas do convívio da vítima e mais de 60% dentro de casa. Quanto à média de bebês que nascem filhos de menores de 15 anos, são cinco por hora e a relação entre as tragédias é direta. De acordo com o

Censo do IBGE, 34 mil crianças e adolescentes entre 10 e 14 anos vivem em união conjugal — oito em cada 10 são meninas.

Diante desse quadro desolador, a ideia do movimento é disseminar informações balizadas sobre a questão por meio da conscientização de grupos em ambientes corporativos.

A lógica é tão simples quanto eficaz: um funcionário de uma companhia que se depara com um conteúdo conscientizador o aborda em outros ambientes, como uma aula de ginástica, um time semanal de futebol, na faculdade e demais lugares por onde passa. Trata-se de um movimento circular. Este enfrentamento do problema tem o apoio do Grupo Mulheres do Brasil, Childhood Brasil e Instituto Liberta que, mais do que respaldo, dá uma direção segura para as ações, uma vez que tem sólida atuação nessa agenda.

## Exteriores traz lado pouco conhecido de Bob Wolfenson: as fotos fora do estúdio

Livro teve apoio da Manesco que foi recebida em visita guiada pelo artista na Unibes Cultural



Fotógrafo de trajetória consolidada, Bob é muito conhecido por uma produção de retratos de personalidades que vão da política à cultura de mercado. De Lula a FHC, de Maria Bethânia a Alessandra Negrini, de Nélida Piñon a Angélica, atravessando a publicidade — muitas e muitos passaram por suas lentes, especialmente com imagens posadas em lugares fechados e, portanto, controlados.

Em Exteriores, livro lançado em setembro pela Cosac Edições, vemos um lado pouco conhecido em 75 fotografias de personagens e cenas do cotidiano feitas em diferentes cidades do

mundo. O próprio autor definiu as imagens como não sendo sobre lugares, mas sobre como ele capturou o que chama de “exteriores de si”.

A empreitada gerou, ainda, uma exposição homônima que ficou em cartaz de agosto a 14 de dezembro na Unibes Cultural e recebeu um grupo de convidados da Manesco para visita guiada por Bob em 23 de outubro. Para Mais Moreno, sócia e deputy CEO da banca, “há algo profundamente generoso neste trabalho: a afirmação de que tudo merece ser olhado com atenção e que a beleza não está apenas no extraordinário”.



ENTREVISTA



# Brasil é destino importante para investimentos da nova economia verde

Tatiana Cymbalista, sócia da Manesco Advogados, avalia legado da COP 30 e oportunidades de negócios no país. Para ela, Brasil é parceiro internacional confiável, tem estabilidade regulatória e compromisso sustentável.

**Littera: Quais os principais desafios entre o setor de infraestrutura e questões climáticas no Brasil?**

**Tatiana Cymbalista:** Existe uma tendência em opor desenvolvimento e preservação ambiental ou sustentabilidade. As questões climáticas entram nesse dilema que, em geral, é falso. O desenvolvimento se qualifica quando incorpora uma perspectiva climática, pois a economia verde aponta para o futuro. Estudos mostram que quem avança na descarbonização tende a ter mais crescimento econômico. Dimensionar as questões climáticas torna o desenvolvimento mais sustentável e duradouro, ainda mais quando se trata de infraestrutura, em que as decisões se estendem por longo prazo. Por um lado, se considerarmos a necessidade de desenvolvimento e de combate à desigualdade, sobretudo nos países em desenvolvimento do sul global, não há política climática que se sustente. Algumas mudanças necessárias podem ter um aspecto regressivo como,

por exemplo, tornar o acesso à energia ou a bens e serviços mais caros. Isso acaba por trazer mais desigualdade, se não for bem equacionado. Por outro lado, ignorar as mudanças climáticas também torna a infraestrutura excludente, pois ela deixa de atender às populações mais vulneráveis.

**Littera: A COP 30 ter acontecido em Belém cria expectativas e responsabilidades para o país. Quais impactos positivos podemos esperar para a área de infraestrutura? Quanto à agenda climática e investimentos no setor, quais as perspectivas que você vislumbra?**

**Tatiana Cymbalista:** Essa COP foi chamada de “COP da verdade” porque apresenta a Amazônia como ela é; com seus contrastes, contradições e potenciais. Também mostra os grandes dilemas do processo de negociação climática: a crise do multilateralismo, a retirada dos Estados Unidos da mesa de negociação, a mudança de foco para temas como segurança e gastos

militares por conta dos conflitos internacionais em curso. É também a “COP da verdade” porque temos mais informação sobre as mudanças climáticas que estamos vivendo hoje e sua progressão. Isso nos leva a tomar decisões duras e preparar a adaptação na medida em que a corda quebra sempre do lado mais fraco. O fato de o Brasil sediar o evento evidencia que temos ativos ambientais únicos que merecem proteção, o que depende de garantir condições sustentáveis de vida para as populações locais. Isso tem tudo a ver com infraestrutura porque ela qualifica a vida das pessoas e é essencial para o desenvolvimento humano. Uma infraestrutura resiliente e verde permite conciliar desenvolvimento com preservação ambiental. Esse é o grande legado da COP, mostrar que esse caminho é possível e necessário. E que não há tempo a perder!

**Littera: Quais as perspectivas de negócios relacionadas a essa nova agenda verde?**

**Tatiana Cymbalista:** O Brasil se coloca como um parceiro internacional confiável, com estabilidade regulatória e compromisso com a sustentabilidade. Isso o torna um destino importante para investimentos da nova economia verde. Ao mesmo tempo, portas se fecham para quem ignora essa transição. Entre as áreas com maior potencial, está a nascente indústria do hidrogênio verde e a implantação de data centers, que impulsionarão não somente a ampliação da geração renovável de energia, mas também a infraestrutura de transmissão elétrica. Projetos de carbono e restauração de áreas degradadas, que inibem ou evitam desmatamento; projetos de waste to energy e biometano; biocombustíveis em todas as suas formas; mineração sustentável e exploração de terras raras; descarbonização dos transportes (rodoviário, marítimo e portuário). Por fim, infraestrutura voltada à adaptação climática e

sistemas que remuneram os serviços ambientais, como o PSA ou CPR verde.

**Littera: O setor de infraestrutura está preparado para o desafio das mudanças climáticas?**

**Tatiana Cymbalista:** Não há como estar totalmente preparado, porque ainda não conseguimos prever a dimensão e o comportamento dos eventos climáticos no futuro. Sabemos que serão cada vez mais intensos e frequentes. Mesmo que todos os compromissos atuais fossem cumpridos, a temperatura média global ainda aumentaria cerca de 2,5°C, quando sabemos que a partir de 1,5°C os riscos e os danos aumentam exponencialmente. Por isso temos que aumentar a ambição e cumprir os compromissos. O que sabemos é que cada vez mais gente está se preparando para isso e a infraestrutura tem papel central nesse processo. Uma infraestrutura resiliente é aquela que resiste a enchentes, secas e outros eventos extremos, garantindo a continuidade dos serviços essenciais. Ela é indispensável para que a população atravessasse esse período de transição até que as emissões sejam reduzidas a níveis sustentáveis.

**Littera: E quanto ao papel do direito público na intersecção entre infraestrutura e meio ambiente?**

**Tatiana Cymbalista:** O direito costuma ser uma ferramenta fundamental de estabilização e orientação das mudanças estruturais necessárias. As decisões em infraestrutura têm impacto de longo prazo e são investimentos que duram décadas. Por isso, exigem segurança jurídica e coerência regulatória. O papel do direito público é exatamente oferecer bases sólidas para que os investimentos em infraestrutura sejam cada vez mais sustentáveis e verdes, de forma a que os recursos públicos e privados aplicados nessa infraestrutura resiliente sejam otimizados e possibilitem essa transição.

Manesco na COP

Tatiana Cymbalista esteve em Belém para dois eventos: uma mesa sobre cidades resilientes que tratou da experiência brasileira e do papel do Direito para a adaptação climática; e um debate, com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a respeito de restauração florestal.

## Premiações em 2025

Chambers AND PARTNERS

Manesco Advogados  
Public Law: The Elite  
Telecommunications  
Floriano de Azevedo Marques Neto  
Marcos Augusto Perez  
Flávia Chiquito dos Santos  
Derick de Mendonça Rocha

The LEGAL 500

Manesco Advogados  
Public Law  
TMT: Telecoms  
Projects and Infrastructure  
Dispute Resolution: Arbitration  
Floriano de Azevedo Marques Neto  
Derick de Mendonça Rocha

análise editorial

Manesco Advogados  
Regulatório  
Tecnologia  
Concessões  
Transporte e logística  
UF / São Paulo  
Construção e Engenharia  
Grande São Paulo  
Gestão  
Diversidade e Inclusão  
Marketing  
Eduardo Augusto de Oliveira Ramires  
Marcos Augusto Perez  
Maís Moreno  
Wladimir Antonio Ribeiro

# Pacto Manesco

Frente de responsabilidade social que reúne os programas Incluir, Integridade e Pro Bono foi implementada em 2025

Neste ano, a banca ampliou sua atuação em responsabilidade social para garantir maior impacto e coerência institucional. A Manesco Advogados já desenvolvia ações voltadas para questões de gênero e raça há anos. O desafio em 2025 foi criar um programa que ampliasse seu escopo e assegurasse maior efetividade e alinhamento com os valores e metas do escritório.

### Programa Incluir

Conta com metas e ações, grupos de trabalho e orçamento próprios com a finalidade de concentrar e coordenar as ações de responsabilidade social do escritório que contemple equidade de gênero, inclusão racial, população LGBTQIA+, pessoas com deficiência, diversidade etária e religiosa.

Até o momento as iniciativas de diversidade e inclusão do escritório resultaram em avanços significativos em sua estrutura social e no reconhecimento externo. Contamos hoje com 40% de mulheres na posição de alta liderança; 26% de colaboradores negros e 35% de estagiários negros. A partir dessa nova estrutura, os avanços obtidos até aqui não serão apenas mantidos, mas alargados – com impacto crescente na cultura interna, na representatividade da equipe e na atuação social do escritório.

O Pacto Manesco – Programa Incluir reafirma o compromisso da organização com a

construção de um ambiente verdadeiramente diverso, inclusivo e equitativo, em que todas as pessoas possam desenvolver seu potencial com respeito, segurança e pertencimento. Trata-se de uma agenda contínua, que se fortalece pelo engajamento coletivo e pela escuta ativa, com a expectativa de gerar transformações duradouras dentro e fora da banca.

### Programa Integridade

Proporciona segurança a colaboradores, fornecedores e clientes. O primeiro Código de Ética da Manesco é de 2014 e o programa atual nasceu em 2018, alinhado à legislação vigente e às orientações da OAB e da CGU. Entre suas ações, estão a publicação do Código de Integridade, o canal de denúncia, a instituição do Comitê de Integridade, treinamento das equipes, rotinas de prevenção e monitoramento e a parceria com o Instituto Ethos.

### Programa Pro Bono

Desde a fundação da banca na década de 1990, promove ações que buscam democratizar os serviços de advocacia, incentivar a responsabilidade social do advogado e a capacidade transformadora na formação profissional. Atualmente, em consonância com o Programa Incluir, o Pro Bono atua com foco em políticas públicas de diversidade e inclusão para pessoas jurídicas e físicas.