ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

1. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

1.1 Descrição da necessidade da contratação, considerando o problema a ser resolvido sob a perspectiva do interesse público

A Constituição Federal de 1988 estabelece o transporte como um direito social, inserindo-o no rol das garantias fundamentais previstas no artigo 6º. Os direitos sociais caracterizam-se por demandarem uma atuação positiva do Estado, com vistas a assegurar condições mínimas de bem-estar, inclusão e igualdade entre os cidadãos.

Nesse contexto, a efetividade do direito ao transporte encontra-se diretamente vinculada à garantia de acesso universal, contínuo e adequado aos serviços públicos essenciais — tais como saúde, educação e moradia —, destacando-se, em especial, a mobilidade urbana, considerada elemento indispensável ao pleno exercício da cidadania e à fruição dos demais direitos.

A Lei Orgânica Municipal, no art. 70, determina que *"compete ao Município, na forma da lei, planejar, organizar, implantar, controlar, fiscalizar e regulamentar o transporte público, no âmbito do Município, bem como executá-lo, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão".*

Em 2016, o Município de Juiz de Fora regularizou a relação com as empresas operadoras do transporte coletivo, por meio da Concorrência Pública nº 005/2014, que resultou na concessão atualmente vigente. O edital fixou prazo de vigência de 10 anos, com possibilidade de prorrogação por igual período, desde que atendidos os requisitos previstos no §1º do art. 6º da Lei nº 8.987/1995 e demais exigências contratuais.

Embora haja previsão de prorrogação do contrato vigente, a Secretaria de Mobilidade Urbana (SMU) identificou a necessidade de aperfeiçoar a estrutura da concessão e

desenvolver um sistema de gestão que fortaleça a governança do transporte coletivo de passageiros. Assim, a realização de uma nova contratação, por meio de processo concessório, é, portanto, imprescindível para viabilizar a modernização dos instrumentos de gestão do sistema.

No contexto do planejamento do processo licitatório, para o desenvolvimento de um conjunto de estudos e adequada especificação do serviço, bem como delineação dos aspectos que comporão a concessão a ser formalizada, foi celebrado entre o Município de Juiz de Fora e a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) o Convênio 08.2025.053, que tem como objeto *"elaborar propostas para o edital de transporte coletivo urbano de Juiz de Fora que contemple a revisão do modelo de apuração de custos, visando o equilíbrio econômico financeiro da concessão de forma custo-efetiva, a remodelagem operacional e definição de tecnologias para gestão do contrato e a projeção dos efeitos econômicos das políticas de planejamento, discriminados por indicadores macroeconômicos, setoriais e sociais (renda, emprego e bem-estar ou utilidade) no curto, médio e longo prazo".*

Diante desse cenário, a realização de nova contratação é necessária não apenas para assegurar a continuidade da prestação do serviço, mas também, e principalmente, para viabilizar a adequação dos parâmetros técnico-operacionais e econômico-financeiros às condições atuais do sistema.

A nova licitação do transporte coletivo representa também uma oportunidade de modernização e aprimoramento do sistema, assegurando benefícios diretos para os usuários. Entre as melhorias previstas, destaca-se o aumento do conforto durante as viagens, por meio da exigência de veículos mais modernos, acessíveis e adequados às necessidades da população. Além disso, a licitação busca promover maior eficiência operacional, redução dos tempos de espera e integração mais ágil entre linhas, fatores que, em conjunto, elevam a qualidade do serviço prestado e fortalecem a confiança dos cidadãos no transporte público como alternativa segura e conveniente de deslocamento urbano.

Este Estudo Técnico Preliminar, delineado a partir dos relatórios elaborados pela Universidade Federal de Juiz de Fora, constitui item essencial para a estruturação do projeto de concessão do serviço de transporte coletivo de passageiros.

1.2 Estimativas das quantidades

A nova estrutura de linhas a serem operadas no transporte coletivo do município de Juiz de Fora foi pensada com o objetivo de otimizar a circulação de veículos por bairros e no centro da cidade em uma estrutura de **Serviço de Ônibus Rápido** (*Bus Rapid Service* - BRS), com linhas expressas, linhas de bairro, linhas diretas centro-bairro e linhas rurais. Os principais dados estão relacionados a seguir:

Número de linhas	253 Linhas
Frota Operacional	595 Veículos
Frota Reserva	59 Veículos
Frota Total	654 Veículos
Quilometragem Total (mensal)	4.641.117 km

1.2.1. Dimensionamento da Frota

No âmbito do Convênio nº 08.2025.053, celebrado entre o Município de Juiz de Fora e a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), foi desenvolvida uma solução computacional destinada ao dimensionamento otimizado da frota do sistema de transporte coletivo. A metodologia adotada consistiu na implementação de uma aplicação web interativa, de acesso restrito, desenvolvida em linguagem Python 3.10 e especificamente concebida para o processamento, análise e visualização de dados operacionais referentes às rotas de ônibus.”

A base de dados utilizada como referência para o dimensionamento corresponde aos registros de bilhetagem eletrônica referentes ao mês de janeiro de 2025. O carregamento dos dados foi realizado a partir de arquivos locais, garantindo agilidade e independência de infraestrutura externa. As informações abrangidas incluem, mas não se limitam a:

- Coordenadas geográficas (latitude e longitude) das paradas de ônibus;
- Registro detalhado da movimentação de passageiros, discriminando embarques e desembarques;
- Taxa de ocupação dos veículos durante as viagens;
- Registros temporais (horários de partida), identificação dos dias da semana e sequência operacional das paradas.

1.2.2. Funcionalidades da Aplicação Computacional

A aplicação foi concebida para atuar como uma ferramenta de apoio à decisão, facilitando análises de eficiência operacional em sistemas de transporte público. A arquitetura de processamento em memória, utilizando arquivos locais, confere ao sistema leveza operacional e escalabilidade para conjuntos de dados de magnitude moderada, eliminando a necessidade de um sistema de gerenciamento de banco de dados externo.

Para exemplificação, tomamos como referência as atuais linhas 101 a109, com os dados dos dias de semana, abrangendo os horários de 5:00 até as 23:00. Esta configuração tem o objetivo exclusivo de ilustrar o uso do modelo computacional. As funcionalidades nucleares estão estruturadas da seguinte forma:

- Processamento e filtragem de dados: A ferramenta permite o carregamento e processamento seletivo de dados de rotas específicas, aplicando filtros temporais (horário) e contextuais (dia da semana). A interface é modularizada em quatro abas distintas, otimizando a visualização e a análise de diferentes perspectivas.
- Agregação e geração de métricas: O sistema realiza a geração de médias por rota, hora e parada, além de somatórios por parada e somatórios agregados por rota/hora, com especial enfoque na determinação da ocupação máxima observada.
- Interatividade e dinâmica de filtros: A interface lateral da aplicação possibilita a seleção múltipla de rotas, a definição de janelas horárias (e.g., no formato "HH:00") e a escolha dos dias da semana de interesse. Um conjunto de ajustes

permite a seleção do tipo de dado a ser visualizado e processado (embarque, desembarque ou ocupação). A aplicação de filtros ocorre de forma dinâmica e em tempo real sobre os dados fornecidos.

1.2.3. Ilustração do Uso da Ferramenta

A aplicabilidade do modelo computacional foi demonstrada por meio de um estudo de caso ilustrativo, selecionando as linhas de ônibus identificadas de 101 a 109 atualmente circulando no sistema de transporte coletivo. O escopo temporal considerou dados de dias úteis, abrangendo o período operacional compreendido entre 5:00 e 23:00 horas.

A Figura 1 apresenta, em um mapa, a distribuição espacial dos embarques médios diários para o complexo ilustrado pelas atuais linhas 101 a 109. Esta representação é fundamental para a identificação visual de pontos de maior concentração de demanda (paradas de ônibus), onde o tamanho do círculo é diretamente proporcional ao número de embarques diários, e para a avaliação da cobertura geográfica das linhas.

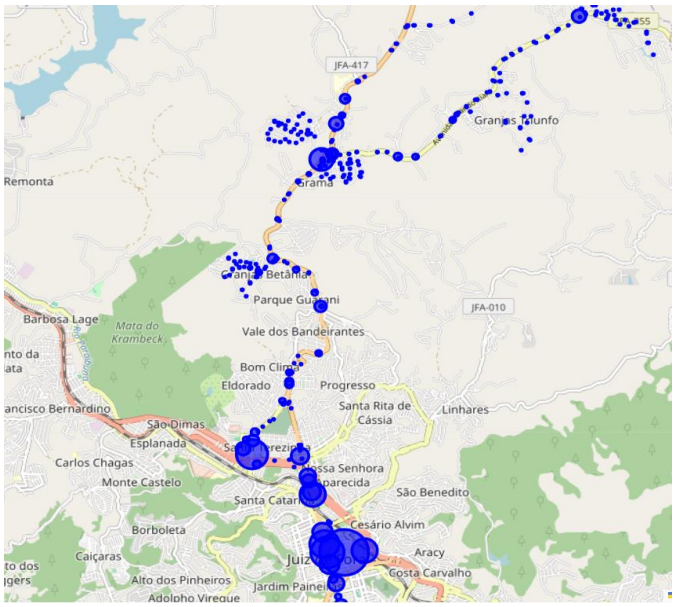

Figura 1. Dados agregados das linhas 101 a 109 atuais. Cada círculo representa um ponto de ônibus, e o tamanho do círculo é proporcional ao número de embarques diários.

A Figura 2 mostra a quantidade de embarques horária nas linhas 101-109 atuais. Essa análise permite identificar os horários de maior demanda, possibilitando o dimensionamento adequado da frota em função dos picos e entre-picos.

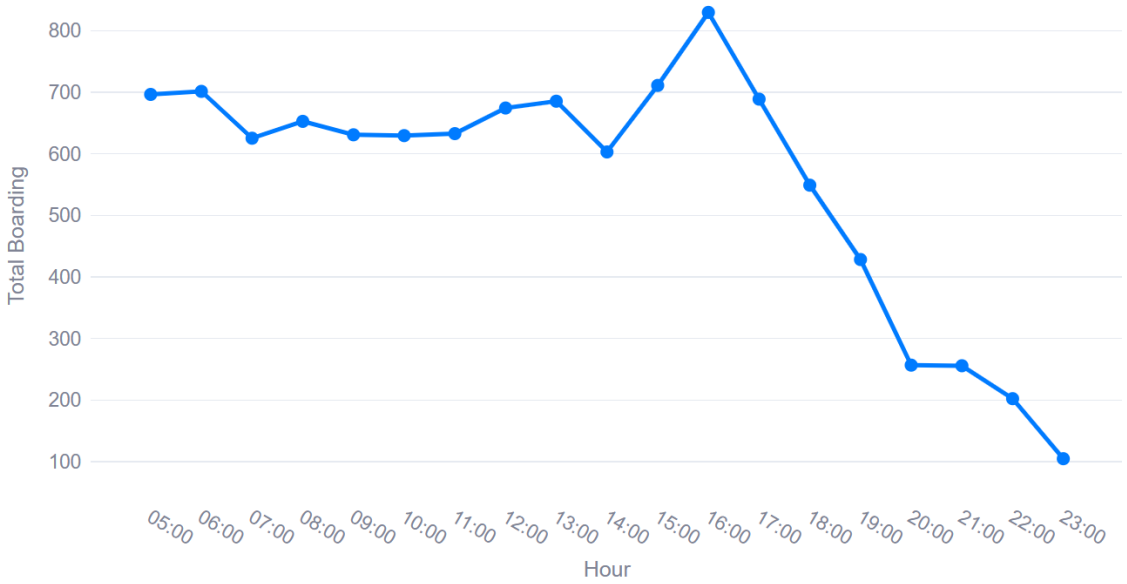

Figura 2: Uso do aplicativo desenvolvido, que exibe a quantidade de embarques de passageiros por horário para as linhas 101 a 109 atuais.

O procedimento de dimensionamento da frota constitui um processo automatizado e inteligente que determina o número e o tipo de veículos requeridos, tendo como variável chave a demanda horária de passageiros (mensurada pelos embarques - *boarding*).

O algoritmo de dimensionamento integra os seguintes parâmetros:

- A frequência de viagens programada.
- A capacidade útil e nominal dos veículos disponíveis.
- O critério de ocupação segura, que adota uma ocupação máxima efetiva entre 85% e 95% da capacidade nominal, em conformidade com as diretrizes de segurança e conforto dos passageiros.

O objetivo é maximizar a eficiência operacional do sistema, promover a redução de custos e assegurar a sustentabilidade a longo prazo. O processo modularizado gera saídas visuais e tabulares, conforme exemplificado na Figura 3, que exibe o resultado do

dimensionamento automático para o conjunto de dados das linhas atuais 101 a 109, subsidiando a tomada de decisão gerencial.

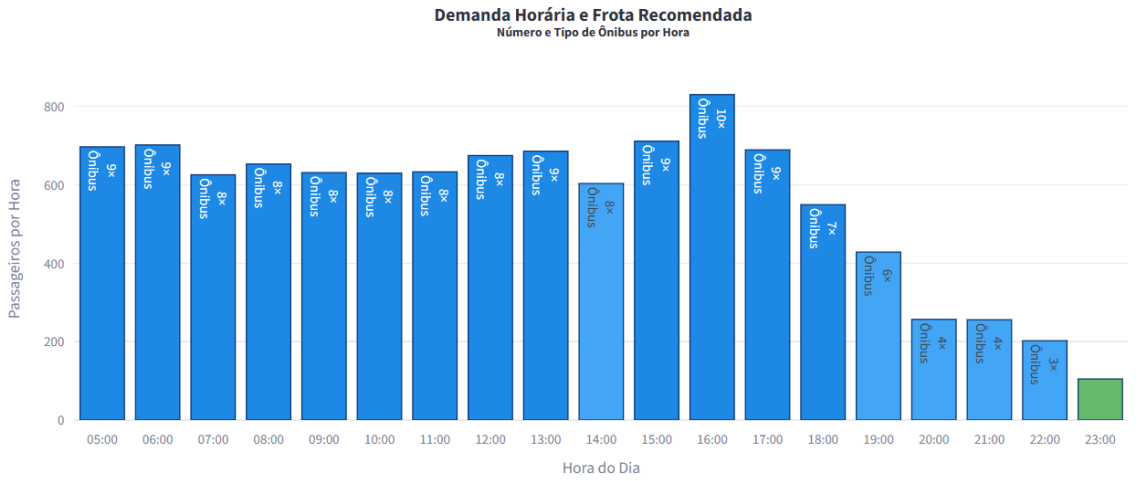

Figura 3: Dimensionamento inteligente e automatizado para os dados de embarque (linhas 101-109 atuais).

2. ESCOLHA DA SOLUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 estabelece que os serviços públicos devem ser prestados pela administração pública de forma direta ou indireta, através de regimes de concessão ou permissão. Desta forma, pode-se analisar as seguintes soluções possíveis:

- Solução A: execução direta do serviço pelo município;
- Solução B: concessão de serviço público;
- Solução C: permissão de serviço público.

A exploração direta do serviço de transporte coletivo pelo município, embora juridicamente possível, revela-se desaconselhável diante das exigências operacionais, técnicas e financeiras que envolvem a atividade. Trata-se de serviço público de natureza complexa, que demanda investimentos contínuos em frota, tecnologia embarcada, sistemas de bilhetagem e controle, infraestrutura de apoio, manutenção preventiva e corretiva, além de corpo técnico especializado para planejamento, operação, fiscalização e gestão.

A assunção direta pelo Poder Público implicaria a criação e manutenção de estrutura administrativa robusta, com impactos expressivos sobre a folha de pagamento, em razão da necessidade de contratação de motoristas, cobradores, mecânicos, eletricistas, lavadores, fiscais e equipes administrativas de apoio. Ademais, os vínculos empregatícios oriundos da Administração Direta ou Indireta gerariam encargos permanentes, com potencial de comprometer os limites da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (Lei Complementar nº 101/2000).

Nesse cenário, a prestação direta contraria os princípios da eficiência e da economicidade, além de limitar a flexibilidade e a capacidade de inovação necessárias à melhoria contínua do serviço, em razão das restrições orçamentárias, procedimentais e burocráticas impostas à Administração Pública.

Por essa razão, mostra-se mais adequada a delegação da operação do transporte coletivo à iniciativa privada, cabendo ao município as funções de planejamento, regulação e fiscalização.

A modalidade de permissão de serviço público, conquanto prevista em lei, possui natureza precária e unilateral, sendo revogável a qualquer tempo, o que se mostra incompatível com a necessidade de elevados investimentos em frota, garagens, sistemas tecnológicos e infraestrutura operacional. Essa precariedade comprometeria tanto a atratividade da licitação quanto a sustentabilidade econômico-financeira da operação, refletindo negativamente na qualidade e regularidade do serviço.

De forma diversa, a concessão de serviço público, disciplinada pelo art. 175 da Constituição Federal e pela Lei nº 8.987/1995, caracteriza-se como contrato administrativo de prazo determinado, precedido de licitação, que assegura equilíbrio econômico-financeiro, define obrigações de investimento, metas de desempenho, indicadores de qualidade, mecanismos de fiscalização e penalidades. Essa modelagem confere segurança jurídica ao concessionário, atratividade ao certame e maior controle ao Poder Público.

Além disso, a concessão permite que a iniciativa privada realize aquisições e contratações com maior agilidade, uma vez que não se submete às regras da Lei nº 14.133/2021, ao

passo que o Município concentra sua atuação na gestão contratual e no monitoramento do serviço prestado.

Diante do elevado volume de investimentos exigidos e da necessidade de garantir regularidade, continuidade e qualidade na prestação do transporte coletivo, a modelagem por concessão apresenta-se como a alternativa mais eficiente e juridicamente adequada para assegurar o atendimento ao interesse público.

3. DETALHAMENTO DA SOLUÇÃO ESCOLHIDA

3.1. Descrição da solução como um todo

A concessão da prestação e exploração do Serviço de Transporte Público Coletivo de Passageiros na cidade de Juiz de Fora/MG será ofertada em lote único, por prazo de 15 (quinze) anos, com possibilidade de prorrogação por até 15 (quinze) anos, desde que atendidas as condições contratuais.

A modalidade em questão é concessão comum, hipótese em que os investimentos realizados pelo ente privado para viabilizar o fornecimento de um serviço de interesse público tem como contrapartida as tarifas pagas pelos usuários dos serviços. Entretanto, é possível, paralelamente à cobrança das tarifas e às receitas extra tarifárias, que o poder público estabeleça subsídios, autorizados em lei, a fim de proporcionar outra forma de receita para a concessão.

O subsídio é uma realidade no transporte público em diversas cidades do país e do mundo, constituindo-se em instrumento essencial para assegurar a modicidade tarifária. Por meio dele, o Poder Público complementa os custos da operação que não são cobertos pela receita tarifária, garantindo que o valor da passagem permaneça acessível ao usuário.

Tal mecanismo permite compatibilizar o equilíbrio econômico-financeiro da concessão com a função social do transporte coletivo, reconhecido constitucionalmente como direito social. Dessa forma, o subsídio contribui para a sustentabilidade do sistema, evitando

aumentos tarifários excessivos, promovendo inclusão social e assegurando o acesso universal da população à mobilidade urbana.

No município de Juiz de Fora, a Lei nº 14.209/2021 autorizou o pagamento de subsídios no âmbito da concessão do serviço do transporte coletivo de forma a permitir que a tarifa cobrada do usuário seja reduzida.

A licitação, configurada sob a modalidade de Concorrência Pública, tem como objetivo primordial a identificação e contratação da proposta que melhor atenda aos critérios de eficiência, acessibilidade, sustentabilidade e qualidade dos serviços. Este processo será conduzido em estrita conformidade com a Lei de Mobilidade Urbana, a Lei de Concessões, a Lei de Licitações e demais normativas aplicáveis ao setor.

A Concessionária selecionada terá a responsabilidade integral pela operacionalização da rede de transporte coletivo. Isso engloba a aquisição e manutenção de uma frota adequada, a implementação e manutenção de infraestruturas de apoio como garagens e pontos de integração, além da operação e manutenção dos sistemas tecnológicos fundamentais para a oferta de um serviço de transporte coletivo eficiente e confiável.

A vencedora do certame será obrigada a executar, durante o prazo da concessão, quaisquer outras linhas que não as previstas inicialmente no Termo de Referência, bem como as alterações daquelas linhas inicialmente estabelecidas no Termo de Referência, em razão da demanda ou em decorrência de novas necessidades de transporte, desde que respeitado o equilíbrio econômico-financeiro do contrato.

A capacidade operacional para a nova rede de transporte público foi planejada de modo a atender às necessidades de mobilidade da população, com uma previsão de 654 veículos, distribuídos em 253 linhas.

O planejamento da capacidade operacional leva em consideração análises detalhadas da demanda histórica e projeções futuras, baseadas em fatores como crescimento populacional, desenvolvimento urbano e tendências de mobilidade. A previsão de expansão da frota de 555 para 654 veículos reflete um compromisso com a melhoria

contínua do serviço, garantindo que a rede de transporte público possa se adaptar dinamicamente às necessidades emergentes da população.

A solução encontrada pelo Município, em conjunto com a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), propõe mudanças substanciais na configuração atual da rede e foi baseada em premissas estratégicas como a consolidação do modelo Serviço de Ônibus Rápido (*Bus Rapid Service* - BRS), com evolução gradual para o sistema de Ônibus com Alto Nível de Serviço (*Bus with High Level of Service* - BHLS).

O BRS – Bus Rapid Service é um modelo de prioridade operacional ao transporte coletivo por ônibus em vias urbanas, caracterizado pela implantação de faixas preferenciais ou exclusivas, associadas a medidas de gestão de tráfego que favorecem a circulação dos coletivos.

Enquanto o BRS configura solução de rápida implantação e menor custo, centrada na prioridade viária, o BHLS se apresenta como modelo intermediário entre o transporte convencional e o BRT, priorizando a experiência do usuário e a confiabilidade do serviço. Assim, o BHLS demanda maior investimento em infraestrutura e tecnologia, mas resulta em ganhos superiores de qualidade e atratividade do sistema.

A proposta objetiva a racionalização da rede para evitar redundâncias, a minimização das necessidades de transferência entre linhas e a avaliação cuidadosa da demanda para novas conexões.

Este processo de reestruturação foi conduzido com um olhar criterioso para os aspectos operacionais e financeiros, assegurando que a alternativa escolhida para a nova rede de transporte público não somente melhore significativamente a qualidade do serviço oferecido aos usuários, mas também promova uma gestão de custos mais eficiente.

3.2. Escolha da Modalidade – Concorrência

A escolha da modalidade Concorrência para a contratação objeto deste Estudo Técnico Preliminar fundamenta-se no disposto na Lei Federal nº 8.987/1995 (Lei de Concessões) e na Lei Federal nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), que estabelecem que a delegação dos serviços públicos de caráter essencial, quando prestados de forma indireta, deve ocorrer por meio de licitação na modalidade Concorrência, assegurando-se igualdade de condições entre os interessados, seleção da proposta mais vantajosa e observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Considerando que se trata de concessão do serviço público de transporte coletivo por ônibus, serviço contínuo, de natureza essencial e estruturante para a política municipal de mobilidade urbana, a adoção da modalidade Concorrência revela-se a mais adequada, uma vez que:

- Permite ampla participação do mercado, favorecendo a competitividade entre empresas com capacidade técnica e econômico-financeira compatível com a complexidade da operação do sistema de transporte coletivo;
- Atende ao princípio da isonomia, garantindo condições objetivas para que todos os potenciais interessados apresentem propostas em igualdade de oportunidades;
- Adere aos requisitos de transparência e eficiência, elementos indispensáveis a processos de seleção de operadores de serviços públicos delegados;
- É a modalidade exigida para concessões, conforme ordenamento jurídico vigente, não sendo aplicáveis modalidades simplificadas ou quaisquer procedimentos restritivos, dada a relevância do objeto e a necessidade de assegurar robustez técnica na análise das propostas;
- Proporciona maior segurança jurídica, tanto para a Administração Pública quanto para a futura concessionária, ao conferir estabilidade e clareza ao processo seletivo, contribuindo para a atração de operadores com comprovada experiência no setor.

Dessa forma, a modalidade Concorrência configura-se como o procedimento mais adequado, necessário e legalmente previsto para a delegação do serviço público de transporte coletivo municipal, sendo a escolha plenamente justificada em razão da natureza, complexidade, impacto socioeconômico e regime jurídico aplicável à concessão.

3.3. Critério de Julgamento – Maior Percentual de Desconto sobre a Remuneração de Referência

O critério de julgamento adotado para a presente concessão do serviço de transporte público coletivo é o maior percentual de desconto sobre o valor da remuneração de referência, conforme autorizado pela Lei Federal nº 14.133/2021.

A escolha desse critério fundamenta-se nos seguintes aspectos técnicos, econômicos e jurídicos:

- Promoção da modicidade tarifária
  O desconto sobre a remuneração de referência constitui mecanismo eficaz para reduzir o custo do serviço ao usuário e ao poder público, atendendo ao princípio da modicidade tarifária previsto no regime de concessões. Quanto maior o desconto oferecido pelo licitante, menor será o valor final necessário para a operação do sistema.

- Estímulo à eficiência operacional
  Ao disputar a concessão oferecendo maior desconto, o licitante tende a estruturar uma proposta tecnicamente mais eficiente, com otimização de custos, uso de tecnologias, gestão de frota mais racional e melhoria da produtividade, sem prejuízo da qualidade do serviço.

- Objetividade e transparência na seleção da proposta
  O critério é de simples aferição, plenamente mensurável e comparável, evitando subjetividades e fortalecendo a transparência do processo licitatório. A proposta mais vantajosa é aquela que, de forma direta, apresenta o maior benefício econômico para o Município.

- Proteção ao equilíbrio econômico-financeiro
  O critério de desconto incide apenas sobre um valor com parâmetros previamente definidos pela Administração, que reflete a composição realista dos custos do serviço. Isso assegura que a competição ocorra dentro de limites seguros, evitando propostas inexequíveis e garantindo a correta prestação do serviço ao longo de todo o contrato.

Diante do exposto, conclui-se que o critério de julgamento pelo maior percentual de desconto sobre a remuneração de referência se apresenta como o mais adequado à natureza do objeto,

3.4. Premissas para a Escolha da Modelagem e Definição do Preço

O processo de definição de preços pode adotar diferentes metodologias, cabendo ao responsável pela precificação selecionar aquela que melhor represente o **valor justo** do bem ou serviço.

Entende-se por **valor justo** o preço definido por agentes interessados em realizar a transação, com pleno conhecimento do objeto e independência entre si, de modo que nenhum exerça influência sobre a percepção de valor do outro.

Entre os métodos disponíveis, dois se aproximam mais da lógica das concessões públicas:

- **Baseado em custos:** determina o preço a partir dos custos de produção ou da prestação dos serviços, acrescido da remuneração do capital investido;

- **Baseado na concorrência:** estabelece o preço com base nos valores praticados por concorrentes em condições semelhantes.

No contexto desta licitação, a adoção do método **baseado na concorrência** não é viável, pelos seguintes motivos:

- a consulta prévia a editais poderia caracterizar favorecimento indevido;

- a utilização de valores de outros municípios, ainda que comparáveis em porte ou perfil socioeconômico, pode gerar preços que não refletem o valor justo do contrato, comprometendo o equilíbrio;

- risco de **sobrepreço**, recorrente em contratações públicas, quando o valor de referência é superior ao praticado pelo mercado;

- possibilidade de **jogo de planilha** ou de propostas inexequíveis, em que licitantes apresentam preços artificialmente baixos para vencer a disputa, mas inviáveis para garantir a adequada execução do contrato.

Diante das especificidades de Juiz de Fora, que envolvem não apenas a precificação, mas a **reformulação estrutural do sistema de transporte público**, optou-se pelo desenvolvimento de uma modelagem **contábil, financeira e econômica** pautada nas seguintes premissas:

- **Transparência:** a metodologia de cálculo dos custos e da remuneração do capital deve ser clara, reprodutível e auditável, especialmente em cenários que envolvam subsídios públicos;

- **Eficiência:** assegurar a boa aplicação dos recursos, com foco na qualidade do serviço de transporte;

- **Equidade social:** apuração objetiva dos custos, sem estimativas arbitrárias que causem desequilíbrio, de forma a permitir ao gestor público planejar políticas que garantam o direito à mobilidade urbana (Lei nº 12.587/2012);

- **Atualização de preços:** consideração dos custos efetivamente praticados, com acompanhamento da variação quando esta superar a inflação;

- **Equilíbrio econômico-financeiro:** manutenção da justa relação entre custos incorridos e repasses financeiros, com reequilíbrio contratual sempre que necessário, de modo a assegurar a sustentabilidade da concessão.

3.5. Modelagem e definição do valor do contrato

3.5.1. Modelo de Apuração de Custos (MAC)

O **Modelo de Apuração de Custos – MAC** foi estruturado a partir da tradicional *Planilha TCU*, a qual, por sua vez, tem origem no modelo GEIPOT, referência nacional por décadas no cálculo de tarifas de transporte público.

O documento que regulamenta as **Regras MAC** apresenta:

- a definição de cada variável do modelo;
- as regras aplicáveis ao edital;
- e as regras a serem observadas no início e durante a vigência da concessão.

O MAC tem como finalidade **estimar o valor de ressarcimento dos gastos (custos e despesas)**, bem como a **remuneração do capital** destinada a cobrir os investimentos realizados em ativos fixos.

Sua aplicação ocorrerá **mensalmente**, como ferramenta de estimativa de custos, com posterior **validação anual por meio de demonstrações contábeis**.

Para a parametrização do modelo foram utilizados:

- **dados históricos** do sistema atualmente em operação;
- **preços de mercado atualizados** como referência;
- **projeções de reajustes futuros**, especialmente aqueles relacionados à folha de pagamento;
- **consultas junto a montadoras** para definição do preço da frota, variável de grande impacto no modelo.

Adicionalmente, foram estabelecidos **limites mínimos e máximos** para determinadas variáveis, de modo a:

- permitir que cada empresa reflita em sua proposta as condições reais de consumo da frota ofertada;
- incorporar os preços praticados na aquisição de insumos;
- e, ao mesmo tempo, assegurar o respeito ao **valor global máximo previsto para a concorrência**.

Em síntese, os **índices de consumo** e os **preços de referência** utilizados na formação do valor global da licitação foram derivados dos custos estimados com base no MAC, garantindo maior equilíbrio econômico-financeiro ao processo.

3.5.2. Remuneração do Capital Próprio e Ressarcimento do Capital de Terceiros

A remuneração do capital próprio incidente sobre os ativos fixos investidos pelos sócios foi definida a partir de estudo específico, cujo objetivo foi estabelecer um retorno justo do investimento, em consonância com o princípio basilar das concessões de serviços públicos: assegurar condições adequadas para atrair investidores ao setor.

O cálculo considerou dois componentes principais:

- **Taxa livre de risco do mercado**: parâmetro básico de remuneração, obtido facilmente em aplicações financeiras de baixo risco.
- **Prêmio pelo risco**: adicional necessário para compensar os riscos inerentes à operação do transporte coletivo, especialmente em mercados emergentes.

Para equalizar as condições da concorrência, não foi considerada a hipótese de financiamento de investimentos por meio de empréstimos, visto que cada proponente poderia adotar taxas de juros distintas, incompatíveis com a realidade macroeconômica vigente.

Contudo, o modelo prevê que, caso a concessionária venha a captar recursos de terceiros, as despesas financeiras pagas (juros) serão ressarcidas, desde que previamente

autorizadas pelo Poder Concedente e limitadas à taxa Selic vigente na data da contratação. Já o valor principal amortizado será considerado como capital próprio investido.

Dessa forma, tanto o capital próprio quanto o capital de terceiros foram contemplados na modelagem, garantindo remuneração justa e atrativa, adequada às características da concessão.

3.5.3. Demonstrações Contábeis, Indicadores de Capacidade e Viabilidade Econômico-Financeira

A apresentação periódica das demonstrações contábeis ao longo da vigência do contrato tem como finalidades:

- Evidenciar o histórico da capacidade econômico-financeira da concessionária;
- Comprovar a viabilidade econômico-financeira da concessão;
- Permitir acompanhamento trimestral da situação econômico-financeira da concessionária;
- Registrar os custos efetivamente realizados, a serem apurados anualmente.

Enquanto o **Modelo de Apuração de Custos (MAC)** antecipa mensalmente os custos estimados, as demonstrações contábeis refletem os custos reais do sistema, sendo fundamentais para a verificação do equilíbrio econômico-financeiro.

Para que cumpram tal finalidade, foram estabelecidos requisitos específicos, definindo as **Demonstrações Contábeis Críveis (DCCs)**, caracterizadas por:

- Auditoria independente;
- Segregação em Sociedade de Propósito Específico (SPE);
- Utilização tanto para aferição do equilíbrio econômico-financeiro quanto para cálculo de bonificação por desempenho.

3.5.4. Equilíbrio Econômico-Financeiro

O MAC, ao ser atualizado mensalmente com os preços mais recentes de insumos e serviços, promove automaticamente o reequilíbrio econômico-financeiro, funcionando como um mecanismo de correção baseado em preços reais de mercado e não em índices inflacionários genéricos.

Entretanto, alterações nos índices de consumo ou nos parâmetros de operação podem ocorrer ao longo do tempo. Para esses casos, foi definida a seguinte rotina:

- O equilíbrio será verificado anualmente mediante comparação entre os valores pagos via MAC e os custos efetivos registrados nas DCCs;
- O comparativo será realizado de forma segregada, distinguindo **ressarcimento de custos e despesas** da **remuneração de capital**;
- Havendo divergências, será promovido o reequilíbrio contratual, de modo a preservar a equação econômico-financeira;
- Os parâmetros do MAC poderão ser ajustados para o exercício seguinte, com base nos dados apurados pelas DCCs.

Em síntese, o equilíbrio econômico-financeiro da concessão será assegurado com base em dados reais de gastos, garantindo maior precisão e transparência na gestão contratual.

3.5.5. Índice de Qualidade do Sistema

Os indicadores de qualidade estabelecidos no contrato têm três finalidades principais:
a) Definir critérios objetivos para avaliar a qualidade do serviço prestado;
b) Servir como métrica de fiscalização e embasamento para a aplicação de sanções contratuais em caso de descumprimento;
c) Compor as variáveis do modelo de bonificação por desempenho, especialmente na redução dos custos operacionais.

Na definição desses indicadores, consideram-se premissas como:

- **Factibilidade**: aplicabilidade prática e mensuração objetiva;
- **Operabilidade**: indicadores de regularidade e confiabilidade, como o Índice de Cumprimento de Viagens;
- **Tempestividade**: aderência aos horários e intervalos programados;
- **Tecnologia e modernização**: critérios como idade média da frota e adoção de sistemas embarcados.

3.5.6. Política de Bonificação por Desempenho

A política de bonificação tem como objetivo incentivar a concessionária a promover a redução dos custos operacionais ao longo do contrato, preservando a qualidade do serviço ofertado.

A redução de custos constatada entre períodos será compartilhada entre o Poder Concedente e a Concessionária, em percentuais previamente definidos. Esse compartilhamento estará condicionado ao cumprimento de um índice geral de qualidade, garantindo que a busca por eficiência não comprometa os níveis de atendimento ao usuário.

A base de referência para aferição da redução de custos será composta pelas **Demonstrações Contábeis Críveis**, devidamente auditadas e registradas.

3.5.7. Criação da SPE

Todos os registros contábeis e financeiros da concessão deverão ser concentrados em uma **Sociedade de Propósito Específico (SPE)**, a ser constituída pela empresa ou pelo consórcio vencedor do certame.

A constituição da SPE, prática consolidada em contratos de grande porte, é requisito contratual e possibilitará:

- a segregação dos custos da operação em relação a outras atividades do grupo econômico;
- maior transparência e confiabilidade na apuração dos resultados;
- a identificação clara e objetiva do valor justo do contrato.

3.5.8. Fundamento do valor global do contrato

A precificação do contrato fundamenta-se no método de custos, por meio de um modelo sistemático de apuração que permite identificar os custos efetivamente incorridos na execução do serviço contratado.

Diferentemente de uma abordagem *top-down*, na qual as empresas indicariam antecipadamente, em consulta ao mercado, o preço que estariam dispostas a cobrar como referência para o edital, optou-se por uma abordagem *bottom-up*. Nessa abordagem, os elementos de custo são estimados com base em dados históricos disponíveis, seja pela demanda de insumos ou pelos preços observados, e incorporados a um modelo que determina o valor global para a contratação.

A partir desse valor, as empresas concorrentes manifestarão sua disposição em assumir a concessão, competindo com base na eficiência operacional e na menor remuneração de capital requerida.

3.5.9 Justificativas para o parcelamento ou não da contratação

A cidade de Juiz de Fora se consolida como um município de porte médio para grande, com uma população estimada em 565.764 habitantes em 2024, apresentando um crescimento notável de mais de 25.000 pessoas desde o Censo de 2022. Essa escala demográfica insere a cidade em um grupo de municípios brasileiros, com população entre 500 mil e 1 milhão de habitantes, que enfrentam desafios de mobilidade cada vez mais complexos.

Em cidades deste porte, a fragmentação do sistema de transporte público pode levar a ineficiências operacionais, dificuldades de integração e ao aumento dos custos sistêmicos.

Portanto, a estruturação de um modelo de concessão que priorize a integração e a gestão unificada não é apenas uma opção, mas uma necessidade estratégica para garantir que o transporte coletivo funcione como a espinha dorsal do desenvolvimento urbano sustentável.

A decisão de explorar um modelo de concessão em lote único deve ser compreendida como uma resposta direta às lições aprendidas com a experiência anterior. A licitação de 2015, um marco histórico por ser a primeira na cidade, dividiu a operação do sistema em dois lotes, operados por dois consórcios distintos: Via JF (Área 1) e Manchester de Transporte Coletivo (Área 2). Embora a intenção fosse fomentar a competição, este modelo bipartido inerentemente introduziu complexidades significativas. A operação em áreas compartilhadas, como a região central, criava desafios de coordenação e dificultava a atribuição de responsabilidades por falhas operacionais, como atrasos e superlotação.

A gestão de dois contratos paralelos impôs ao poder concedente a necessidade de duplicar processos de fiscalização, auditoria, negociação de reequilíbrios contratuais e mediação de conflitos entre os operadores. A iminência de uma nova licitação, prevista para ocorrer até 2026, apresenta uma janela de oportunidade para reavaliar essa estrutura e corrigir as ineficiências sistêmicas observadas.

A proposta de lote único, portanto, não é uma mera mudança administrativa, mas uma evolução estratégica que visa eliminar esses custos de transação e superar as barreiras à otimização que um sistema fragmentado impõe, um desafio comum em muitas regiões metropolitanas brasileiras.

Portanto, a justificativa para a nova modelagem parte do entendimento de que o lote único facilita a integração e simplifica o gerenciamento de uma rede hierarquizada, onde linhas alimentadoras de menor capacidade se conectam a eixos troncais de maior capacidade. Esse recorte para um operador único elimina as "fronteiras" operacionais e contratuais artificiais que inevitavelmente surgem entre diferentes lotes. Isso permite que o planejamento da rede seja realizado de forma holística, com o foco exclusivo na otimização da jornada do usuário e na eficiência do sistema como um todo, em vez de ser limitado por demarcações geográficas contratuais. Em um sistema projetado para que os

"ônibus pequenos aguardem os ônibus grandes", a operação com um prestador de serviço único tende a ser mais fácil de gerenciar.

Em síntese, a transição para o modelo de lote único representa uma mudança estrutural na filosofia de gestão do município. O poder concedente deixa de se limitar ao papel de "árbitro" entre operadores concorrentes e passa a atuar como verdadeiro "arquiteto" do sistema de mobilidade. Nesse novo arranjo, estabelece-se uma relação de parceria e de cobrança com um único operador, permitindo maior controle e gestão operacional, orientados a objetivos fundamentais de desempenho, tais como velocidade, flexibilidade, confiabilidade, qualidade e custos.

Essa abordagem exige, e ao mesmo tempo potencializa, uma maior capacidade técnica do órgão gestor, como já sinalizado pela colaboração com a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), para o planejamento otimizado de rotas, quadro de horários e alocação de pontos de ônibus.

a) A Perspectiva da Concessionária

A adoção de um modelo de lote único desbloqueia um potencial significativo de otimização operacional para a concessionária, gerando eficiências que são difíceis, senão impossíveis, de alcançar em um sistema fragmentado. Também, pode-se dizer que o modelo de lote único, especialmente quando combinado com a estrutura de remuneração proposta, cria um ambiente de negócios mais estável, previsível e financeiramente sustentável para o operador.

Assim, evidenciam-se dois eixos importantes sob a perspectiva da concessionária: (i) a otimização operacional integrada e economias de escala; e (ii) vantagens financeiras e mitigação de risco.

(i) Otimização operacional integrada e economias de escala:

- **Gestão de frota e infraestrutura unificada**: Com a totalidade da operação sob seu controle, a concessionária pode implementar uma política de manutenção padronizada e preventiva para toda a frota, otimizando o ciclo de vida dos veículos e reduzindo custos corretivos. A alocação de veículos de diferentes portes

(convencionais e micro-ônibus) pode ser feita de forma dinâmica em toda a rede, respondendo com precisão às variações de demanda por linha e horário, sem as restrições impostas por limites de lotes. Garagens, oficinas e centros de controle operacional (CCO) podem ser centralizados ou estrategicamente localizados para servir a toda a malha urbana, eliminando redundâncias e reduzindo custos fixos.

- **Racionalização de recursos humanos e planejamento de rede:** A unificação permite a otimização das escalas de trabalho de toda a equipe — motoristas, cobradores, fiscais, mecânicos e pessoal administrativo — evitando sobreposições e maximizando a produtividade. Mais importante, a concessionária ganha a capacidade de projetar e ajustar a malha de linhas de forma integrada, criando sinergias entre rotas e garantindo uma cobertura mais racional e eficiente do território, em linha com o planejamento técnico desenvolvido em parceria com a UFJF.

(ii) Vantagens financeiras e mitigação de risco:

- **Poder de compra e economias de escala:** a centralização das aquisições para uma frota unificada gera significativas economias de escala. A compra de insumos essenciais em grandes volumes — como combustível, pneus, peças e lubrificantes — e a negociação de contratos de seguros e tecnologias para um número maior de veículos resultam em um poder de barganha superior, reduzindo o custo operacional unitário. Muito embora as economias de escala na operação possam ser limitadas por uma fronteira de eficiência, a verdadeira vantagem no modelo proposto reside na escala de gestão, tecnologia e dados. O investimento em um sistema de monitoramento de ponta, por exemplo, tem seu alto custo fixo diluído em uma base de receita e operação muito maior, tornando-o mais viável. A análise de dados de toda a rede, sem os silos de informação que um sistema de dois ou mais lotes, permite uma otimização sistêmica, mais consistente e rastreável.

- **Modelo de remuneração por ressarcimento de custos:** o modelo, que prevê o ressarcimento integral dos custos operacionais e a uma remuneração de capital sobre ativos, representa uma alocação inteligente de riscos. Ele transfere o risco

de demanda (flutuação no número de passageiros), que é largamente influenciado por fatores macroeconômicos e políticas urbanas externas ao controle do operador, para o poder concedente. Em contrapartida, **mantém com o operador** o risco de performance e eficiência, que é sua responsabilidade gerir e controlar. Esta estrutura torna o contrato mais equilibrado e transparente, garantindo um fluxo de caixa previsível, o que reduz o custo de capital para investimentos e atrai empresas com maior solidez financeira e capacidade técnica. É uma resposta direta à fragilidade dos modelos dependentes exclusivamente da receita tarifária, uma lição aprendida, cuja vulnerabilidade foi exposta em Juiz de Fora e em vários municípios brasileiros durante a pandemia de COVID-19.

- **Incentivos à eficiência e estímulo à inovação:** o modelo de ressarcimento não funciona como um "cheque em branco". A previsão de uma "bonificação por eficiência em custos" é um mecanismo relevante, pois cria um sistema de compartilhamento de ganhos, onde a concessionária é financeiramente recompensada por otimizar suas operações e reduzir os custos abaixo de um padrão de referência, sem comprometer a qualidade. Isso estabelece um forte incentivo para a busca contínua por inovação tecnológica e de processos, estimulando a eficiência como busca permanente no alcance dos objetivos de desempenho. Ao atingir uma fronteira de eficiência, **a única forma de dar um novo salto é através da inovação**, e em um sistema de lote único (com menos agentes e interesses divergentes) a negociação e a incorporação dessas tecnologias se torna mais coesa e ágil.

b) A Perspectiva do Poder Concedente

Para o poder concedente, a transição para um modelo de lote único representa uma oportunidade de aumentar a eficácia do controle público através da simplificação da gestão. Isto tem reflexo na (i) simplificação radical da fiscalização e gestão contratual; e (ii) redução do custo sistêmico e impacto orçamentário.

(i) Simplificação radical da fiscalização e gestão contratual

- **Interlocutor único e agilidade na gestão:** a existência de um único contrato e um único interlocutor reduz drasticamente a complexidade administrativa para a Secretaria de Mobilidade Urbana (SMU). Processos como negociações de aditivos, resolução de disputas, e, de forma crítica, a gestão de crises, tornam-se mais ágeis e diretos. A comunicação é centralizada, evitando a burocracia e os atrasos inerentes à coordenação de múltiplos agentes com interesses potencialmente divergentes. O fato de ter mais de um lote não garante que um operador possa substituir o outro em curto prazo durante uma crise e as decisões de um lote poderiam interferir negativamente na operação do outro.

- **Padronização e foco na qualidade:** um sistema unificado facilita a implementação de padrões consistentes em toda a cidade, desde a identidade visual da frota e o protocolo de atendimento ao cliente até, mais importante, a metodologia de coleta e reporte de dados de desempenho. A fiscalização, baseada nos Índices de Qualidade do Serviço (IQS), ganha em robustez e credibilidade, pois elimina as variáveis que surgem ao comparar operadores com culturas e sistemas distintos. A simplicidade administrativa não é um fim em si mesma; ela libera os recursos técnicos e humanos do município para uma fiscalização mais dedicada e eficaz. Em vez de uma auditoria ampla e superficial sobre múltiplos contratos, a equipe pode se concentrar em uma análise detalhada e qualitativa do único contrato, realizando mais inspeções de campo e um controle de qualidade muito mais rigoroso.

- **Redução de custos de transação:** o município obtém uma economia direta de recursos públicos — horas de trabalho de técnicos, analistas, advogados e gestores — que seriam despendidas na complexa tarefa de administrar múltiplos contratos e gerenciar suas interfaces operacionais e legais.

(ii) Redução do Custo Sistêmico e Impacto Orçamentário

As eficiências e economias de escala obtidas pela concessionária não beneficiam apenas o operador, elas são transferidas para o sistema como um todo. No modelo de

remuneração por ressarcimento de custos, uma redução nos custos operacionais auditados se traduz diretamente em um custo total menor a ser coberto pelo sistema. Essa redução do custo sistêmico tem um impacto orçamentário positivo e direto para o município e para a sociedade, permitindo manter tarifas mais acessíveis para os usuários e conter a necessidade de subsídios cada vez maiores provenientes do tesouro municipal. O quadro 1 apresenta uma matriz qualitativa alguns pontos importantes para reflexão.

Quadro 1 - Matriz de risco qualitativo

Fator de Risco	Modelo Avaliado	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco	Justificativa
Ineficiência e Desintegração da Rede	Lote Único	Baixa	Alto	Moderado	O modelo permite um planejamento holístico da malha, sem fronteiras contratuais, otimizando rotas em toda a cidade.
	Lotes Múltiplos	Alta	Alto	Crítico	A integração depende da coordenação entre operadores, podendo gerar sobreposições ou lacunas na rede.
Perda de Ganhos de Eficiência (Custos Elevados)	Lote Único	Baixa	Alto	Moderado	O modelo maximiza o poder de compra e dilui custos fixos de tecnologia e gestão.
	Lotes Múltiplos	Alta	Médio	Alto	Cada operador possui sua própria escala, o que reduz o potencial de ganhos de eficiência em compras e investimentos.
Complexidade e Custo de Gestão e Fiscalização	Lote Único	Baixa	Médio	Baixo	A existência de um único contrato e interlocutor simplifica a administração e a fiscalização para o poder concedente.
	Lotes Múltiplos	Alta	Médio	Alto	Exige a gestão de múltiplos contratos e a mediação de conflitos, consumindo mais recursos administrativos e técnicos.
Acomodação do Operador por Falta de Concorrência	Lote Único	Alta	Alto	Crítico	A competição por comparação é inexistente, o que requer benchmarking competitivo externo para avaliar o desempenho.
	Lotes Múltiplos	Baixa	Alto	Moderado	Permite a comparação direta do desempenho (custos, qualidade) entre os

							operadores, criando um incentivo à eficiência.
Interrupção do Serviço por Falha Operacional / Financeira	Lote Único	Média		Crítico	Crítico		O risco é concentrado; a falha do único operador impacta todo o sistema de transporte.
	Lotes Múltiplos	Baixa		Alto	Moderado		O risco é diluído; a falha de um operador afeta apenas uma parte do sistema.
Interrupção do Serviço por Greve	Lote Único	Média		Crítico	Crítico		O risco é concentrado; a paralisação dos funcionários do único operador afeta todo o sistema simultaneamente.
	Lotes Múltiplos	Média		Médio	Moderado		O risco é diluído; uma greve afeta apenas as linhas de um operador, e outro poderia, teoricamente, assumir parte da operação emergencialmente.
Dificuldade ou Atraso na Inovação Sistêmica	Lote Único	Baixa		Alto	Moderado		Um único agente facilita a negociação e implementação de inovações de forma padronizada e ágil.
	Lotes Múltiplos	Média		Médio	Moderado		A implementação de inovações em todo o sistema requer negociação e alinhamento com múltiplos operadores, o que pode atrasar o processo.

c) Mitigação de Riscos e Mecanismos de Resiliência no Modelo de Lote Único

Com base na matriz de risco qualitativa, os fatores classificados como de nível "Crítico" para o modelo de lote único exigem um plano de mitigação contratualmente formalizado. Este plano transforma os riscos identificados em desafios gerenciáveis, garantindo a resiliência e a performance do sistema a longo prazo. A recomendação sintética dada do quadro 2, não tem o objetivo de excluir a proposição do lote único. Ao contrário, indica a possibilidade de encontrar ações que atenuam os riscos identificados.

Quadro 2 - Síntese de sugestões para mitigação

Risco Principal	Estratégia Central	Ações de Mitigação (Ajustadas)	Objetivo Final
Acomodação e Queda na Qualidade do Serviço	"Contrato Inteligente" com Foco em Performance	• Definir Metas de Desempenho (KPIs) claras para qualidade e pontualidade. • Vincular a remuneração a esses resultados, com multas e bônus. • Realizar auditorias externas e independentes.	Garantir a qualidade e a melhoria contínua do serviço, mesmo sem um concorrente direto.
Interrupção por Falha Operacional/Financeira	"Plano de Emergência" com Garantias Contratuais	• Incluir "Cláusula de Intervenção" que permite à Prefeitura assumir a operação em crises. • Exigir seguros e garantias financeiras para custear uma operação emergencial.	Assegurar a continuidade do serviço, protegendo a população de uma parada abrupta do sistema.
Degradação Severa do Serviço por Greve	Gestão Proativa de Crise e Aplicação da Lei	• Mediação Preventiva: Exigir que o operador notifique o Poder Concedente sobre impasses em negociações sindicais para possibilitar uma mediação antecipada. • Acionamento Judicial Imediato: Ter um plano para acionar a Justiça do Trabalho imediatamente ao anúncio de greve, solicitando a definição da frota mínima e a aplicação de multas por descumprimento. •Comunicação Transparente: Preparar um plano de comunicação para informar a população sobre a frota em operação e as linhas prioritárias durante a paralisação.	Minimizar o impacto da greve na população, utilizando as ferramentas legais para garantir o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade.

A presente justificativa demonstra que a transição para um modelo de concessão em lote único para o transporte coletivo de Juiz de Fora vai além de uma simples reconfiguração administrativa. Trata-se de uma evolução estratégica, fundamentada no diagnóstico das limitações do modelo anterior e alinhada às necessidades de uma cidade em franca expansão.

A fragmentação contratual, que historicamente impôs barreiras à integração, custos de transação ocultos e complexidades na gestão e fiscalização, revela-se incompatível com a visão de um sistema de transporte público que funcione como a espinha dorsal do desenvolvimento urbano sustentável de uma cidade de médio porte.

A adoção do lote único estabelece bases para um ciclo proveitoso de otimização. Para a concessionária, desbloqueia ganhos de eficiência e economias de escala em gestão, tecnologia e aquisições. Para o Poder Concedente, essa otimização, aliada a um modelo de remuneração que alinha incentivos, traduz-se diretamente na redução do custo sistêmico, na simplificação radical da governança contratual e na liberação de recursos técnicos para uma fiscalização focada na qualidade do serviço. Em última análise, tal sinergia entre eficiência operacional e eficácia regulatória converge para o objetivo primordial: a entrega de um serviço de maior qualidade, confiabilidade e racionalidade para o cidadão, com maior sustentabilidade financeira para o sistema como um todo.

De todo modo, reconhece-se que a concentração da operação em um único prestador introduz riscos específicos, notadamente a acomodação por ausência de concorrência direta e a criticidade de falhas operacionais ou paralisações. Contudo, a robustez desta proposta não reside na negação de tais riscos, mas em sua identificação proativa e no desenho de mecanismos de mitigação contratualmente vinculantes. A implementação de um contrato baseado em performance, cláusulas de intervenção, garantias financeiras e planos de contingência transforma esses desafios em vetores de gestão ativa. A resiliência do sistema não decorrerá da fragmentação, mas da arquitetura contratual e da capacidade de governança do município.

Portanto, a decisão pela concessão em lote único representa um passo mais assertivo para que Juiz de Fora supere um modelo reativo de gestão de contratos e assume um papel

proativo de "arquiteto" de sua mobilidade. É a escolha por um sistema onde o planejamento é holístico, a gestão é unificada e a tecnologia pode ser empregada para otimizar a jornada do usuário.

3.6. Definição do Prazo da Concessão

A concessão em que questão prevê que a Concessionária deverá promover investimentos em frota, pontos de integração, tecnologias e demais ativos necessários à adequada prestação do serviço público. Para tanto, adota-se como critério de remuneração do capital próprio a taxa prefixada correspondente à SELIC acrescida de 4,65% ao ano, parâmetro este que reflete valor justo de remuneração em conformidade com indicadores de mercado. Ademais, os custos operacionais serão ressarcidos pelo Poder Concedente, mediante apuração regular e fidedigna, circunstância que afasta a principal fonte de incerteza financeira da Concessionária, notadamente as variações diárias dos preços dos insumos.

À luz da taxa de remuneração de capital estabelecida, estima-se que o período adequado para a concessão seja de 15 (quinze) anos, de modo a assegurar a recuperação dos investimentos realizados, em estrita observância ao princípio do equilíbrio econômico-financeiro que rege os contratos administrativos de concessão de serviços públicos.

4. POSICIONAMENTO CONCLUSIVO

Diante do exposto neste Estudo Preliminar, a concessão do transporte público de Juiz de Fora/MG mostra-se viável em termos de disponibilidade de mercado e forma de prestação dos serviços, não sendo possível observar óbices ao prosseguimento da presente concorrência.