



# Littera

## Do pioneirismo à inovação, Manesco consolida visão de futuro em nova marca

Rebranding reflete a força institucional, a visão de futuro e a capacidade da Manesco de transformar o direito público no Brasil



Da esquerda para direita. As advogadas e advogados da Manesco, Raquel Guimarães, Anna Beatriz Savioli, Rafael Fernandes, Mariana Avelar, Carlos Henrique Pazetto, Laís de Senna, Nicole Katarivas, Hendrick da Silva, Julia Duprat, Maúra Polidoro e Mayk Fonseca. Fotografia de Ale Gustavo.



### 05

Infraestrutura precisa unir rigor técnico, visão estratégica e compromisso social

Em entrevista, CEO adjunta aponta desafios jurídicos do setor, analisa nova lógica de investidores e destaca importância da estabilidade institucional para a área

### 06

Novas tendências e seus efeitos em negócios privados-públicos

Especialistas da Manesco analisam mudanças que devem transformar interação entre empresas e governos

### 08

Quem está por trás dos novos desafios do direito público

Com trajetória sólida e novas lideranças, o time combina experiência, inovação e eficiência

## Uma nova era, a mesma excelência

Nos últimos 30 anos, o Brasil mudou muito. Nas infraestruturas e utilidades públicas mudou ainda mais. Investimentos exponenciais foram realizados pelo Estado e pelos particulares. Em muitos setores demos saltos enormes. Um arcabouço regulatório gigantesco foi criado. E, testado ao longo dos anos, respondeu aos desafios. Além disso, a iniciativa privada, antes rara, hoje, controla a maior parte dos serviços e instalações de interesse coletivo.

A Manesco participou de todas estas transformações. Em muitas delas, foi protagonista. Ajudamos a mudar para melhor todos os setores de serviços públicos do Brasil. Estivemos presentes no centro da reestruturação das telecomunicações e do setor de energia elétrica, nas primeiras concessões rodoviárias, nos primeiros leilões da operação de aeroportos, nos metrôs e ônibus, nas mudanças dos marcos das ferrovias, na criação de inúmeras agências reguladoras, nas primeiras PPPs e, no revolucionário emprego

do mecanismo na habitação, escolas e hospitais. Inovamos no setor de defesa, na securitização de recebíveis públicos, na criação de garantias, na concessão de florestas, na regulação do saneamento e dos recursos hídricos. Difícil achar um setor regulado no qual a Manesco não tenha atuado e atue com destaque. Ajudamos a transformar o país.

Participamos da formulação da Lei de PPPs (Lei 11.079/2004), da Lei Nacional do Saneamento Básico (Lei 11.445/2007), da alteração da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro, a Lindb (Lei 13.655/2018), da Lei de Consórcios Públicos (Lei 11.107/2005), da nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021), da Lei de Liberdade Econômica (Lei 13.874/2019) e dos primeiros acordos de leniência.

Acima de tudo, contribuímos para refundar a relação entre o poder público e os privados. Não só em modelagens, mas ajudando a transformar o próprio direito público e oferecer mecanismos de

reforço à segurança jurídica.

A ousadia e o apuro técnico nos trouxeram a felicidade de estar sempre à frente. De fazer o que antes nunca tinha sido experimentado. Provamos que era possível, lícito e eficiente ser diferente. Não é acaso que a Manesco se tornou referência em direito público e em muitos setores regulados da economia. E nem que boa parte dos profissionais hoje destacados tenham passado por aqui. A Manesco é também uma escola.

Mas, em tempo que está ganhando também se mexe. Para seguir em frente é preciso mudar sempre. Trocar peças, mudar a tática, trazer novos craques. Inovar, renovar, reinventar. A Manesco inaugura agora um novo ciclo. Muda a sua marca e a sua face. Mas, não só. Altera sua governança e quadro de sócios para enfrentar os novos desafios. Reafirmar seu compromisso com o futuro e o desenvolvimento do país.

A inclusão de novas expertises e pertenças nos permitirá uma aproximação

das necessidades do novo perfil de cliente - investidor em utilidades públicas. A mudança não é ruptura. É um reforço para prosseguirmos inovando. A Manesco segue com sua tradição de liderar e apoiar a relação entre privados e o poder público seja em modelagens, estruturação de projetos de infraestrutura, gerenciamento de contratos, avaliação de riscos e oportunidades, renegociação contratual, tanto no contencioso judicial ou arbitral como na negociação de acordos.

Transformar faz parte do DNA da Manesco. Um escritório tão maduro e consolidado, que pode agora adotar uma marca que vai além dos seus integrantes. Que já faz parte da história do país.

Esta edição especial do Littera é o marco inaugural desta nova fase. Após mais de 900 edições abrimos mão do número 1000. Recomeçamos. Lançamos agora o número 0. Marco dos novos tempos. Da nova Manesco.

# Tradição e disruptão dão o tom da nova Manesco



A essência da marca foi construída a partir de algo que já existia com muita força: o compromisso da Manesco em transformar a realidade do país por meio do Direito

MARIANA SHIRAI VIEIRA  
NOMEIA ESTRATÉGIA DE MARCAS

Transformar sem romper. Atualizar sem esquecer. O rebranding da Manesco parte do equilíbrio entre solidez e movimento. A nova identidade visual e o novo posicionamento institucional são reflexos de um escritório que há mais de três décadas influencia os rumos do direito público no Brasil — e que agora se reinventa para continuar liderando.

Guiada pelo objetivo de transformar a realidade econômica e social do país, a nova marca expressa com clareza a vocação da Manesco como uma viabilizadora de soluções jurídicas estratégicas.

“A essência da marca foi construída a partir de algo que já existia com muita força: o compromisso da Manesco em transformar a realidade do país por meio do direito”, afirma Mariana Shirai Vieira, da Nomeia Estratégia de Marcas. “Não criamos um novo discurso. Apenas demos forma e voz a um propósito que já guiava o escritório desde sua origem”, completa Mariana. Para ela, “traduzir tradição e inovação em uma identidade é desafiador, mas possível quando se tem uma intenção tão consistente quanto a da Manesco”.

Para Ciro Karam Garea, designer e cofundador da Saúba Design, o desafio era atualizar a identidade de uma marca com papel histórico relevante, sem abrir mão de sua força institucional. “A Manesco é como um pilar — a base que sustenta e viabiliza grandes transformações por meio dos seus clientes”, diz.

Mais que estética, a nova marca é uma ferramenta de diálogo. Ela sinaliza ao mercado — e principalmente aos clientes — o compromisso renovado com o futuro. E esse futuro passa por um modelo de governança mais conectado com a realidade de um escritório plural, em expansão e atento às grandes transformações do país.



## Desafios para a compreensão do novo direito público

Por Marcos Augusto Perez

Depois de anos de atraso em relação às democracias mais desenvolvidas, o direito público foi refundado no Brasil pela Constituição de 1988, fato que passou a exigir dos advogados e dos demais profissionais do direito um olhar renovado, incomum até então.

A partir de 1988 o direito público e, mais particularmente, o direito administrativo tornam-se instrumentos de efetivação da Constituição, notadamente dos direitos fundamentais, dos princípios constitucionais e das normas incluídas na chamada ordem econômica e social.

Pouco sobra do direito anterior, que orbitava em torno da concretização do poder do Estado sobre a sociedade e o mercado e, assim, das prerrogativas estatais, da unilateralidade nos modos de agir do Poder Público e da exorbitância em relação ao direito privado.

O novo direito público dialoga com o desenvolvimento econômico e social. Seus institutos amoldam-se ao desígnio de servir ao público, de entregar direitos para a população. A se entender que o Estado se encontra à serviço da sociedade, tendo como guia os objetivos estratégicos traçados pela Constituição, o Governo deve mobilizar os recursos que possui com o maior grau de otimização possível,

para criar ou modernizar serviços e outras prestações em favor daquela.

A advocacia renova-se nesse ambiente, pois passa a exigir uma compreensão que extravasa o burocrático cumprimento das formas e literalidades legais.

A concretização dos objetivos da Constituição passa a ser uma tarefa complexa e quase sempre inovadora, que envolve tanto os estruturadores de políticas públicas, quanto os profissionais do direito. Estes saem da velha posição de analisar, em termos abstratos, a possibilidade jurídica da atuação administrativa, para a análise concreta de riscos; para a discussão estratégica de cenários; para o estudo comparativo de custo-benefício; para os estudos de impacto; para, enfim, a estruturação de modelos voltados a resolver problemas reais.

E quais são os desafios para a advocacia neste ambiente renovado e muito mais complexo?

Penso que o maior desafio criado para a advocacia, a partir de então, é o de convencimento das autoridades públicas de que o interesse público se identifica com o interesse da sociedade, ou seja, que muitas vezes esse interesse está para além dos muros que cercam o Estado e o separam dos destinatários das políticas

públicas. Reguladores, estruturadores de políticas, legisladores, controladores, juízes, todos os agentes do Estado, no Brasil, acostumaram-se a defender o Estado, como se a defesa deste e da atuação deste sobre a sociedade e o mercado, se confundisse com a defesa do interesse público. Essa é a visão autoritária do interesse público, que forjava o direito público anterior a 1988. É dela que o direito público vem gradativa e continuamente se afastando.

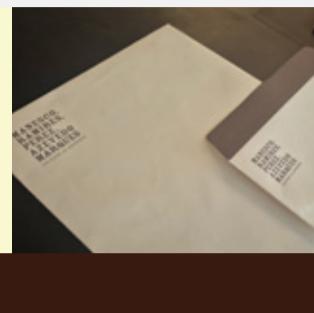
É no bojo desse processo histórico que muitos instrumentos jurídicos passam a ser criados ou renovados.

Exemplo disso, os instrumentos de consensualidade e a ideia de contrato se espalham transversalmente por todo o tecido do direito público: a técnica contratual passa a ser utilizada como instrumento de governança pública; como instrumento de colaboração Interfederativa; e os acordos passam a ser utilizados para a efetivação do poder sancionatório estatal.

Outro exemplo: as parcerias entre a iniciativa privada e o Estado passam a ser muito mais utilizadas. Não só os antigos contratos de concessão de serviço público, que agora são renovados, mas também as PPPs passam a ser molas-mestras de investimentos em infraestrutura e

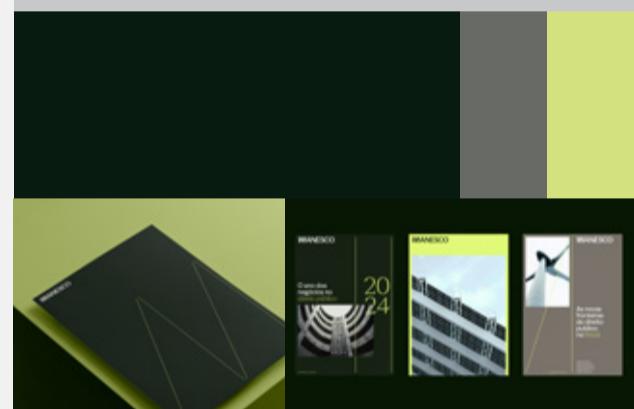
### ANTIGA IDENTIDADE VISUAL

**MANESCO,  
RAMIRES,  
PEREZ,  
AZEVEDO  
MARQUES**  
SOCIEDADE DE ADVOGADOS



### NOVA IDENTIDADE VISUAL

**MANESCO**



atividades sociais implementados pela Administração Pública, justamente com o objetivo de promover a efetivação dos direitos sociais e do desenvolvimento econômico apontados estrategicamente pela Constituição. Os contratos contemporâneos de concessão possuem uma plasticidade e uma complexidade muito maior que os antigos, os arranjos financeiros, a divisão de riscos e os incentivos econômicos que veiculam são temas complexos a exigir do profissional do direito uma visão pluridisciplinar.

Outro exemplo encontra-se na renovação da regulação econômica. Não só a privatização forçou que a regulação econômica passasse a focalizar setores econômicos relacionados à prestação de serviços públicos, como a inovação tecnológica e a importância assumida em termos de movimentação econômica pelo setor de alta tecnologia vem impulsionar um sem-número de novas regulações: proteção de dados, mídias sociais, inteligência artificial, entre outros.

A regulação passa ainda a se ocupar do fomento do mercado; passa a ser estruturada a partir de processos participativos (sociedade e mercado interagem com o Estado nos chamados processos regulatórios); passa a estimular a competição econômica; passa a ser concebida e monitorada a partir de seus impactos concretos.

Ainda haveria muito que se falar sobre esse novo direito público, mas o importante é reiterar: ele reclama um profissional da advocacia com habilidade suficiente para compreender a complexidade, diagnosticá-la e forjar os caminhos que tornem atores privados e públicos (a sociedade, o mercado e o Estado) colaboradores efetivos na busca e concretização do interesse público e da Constituição.



# Além do pode e não pode, construir soluções inovadoras a cada dia

Por Floriano de Azevedo Marques Neto

Há quase três décadas publiquei, no primeiro Littera, um artigo intitulado “Muito além do pode/não pode”. Nele eu defendia que a advocacia, especialmente no direito público, deveria ir além da tarefa de sinalizar o que era rasamente lícito fazer nas relações do e com o poder público. Naquele tempo, os privados que travavam relação com o Estado estavam na condição subalterna, de sujeitos ao poder extroverso estatal. Procurava mostrar que os tempos indicavam o desafio de inventar soluções criativas para viabilizar a atividade estatal. Propunha novas formas de colaboração e parcerias, inovações e novos arranjos contratuais.

A Manesco se destacou fazendo isso. Criamos soluções que foram disseminadas por todas as esferas federativas. Inventamos modelagens para investimentos de infraestrutura que se mostrariam cases de sucesso. Fomos pioneiros em modelagens de telecomunicações, metrô e outros modais, rodovias, parcerias em hospitais e escolas, habitação popular, plantas de geração eólica off-shore, concessão florestal, saneamento e muitas outras.

Ousamos trazer instrumentos do direito privado para a área pública como a securitização de recebíveis e a criação de fundos imobiliários constituidos por bens públicos. Envolvemo-nos na formulação de propostas que se tornaram leis como a Lei de PPPs (Lei 11.079/2004), a Nova Lindb (Lei 13.655/2018), os marcos do Saneamento, Consórcios Públicos, Resíduos Sólidos, Contratações do Setor de Defesa e a nova Lei de Licitações (Lei 14.133/2021).

## Inovação

De lá para cá o setor mudou muito. Se há duas décadas eram poucos na área, hoje, existem inúmeras boas empresas e profissionais atuando. Muitos foram formados na Manesco. Projetos que antes eram inovadores, hoje são reproduzidos, às vezes sem as adaptações necessárias. Produtos antes desenvolvidos artesanalmente se tornaram commodities. Problemas regulatórios antes complexos são hoje ordinários. É a dinâmica própria da inovação. O investidor tradicional em infraestrutura, que valorizava mais as obras e investimentos deu lugar a fundos e investidores. Isso tudo impacta o perfil dos investimentos e a

forma de enfrentar os desafios regulatórios.

A advocacia igualmente se transformou e, segue, em câmbios rápidos, potencializados pelo impacto da tecnologia. Porém, uma vez mais, é preciso ousar. E se transformar. Essa mudança deve seguir alguns vetores.

Se as soluções do passado ajudaram a vencer desafios, desatar nós, os problemas e necessidades seguem enormes. Há ainda muita demanda de investimentos em infraestrutura e os modelos hoje utilizados não dão conta de viabilizar o necessário. É preciso desenvolver novos mecanismos como o concurso de modelagens integradas, novas soluções de remuneração para os investimentos, deslocamento da parceria do objeto para a solução (por exemplo, em vez de delegar a operação de um ou outro modal de transporte, cometer o oferecimento de soluções logísticas para um eixo ou região, com intercambialidade).

## Consenso

A litigância como assistimos não é mais viável. O envolvimento da advocacia no aconselhamento dos clientes em buscar formas de composição antes de recorrer ao judiciário é uma imposição. O engajamento dos profissionais do direito em criar soluções de consenso e construir alternativas é indesviável. A composição na e perante a esfera pública também cresce em importância. A mediação administrativa, os acordos interativos e de não persecução e até a formulação de soluções arbitradas no âmbito do controle concentrado de constitucionalidade demandarão capacidade negocial, flexibilidade e criatividade.

Mais que tudo, é necessária uma mudança de chave. O direito não é desaguadouro de algo que deu errado. É parte da solução. O poder público se apercebe que, pelo uso inovador do direito, pode encontrar saídas para impasses. E o mundo privado começo a perceber que o jurídico não pode ser tratado como passivo de longo prazo, mas ser um dos ativos mais relevantes.

Pensando nessas mudanças, a Manesco faz o que sempre fez: se reinventa. Nova marca, novos sócios, novas áreas, novos ares. Inovamos para continuar sendo um laboratório de boas ideias, uma incubadora de novas parcerias dos privados com o público.

**34**

anos de existência

**50%**

dos profissionais em posição de alta liderança são mulheres

**30%**

dos profissionais são negros

**45%**

dos advogados têm mestrado ou doutorado concluídos

## Parceria Latitudes

### SERVULOLATITUDE<sup>®</sup>

A Parceria Latitudes representa uma colaboração estratégica entre a Manesco Advogados e o escritório português Sérvalo & Associados, ambos reconhecidos por sua excelência em direito público e atuação em setores regulados. Por meio da rede multilateral Sérvalo Latitude, a parceria integra escritórios de destaque em diversas jurisdições lusófonas, facilitando a prestação de serviços jurídicos coordenados para clientes com interesses no Brasil, Portugal, África e Ásia. Essa aliança permite que todos os escritórios ofereçam 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.

+ de 500 premiações

**análise**  
editorial

The  
**LEGAL  
500**

**Chambers**  
AND PARTNERS

 **LEADERS LEAGUE**

 **LEXOLOGY INDEX**

(antigo Who's Who Legal)

## HISTÓRIA DA MANESCO

# Escritório ajudou a moldar regulação da infraestrutura no Brasil

Fundada no início dos anos 90, a Manesco participou ativamente das transformações e reformas institucionais do final do século passado e continua liderando no presente

No início da década de 1990, o Brasil vivia um período de intensa transformação institucional e econômica. A Constituição de 1988, vinda com a redemocratização do país, mudou a forma de o Estado atuar na economia. Foi neste cenário que Floriano de Azevedo Marques Neto e Marcos Augusto Perez, advogados recém-formados, criaram um escritório voltado para a advocacia pública. Algo à época visto como uma ousadia fadada ao fracasso. Logo perceberam a necessidade de integrar profissionais com mais experiência. Em 18 de novembro de 1991, ingressaram na sociedade José Roberto Manesco e Eduardo Ramires. Fundavam a Manesco, Ramires, Perez, Azevedo Marques Sociedade de Advogados.

A banca surgiu com a ideia de mudar a advocacia nas questões que envolviam a interface dos particulares com o poder público. Nascia então a Manesco, com a missão de combinar ousadia e inovação com o fornecimento de bases jurídicas sólidas para a crescente participação privada na infraestrutura nacional.

Proposta até então inusitada. Nos anos de regime autoritário, a infraestrutura foi

impulsionada por grandes investimentos estatais, quase sem participação privada. Com a redemocratização e a nova Constituição não haveria mais tanto espaço para uma relação impositiva do Estado aos particulares. Além disso, a abertura de amplos setores à iniciativa privada fez essencial estabelecer um novo modelo regulatório para atrair capital e viabilizar projetos estratégicos. Abriram-se novos campos no direito público.

A Manesco começa a atuar na estruturação de modelagens jurídicas de projetos estratégicos para o Brasil, na defesa de cidadãos e empresas com direitos ou interesses contrapostos ao Estado. Com postura combativa alcançou resultados históricos.

Logo estava no centro da construção de marcos regulatórios que vieram a nortear os setores mais importantes da economia. A Manesco teve papel importante na criação da Lei Geral de Telecomunicações (Lei 9.472/1997) e na estruturação da Anatel. Atuou na construção dos primeiros passos na regulamentação do setor de energia elétrica, participou da estruturação das primeiras concessões

de rodovias e esteve à frente da revolução dos marcos regulatórios no saneamento. Também trabalhou na modelagem de contratos que embasaram a Lei das PPPs (Lei 11.079/2004) e esteve presente na expansão das redes de banda larga e telefonia móvel.

Nos anos 2010, com o fortalecimento das agências reguladoras e um maior rigor nos contratos privados e públicos, a banca se consolidou como o principal ator no desenvolvimento de modelos jurídicos inovadores. A Lei das Estatais (Lei 13.303/2016) e a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei 14.133/2021) foram marcos dessa década. Trouxeram novos desafios para a governança dos contratos públicos, exigindo que empresas e governos adotassem mecanismos mais rigorosos de compliance e transparência.

O avanço das plataformas digitais e de serviços sob demanda, como aplicativos de transporte e delivery, mais uma vez exigiu novas soluções. Os advogados da Manesco participam de debates e da estruturação jurídica desses modelos, buscando equilíbrio entre inovação e regulação pública.

No setor de telecomunicações, o crescimento das redes 4G e 5G exigiu ajustes regulatórios. A banca assessorou empresas e entes públicos na estruturação de contratos de compartilhamento de infraestrutura. Além disso, o avanço da Internet das Coisas (IoT) e da inteligência artificial abriu um novo campo de atuação jurídica. O escritório, então, se especializou em regulação de proteção de dados e inovação tecnológica aplicada à infraestrutura pública.

Desde a gestão de tráfego urbano até a automação no saneamento, a Manesco passou a auxiliar governos e empresas na construção de modelos regulatórios que promoveram a digitalização dos serviços essenciais. Mais uma vez combinou inovação com transparência e eficiência operacional.

A sustentabilidade se tornou um eixo central de atuação. A pressão por modelos de crescimento sustentável e a necessidade de compatibilizar desenvolvimento econômico e responsabilidade

Ao longo de mais de três décadas, a Manesco se firmou como um dos escritórios mais respeitados do país

ambiental impulsionaram a criação de marcos regulatórios para concessões ambientais, infraestrutura verde e transição energética. De novo a Manesco está na vanguarda desse movimento, sendo inclusive precursora em concessões florestais e parques naturais.

A expansão das fontes renováveis de energia, como eólica e solar, exigiu ajustes na regulação do setor elétrico, incluindo a viabilidade de novas concessões e o modelo de financiamento para infraestrutura limpa. A Manesco atuou na modelagem jurídica de contratos para projetos de energia renovável, assegurando que fossem desenvolvidos em conformidade com as melhores práticas ESG e os compromissos ambientais assumidos pelo Brasil. Viabilizou integração entre interesses e possibilidades da iniciativa privada e do poder público, com foco no cidadão.

Ao longo de mais de três décadas, a Manesco se firmou como um dos escritórios mais respeitados do país. Impossível encontrar um segmento de utilidades públicas no qual não haja alguma participação relevante do escritório.

A Manesco surgiu da ousadia de atuar num segmento que era nada mais que um esboço. Topou desafios, fez o que se dizia inviável, inovou, criou, formou doutrinas profissionais, contribuiu no surgimento de leis. Inovou e renovou a si mesma. Porque é de desafios que se faz o direito. É isso que move a Manesco.

## Linha do Tempo

### Anos 1990 ······ Fundação e estruturação

#### 1990

- Lei 8.031/1990 – criação do Programa Nacional de Desestatização (PND).

#### 1993

- Lei nº 8.666 /1993 – institui a Lei de Licitações e Contratos
- Criação do Programa de Concessões de Rodovias Federais (Procrofe)
- Desestatização da Companhia Siderúrgica Nacional
- Lei nº 8.630/1993 – institui a Lei dos Portos

#### 1994

- Desestatização da Embraer

#### 1995

- Lei nº 8.987 /1995 – institui o marco das concessões comuns de serviços públicos
- Lei nº. 9.074 /1995 – estabelece regras para outorga e prorrogações de concessões e permissões de serviço público da União Federal
- Emenda Constitucional nº 8 /1995 – flexibiliza o regime de monopólio estatal das telecomunicações
- Emenda Constitucional nº 9 /1995 – admite a quebra do monopólio da União Federal na exploração e produção de energia

#### 1996

- Lei nº. 9.295 /1996 – cria a Agência Nacional do Petróleo (ANP)
- Início da concessão da malha ferroviária da RFFSA (Rede Ferroviária Federal S.A.) e da Ferrovia Norte-Sul
- Lei nº 9.427 /1996 – cria a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)
- 1ª concessão federal de rodovia (CCR Nova Dutra)
- 1ª desestatização de distribuidora de energia elétrica (Light S.A.)

#### 1997

- Lei nº 9.472 /1997 – cria a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e estabelece o marco normativo para desestatização do setor de telecomunicações
- Lei nº 9.478 /1997 – estabelece a política energética nacional e o regime de concessão para exploração e produção de petróleo e gás
- Desestatização da Vale do Rio Doce

#### 1998

- Desestatização do Sistema Telebrás
- Criação do Programa de Concessões Rodoviárias do Estado de São Paulo

#### 1999

- Realização da 1ª rodada de licitações para exploração e produção de petróleo

### Anos 2000 ······ Expansão

#### 2000

- Lei nº 9.984/2000 – cria a Agência Nacional de Águas (ANA)

#### 2001

- Lei nº 10.233/2001 – estabelece o marco legal dos transportes terrestres e aquaviários e cria a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antaq)

#### 2002

- Lei Complementar nº 914/2002 – cria a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo (Artesp)

#### 2004

- Lei nº 11.079/2004 – institui o marco regulatório das concessões patrocinadas e administrativas
- Lei Estadual nº 11.688/2004 (SP) – cria o programa de parcerias do Estado de São Paulo
- Lei nº 10.847/2004 – cria a Empresa de Pesquisa Energética (EPE)

#### 2005

- Lei nº 11.182/2005 – cria a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac)

#### 2006

- Assinatura do 1º contrato de PPP do Brasil, para implementação da Linha 4-Amarela do Metrô de São Paulo
- Lei nº 11.284/2006 – estabelece as regras para a gestão das florestas públicas federais, estaduais e municipais

#### 2007

- Lançamento do PAC (Programa de Aceleração do Crescimento) I, que buscou viabilizar investimentos públicos e em parcerias privadas, com foco em logística, energia, saneamento e habitação



# Maís Moreno avalia cenário da infraestrutura brasileira

CEO adjunta aponta desafios do setor, analisa o impacto da nova lógica dos investidores e destaca a importância da estabilidade institucional para o desenvolvimento econômico e social do país

Com duas décadas de experiência em contratos públicos e investimentos em setores regulados, Maís Moreno ocupa a posição de CEO adjunta da Littera. De sua atuação em modelagens complexas à criação da unidade do escritório no Rio de Janeiro, sua trajetória combina domínio técnico, visão estratégica e capacidade de gestão. Nesta entrevista ao Littera, ela analisa os desafios clássicos e contemporâneos do setor de infraestrutura, as mudanças de stakeholders e os caminhos para uma advocacia comprometida com crescimento econômico e os direitos humanos.

**Littera: Você tem uma trajetória extensa na área de infraestrutura. Quais são os principais desafios e oportunidades para negócios públicos e privados no setor?**

**Maís Moreno:** Temos os desafios que, infelizmente, nunca saem de moda: segurança jurídica, escassez de investimento e um Judiciário ainda muito voltado à lógica fazendária, avesso à atuação privada. A esses, somam-se novas questões. O setor passa por uma transformação no perfil de seus protagonistas. Sai de cena, em parte, o empreendedor tradicional da engenharia, com conhecimento profundo da operação e da gestão do ativo regulado, e entram os fundos, que operam com uma lógica de capital financeiro pressionado por retornos de curto prazo, por vezes incompatíveis com a natureza dos contratos públicos de longo prazo. Muitas vezes, a pressão sobre o gestor destes fundos se desapercebe das oportunidades em se resolver prontamente passivos regulatórios inerentes a esses contratos. Com isso perdem oportunidades de maximizar o valor do contrato e acabam por estressar o ativo.

**Littera: Em paralelo a esse cenário, há**

**novas exigências impostas por fatores como ESG, mudanças climáticas e métricas sociais. Como isso impacta a modelagem dos contratos?**

**Maís Moreno:** Não é possível pensar soluções jurídicas sem considerar essas lentes. Não se pode modelar um contrato sem considerar os efeitos existentes e esperados das mudanças climáticas ou dos riscos sociais. Não é uma pauta acessória, é estrutural. Um contrato de concessão precisa prever, por exemplo, como eventos climáticos extremos cada vez mais afetam a operação. Tem que considerar soluções construtivas que levem em conta um novo padrão climático, novas pressões sobre mobilidade e habitação. Quem ainda ignora, não só está desatualizado, mas está contratando um problema a médio prazo.

Particularmente, penso também na tendência de que nas próximas décadas os contratos públicos refletam temáticas sociais, como a inclusão de populações minorizadas na operação de concessões. Já há leis sobre isso, mas são ignoradas.

**Littera: E qual é, nesse novo contexto, o papel do advogado?**

**Maís Moreno:** O papel do advogado é combinar rigor técnico com uma perspectiva estratégica. O direito público não pode ser visto como uma instância de contenção ou mero controle legalista. Ele é um vetor de transformação. A boa modelagem jurídica gera eficiência, promove desenvolvimento econômico e garante



A boa modelagem jurídica gera eficiência, promove desenvolvimento econômico e garante dignidade para os usuários

dignidade para os usuários. O trabalho com infraestrutura permite isso: é uma área que transforma realidades. Um projeto bem estruturado de saneamento melhora todos os indicadores sociais de uma comunidade. Uma boa modelagem de contrato de mobilidade urbana muda a vida de milhares de pessoas.

permanecer nesses espaços de forma saudável, com apoio institucional e social para que nossas escolhas profissionais não venham acompanhadas de esgotamento.

**Littera: Para finalizar, qual a sua visão sobre o tipo de direito, de advocacia, que você acha que é necessária, dentro do campo de atuação do escritório, para ajudar o desenvolvimento econômico e social do país?**

**Maís Moreno:** Promoção de infraestrutura é, a um só tempo, promoção de desenvolvimento econômico e de direitos humanos. Quando corre tudo certo, a infraestrutura tem essa mágica que é ser boa para todos. As empresas ganham valor, as pessoas ganham mais empregos e as vidas impactadas por uma boa infraestrutura se tornam mais dignas. Você melhora o saneamento de uma cidade, você melhora todos os indicadores de desenvolvimento humano daquela cidade e promove mais riqueza.

Agora, só é possível fazer isso dentro de um ambiente de estabilidade jurídica, democrática e institucional. É ilusório pensar que haverá investidor que assuma riscos sem precisar. Medidas impensadas pelo privado e pelo poder público geram inevitavelmente custos, que terão que ser assumidos por alguém. Instabilidade regulatória e insegurança jurídica têm impactos econômicos inevitáveis. Investimentos em infraestrutura já trazem riscos próprios. É dever de quem trabalha com direito público não contribuir para aumentá-los e sim reduzir e distribuir seus ônus; apoiar a estabilidade institucional e jurídica, garantir previsibilidade e, acima de tudo, evitar que os contratos de longo prazo se tornem contratos aleatórios ou campo para condutas oportunistas. O país ganha com a boa aplicação do direito.

## Anos 2010 ••••• Diversificação setorial e inovação regulatória

### 2010

- Lançamento do Programa de Aceleração do Crescimento 2 (PAC 2), que manteve os eixos do PAC 1 e ampliou para os setores de saúde, educação e áreas urbanas
- Lei 12.288/2010 – instituiu o Estatuto da Igualdade Racial (EIR)

### 2011

- Criação do Programa Nacional de Drenagem (PND) para modernização dos portos brasileiros
- Lançamento da 1ª rodada de concessões de aeroportos, com aeroportos de pequeno porte como Caldas Novas (GO), Palmas (TO), São José do Rio Preto (SP)

### 2012

- Lançamento do Programa de Investimentos em Logística (PIL), com novas concessões de rodovias, ferrovias e aeroportos
- Realização da 2ª rodada de concessões de aeroportos, com a concessão à iniciativa privada de grandes aeroportos como Campinas (SP), Guarulhos (SP) e Brasília (DF)

### 2013

- Lei nº. 12.815/2013 – estabelece um novo marco regulatório para o setor portuário

### 2015

- Lei 13.303/2015 – institui o Estatuto das Estatais

### 2016

- Lei nº. 13.334/2016 – cria o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI)

### 2017

- Lei nº. 13.448/2017 – estabelece o regime de relicitações e prorrogação dos contratos de parceria firmados nos setores rodoviário, ferroviário e aeroportuário federais

### 2018

- Lei nº 13.655/2018 – promove alterações na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro

### 2019

- Lei nº. 13.874/2019 – institui a Lei de Liberdade Econômica
- Decreto nº. 10.025/2019 – prevê regras para o uso da arbitragem nos setores administração pública federal nos setores portuário e de transporte rodoviário, ferroviário, aquaviário e aeroportuário

## Anos 2020 ••••• Consolidação institucional e novas fronteiras da infraestrutura

### 2020

- Lei nº 14.026/2020 – prevê um novo marco regulatório do saneamento básico

### 2021

- Lei nº 14.182/2021 – autoriza a desestatização da Eletrobras
- Lei nº 14.133/2021 – institui uma nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos
- Lei nº. 14.273/2021 – estabelece o marco regulatório do setor ferroviário
- Lei nº. 14.134/2021 – estabelece um novo marco regulatório para o setor de gás natural
- Concessão dos serviços de distribuição de água, captação e tratamento de esgoto em áreas atendidas pela Cedae (RJ)

### 2022

- Lei nº. 14.301/2022 – institui o Programa de Estímulo ao Transporte por Cabotagem (BR do Mar)

### 2023

- Lançamento do Novo PAC
- Decreto Nº 11.785/2023 – institui o Programa Federal de Ações Afirmativas – PFAA

### 2024

- Lei nº. 14.801/2024 – cria as debêntures de infraestrutura
- Lei nº. 14.948/2024 – institui o marco legal do hidrogênio de baixa emissão de carbono
- Lei nº. 15.042/2024 – institui o Sistema Brasileiro de Comércio de Emissões de Gases de Efeito Estufa (SBCE)

## TENDÊNCIAS & E PERSPECTIVAS

# Tendências dos negócios privados-públicos

Mudanças no horizonte trazem desafios e oportunidades para empresas e governos

**Novos leilões, plano de transformação ecológica, nova Lei de Concessão (Lei nº 7.063/2017), marco regulatório da inteligência artificial, reforma administrativa do estado e revisão das normas de fixação de preços para medicamentos. Esses são apenas alguns dos exemplos que podem mudar a interação do setor privado com o público nos próximos anos. Pensando nisso, os especialistas da Manesco analisam as perspectivas do mercado. Compreender esses cenários e os novos parâmetros regulatórios que os acompanham é fundamental para que as empresas e os entes públicos possam agir em favor da segurança jurídica e aproveitar as oportunidades trazidas por essas mudanças.**

## Aeroportos

O setor aeroportuário brasileiro passa por transformações significativas, impulsionadas por reorganizações de mercado. O Programa Ampliar reflete a tendência de fortalecimento da aviação regional, permitindo que as concessionárias assumam aeroportos deficitários por meio de um processo competitivo simplificado, previsto para este ano. Já a rellicitação do Aeroporto de Viracopos busca atrair novos investidores para garantir a sustentabilidade financeira e operacional do terminal, essencial para o escoamento de cargas no país. Por fim, a fusão entre as companhias Azul e Gol, em análise pelo CADE e ANAC, pode redefinir o setor aéreo, trazendo desafios concorrentiais, regulatórios e consumeristas.

— Derick de Mendonça Rocha

Há ainda desafios para equilibrar os diversos interesses da complexa cadeia de valor energética brasileira. A recente portaria do MME com a sistemática do Leilão de Reserva de Capacidade na forma de Potência gerou receio de enfraquecimento de outras iniciativas, como é o caso do Leilão de Baterias previsto para este ano. Crescem também os desafios causados pela sobreoferta de energia, e, em especial, a necessidade de endereçar o debate sobre a compensação em decorrência do curtailment.

— Mariana Avelar

## Modelagem de projetos público-privados

Os projetos públicos seguirão influenciados pela digitalização da infraestrutura e serviços, exigindo contratos com maior adaptabilidade tecnológica, incentivo ao uso de dados e inteligência artificial, e modelos de execução mais flexíveis. No plano financeiro, cresce a demanda por ativos de infraestrutura com impacto social positivo, buscados por investidores institucionais que almejam retornos de longo prazo. Esse cenário exige métricas específicas para avaliar os resultados das políticas públicas implementadas por concessões e PPPs, indo além da mensuração do desempenho do parceiro privado. Os modeladores de projetos de infraestrutura no Brasil, como o BNDES e a Caixa Econômica Federal, estão igualmente direcionando seus esforços para setores estratégicos que promovem desenvolvimento sustentável e inclusão social como saneamento, educação, saúde, transição energética e inovação.

— Raul Felipe Borelli

## Óleo e Gás

Nos últimos anos, houve quem decretasse o fim dos combustíveis fósseis na matriz energética brasileira e mundial. Mas, essa previsão não se concretizou. Tanto os combustíveis líquidos (diesel, gasolina) quanto o gás natural seguem desempenhando um papel importante. E os desafios regulatórios do setor continuam.

## Ambiente e investimentos verdes

Em matéria de sustentabilidade e carbono, a quantidade e o ritmo da edição de novas leis nos últimos anos são impressionantes. O cenário é de mudança radical da regulação do setor, dentro do plano de transformação ecológica. Eólicas offshore, hidrogênio de baixo carbono, planos de mitigação e adaptação climática, concessões florestais de restauro, plano de aceleração de transição energética PATTEN, novo PAC, Lei do Mercado Regulado de Carbono (SBCE) (Lei nº 15.042/2024), Lei do Combustível do Futuro (Lei nº 14.993/2024). O Brasil ambiciona não só atender aos compromissos internacionais, mas desenvolver a economia local e reduzir desigualdades. Essa transformação ocorrerá nas próximas décadas e é uma oportunidade e um desafio.

— Tatiana Cymbalista e Anna Beatriz Savioli

## Energia

O setor de energia brasileiro é extremamente dinâmico: crescem expectativas do uso de novas tecnologias no cumprimento de metas de descarbonização e de avanço das medidas legislativas para expansão da abertura do mercado livre.

Persistem impasses como a integração entre as redes de transporte e distribuição, a necessidade de ampliar a malha de gasodutos para atender grandes consumidores e os altos custos da expansão da prospecção para novas fronteiras, como a Foz do Amazonas. Além disso, há o desafio de realizar a transição energética e calibrar o setor dentro de um aperfeiçoamento da conformidade ambiental.

— Floriano de Azevedo Marques Neto

Energética -, mas também em iniciativas regulatórias conduzidas pela ANTAQ, como o estudo de diagnóstico sobre a descarbonização do setor, de 2024 e a divulgação da Agenda Ambiental e de Segurança Aquaviária 2025/2026, com ações estratégicas para compatibilização dos transportes com a conservação ambiental. Essas transformações impõem desafios concretos aos agentes do setor, mas abrem espaço para novas oportunidades.

— Anna Beatriz Savioli

## Portos

No setor portuário, há um movimento em direção à incorporação da sustentabilidade às práticas do setor. Esse processo se reflete não apenas nas recentes mudanças legislativas – como a Lei nº 14.993/2024, da mobilidade sustentável de baixo carbono, e a Lei nº 15.103/2025, do Programa de Aceleração da Transição

Expansão de oportunidades e consenso: duas palavras que parecem definir tendências desse ano no setor de rodovias que tem previsão de 15 leilões de rodovias federais. Os Estados avançam na oferta de novos projetos, destacando São Paulo, que estima 2 lotes (Paranapanema e Rota

## Áreas e setores de atuação

### Áreas

- Advocacy em Políticas Públicas e Iniciativas Legislativas
- Arbitragem e Mediação
- Assessoria Técnico Legislativa
- Compliance Preventiva e Reparadora
- Concorrencial e Antitruste
- Consultoria em direito público
- Contencioso Estratégico
- Contencioso Regulatório
- Contencioso Tribunais de Contas
- Contencioso Tribunais Superiores
- Gestão de Crise
- Gestão e Reequilíbrio de Contratos Públicos e Privados
- Licitações
- Modelagem e Estruturação Financeira de Projetos Públicos e Privados
- Sanção e Responsabilização de Agentes Públicos e Empresas
- Societário e M&A
- Tributação

### Setores

- Aeroportos
- Agronegócio
- Ambiente e Investimentos Verdes
- Apostas Esportivas (Bets)
- Cidades Inteligentes
- Construção
- Concessões e PPPs
- Cultura, Economia Criativa e Patrimônio
- Defesa
- Educação
- Energia
- Ferrovias
- Habitação
- Iluminação Pública
- Logística
- Mineração
- Mobilidade Urbana
- Óleo e Gás
- Portos
- Resíduos Sólidos
- Rodovias
- Saneamento
- Saúde e Life Sciences
- Segurança Pública e Justiça
- Tecnologia da Informação e Ecossistemas Digitais
- Telecomunicação
- Terceiro Setor
- Tributário
- Urbanístico e Imobiliário

Mogiana) e o Rio Grande do Sul, com oferta do Bloco 2 de rodovias. A agenda do consenso, instrumento de repactuação de contratos em crise, deve avançar. Em 2025 o Ministério dos Transportes pretende trazer 3 projetos: BR 163/MS, BR 101 ES/BA e BR 101/RJ. A alta na oferta de projetos encontrará um mercado preparado para absorvê-la, com o desafio de lidar com o cenário de alta de juros e com algum efeito inflacionário.

— Rafael Pereira Fernandes

## Saneamento

Após a edição da Lei Federal nº 14.026/2020, que alterou a Lei Nacional do Saneamento Básico (Lei nº 11.445/2007), o saneamento ingressou na pauta de forma definitiva. A mudança na Lei teve impactos positivos, como o incentivo à regionalização, e negativos, como a ausência de um período de transição, deixando a prestação dos serviços em 1.200 municípios sem regra adequada. Dentre os desafios está a necessidade de os novos contratos oferecerem garantias de qualidade e segurança jurídica ao investidor; esses contratos serem baseados em estudos de engenharia robustos; a ANA não editar normas excessivamente minuciosas, respeitando o espaço de atuação do legislador local; e serem aprimoradas governança e transparéncia dos processos de prestação de serviços.

— Wladimir Antonio Ribeiro

## Tribunais de Contas

Quem tiver contratos com o Estado, atuar em áreas reguladas ou com políticas públicas atente-se aos tribunais de contas. Têm chegado ao TCU praticamente todas as grandes questões federais envolvendo impasses em concessões e grandes contratos: a corte recebeu pedido do Ministério dos Transportes para intermediar solução consensual nas concessões ferroviárias da EFVM e EFC (Vale) e já homologou 14 acordos, tornando a Secex-Consenso foro praticamente obrigatório para soluções seguras. No âmbito regulatório, em portos, vetou o THC2/SSE. Em política pública, proinfância, educação, cultura e contas públicas têm sido acompanhadas de perto. Para questões estaduais, tribunais acompanham licitações, concessões e contratos de gestão.

— Fábio Barbalho Leite

## Tributação

Na perspectiva da Reforma Tributária do Consumo, a curto prazo, será necessário acompanhar a criação do Comitê Gestor IBS, que deve ocorrer em 2025, órgão que centralizará a arrecadação e, principalmente, produzirá regulamentos que orientarão a cobrança do novo imposto. A médio prazo, a preocupação das empresas estará em adequar os sistemas para a apuração dos novos tributos, que já começa em 2026. Também é importante atentar para as mudanças na tributação sobre a renda propostas pelo Governo Federal, que, para além da popular isenção dos rendimentos de até R\$ 5 mil, prevê um primeiro passo para a reintrodução da tributação sobre dividendos distribuídos no país. Diante dessas mudanças é importante repensar os processos produtivos e estruturas societárias para maximizar a eficiência tributária.

— Hendrick Pinheiro

## Urbanismo e Terceiro Setor

O campo do direito urbanístico está em transformação, impulsionado por inovações regulatórias e demandas socioambientais. Por meio de novos arranjos com a iniciativa privada, programas como o Minha Casa Minha Vida, incorporaram novas modalidades, como melhorias habitacionais e locação social. A sustentabilidade climática também ganha destaque, com projetos que integram adaptações resilientes. O mercado se adapta para atender novas demandas, inclusive regulatórias, a partir de estratégias envolvendo retrofit para requalificação de centros urbanos, fundos imobiliários, PPPs, etc. No terceiro setor, a reforma tributária traz impactos relevantes para doações e imunidades. A competitividade por recursos, demanda novas diretrizes institucionais capazes de ampliar a captação e garantir a sustentabilidade econômica das organizações.

— Mariana Chiesa



# Pacto Manesco nasce de compromisso social permanente

Em seu novo ciclo, o escritório potencializa suas iniciativas de responsabilidade social sob uma única frente, amplia a pauta e reforça investimentos em equidade e no acesso à justiça

Há uma década, a Manesco atua de forma estruturada para consolidar a responsabilidade social como um pilar central de sua gestão. Como resultado dessa construção, o escritório hoje conta com uma equipe majoritariamente feminina, 50% de mulheres na alta liderança, além de 30% de colaboradores negros. Agora, esse compromisso se renova com o lançamento do Pacto Manesco, frente social do escritório que passa a reunir os programas Integridade, Pro Bono e Incluir.

A mudança na organização das iniciativas, agora unidas sob um único guarda-chuva, é consequência natural de um processo de maturidade da pauta social no escritório. O que começou com o primeiro Código de Ética da Manesco, de 2014, em 2018 se tornou o Programa Integridade, alinhado à legislação vigente e às orientações da OAB e da CGU.

Em 2016, o Comitê Manesco Mulher foi lançado e, em 2020, o Comitê Manesco de Inclusão Racial. Agora, neste novo ciclo, a junção das duas iniciativas dentro do Programa Incluir, parte do Pacto Manesco, potencializa as trocas e esforços desses grupos de trabalho. Formados por representantes das populações impactadas, os comitês seguem existindo internamente, já que a Manesco reconhece as especificidades de cada assunto. A novidade agora são as pautas LGBTQIA+,

de combate ao capacitismo e ao etarismo e de valorização da diversidade religiosa, que fortalecem ainda mais a agenda do Programa Incluir e que também ganham seus respectivos comitês. Todos os eixos temáticos do Programa Incluir também norteiam há anos os critérios e escolhas da atuação pro bono do escritório, tema que agora é reestruturado e ganha seu próprio programa no Pacto Manesco, o Programa Pro Bono.

A coordenação do trabalho no Programa Incluir está a cargo dos sócios Mais Moreno — integrante da Harvard Kennedy School Women's Alumni Network, responsável pela Coordenadoria de Cidadania e Participação Feminina nos Espaços de Poder da OAB-SP e conselheira da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial — e Eduardo Ramires, sócio fundador, que teve desde o início papel fundamental no desenvolvimento e na viabilidade do agora chamado Pacto Manesco. A atuação é respaldada por reconhecimentos importantes: a Manesco é reconhecida pela ONU como líder no setor em igualdade e equidade de gênero e em diversidade e inclusão racial; é também signatária dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPS) da ONU Mulheres e do Pacto Global da ONU; dos 10 Compromissos da Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial; e é associada ao Instituto Ethos.

# Novo sócio



**Integridade é ativo estratégico para atrair investimentos e elevar a qualidade dos serviços**

**Para o advogado Daniel Esteves, confiança e cultura ética fortalecem a competitividade e reduzem riscos em contratos públicos de longo prazo.**

**Littera: Por que Manesco?**

**Daniel Esteves:** Manesco é um nome que concilia excelência em tudo o que faz. Conheci a marca estando “do outro lado do balcão” por mais de 20 anos, e testemunhei o respeito e a admiração de clientes, colegas, academia e autoridades. Todos observam essa poderosa combinação de competência e integridade, consistente ao longo do tempo. Nossa trabalho depende totalmente de confiança. É ela que faz com que nossos clientes estejam seguros de suas decisões, que nossa palavra seja ouvida em negociações, tribunais e outros ambientes. Tenho muito orgulho de fazer parte da Manesco e poder trabalhar sob um nome de tanta credibilidade.

**Littera: Como o setor público pode contribuir de forma mais efetiva para esse ambiente íntegro?**

**Daniel Esteves:** A ampliação dos programas de integridade nas estruturas da administração pública pode dar uma importante contribuição. Nomear valores constrói uma cultura e serve de bússola para os comportamentos. Quando uma instituição vocaliza valores éticos, ela alinha expectativas, reforça a conduta correta e cria um ambiente menos permissivo a desvios.

É fundamental o alinhamento entre discurso e prática, pois falar de integridade sem reflexo nas atitudes gera descrédito. Valorizo também a promoção da ética pela lei, como a exigência de programas de integridade em certas contratações públicas.

**Littera: Integridade é também uma alavancas para competitividade?**

**Daniel Esteves:** Seguramente. A promoção da integridade tem reflexos diretos na economia como um todo, inclusive nas atividades que estão na interação entre público e privado. O ambiente íntegro premia a competência e a eficiência. Quando falamos de contratos complexos e de longo prazo, como são os de infraestrutura, confiança e previsibilidade são ativos indispensáveis. Elas reduzem a percepção de risco, favorecem a participação de agentes sérios e capacitados e elevam a competitividade e a qualidade dos serviços.

# Quem é quem?



**Floriano de Azevedo  
Marques Neto**

Sócio-fundador da Manesco, é advogado e consultor em direito público, econômico e regulatório. Atua no consultivo e contencioso (judicial e arbitral) e assessoria investidores em transporte, ferrovias, rodovias, portos e aeroportos, telecomunicações, energia, TI e saúde. É professor titular da USP, autor de 21 livros e palestrante no Brasil e no exterior.



**Marcos  
Augusto Perez**

CEO e Sócio-fundador da Manesco, é advogado e consultor em direito público, econômico e regulatório. Professor da FD-USP; autor de livros; Titular da Cadeira nº 63 da Academia Paulista de Direito; coordenador do LabGov (Laboratório de Governo da FD-USP) e membro do Conselho Consultivo da ABDIB (Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base).



**Mais  
Moreno**

CEO adjunta da Manesco, coordenadora do Pacto Manesco, iniciativa de responsabilidade social do escritório e fundadora da filial do RJ. É mestre em Direito do Estado pela USP e especialista em infraestrutura por Harvard. Integrante do Conselho de Desenvolvimento Econômico Social Sustentável da Presidência da República.



**Luis Justiniano  
Haiak Fernandes**

Especializado em direito administrativo e regulatório, atua nas áreas consultiva e contenciosa, bem como em recursos junto aos Tribunais Superiores (STJ e STF), e, em especial, junto às agências reguladoras e órgãos de controle (CGU e TCU). Também é gestor da Manesco no Distrito Federal.



**Wladimir  
Antonio Ribeiro**

Especialista em direito do saneamento básico, foi consultor do Governo Federal na elaboração da Lei Nacional de Saneamento Básico (Lei nº 11.445/2007), da Lei de Consórcios Públicos (Lei nº 11.107/2005) e da Lei de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010). Atuou na modelagem de concessões, PPPs, recuperação de prestatores públicos, regulação e criação de consórcios públicos.



**Tatiana  
Cymbalista**

Especialista em projetos de infraestrutura e sustentabilidade, atua com mercado de carbono e ESG, direito administrativo e regulatório, além de projetos com interação entre a administração pública e o setor privado, notadamente, a estruturação de projetos de infraestrutura por meio de concessões e PPPs.



**Fábio  
Barbalho Leite**

Atua há 27 anos nas áreas de consultivo e contencioso – judicial e tribunais de contas – em direito administrativo, faz consultoria jurídica integral em negócios públicos e terceiro setor. Mestre em direito do Estado pela PUC/SP, com artigos publicados sobre portos, saneamento, jogos, licitações, tribunais de contas, entre outros.



Daniel  
Esteves

Com 25 anos de experiência em infraestrutura, construção, concessões e PPPs, tem atuação consultiva e contenciosa em compliance, direito sancionatório, arbitragens e disputas judiciais. Foi general-counsel de Skanska e Andrade Gutierrez. Liderou O&M com receita anual de US\$ 50 milhões e 1.500 colaboradores.

CRÉDITO/FOTOS: ALEX GUSTAVO E ALEXANDRE SCHNEIDER



Mariana  
Chiesa

Especialista em parcerias de impacto social e regulação urbana. É mestre e doutora pela USP, professora do Insper e da FGV Law. Consultora do BID em inovação na área de habitação. Possui ampla experiência em parcerias com o poder público, incluindo PPPs e terceiro setor, e em direito urbanístico.



Lucas Cherem de  
Camargo Rodrigues

Atua em direito administrativo, representando pessoas físicas e jurídicas em processos judiciais e administrativos, incluindo ações civis públicas, improbidade, responsabilização, licitações, contratos administrativos, equilíbrio econômico-financeiro, sanções, inquéritos, servidores e concursos públicos.



Paulo Henrique  
Pereira

Experiência em direito público e tributário e professor da Faculdade de Direito da USP. Tem doutorado e mestrado pela mesma Universidade e exerce atividades de pesquisa junto à Universidade de Harvard. Foi secretário executivo do Conselho de Desenvolvimento Econômico Social Sustentável da Presidência da República (2023 e 2025). Atualmente é assessor especial do Ministro da Justiça e está licenciado do escritório.



Raul Felipe  
Borelli

Atua em infraestrutura e projetos, oferecendo apoio jurídico a concessionárias na gestão de contratos, com foco na prevenção de litígios, gestão de riscos e revisão contratual. Atua, também, no contencioso estratégico. É professor em MBAs de PPPs e infraestrutura da FESP/SP, FGV e PUC Minas.



Flávia  
Chiquito

Coordenadora da área Concorrencial e Antitruste, atua na representação de clientes, nacionais e internacionais, em investigações de práticas anticoncorrenciais, incluindo cartéis, bem como na aprovação de atos de concentração perante o CADE. Presta consultoria de compliance concorrencial e revisão de práticas comerciais.



Eduardo  
Ramires

Sócio-fundador da Manesco, atua em direito empresarial, econômico e regulatório. Ex-juiz do Tribunal de Ética da OAB-SP e ex-presidente da ABDTC, é também especialista em projetos de infraestrutura, telecomunicações, defesa, contratos de inovação tecnológica e contratos de concessão de bens e serviços públicos no Brasil.



José Roberto  
Manesco

Sócio-fundador da Manesco, atua em direito administrativo e constitucional. Possui ampla experiência em processos judiciais e administrativos, especialmente, na Justiça estadual de São Paulo e no Tribunal de Contas do Estado. É consultor jurídico de diversas fundações, públicas e privadas.

# Novo sócio



CRÉDITO/FOTO: UNISPLASH

## Reforma tributária exigirá reprecificação de contratos e nova advocacia

**Para o advogado Paulo Henrique Pereira, a mudança no sistema fiscal abre espaço para novos modelos de parceria, mas exige atenção redobrada.**

**Littera: Por que Manesco?**

**Paulo Henrique Pereira:** A Manesco é um dos escritórios que mudaram o direito público no Brasil. Um país é o conjunto de instituições públicas e privadas capazes de construir novas soluções para problemas complexos, melhoria da gestão das necessidades comuns, desenvolvimento do direito e da estabilidade das relações. A Manesco é isso. Uma instituição social, que vem dando exemplos de como uma boa advocacia ajuda a desenvolver um país. Além disso, é uma grande escola de direito público, formada por grandes profissionais e professores admirados. Assim, é uma honra estar junto desse time.

**Littera: Com a reforma tributária avançando, o que podemos esperar do ambiente para investimentos privados em infraestrutura e concessões públicas no Brasil?**

**Paulo Henrique Pereira:** A reforma vai melhorar o ambiente de negócios no país. Ela sofistica o arranjo tributário, simplifica a performance do sistema e promete um regime mais simples e dinâmico de tributação. Assim, ela tende a melhorar o cenário de investimentos de modo geral. Entretanto, há muito por se fazer ainda. Seja na transição do regime, seja na compreensão do impacto específico que a nova forma de tributar terá sobre os negócios, a advocacia vai ter que construir soluções para ajudar o mercado a operar esse novo sistema. Os negócios de infraestrutura passarão por um momento delicado, no qual precisarão estar muito atentos à adaptação e aos seus impactos econômicos. Vários desses negócios terão que processar o impacto da nova estrutura fiscal nos seus processos de precificação para novos negócios, além de buscar revisar com cuidado os seus contratos vigentes, para buscar corrigir eventuais distorções.

**Littera: Como a simplificação tributária proposta pode impulsionar novos modelos de parcerias entre setor público e privado?**

**Paulo Henrique Pereira:** Ainda é cedo para dizer. O que já se pode perceber é que novas possibilidades se abrem. Especialmente com a adaptação dos impactos da reforma nos contratos públicos. A advocacia terá que se preparar para ajudar atores públicos e privados nesse processo.

(O advogado está licenciado do escritório enquanto exerce cargo público)

# Três perguntas...



## sobre contencioso

por Lucas Cherem de Camargo Rodrigues

**Littera:** O aumento da judicialização em setores regulados representa um grande desafio para a gestão de riscos nas empresas. Como o contencioso estratégico pode minimizar esses impactos?

**Lucas Cherem:** Por melhor que tenha sido a gestão em ambientes regulados, em algumas situações a judicialização será inevitável. Os inconvenientes para as empresas não se limitam aos custos como honorários, taxas, perícias e sucumbência, dentre outros. As causas se alongam no tempo, interferindo em diretrizes estratégicas da empresa para o futuro. Pode ocorrer impacto no balanço ou até mesmo prejudicar novos investimentos.

Uma estratégia bem definida traz mais segurança e previsibilidade, com visão dos prognósticos possíveis e dos riscos envolvidos. Envolver o contencioso estratégico com antecedência contribui para que o litígio seja judicializado com maior clareza do caminho que será percorrido e a certeza que será alcançado o melhor resultado possível.

**Littera:** Quais são as principais tendências na arbitragem envolvendo concessões e parcerias público-privadas no Brasil?

**Lucas Cherem:** Citaria três principais tendências:

1. A ampliação da arbitrabilidade das disputas, com menor limitação das matérias de submissão obrigatória ao Judiciário;
2. Os desafios de execução das decisões e controle pelo Judiciário e Tribunais de Contas, o que às vezes prejudica a certeza de que a decisão arbitral será efetivamente final;
3. E o crescente uso de dispute boards.

**Littera:** Como a evolução do compliance e dos mecanismos de governança tem impactado a defesa de empresas em litígios administrativos e regulatórios?

**Lucas Cherem:** A adoção de um programa de integridade eficiente traz três impactos positivos. O primeiro é a redução da probabilidade da prática de atos ilícitos. O segundo é a existência de previsão expressa na Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) para levar em consideração na fixação da pena a adoção de mecanismos e procedimentos internos de integridade pela empresa. Por fim, permite a organização dos elementos que poderão ser utilizados na defesa de processos administrativos e judiciais se a empresa for acusada indevidamente no futuro.



## sobre concorrencial

por Flávia Chiquito

**Littera:** Com a digitalização da economia e o crescimento das big techs, quais são os desafios para a regulação concorrencial do setor?

**Flávia Chiquito:** O desafio de implantar uma regulação de plataformas digitais é que ela não seja excessivamente intervintiva a ponto de diminuir os incentivos à inovação. A velocidade dos mercados digitais dificulta que as autoridades concorrenceis encontrem ferramentas para identificar e coibir práticas abusivas, sem incorrer em falsos positivos. O CADE já vem debatendo com autoridades concorrenceis de diversas jurisdições sobre técnicas de investigação necessárias para regular os mercados digitais. Esse é um tema relevante para a sociedade, dadas as transformações decorrentes da atuação das big techs.

**Littera:** As autoridades concorrenceis têm sido eficazes em coibir práticas anticompetitivas?

**Flávia Chiquito:** As técnicas de investigação do CADE evoluíram muito. O órgão produziu um software capaz de monitorar compras públicas e identificar similaridades em certames licitatórios, contribuindo para detecção de cartéis. O CADE foi pioneiro, no Brasil, na utilização de Acordos de Leniência e Termos de Compromissos de Cessação. E, as punições aplicadas pelo órgão são rigorosas, com multas elevadas e, a depender do tipo de punição, a empresa pode ficar impedida de atuar por um certo período. Além disso, investigações de condutas unilaterais envolvendo abuso de poder econômico aumentaram substancialmente. Felizmente, o Tribunal do CADE vem adotando um padrão probatório bem mais rigoroso para condenação de ilícitos anticompetitivos, não admitindo apenas provas indiretas e circunstanciais.

**Littera:** Como o CADE se posiciona quando instado a lidar com políticas públicas?

**Flávia Chiquito:** O órgão sempre foi conservador, não aplicando isenções antitruste em benefício de alguma política. Recentemente, o CADE vem sendo instado a tratar de temas envolvendo políticas públicas, como a validade de arranjos de cooperação horizontais para mitigar desmatamento, sonegação contumaz de impostos e práticas anticompetitivas no mercado de trabalho. De modo ainda discreto, o órgão está mais aberto a reflexões sobre políticas públicas.

# Regulação enfrenta entraves para destravar o avanço do 5G no Brasil

Especialista analisa entraves à expansão do 5G, os dilemas da regulação frente às novas tecnologias e o futuro do setor

A expansão do 5G no Brasil ainda esbarra em obstáculos regulatórios que vão desde a relíctação de faixas de frequência até a densidade de antenas exigida pelas novas redes. Em entrevista ao Littera, o advogado Luís Justiniano Haiek Fernandes analisa como a regulação pode garantir inclusão digital, segurança cibernética e equilíbrio competitivo em meio à digitalização acelerada e aos debates sobre plataformas digitais e neutralidade de rede.

**Littera:** O avanço do 5G no Brasil tem trazido desafios regulatórios significativos. Ainda há entraves para a implementação dessa infraestrutura?

**Luís Justiniano:** Cito dois desafios. Um é a relíctação das faixas de 700 MHz, importantes para, em combinação com faixas mais elevadas do espectro radioelétrico, proporcionar um mix de cobertura melhor para as redes. Outro é que as redes alcancem a densidade necessária de antenas. Tanto as normas de compartilhamento de infraestrutura entre os setores de telecomunicações e energia quanto a atualização das legislações municipais para sua adequação à Lei Geral de Antenas (Lei nº 13.116/2015) são medidas importantes.

**Littera:** Com a digitalização dos serviços essenciais, como fica o papel da regulação na garantia de segurança, inclusão digital e equilíbrio concorrencial?

**Luís Justiniano:** A Anatel iniciou a revisão do Regulamento de Segurança Cibernética para incluir o impacto de tecnologias emergentes, considerando os riscos e vulnerabilidades que essas inovações podem trazer às



CREDITO FOTO: UNSPLASH

redes de telecomunicações. Por outro lado, a regulação é essencial para a inclusão digital, especialmente em áreas remotas. A busca de um equilíbrio concorrencial é sempre um objetivo do regulador setorial. O desafio é identificar limites para essa intervenção que impliquem estimular a competição e não só conceder muletas aos competidores.

**Littera:** Quais são as tendências para o setor e como a Manesco pode contribuir para a criação de um ambiente regulatório estável e inovador?

**Luís Justiniano:** No cenário brasileiro, propostas de ampliação das competências da Anatel para contemplar a regulação das plataformas digitais estão na mesa do regulador e do Congresso e, no Judiciário, decisões sobre o artigo 19 do Marco Civil da Internet, quanto à moderação de conteúdo, sobre compartilhamento de torres, devem ser enfrentados em ADIs. Globalmente, os debates sobre fair share e neutralidade de redes estão em curso. A Manesco atua no setor desde antes de sua abertura e está apta a auxiliar na construção de soluções inovadoras que gerem equilíbrio, justiça e sustentabilidade essenciais à robustez dos investimentos de longo prazo que esse setor demanda.

reajustadas e revisadas de forma técnica é fundamental.

**Littera:** Como as estratégias dos estados para abastecimento de água e esgoto têm impactado a governança e a transparência na gestão dos serviços?

**Wladimir Antonio Ribeiro:** As modelagens têm colaborado para o aperfeiçoamento da governança e da transparência. Os avanços dependem de cada modelagem. Em geral, as PPPs trazem aumento da qualidade da governança. O contrato permite saber quais são os investimentos e como e quando serão executados. As concessões plenas, na maioria dos casos, fixam metas e estimativas de investimentos a partir de extrações e parâmetros mais abstratos.

**Littera:** O Marco Legal do Saneamento Básico tem sido eficaz na atração de investimentos privados?

**Wladimir Antonio Ribeiro:** O saneamento no Brasil continua sendo disciplinado pela Lei 11.445, de 2007, que passou por uma reforma em 2020. Do ponto de vista positivo, essa reforma trouxe regionalização, incentivo à melhor regulação e a exigência de contratos com metas claras de investimento. Por outro lado, não foi previsto um período de transição, deixando a prestação dos serviços em 1.200 municípios sem uma regra adequada. Outro aspecto negativo é que o acesso aos recursos federais – importantes para pequenos municípios e para o saneamento rural e de povos tradicionais – foi dificultado.



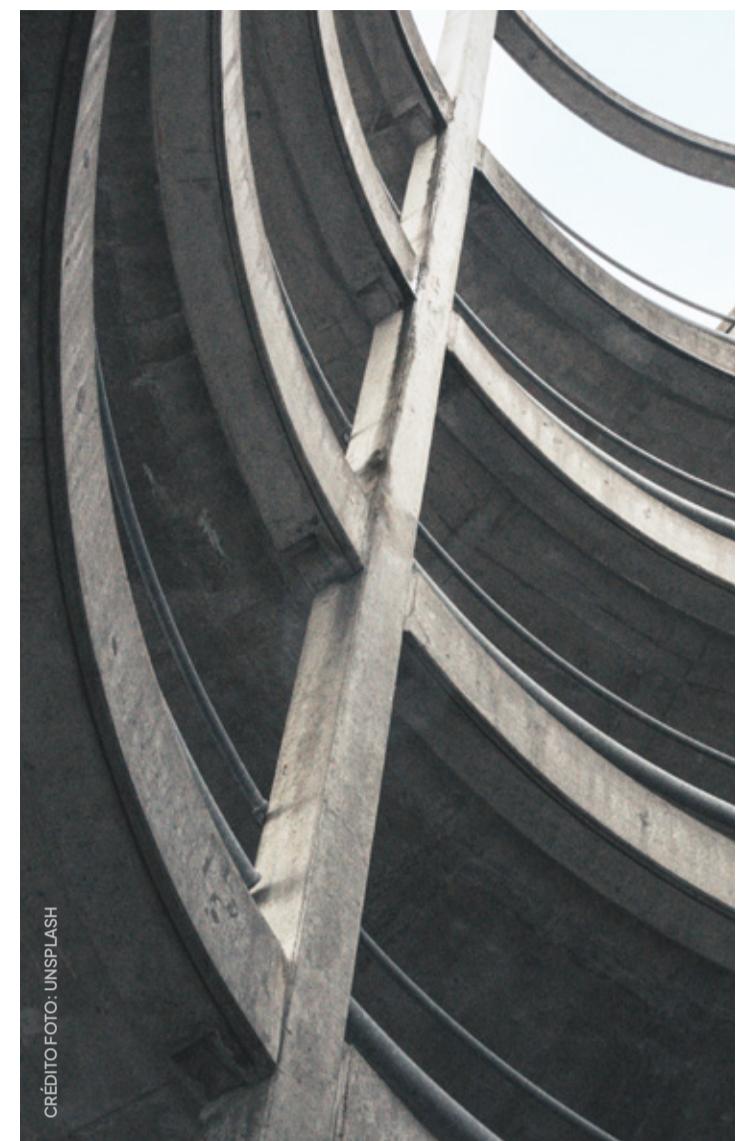
CREDITO FOTO: UNSPLASH

## sobre saneamento

por Wladimir Antonio Ribeiro

**Littera:** Considerando o quadro regulatório do setor de saneamento no Brasil, quais são os desafios mais urgentes para garantir a viabilidade dos novos contratos de concessão?

**Wladimir Antonio Ribeiro:** O desafio é que eles ofereçam a garantia para o mercado de que serão modelados com maior qualidade. Os contratos de terceira geração, licitados a partir de 2020, tiveram problemas que ocasionaram aumentos tarifários não programados, adiamento de investimentos e pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro. A boa notícia é que parece que a quarta geração está se iniciando, trazendo um novo paradigma para as concessões. Por outro lado, há o problema da regulação. O concessionário investe no início acreditando que vai recuperar ao longo do contrato, com receitas tarifárias. Ter um regulador que assegure que as tarifas serão



CREDITO FOTO: UNSPLASH

## Reforma tributária e infraestrutura: a hora de repensar o modelo de negócios

Hendrick Pinheiro - Consultor da Manesco

A transição para um sistema não-cumulativo traz oportunidades, mas exige planejamento estratégico para adaptar contratos, terceirizações e estrutura de custos

O sistema tributário brasileiro é um verdadeiro canteiro de obras e esse processo de reconstrução impõe desafios relevantes para o setor da infraestrutura, como a compreensão dos efeitos do novo modelo de não-cumulatividade para a tributação da prestação de serviços.

Atualmente, o Imposto Sobre Serviços (ISS) é um custo relevante para a infraestrutura. Esse imposto é cobrado em um modelo cumulativo, no qual a alíquota incide quase que integralmente sobre o preço, sendo excepcional a dedução do custo de insumos de sua base de cálculo. Isso gera ineficiências, como a “acumulação” do Imposto de Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS) incidente sobre os insumos empregados na cadeia de prestação de serviços.

A não cumulatividade desenhada pela reforma tributária promete permitir o repasse do ônus tributário incidente na aquisição de qualquer insumo incorporado na cadeia de prestação de serviços ao consumidor. Este modelo tornará possível, por exemplo, a apuração de créditos na aquisição de ativos permanentes (como a compra de maquinários) e transferência dessa tributação ao consumidor final, realidade que sempre foi sonhada pelo setor de serviços. Também é possível vislumbrar um espaço para o desenho de novos modelos de terceirização, de forma a dinamizar a apuração de créditos sobre essas despesas em um setor no qual a mão de obra é insumo fundamental.

Para além desses exemplos, é fato que, com as novas regras, o modelo de negócios deve ser repensado. Muito do que é feito hoje foi internalizado durante 60 anos de um regime tributário anacrônico e cumulativo. A mudança de chave para um regime amplamente não-cumulativo depende de planejamento, de forma a favorecer o aproveitamento de créditos e transferência do ônus tributário ao consumidor final, evitando que a nova alíquota nominal provoque uma redução da margem de lucro.



# Crescimento acompanhou a consolidação da democracia brasileira

Em entrevista, o sócio-fundador José Roberto Manesco traça paralelo entre o papel do direito e as transformações democráticas no Brasil

Fundada em 1991, a Manesco acompanhou a construção da nova democracia brasileira. Nesta entrevista ao Littera, o sócio-fundador José Roberto Manesco revisita esse momento inicial, quando a Carta consagrou o amplo direito de defesa, ampliando o espaço para o direito público. Ele relembra como o escritório contribuiu para marcos regulatórios e reformas decisivas, e reafirma os valores da banca: rigor técnico, integridade inegociável e compromisso com o interesse público.

**Littera:** A Manesco nasceu no contexto de redemocratização do Brasil. Como a atuação do escritório ajudou a consolidar marcos regulatórios que garantem mais transparência, governança e acesso democrático aos serviços essenciais?

**José Roberto Manesco:** O escritório nasceu no início da vigência da Constituição de 88. Quando a Constituição entrou em vigor, permitiu uma participação maior, inclusive do administrado, nas decisões. O servidor público, por exemplo, recebia punições por conta de algo que chama-vam de verdade sabida. Ele não tinha direito de se defender. A nova Carta consagrou o amplo direito de defesa e isso abriu o leque de participação dos advogados, sobretudo, no direito público. Vieram as concessões, PPPs e reformas regulatórias como nas telecomunicações e no saneamento. A gente deu uma grande contribuição nesse novo momento.

**Littera:** Mesmo após a redemocratização, o país manteve ao longo dos anos um cenário instável na política e na economia. Como foi esse período?

**José Roberto Manesco:** A leitura de que o país não avançou desde 88 é injusta. Se você considerar os avanços que aconteceram, tanto na economia quanto na distribuição de renda, foram gigantescos. A dívida externa era de US\$ 200 bilhões de dólares. Hoje há reservas de US\$ 300 bilhões. O problema recente é a fragmentação orçamentária com as emendas impositivas. Não há uma visão geral do que é o país, do que é investimento prioritário.

**Littera:** Que mecanismos poderiam ser adotados para garantir maior estabilidade e previsibilidade nas normas e contratos no Brasil?

**José Roberto Manesco:** Só com um Judiciário forte e independente. A estabilidade virá quando o Judiciário cumprir contratos, sem proteger excessivamente o Estado.

**Littera:** Como o direito administrativo pode contribuir para políticas públicas mais inclusivas?

**José Roberto Manesco:** O direito é a expressão daquilo que acontece na sociedade. Ele não cria transformação social, apenas acompanha. Foi assim com as cotas raciais, por exemplo. Os movimentos sociais pressionaram, e o direito regulou. A iniciativa nunca parte do direito.

**Littera:** Quais foram os grandes pilares do escritório durante esses mais de 30 anos de história?

**José Roberto Manesco:** Qual é o segredo do escritório? A gente conseguiu reunir boas cabeças. Também sempre tivemos um rigor muito grande com as questões técnicas. Esse é o binômio. E mantivemos um compromisso firme com a integridade. Muita gente no mercado se formou aqui, com essa mentalidade.

**Littera:** O senhor se lembra de casos que marcaram essa história?

**José Roberto Manesco:** Eu sou advogado da velha escola. Eu aprendi que o advogado nunca deve aparecer mais que os interesses que ele defende. Mas tivemos grandes contribuições. Atuamos bastante no processo da telecomunicação, que afinal deu certo. A Lei das PPPs (Lei nº 11.079/2004) teve muito trabalho do escritório. Também contribuímos na primeira legislação de saneamento. Sempre discutimos questões institucionais



# Inovação e estratégia regulatória: o papel do direito nas transformações econômicas

O sócio-fundador Eduardo Ramires analisa o impacto das tecnologias disruptivas e defende atuação estratégica diante de mudanças institucionais

Com a ascensão de tecnologias disruptivas e a crescente complexidade do ambiente institucional, o direito regulatório precisa se reinventar. Nesta entrevista ao Littera, Eduardo Ramires aponta como a legislação brasileira tem avançado na promoção da inovação e explica por que a atuação do advogado deve ser cada vez mais conectada aos desafios econômicos e tecnológicos do Brasil.

**Littera:** O marco legal brasileiro em vigor tem sido capaz de promover a inovação e o desenvolvimento tecnológico?

**Eduardo Ramires:** Sim. A Lei da Inovação (Lei nº 10.973/2004) buscou integrar universidades, centros de pesquisa e empresas, criando um ecossistema de transferência de tecnologia. A atuação da Finep e a liberação de recursos do FNDCT, nos últimos anos, impulsionaram setores estratégicos como biotecnologia, IA e nanotecnologia.

Um exemplo é o financiamento do

Reator Multipropósito Brasileiro, que repositiona a indústria nuclear brasileira em diversos segmentos — da medicina aos insumos industriais. Ainda há obstáculos como a burocracia, mas o arco-bouço tem evoluído para fortalecer as cadeias produtivas e ampliar a inserção tecnológica do país no cenário global. Esses recursos têm sido aplicados em modalidades como subvenção econômica, financiamento reembolsável e apoio a instituições científicas e tecnológicas (ICTs), promovendo o desenvolvimento de soluções inovadoras e a competitividade nacional.

**Littera:** As novas tecnologias impõem desafios ao direito. O Brasil está preparado para regular plataformas digitais e inteligência artificial?

**Eduardo Ramires:** O ambiente digital se desenvolve tão rápido que nenhuma regulação, no Brasil ou no mundo, tem conseguido acompanhar. Hoje, a regulação

das plataformas digitais é alvo de uma disputa histórica entre União Europeia e Estados Unidos. Legisladores europeus adotam princípios voltados à proteção dos indivíduos e à contenção do avanço das redes sobre a economia e a convivência. Já nos EUA, a prioridade tem sido manter a desregulação para acelerar a implementação de tecnologias de última geração.

O impacto profundo desse ambiente dificulta a percepção social e política sobre os direitos a proteger e as práticas a incentivar ou coibir. Em cada segmento econômico, surgem tantas oportunidades de reorganizar as cadeias de valor na produção de bens e serviços que o paradigma jurídico institucional está, quase sempre, muitos passos atrás dos desafios que se apresentam. A implementação de novos produtos baseados em plataformas de inteligência artificial, por exemplo, frequentemente suscita dúvidas sobre o regime de propriedade das aplicações derivadas, os impactos sobre

a propriedade intelectual de terceiros e a proteção da privacidade de usuários.

**Littera:** Qual deve ser o papel do advogado nesse cenário?

**Eduardo Ramires:** Cada vez mais crucial. O advogado precisa sair do papel apenas técnico e assumir uma postura estratégica. Além de assegurar a conformidade legal, atua como mediador, promovendo diálogo e antecipando riscos. Ao colaborar com setor público e privado, ajuda a moldar soluções inovadoras que impulsionam o desenvolvimento econômico.

**Littera:** No geral, o Brasil tem um ambiente regulatório complexo. Como tornar a regulação mais eficiente sem comprometer a segurança jurídica?

**Eduardo Ramires:** O ambiente jurídico brasileiro ainda suscita insegurança aos investidores estrangeiros, por conta de algumas "jabuticabas" institucionais, como o federalismo de três níveis e os múltiplos controles. Para combater essa insegurança, é preciso enfrentar a cultura que prioriza interesses de curto prazo em detrimento dos compromissos de longo alcance.