

# A INFLUÊNCIA DE AGENTES HÍBRIDOS NO USO CORPORATIVO DO TERRITÓRIO: A ATUAÇÃO DAS ESTRUTURADORAS DE PROJETOS DE DESESTATIZAÇÃO NO BRASIL

THE INFLUENCE OF HYBRID AGENTS ON THE CORPORATE USE OF TERRITORY: HOW PRIVATIZATION PROJECT STRUCTURING FIRMS OPERATE IN BRAZIL

LA INFLUENCIA DE LOS AGENTES HÍBRIDOS EN EL USO CORPORATIVO DEL TERRITORIO: EL PAPEL DE LAS ESTRUCTURADORAS DE PROYECTOS DE PRIVATIZACIÓN EN BRASIL

## AUTOR

<sup>1</sup> Bruno Moreira Riani Costa   
<sup>1</sup> Fabricio Gallo 

## FILIAÇÃO INSTITUCIONAL

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO

## E-MAIL

bruno.riani@unesp.br  
fabricio.gallo@unesp.br

DATA DE SUBMISSÃO: 27/08/25

DATA DE APROVAÇÃO: 23/06/26

DOI: 10.12957/GEOUERJ.2026.93776



E-ISSN 1981-9021

ESTE É UM ARTIGO DE ACESSO ABERTO DISTRIBUÍDO SOB OS TERMOS DA LICENÇA CREATIVECOMMONS BY-NC-SA 4.0, QUE PERMITE USO, DISTRIBUIÇÃO E REPRODUÇÃO PARA FINS NÃO COMERCIAIS, COM A CITAÇÃO DOS AUTORES E DA FONTE ORIGINAL E SOB A MESMA LICENÇA.

## // RESUMO

O tema da financeirização e da privatização das infraestruturas públicas tem sido crescentemente debatido em áreas como Geografia e Urbanismo. Neste contexto, torna-se tarefa necessária analisar os agentes que concorrem para este processo. Conforme será apresentado, a International Finance Corporation (IFC), organização multilateral do Grupo Banco Mundial, tem assumido um importante papel de catalisadora deste processo. Além de assessorar concessões em novos setores (como saúde e educação), a IFC tem também introduzido novidades licitatórias em concessões de setores já consolidados, visando a atração de novos tipos de agentes econômicos. São, assim, esforços no sentido de aplainar as rugosidades normativas do território brasileiro, tornando-o mais propício ao uso corporativo. O artigo também trata da Estruturadora Brasileira de Projetos (EBP), empresa que cumpria papel complementar ao da IFC como estruturadora de projetos de desestatização no país, refletindo uma reorientação das estratégias governamentais voltadas para execução de projetos de infraestrutura em um contexto de restrição fiscal. O estudo destes agentes ajuda a traçar uma tipologia de atores que compõem um círculo de cooperação voltado à transformação de equipamentos de infraestrutura territorial em objetos de valorização.

**Palavras-chave:** international finance corporation; estruturadora brasileira de projetos; regulação híbrida do território; círculos de cooperação; financeirização da infraestrutura.

## // ABSTRACT

The growing debate on the financialization and privatization of public infrastructure in fields like Geography and Urbanism makes it essential to analyze the agents that contribute to this process. As will be shown, the International Finance Corporation (IFC), a multilateral organization of the World Bank Group, has taken on a significant role as a catalyst for this process. In addition to advising on concessions in new sectors (such as health and education), the IFC has also introduced new bidding procedures in concessions for established sectors, with the goal of attracting new types of economic agents. We see these as active efforts to smooth out the “regulatory roughness” of the Brazilian territory, making it more favorable for corporate use. We will also discuss the Estruturadora Brasileira de Projetos (EBP), a Brazilian company that played a complementary role to the IFC as a privatization project structuring firm in the country. This reflects a reorientation of government strategies for executing infrastructure projects in a context of fiscal constraint. The study of these agents helps to outline a typology of actors who form a cooperation circle aimed at transforming territorial infrastructure assets into objects of financial appreciation.

**Keywords:** international finance corporation; hybrid regulation of the territory; cooperation circles; financialization of infrastructure.

## // RESUMEN

El tema de la financiarización y privatización de la infraestructura pública se ha debatido cada vez más en ámbitos como la Geografía y el Urbanismo. En este contexto, analizar los agentes involucrados en este proceso se convierte en una tarea necesaria. Como se presentará, la International Finance Corporation (IFC), organización multilateral del Grupo Banco Mundial, ha asumido un importante papel como catalizadora de este proceso. Además de asesorar sobre concesiones en nuevos sectores (como salud y educación), la CFI también ha introducido procesos de licitación innovadores para concesiones en sectores ya establecidos, con el objetivo de atraer nuevos tipos de agentes económicos. Entendemos que estos son esfuerzos activos para suavizar la rigidez regulatoria del territorio brasileño, haciéndolo más propicio para el uso corporativo. También analizaremos aquí la Estruturadora Brasileira de Projetos (EBP), empresa que desempeñó un papel complementario a la IFC como agencia estructuradora de proyectos de privatización en el país, lo que refleja una reorientación de las estrategias gubernamentales hacia la ejecución de proyectos de infraestructura en un contexto de restricciones fiscales. El estudio de estos agentes permite delinear una tipología de actores que conforman un círculo de cooperación orientado a transformar los equipamientos de infraestructura territorial en objetos de valorización.

**Palabra Clave:** corporación financiera internacional; regulación híbrida del territorio; círculos de cooperación; financiarización de infraestructuras.

## INTRODUÇÃO

A *International Finance Corporation* (IFC) – ou *Corporação Financeira Internacional* (CFI) – é uma instituição do Grupo Banco Mundial e, embora legal e financeiramente independente, coordena suas atividades com outras instituições do Grupo. Atua comercialmente e investe em projetos com fins lucrativos voltados para o desenvolvimento do setor privado em países considerados de renda média ou baixa (Ottenhoff, 2011). Fundada em 1956, suas operações cresceram de maneira significativa nas décadas de 1990 e 2000 (Park, 2005, 102). Em 2023, a IFC possuía um total de US\$ 110 bilhões de ativos sob gestão, investindo US\$ 32 bilhões apenas em 2022 (IFC, 2022).

Sua estrutura organizacional é semelhante à do Banco Mundial (Park, 2005), sendo controlado por governos de seus países membros de maneira proporcional ao investimento de cada um na instituição (Ottenhoff, 2011). Além do capital integralizado pelos países membros através das subscrições, o *funding* da instituição – isto é, os recursos que sustentam suas operações e investimentos (Ottenhoff, 2011) – conta com os lucros retidos de seus investimentos e com emissão de títulos de dívida em mercados de capitais, meio através do qual em 2022 a instituição levantou aproximadamente US\$ 9 bilhões (IFC, 2022).

Quanto às diversas formas de atuação da IFC, pode-se dividi-las em dois grupos: os *investimentos* propriamente ditos – que são o carro-chefe da instituição e incluem empréstimos, investimentos em *equity* e financiamento ao comércio – e os serviços de *consultoria*. Estes incluem serviços prestados a empresas privadas, como treinamento e aconselhamento, mas também auxílio técnico a governos no desenho e promoção de políticas que sejam *business-friendly* (Ottenhoff, 2011). É uma forma indireta, em oposição à sua atuação direta através do financiamento propriamente dito, de a instituição cumprir seu propalado papel de facilitar e promover investimentos privados. Trata-se, neste caso, de intermediar “[...] interesses públicos e privados através da promoção de marcos regulatórios nacionais ou subnacionais que permitam e promovam a criação e o funcionamento pleno de novos mercados” (Pronko, 2022, p. 9). Neste

sentido, Funke (2022) oportunamente nota que o IFC atua como um importante vetor da financeirização nos países subdesenvolvidos e emergentes.

Já a *Estruturadora Brasileira de Projetos* (EBP) foi uma empresa formalmente privada fundada em 2008 com o propósito específico de auxiliar o Estado brasileiro (em suas diferentes instâncias) a desenvolver projetos de concessão na área de infraestrutura (BNDES; IFC, 2015). Era controlada pelo BNDES conjuntamente a oito bancos comerciais operantes no Brasil: *Banco do Brasil, Espírito Santo, Santander, Votorantin, Bradesco, Citibank, HSBC e Itaú*. Embora muito diferentes em sua origem, dimensão e escopo, ambas cumpriram papéis que confluem para uma mesma direção: a promoção de novas etapas de concessões e privatizações no Brasil. Em graus distintos, ambas atuaram como importantes *estruturadoras* de projetos deste tipo, fazendo parte de uma estratégia de desestatização traçada pelo BNDES em conjunto a organismos multilaterais.

Embora dando mais foco à IFC (dada a sua importância), o presente artigo demonstra como estes dois agentes desempenharam (no caso da EBP) e desempenham (caso da IFC) papel importante na formatação de inúmeros processos de desestatização no país: são agentes que atuam de modo a aplainar as rugosidades normativas do território brasileiro, tornando-o mais adequado ao uso corporativo. Para demonstrar este argumento, primeiramente é apresentado um breve panorama histórico da atuação da IFC no Brasil, de modo a ilustrar a capilaridade e importância de sua atuação em processos pioneiros de desestatização no país. Em seguida, discute-se mais especificamente a atuação desta instituição como consultora para assuntos de desestatização no âmbito do Governo do Estado de São Paulo, destacando o caso da privatização da Sabesp como exemplo do *modus operandi* da instituição.

Para além disso, são tratados também os esforços ativos da IFC na introdução de novidades licitatórias e editalícias em concessões de um setor em específico, o setor de concessões rodoviárias, visando eliminar barreiras normativas que impediam a participação de novos players, notadamente agentes financeiros. Passada em revista a atuação da IFC, discute-se brevemente a EBP, destacando ser um fruto de esforços do BNDES e consequentemente do Governo Federal à época na busca por acelerar a desestatização.

Vale dizer que as descrições incluídas no artigo são fruto de levantamentos bibliográficos e documentais pautados na pesquisa em fontes de acesso aberto e disponíveis digitalmente. Foram revisados documentos técnicos e gerenciais encontrados nos portais de transparência e sítios eletrônicos oficiais que apresentavam dados pertinentes ao recorte temporal do estudo.

A partir destas investigações, ao longo do texto são tiradas conclusões para pensar o papel destes agentes na conformação de novos usos do território. O ponto de chegada é o entendimento destes agentes como articuladores de *círculos de cooperação* no espaço voltados para a transformação de equipamentos de infraestrutura em objetos de valorização, ou então em um *setor econômico de acumulação capitalista* (Rufino, 2021, p. 4). Dentro deste quadro, argumenta-se que os agentes destacados (IFC e EBP) atuam como elos em círculos globais de produção e circulação de informação: como será argumentado, ambas as instituições possuem operação enxuta no país, subcontratando firmas de consultoria para realização dos estudos devidos. Por fim, será mostrado que tanto a IFC quanto a EBP são agentes cuja natureza é de difícil categorização: situam-se entre o público e o privado. São agentes que podem ser considerados *híbridos*. No caso da EBP, esta constatação revela um esforço consciente e ativo do Estado brasileiro para dispor de instrumentos voltados à execução de políticas de investimento em infraestrutura em um contexto global de predominância da ideologia neoliberal.

## BREVE PANORAMA HISTÓRICO DA ATUAÇÃO DA IFC NO BRASIL

O Brasil foi o destinatário do primeiro empréstimo da *International Finance Corporation*: em 1957, um ano após ter sido fundada, a corporação forneceu um financiamento de dois milhões de dólares à subsidiária da empresa alemã Siemens no Brasil. Mais de uma década depois, em 1972, a IFC inaugurou seus serviços de consultoria no país. No decênio seguinte, a instituição cunhou o termo *mercados emergentes*. Por parte do Grupo Banco Mundial (2025), há o entendimento de que este termo mudou a percepção do mundo financeiro acerca dos países em desenvolvimento, definindo uma nova classe de ativos. Foi principalmente a partir da década de 2010 que a IFC passou a assessorar muitos Estados e órgãos públicos em projetos de concessão, desestatização e privatização no país (Banco Mundial, 2025).

Um marco da participação da IFC como promotora da desestatização no Brasil ocorre em 2007. Naquele ano, junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e ao Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), firmou acordo para criação de um programa denominado *Brazil PSP Development Program*, também conhecido como *PSPInfra*. Sua criação visou a destinação de “[...] recursos financeiros e técnicos à estruturação e modelagem de projetos de infraestrutura na modalidade de concessões públicas e Parcerias Público-Privadas (PPPs) no Brasil e na América do Sul” (BNDES, 2007). A ideia por trás do PSPInfra era a de combinar “[...] a atuação internacional do IFC na estruturação de projetos de infra-estrutura com os conhecimentos do BID em financiamento de investimentos na América Latina e com a experiência do BNDES em projetos de fomento no Brasil” (BNDES, 2007). Foi principalmente através deste programa, que engloba um fundo constituído por um aporte inicial de quatro milhões de dólares (expandido e renovado ao longo dos anos)<sup>1</sup> que a IFC atuou em diversos processos de desestatização no país ao longo da década de 2010. Documentos relativos ao próprio programa listam como *highlights* do PSPInfra dezesseis leilões efetuados até o ano de 2021.

Foi neste contexto que a IFC pôde assessorar concessões consideradas inovadoras no contexto brasileiro. Foi o caso da concessão relativa ao Hospital Geral do Subúrbio, em Salvador, tida como a primeira PPP na área da saúde no Brasil. Tendo sido levada a cabo no âmbito do PSPInfra, tanto a IFC quanto o BNDES cumpriram papéis decisivos na implementação do projeto em questão, que foi encomendado pelo Governo do Estado da Bahia (Andrade; Pinto, 2022). Mais especificamente, a IFC esteve interessada “[...] em desenvolver PPPs na área de infraestrutura social, [tendo sido a responsável] pelas pesquisas de avaliação do *value for money* e contratação de consultores para realizar a modelagem da PPP. O BNDES colaborou na modelagem econômico-financeira” (Andrade; Pinto, 2022, p. 6).

E, tratando de PPPs consideradas inovadoras, cumpre mencionar que a IFC também participou daquela que é considerada a primeira experiência do gênero no segmento da

---

<sup>1</sup> Projeto BID Nº BR-T1256. Operação Financeira de Código ATN/OC-13255-BR.

educação no país. Encomendada pelo município de Belo Horizonte e empreendida no âmbito do PSPInfra, a PPP em questão teve como objetivo a execução de obras de construção e reconstrução de dezenas de Unidades Municipais de Educação Infantil e Escolas Municipais de Ensino Fundamental (Belo Horizonte, 2024). Depois de construídas ou reconstruídas, as escolas e creches em questão teriam seus serviços não-pedagógicos prestados pela concessionária (Rodrigues, 2015). Para a execução desta PPP inaugural no setor, os consultores contratados pela IFC “[...] desenvolveram soluções financeiras, técnicas e jurídicas” (IFC, 2012) de modo a viabilizar a concessão. Além disso, considerando que uma PPP “[...] nunca havia sido utilizada no sistema educacional brasileiro, a IFC usou exemplos de outros países para desenvolver um modelo detalhado” (IFC, 2012).

Vale dizer que as sucintas descrições dos processos acima mencionados não se propõem a fornecer um panorama completo das concessões em questão. Servem antes ao propósito de ilustrar como a IFC tem buscado ativamente desbravar novas fronteiras de desestatização no país. Vale destacar, por outro lado, a variedade de setores compreendidos pela atuação da IFC como consultora, além de sua capilaridade.

A este respeito, vale destacar que desde 2017 a IFC tem firmado acordos de parceria com a *Empresa de Planejamento e Logística S.A* (EPL) para auxiliar em processos de desestatização no setor de transportes. Um destes acordos esteve voltado à realização de estudos voltados para concessão de lotes de rodovias federais no Paraná<sup>2</sup>, mais bem discutida adiante. Em 2021, outro acordo firmado entre as duas instituições previu apoio da IFC em estudos para concessão de serviços de transportes ferroviários em diversos estados<sup>3</sup>. Além disso, em 2018 a IFC firmou um acordo de cooperação para consultoria em projetos de concessão e parceria público-privada com a Caixa Econômica Federal (Caixa, 2018). Neste caso, a parceria tinha como foco a estruturação de PPPs no segmento de iluminação pública em diversos municípios brasileiros.

Do que foi exposto ao longo desta seção, conclui-se que a IFC têm sido, ao menos desde a década passada, um agente na vanguarda de processos de desestatização no Brasil,

---

<sup>2</sup> Acordo de Parceria Nº 01/2019 EPL x IFC.

<sup>3</sup> Acordo de Parceria Nº 01/2021 EPL x IFC.

encabeçando a estruturação de concessões e PPPs consideradas paradigmáticas no país. Inclui-se aí a primeira PPP realizada na área da saúde assim como a PPP inaugural no setor da educação. Também é importante reiterar que a influência da IFC em processos de desestatização no Brasil não se restringe ao marco estabelecido pela parceria da corporação com o BNDES: vimos que a IFC firmou acordos e parcerias com outras instituições brasileiras que são agentes relevantes no traçado de políticas de concessão e desestatização, como a EPL e a Caixa Econômica Federal, chamando a atenção para a presença bastante capilarizada da IFC em meio à máquina estatal. Vale tratar agora mais especificamente da atuação da IFC em processos de desestatização no Estado de São Paulo, cuja dimensão nos últimos anos tem chamado a atenção.

## A ATUAÇÃO DA IFC EM CONCESSÕES RECENTES EM SÃO PAULO

Em setembro de 2023, quatro contratos com a IFC constavam no Portal de Transparência do Governo do Estado de São Paulo. Dois deles foram assinados no mesmo dia (10 de março de 2023): um relativo à contratação de serviços técnicos de apoio e consultoria para o projeto de desestatização/privatização da SABESP (no valor de R\$ 45 milhões)<sup>4</sup> e outro que contrata serviços técnicos e de consultoria para estruturação de nova rodada de concessões do setor de mobilidade (no valor de R\$ 71 milhões)<sup>5</sup>. O terceiro contrato (no valor de R\$ 40 milhões), assinado em 8 de maio daquele ano, é voltado à estruturação de concessão de uma linha da CPTM: prevê a construção e operação de trem intercidades ligando as regiões metropolitanas de São Paulo e Sorocaba<sup>6</sup>. Outro, firmado em 11 de agosto de 2023 (no valor de R\$ 62 milhões)<sup>7</sup>, corresponde à prestação de serviços técnicos e de consultoria para modelagem de concessão de linhas do serviço público de transporte coletivo metroviário de São Paulo.

Não é exagerada, portanto, a compreensão de Brigatti e Felix (2023) quanto a que em 2023 “[...] o IFC se tornou, de forma indireta, a consultoria oficial do governo Tarcísio de Freitas para

---

<sup>4</sup> Contrato Número 001/2023. Processo SPI-PRC- 2023/00055.

<sup>5</sup> Contrato Número 002/2023. Processo SPI-PRC-2023/00085.

<sup>6</sup> Contrato Número 003/2023. Processo SPI-PRC- 2023/00086.

<sup>7</sup> Contrato Número 005/2023. Processo 021.00000001/2023-56.

estudos de privatização”. Dentre as desestatizações assessoradas pela IFC no Estado, talvez a mais notória tenha sido a privatização da Sabesp: firmado sem o recurso a qualquer licitação ou concorrência pública, o contrato previa três fases de estudos. A primeira delas, denominada fase zero, foi dedicada a estudos preliminares realizados em dois meses. Correspondendo a cerca de 20% do custo total do estudo contratado pelo Governo, esta fase deveria chegar a uma conclusão a respeito da desestatização: como recomendou a privatização, desencadeou-se o desenvolvimento das fases seguintes dos estudos, assim como o pagamento do valor restante, totalizando os mais de quarenta e cinco milhões de reais previstos no contrato.

Ações populares (Morais; Moraes; Andrade, 2023; Cosso, 2023) destacaram como o relatório da fase zero não avaliou os efeitos da privatização sob a ótica do poder público, restringindo-se a avaliar as possíveis vantagens da privatização para a própria empresa. Do ponto de vista objetivo, estes estudos chamam atenção por outro aspecto: ao mesmo tempo em que a IFC foi contratada mediante dispensa de licitação, justificada pela sua suposta expertise, a instituição subcontratou outras empresas para realização dos estudos, mesmo aquele da fase zero (Zanini, 2023). Quem assina a grande maioria dos gráficos apresentados naquele relatório é a *Boston Consulting Group*, considerada umas das maiores firmas de consultoria empresarial do mundo. O problema notado pela referida ação popular é evidente: se a IFC foi contratada sem licitação por suposto notório saber e expertise em uma área especializada e singular, não haveria margem para subcontratação de terceiros. Como consequência, a execução do relatório caiu nas mãos de uma firma gigante norte-americana do setor de consultoria empresarial sem qualquer concorrência.

Vale destacar também que a IFC era, já à época de sua contratação, credora da própria Sabesp. Mesmo em 2023 a empresa contratou financiamento de um bilhão de reais junto à instituição braço do Banco Mundial (Netto, 2023). Sabendo disso, há aqueles que entendem haver neste caso um conflito de interesses, considerando que o interesse corporativo da IFC em “[...] obter o pagamento pelo financiamento concedido pode desviar o resultado da análise sobre o modelo de negócios de sua devedora, de modo a favorecer o adimplemento em detrimento de outros indicadores de interesse público a serem considerados” (Morais, Moraes, Andrade, 2023).

Desde então, a Sabesp tem contraído ainda mais empréstimos junto à IFC: em 2024 foram mais de um bilhão de reais da instituição emprestados à Sabesp (IFC, 2024a). Em 2025, foram mais seiscentos milhões de dólares em empréstimos (CNN Brasil, 2025). Além disso, a IFC tem estabelecido parcerias – entenda-se: concessão de empréstimos – com a *Equatorial*, empresa vencedora do certame de desestatização da Sabesp. Em 2025, a IFC concedeu ao Grupo Equatorial (àquela altura já controlador da Sabesp) um empréstimo de duzentos e cinquenta milhões de dólares (IFC, 2025). É uma prática comum da instituição: a IFC investe em alguns fundos de infraestrutura do Grupo Pátria (IFC, 2023), gestora de fundos que ganharam ao menos três leilões de rodovias no Brasil modelados pela IFC, sobre o que será tratado posteriormente.

## IFC COMO ARTICULADORA DE CÍRCULOS DE COOPERAÇÃO NO ESPAÇO

Frente ao que já foi apresentado, há elementos que permitem caracterizar a IFC como um agente que desempenha um papel importante na articulação de *círculos de cooperação no espaço* que viabilizam a concessão de infraestrutura no país. *Círculos de cooperação* permitem regular e assegurar o processo de valorização (Santos, 1994). Em específico, trata-se do conjunto de fluxos complementares à produção, podendo ser inclusive imateriais (pensando aqui notadamente na informação), e que justamente sustentam e auxiliam a operação concreta do processo produtivo. Este, por sua vez, em seu caráter material, é representado pela ideia de *circuitos espaciais produtivos*.

Etapas relevantes da operacionalização destes conceitos é a identificação dos principais agentes envolvidos na estruturação de círculos de cooperação (Castillo; Frederico, 2010). Neste sentido, cumpre analisar a maneira como estes agentes estabelecem estes círculos, que podem ser conformados por relações “[...] entre as empresas; entre empresas e poderes públicos locais, regionais e nacionais; entre empresas, associações e instituições etc.” (Castillo; Frederico, 2010, p. 465). Vale dizer que os autores apontam ainda a importância da logística – como *expressão geográfica da circulação corporativa* – como outra etapa importante da análise dos circuitos espaciais produtivos. Mais que isso, lembram que as redes de logística não são apenas materiais, mas também dotadas de um caráter social, de modo que a regulação política definidora da

propriedade de determinada rede (que pode ser pública, privada ou concedida) também deve ser levada em consideração na análise (Castillo; Frederico, 2010, p. 456).

Vale ressaltar este aspecto já que no caso em questão trata-se de um *círculo de cooperação* no espaço voltado justamente para promover a concessão de equipamentos de infraestrutura que podem – alguns deles – servir como redes de logística. É o caso das rodovias e aeroportos, equipamentos que servem à rede logística dos mais variados *circuitos espaciais produtivos*, mas que na medida em que são concedidos pelo poder público, tornam-se eles mesmos objetos de um processo de valorização próprio (Costa, 2023). O mesmo pode ser dito de fixos geográficos como escolas, creches e hospitais públicos, que fazem parte de um *círculo de reprodução social* e se tornam base para processos de valorização na medida em que sua operação é concedida à iniciativa privada. Sejam equipamentos componentes de circuitos espaciais produtivos ou então de circuitos de reprodução social, para que sejam concedidos há a conformação de um círculo de cooperação para o qual concorrem diferentes agentes. Dentro deste quadro é que a IFC pode ser entendida como agente catalisador destes círculos de cooperação voltados à concessão de equipamentos de infraestrutura pública, tendo atuado diretamente em dezenas de processos de concessão e desestatização no país nos últimos quinze anos.

Mais especificamente, tem atuado como uma espécie de *elo* em cadeias de *circuitos globais de informação* (Silva, 2009), na medida em que intermedia instâncias do Estado (interessadas em conceder determinado equipamento) e empresas de consultoria que são as subcontratadas dedicadas *de facto* à realização de estudos que subsidiarão a concessão. Este tipo de operação foi verificado no caso da Sabesp, em que a instituição subcontratou uma gigante do ramo da consultoria (Boston Consulting Group) para realização de estudos de viabilidade da desestatização da companhia.

Não obstante, para além de *elo* em circuitos globais de informação, a IFC também desempenha papel-chave no estabelecimento de uma *regulação híbrida do território* (Antas Jr., 2005), aplainando rugosidades normativas de modo a tornar o território cada vez mais fluido para a operação de novos agentes hegemônicos. Para ilustrar este ponto, será discutida a seguir

da participação da IFC na modelagem de concessões rodoviárias consideradas inovadoras no país.

## A BUSCA PELA ATRAÇÃO DE NOVOS AGENTES EM CONCESSÕES RODOVIÁRIAS MODELADAS PELA IFC

No início de 2016, Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo (Artesp) autorizou a contratação, mediante dispensa de licitação, da IFC para assessoria na modelagem de concessões rodoviárias no Estado. No âmbito deste contrato a IFC pôde atuar, conjuntamente a atores institucionais do governo estadual, na estruturação da concessão de rodovias do Centro-Oeste Paulista. A importância deste projeto em específico advém das novidades nele introduzidas com o intuito de atrair novos *players* ao certame (Cohen; Pupin; Giannin, 2021, p. 21-2). Como resultado, os “documentos editalícios foram alterados para refletir regras mais amistosas para participação de agentes ditos ‘não tradicionais’, tais como fundos, interessados estrangeiros, operadores etc.” (Cohen; Pupin; Giannin, 2021, p. 30)

Subjacente a estes propósitos, como notam Cohen, Pupin e Giannin (2021, p. 28), estiveram as condições macroeconômicas e políticas pelas quais o Brasil passava à época: com as grandes empresas tradicionalmente atuantes no setor enfraquecidas pelos desdobramentos da operação Lava-Jato – como aliás já foi tratado em outra ocasião (Costa; Manocchio; Gallo, 2022) – justificava-se a busca por atrair novos *players*.

Dentre os mecanismos introduzidos neste certame, destaca-se: a) a ampliação da gama de formas de financiamento consideradas pelo poder concedente como garantia de efetividade dos investimentos previstos; b) a dispensa de apresentação de atestados de capacidade técnica em relação à construção e experiência prévia no setor, bastando a comprovação de capacidade de captação de recursos; c) a autorização da subcontratação qualificada, que ampara legalmente a contratação de terceiros para execução das atividades previstas em contrato; d) a dispensa de apresentação do rol de controladores das empresas participantes até o nível das pessoas físicas (Cohen, Pupin, Giannin, 2021).

Neste quadro, nas palavras de Cohen, Pupin e Giannin (2021, p. 34): “O Edital expressa um esforço ativo para afastar regras impeditivas de participação de fundos.” Por estas razões, Esteves (2023, p. 29) afirma que não é por acaso que “[...] o vencedor da concessão das Rodovias do Centro-Oeste Paulista foi um fundo de investimentos”. O certame, realizado no primeiro trimestre de 2017, foi vencido por um fundo da gestora de investimentos Pátria. Pouco tempo depois, também no primeiro semestre de 2017, o leilão relativo à concessão do lote Rodovia dos Calçados também foi executado. Esta concessão também foi elaborada com apoio da IFC (IFC, 2024b) e seu leilão foi vencido pelo *Grupo Arteris*, já então com uma atuação consolidada no segmento no país (ARTERIS, 2022).

O leilão seguinte desta nova rodada de concessões rodoviárias no estado de São Paulo também contou com apoio e parceria da IFC: correspondia ao Lote Piracicaba-Panorama (IFC, 2020). Realizado em 2020, foi vencido por um consórcio formado por outro fundo do Grupo Pátria e pelo Fundo Soberano de Cingapura (GIC) (IFC, 2020). Ainda mais recentemente, a IFC assessorou os técnicos da Artesp no processo de concessão do Trecho Norte do Rodoanel, concedido à iniciativa privada em março de 2023 (IFC, 2024b). O trecho foi arrematado por um fundo de investimento denominado *Via Appia*, da gestora *Starboard Partners*, especializada no investimento em companhias com dificuldades financeiras.

Com este curto sobrevoo pela atuação da IFC como consultora em modelagens de concessões do segmento rodoviário em São Paulo na última década, verifica-se que a instituição tem levado a cabo a tarefa de introduzir novidades editalícias e licitatórias no setor. Como analisado por especialistas da área, o edital de concessão de Rodovias do Centro-Oeste Paulista foi paradigmático neste sentido, lançando as bases para os editais seguintes no setor. Houve ali um interesse declarado de afastar quaisquer barreiras que impedissem a participação de novos tipos de agentes no setor, notadamente fundos financeiros, o que reforça a percepção da IFC enquanto vetor da financeirização em países emergentes (Funke, 2022).

## IFC COMO PROMOTORA DA REGULAÇÃO CORPORATIVA DO TERRITÓRIO

Em vista do apresentado, pode-se sustentar que a IFC desempenha papel-chave no estabelecimento de uma *regulação híbrida do território* (Antas Jr., 2005). Por *regulação híbrida do território* compreende-se a crescente ascendência do *poder corporativo* – da *política das empresas* – na conformação de normas e conseqüentemente usos do território (Antas Jr, 2017), sendo exercida por diversas articulações entre Estado e corporações (Teixeira, 2018, p. 146). Articulações que podem se manifestar “[...] de forma direta, por meio de uma empresa que se apossa de estruturas de planejamento antes estatais, como é o caso dos grandes sistemas de engenharia no Brasil, ou influenciando as tomadas de decisões dos órgãos e instituições governamentais” (Teixeira, 2018, p. 146).

Como lembrado por Antas Jr. (2017, 23), a ubiquidade planetária característica do período contemporâneo só pode ser plenamente exercida pelas grandes firmas, enquanto os Estados reservam o exercício de sua soberania ao seu território nacional. Cria-se assim uma assimetria de escala de atuação, com um poder corporativo tornado verdadeiramente global graças aos avanços técnico-científico-informacionais, de um lado, e centenas de jurisdições e poderes estatais circunscritos territorialmente, de outro. Assim, as corporações podem realmente atuar em rede, conectando pontos do espaço global cujas normas e/ou materialidade interessam à sua atuação.

Dentro deste contexto, a atuação da IFC é especialmente representativa. Afinal, trata-se de uma instituição multilateral (e, portanto, de atuação supranacional) cuja função é aplainar rugosidades normativas de territórios considerados *emergentes* (para usar um termo cunhado pela própria instituição) em busca do propalado estímulo ao crescimento do setor privado. Em específico, como visto, através de seu trabalho de consultoria em processos de desestatização junto à órgãos governamentais e/ou instâncias do Estado, a IFC ajuda a criar oportunidades de investimento privado em pontos específicos do território destes países. É, assim, um agente promotor de novas possibilidades de *valorização do espaço* (Costa, 2024).

Como visto, a IFC desempenhou um papel relevante na conformação de novas normas editalícias e licitatórias em processos de desestatização no segmento de rodovias no país. Atuou

assim de forma declarada com intuito de permitir e/ou facilitar a inserção no segmento de novos tipos de agentes econômicos: no caso, fundos de investimento. Não à toa, as concessões rodoviárias em São Paulo modeladas com apoio da IFC foram consideradas inovadoras, atingindo seu objetivo de atrair fundos de investimento para o setor. Não resta dúvidas de que sua atuação neste caso envolveu principalmente aplainar eventuais resistências que se impusessem ante à participação de agentes econômicos de determinado tipo em um novo segmento. Assim, seja atuando como catalisadora na introdução de novos padrões em concessões de setores já consolidados, ou então assessorando PPPs pioneiras em setores novos, a IFC é um agente importante no quadro da regulação híbrida do território brasileiro.

Dito isso, ao passo que a IFC desempenha um “[...] papel catalisador ao introduzir com sucesso novos padrões nas transações de PPP no setor de transporte e ao inovar ao assessorar as primeiras PPPs de saúde e educação”, há um segundo agente importante no âmbito da modelagem de concessões no país, que se concentrou em projetos mais padronizados, seguindo modelos estabelecidos no marco do PSPInfra (IEG, 2015, p. 86): a Estruturadora Brasileira de Projetos.

## UM DOBLÊ BRASILEIRO DA IFC: A ESTRUTURADORA BRASILEIRA DE PROJETOS

A criação da Estruturadora Brasileira de Projetos (EBP), em 2008, decorreu de esforços do BNDES (Ribeiro, 2015) no marco do *PSPInfra* (Aroeira da Silva, 2022). Neste sentido, ocorreu na esteira do processo notado por Rufino (2021, p. 7): de reforço, por parte do BNDES, de sua área de Estruturação de Projetos, algo que foi articulado junto à órgãos multilaterais, com “[...] o objetivo de identificar, fomentar, apoiar e realizar a estruturação de concessões públicas e PPP.” Vale dizer que a importância da EBP neste contexto é atestada pela ênfase que recebeu em estudo publicado em 2015 como fruto da parceria entre o BNDES, a IFC e o BID. Neste estudo, chega-se à conclusão de que *estruturadores independentes* seriam agentes particularmente desejáveis na modelagem das concessões públicas de infraestrutura no Brasil (BNDES; IFC; BID, 2015). E, conforme argumentado no referido documento, a IFC e a EBP seriam estruturadoras independentes por excelência: empresas que prestam serviços de consultoria em projetos de

concessão e se comprometem a não participar da eventual licitação subsequente (BNDES; IFC, 2015).

Em 2013, a EBP firmou um *Convênio de Cooperação Técnica* com o BNDES. No âmbito deste convênio, o BNDES colocaria parte de seu corpo técnico (em especial através de sua Área de Estruturação de Projetos) à disposição da EBP para auxiliar a empresa na realização de estudos. O Convênio foi suspenso mediante decisão do TCU no ano seguinte, em 2014, sob alegação de benefício indevido a uma empresa privada (TCU, 2015). Para Ribeiro (2015), independente das acusações de favorecimento, seria fato incontroverso que “[...] a EBP sempre foi tratada no âmbito das entidades governamentais como uma empresa paraestatal, como um braço operacional do BNDES para desenvolvimento de estudos para a estruturação de concessões e PPPs”.

O caso de duas rodadas concessões aeroportuárias ajuda a ilustrar a atuação da EBP. A primeira destas rodadas foi anunciada em 2011 e contemplava os aeroportos de Guarulhos, Viracopos e Brasília (Brasil, 2012). Na ocasião, anunciou-se que a EBP seria contratada para realização de estudos relativos a estas concessões sem licitação (Barbosa, 2011). Em decorrência da repercussão negativa, a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) realizou um chamamento público autorizando outras empresas a concorrer pela realização dos estudos. De toda maneira a EBP saiu vencedora e jornalistas notaram que, dado o contexto, a empresa controlada pelo BNDES teve dois meses a mais que as outras para realização dos estudos, tendo começado a coletar dados mais cedo e utilizando para isso instalações da SAC (Secretaria de Aviação Civil) e da Infraero (Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária) (Valente; Doca, 2013). Para realizar os estudos a EBP subcontratou a *LeighFisher*, firma americana de consultoria.

Na segunda rodada, que compreendia os aeroportos do Galeão e de Confins, a história foi parecida: a EBP foi autorizada pelo órgão competente, a Secretaria de Aviação Civil (SAC), a desenvolver estudos técnicos preparatórios para a concessão de ambos os aeroportos. Em seguida, procedeu para um chamamento público autorizando outras empresas a apresentarem propostas em até dez dias. Uma empresa nacional de engenharia concorreu, mas a vencedora

do certame foi mesmo a EBP. Para empreender os estudos, a EBP assinou junto à IFC um acordo de cooperação (Banco Mundial, 2014).

Não obstante seu papel de destaque na participação em diversas concessões de infraestrutura, a EBP perde força a partir de 2014, na esteira da já aqui referida decisão do TCU que rescindiu seu convênio com o BNDES, e encontra-se hoje em processo de liquidação. Frente a esta situação alguns debates foram levantados. Há especialistas que criticaram a decisão do TCU, alegando que o tribunal não compreendeu o papel da EBP como “[...] peça fundamental para a solução de um dos maiores desafios do nosso mercado, na medida em que pode desenvolver soluções que, eventualmente, contribuam para que tenhamos um mercado de financiamento de longo prazo mais efetivo” (Pereira, 2015).

Assim, o que interessa aqui é o entendimento da EBP como uma espécie de empresa paraestatal – ou então um braço do BNDES – cuja criação e operação foi pensada de modo a cumprir um papel na agenda de desestatização no setor de infraestrutura. Há inclusive quem entenda que a EBP na ocasião “[...] se transformou em tábua de salvação para o governo acelerar os estudos das concessões de infraestrutura anunciadas pela presidente Dilma Rousseff” (Rittner; Borges, 2013). Neste sentido, tratou-se de uma empresa que cumpriu um papel análogo ao da IFC: de facilitar, acelerar e promover os projetos de concessão no setor de infraestrutura.

Em comum com a IFC a EBP tem também o caráter enxuto de sua estrutura interna. Mais que isso, como destacado em 2013 pelo então presidente da EBP: no caso desta empresa *tudo* era subcontratado, justificando que “seria impossível uma equipe, mesmo que fosse um pouquinho maior, entender de hospital, estádio, estrada, aeroporto, porto e saneamento”, fazendo referência a setores em que a empresa estruturou projetos (Tokeshi, 2013).

Justifica-se assim a percepção de uma certa similaridade – tanto na forma de atuação como no papel desempenhado – entre a função e operação da IFC e da EBP nos processos de estruturação de concessões públicas de infraestrutura no Brasil ao longo da primeira metade da década de 2010.

## IFC E EBP ENTRE O PÚBLICO E O PRIVADO

O papel cumprido por ambas as empresas, IFC e EBP, revela também um outro processo: a modificação das estratégias e formas de atuação do próprio Estado frente à necessidade de investimento em infraestrutura em um contexto de propalada restrição fiscal, ambiente macroeconômico global desfavorável e arraigamento de dogmas econômicos que, na falta de termo melhor, podem ser chamados neoliberais. Afinal, como indicado por Antas Jr. (2017, p. 22), “[...] a análise de processos históricos e da produção das materialidades existentes (como a construção de complexos sistemas de engenharia) mostra que Estados e corporações têm tido mais união (e talvez até conluio) do que embates”. Para ilustrar seu argumento, o autor menciona os processos de privatização ocorridos no Brasil ao longo da década de 1990, deliberadamente levados a cabo pelo Estado com recurso ao auxílio de grandes firmas globais de consultoria, construindo uma simbiose entre Estado e corporações (Antas Jr., 2017, p. 23).

Mais do que oposição binária entre Estado e corporações, os processos de desestatização são fruto de ação consciente de instituições do próprio Estado, que encontra suas margens de manobra reduzidas por uma série de razões e vê-se obrigado a assegurar a adequada reprodução social (Katz, 2018) em um novo contexto político e econômico. A história da EBP ajuda a revelar este ponto: como já visto, a instituição foi criada a partir de esforços deliberados de uma empresa pública federal (o BNDES) dotada de corpo técnico qualificado e cuja principal função corresponde ao estímulo ao desenvolvimento econômico do país. Mais que isso, a EBP atuou como uma espécie de aceleradora de processos de concessão de infraestrutura, desempenhando assim um papel designado pelo governo federal à época (Rittner; Borges, 2013). Trata-se assim de uma empresa nominalmente privada, porém praticamente *paraestatal* (Ribeiro, 2015).

Neste contexto a EBP, enquanto pequena peça do tabuleiro de estratégias do governo à época, se une a outras que emergem como alternativas viáveis à execução de políticas em um contexto em que o planejamento estatal *stricto sensu* encontra-se limitado, seja por falta de recursos à disposição das instituições competentes ou pelo simples desmonte destas. Assim, é lícito considerar a própria EBP um agente de caráter *híbrido*. Afinal, é uma empresa formalmente privada, fruto de uma associação de diversos bancos comerciais atuantes no país. Não obstante,

é fruto de esforços deliberados do BNDES, com quem estabeleceu convênio, e passou a ser ativamente utilizada como instrumento político do Governo Federal à época em nome da aceleração das concessões. Este caráter formalmente privado e praticamente Estatal permite sua consideração como um agente *híbrido*.

A IFC, por sua vez, é uma corporação de ainda mais difícil definição. Talvez se possa dizer que segue o caminho contrário: na medida em que faz parte do Grupo Banco Mundial, é uma instituição formalmente pública; não no sentido tradicional, já que não pertence a um Estado em específico, mas no sentido de que é parcialmente controlada por cada um dos Estados membros, incluindo o Brasil. Não obstante, atua na prática como uma empresa privada, que faz investimentos, concede empréstimos e presta serviços como consultora mediante remuneração. Eis aí um outro agente de difícil categorização e que pode ser considerado híbrido.

Duas trajetórias distintas, mas complementares, e que apontam para uma mesma direção: a IFC pode ser considerada uma instituição forânea, que se insere no país com o propósito de aplainar rugosidades regulatórias que dificultam o florescimento de mercados privados em segmentos até então mais ou menos restritos à atuação Estatal. Para fazê-lo, firma parcerias com diversas instituições, órgãos e autarquias vinculadas ao poder público local. Em seu turno, a EBP corresponde a uma espécie de empresa indiretamente criada pelo próprio Estado com o propósito de atuar como um elo na cadeia de círculos de cooperação voltados justamente à aceleração da desestatização. Assim, de formas diferentes, a IFC e a EBP são híbridos que têm desempenhado papel relevante na conformação de uma regulação corporativa do território.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os elementos aqui apresentados ajudam a compor o quadro explicativo do processo de *financeirização da infraestrutura* no Brasil (Rufino, 2021). Destacou-se o papel de dois agentes pouco debatidos, não obstante relevantes no desenho de processos de desestatização da infraestrutura no país nos últimos quinze anos. A atuação deliberada da IFC no sentido de eliminar as barreiras à inserção de agentes financeiros em concessões de rodovias, como visto, ajuda a explicar a recente introdução de fundos de investimento no setor, fenômeno estudado

por Gallo (2020). Neste contexto, trata-se de um exercício de regulação híbrida do território, uma vez que são agentes (tanto a IFC quanto a EBP) que se situam entre o público e o privado e atuam estabelecendo marcos normativos que implicarão em novos usos do território. Mais do que inovar em concessões de setores já tradicionais, vale lembrar, a IFC foi solicitada por órgãos do Estado brasileiro a auxiliar na modelagem de processos de desestatização em setores pioneiros, como os casos descritos das PPPs precursoras nas áreas da saúde e educação.

Neste sentido, o que foi aqui apresentado ajuda também a ilustrar a reorientação do papel do BNDES ao longo das últimas décadas no país (Farias, 2013). De articulador da integração territorial, como argumenta Farias (2013), o BNDES passou, a partir da década de 1990, a cumprir um papel de organizador da desestatização. Assim, entendemos que a criação e operação da EBP, assim como a parceria com a IFC e o BID (PSPInfra), são capítulos desta história. Em um quadro mais amplo, como já discutido, reflete mudanças nas margens de ação do Estado em um contexto de prevalência da ideologia neoliberal. Para falar com Streeck (2017), trata-se de um *Estado de consolidação*, crescentemente submetido à lógica do mercado financeiro. Neste contexto de estrangulamento fiscal, os Estados adotam alternativas para assegurar os investimentos que deverão assegurar a operação minimamente adequada dos circuitos espaciais produtivos e de circuitos de reprodução social. Para tanto, acirra-se a simbiose entre estado e finanças no âmbito da operação das infraestruturas públicas. Os esforços despendidos pelo Estado voltados para a aceleração dos processos de desestatização através da EBP e do PSPInfra devem ser explicados neste contexto.

## INDICAÇÃO DE FINANCIAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho foi realizado com apoio da FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Processos n. 2023/06942-0 e 2021/08480-8) e do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Processos n. 420048/2022-7 e 307200/2022-1).

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Celia. Parcerias público-privadas (PPP) no setor saúde: processos globais e dinâmicas nacionais. **Cadernos de Saúde Pública**, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/drk3GQCxZMTsnwQWxRjJdNQ/>. Acesso em: 31 jul. 2025.

ANDRADE, Laíse Rezende de; PINTO, Isabela Cardoso de Matos. Parceria público-privada na gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde da Bahia, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, 11 fev. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00018621>. Acesso em: 30 jul. 2025.

ANTAS JR., Ricardo Mendes. Espaço geográfico e direito: a regulação corporativa do território no período da globalização. In: SILVEIRA, Rogério Leandro Lima da; SOUZA, Mariana Barbosa de (Org.). **Norma e território: contribuições multidisciplinares**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2017. Cap. 1. p. 16-36.

ANTAS JR., Ricardo Mendes. **Território e regulação**: espaço geográfico, fonte material e não-formal do direito. São Paulo: Humanitas: FAPESP, 2005.

AROEIRA DA SILVA, Cleverson. Estruturação de projetos de parceria de infraestrutura. In: IPEA. **Concessões e parcerias público-privadas: políticas públicas para provisão de infraestrutura**. Brasília: Ipea, 2022. Capítulo 10. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/7b26e1b2-4da0-4d03-b05f-cb8b94c76f26/content>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BANCO MUNDIAL. **PPP Briefs: Brazil's Galeão and Confins Airports Privatization**. 2014. Disponível em: [https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2022-06/P3Briefs\\_BrazilGalaeoConfinsAirports.pdf](https://ppp.worldbank.org/sites/default/files/2022-06/P3Briefs_BrazilGalaeoConfinsAirports.pdf). Acesso em: 13 ago. 2025.

BARBOSA, Mariana. Governo vai priorizar setor privado para aeroportos e hidrelétricas. **Folha de S. Paulo** (online), 2011. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me0810201107.htm>. Acesso em: 13 ago. 2025.

BELO HORIZONTE (Prefeitura Municipal). **Transparência: ações e programas: parcerias público-privadas: educação.** 2024. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/transparencia/acoes-e-programas/parcerias-publico-privadas/educacao>. Acesso em: 13 ago. 2025.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). **BNDES, IFC e BID criam fundo para financiar a modelagem de projetos de infra-estrutura no Brasil.** BNDES, 18 out. 2007. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/20071019\\_not24\\_4\\_07](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/20071019_not24_4_07). Acesso em: 30 jul. 2025.

BRASIL (Presidência da República). **Governo anuncia concessões de três aeroportos.** 2012. Disponível em: <https://www.biblioteca.presidencia.gov.br/presidencia/ex-presidentes/dilma-rousseff/notas-oficiais/notas-oficiais/governo-anuncia-concessoes-de-tres-aeroportos>. Acesso em: 13 ago. 2025.

BRIGATTI, Fernanda; FELIX, Diego. Oposição vai à Justiça por fim de contrato com “consultoria oficial” de Tarcísio. **Folha de S. Paulo** (online). 31 ago. 2023. Disponível em <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2023/08/oposicao-vai-a-justica-por-fim-de-contrato-com-consultoria-oficial-de-tarcisio.shtml>. Acesso em: 04 out. 2023.

CAIXA (Caixa Econômica Federal); IFC (International Finance Corporation). **Acordo Caixa-IFC assinado.** 2023. Disponível em: <https://www.ppi.gov.br/wp-content/uploads/2023/01/acordo-caixa-ifc-assinado.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2025.

CASTILLO, Ricardo; FREDERICO, Samuel. Espaço geográfico, produção e movimento: uma reflexão sobre o conceito de circuito espacial produtivo. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, dez. 2010. Disponível em: [https://seer.ufu.br/index.php/sociedadennatureza/article/view/11336/pdf\\_10](https://seer.ufu.br/index.php/sociedadennatureza/article/view/11336/pdf_10) Acesso em: 31 jul. 2025.

CNN Brasil. **Conselho da Sabesp aprova empréstimo de US\$ 600 mi com IFC**. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/conselho-da-sabesp-aprova-emprestimo-de-us-600-mi-com-ifc/>. Acesso em: 13 ago. 2025.

COHEN, Isadora Chansky; PUPIN, João Kenji Belgamo; GIANNINI, Pedro Marques De Azevedo. **Financiamento da infraestrutura pelo mercado de capitais Brasileiro**: relato do caso entrevistas: pure project finance e debêntures. Rede de Análise e Melhores Práticas em Parcerias Público-Privadas (Rede PPP). Editores: Reinaldo Fioravanti, Ancor Suárez-Alemán, Claudia Alvarez Pagliuca. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2021.

COSSO, Roberto de Souza Campos. **Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) da Lei n.º 17.853/2023 sobre a desestatização da SABESP**, 2023. Disponível em: <https://adusp.org.br/wp-content/uploads/2023/12/adinsabesp.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2025.

COSTA, Bruno Moreira Riani; MANOCCHIO, Fernando Guilherme Silveira; GALLO, Fabricio. Disputas políticas pelo uso do território: a ascensão de investidores institucionais no setor de concessões rodoviárias frente ao enfraquecimento das grandes construtoras. **GEOgraphia**, Niterói, v. 24, n. 52, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/geographia/article/view/50057>. Acesso em: 14 ago. 2025.

COSTA, Bruno Moreira Riani. Fixos geográficos do tipo de infraestrutura: macrossistemas técnicos e seu uso como forma de valorização. **Geo UERJ**, Rio de Janeiro, n. 43, 2023. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/geouerj/article/view/68270>. Acesso em: 27 ago. 2025.

COSTA, Bruno Moreira Riani. Value and Valorisation of Space: notes for a debate on critical geography. **Antipode**, v. 56, n. 5, p. 1604-1622, 4 abr. 2024. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/anti.13043>.

ESTEVES, Rafael Lúcio. **A modelagem das concessões rodoviárias federais brasileiras**: Avaliação de fatores que influenciam na financiabilidade dos projetos. 2023. Monografia (Especialização em Controle da Desestatização e da Regulação) – Instituto Serzedello Corrêa, Escola Superior do Tribunal de Contas da União, Brasília DF.

FARIAS, Hélio Caetano. O papel do BNDES na integração do território brasileiro. **GEOUSP Espaço e Tempo** (Online), São Paulo, Brasil, v. 17, n. 2, p. 119–133, 2013. Disponível em: <https://revistas.usp.br/geousp/article/view/74939>. Acesso em: 14 ago. 2025.

FUNKE, Jayson J. Producing investment space: the International Finance Corporation and the geofinancial power network, **Cambridge Journal of Economics**, v. 46, n. 4, jul. 2022, p. 827–848. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/cje/beac022>. Acesso em: 27 set. 2023.

GALLO, Fabricio. Programa de concessão de rodovias em São Paulo e novos agentes econômicos do período contemporâneo. Uma leitura geográfica do planejamento governamental e dos repasses de ISSQN aos pequenos municípios. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 21, n. 77, p. 165–179, 2020. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/52542>. Acesso em: 14 ago. 2025.

GRUPO BANCO MUNDIAL. **História**. Brasil Aberto, [s.d.]. Disponível em: <https://brasilaberto.worldbank.org/pt/historyefe>. Acesso em: 30 jul. 2025.

IEG (Independent Evaluation Group). **World Bank Group Support to Public-Private Partnerships: Lessons from Experience in Client Countries**, FY02-12. Washington, D.C.: World Bank Group, 2015. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/405891468334813110/pdf/World-Bank-Group-support-to-public-private-partnerships-lessons-from-experience-in-client-countries-FY2002-12.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2025.

IFC (Corporação Financeira Internacional); BNDES (Banco Nacional De Desenvolvimento Econômico E Social); BID (Banco Interamericano De Desenvolvimento). **Estruturação de projetos de PPP e concessão no Brasil: diagnóstico do modelo brasileiro e propostas de aperfeiçoamento**. São Paulo: IFC, 2015. 245 p. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/7211>. Acesso em: 31 jul. 2025.

IFC (International Finance Corporation). **2022 Annual Report: stepping up in a time of uncertainty.** Washington: International Finance Corporation. 2022. Disponível em: <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2022/ar22-download>. Acesso em: 03 out. 2023.

IFC (International Finance Corporation). **Banco de projetos da IFC expande financiamento para projetos de infraestrutura sustentável.** 2023. Disponível em: <https://www.ifc.org/pt/pressroom/2023/27532> Acesso em: 13 ago. 2025.

IFC (International Finance Corporation). **Com apoio da IFC, o Estado de São Paulo assina contrato para a maior licitação de rodovias do Brasil.** Maio de 2020. Disponível em: <https://pressroom.ifc.org/all/pages/PressDetail.aspx?ID=24751>. Acesso em: 03 out. 2023.

IFC (International Finance Corporation). **IFC announces strategic partnership with Grupo Equatorial.** 2025. Disponível em: <https://www.ifc.org/pt/pressroom/2025/ifc-announces-strategic-partnership-with-grupo-equatorial>. Acesso em: 13 ago. 2025.

IFC (International Finance Corporation). **IFC assessora o governo de São Paulo na estruturação da concessão dos Lotes Nova Raposo e Rota Sorocabana.** 2024 (2024b). Disponível em: <https://www.ifc.org/pt/pressroom/2024/ifc-assessora-o-governo-de-s-o-paulo-na-estrutura-o-da-concess-o-dos-lotes-nova-raposo-e-rota-sorocabana>. Acesso em: 14

IFC (International Finance Corporation). **IFC investe na Sabesp para melhorar o acesso a serviços de água e saneamento no Brasil.** 2024 (2024a). Disponível em: <https://www.ifc.org/pt/pressroom/2024/ifc-investe-na-sabesp-para-melhorar-o-acesso-a-servi-os-de-gua-e-saneamento-no-brasil>. Acesso em: 13 ago. 2025.

IFC (International Finance Corporation). **Public-Private Partnership Stories: Brazil: Belo Horizonte Schools.** Washington, D.C., 2012. Disponível em: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2010/2012-brazil-belo-horizonte-schools-ppp-brief.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2025.

KATZ, Cindi. Vagabond Capitalism and the Necessity of Social Reproduction. **Antipode**, v. 33, n. 4, p. 709-728, set. 2001. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8330.00207>.

MORAIS, Mario Maurici de Lima; MORAIS, Francisco Daniel Celeguim de; ANDRADE, Hélio Rodrigues de. **Ação popular com pedido liminar**, 2023. Disponível em: <https://static.poder360.com.br/2023/12/ACAO-POPULAR-SABESP-PT.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2025.

NETTO, Victoria. Sabesp fecha financiamento de R\$ 1 bi pelo Banco Mundial voltado ao projeto Novo Rio Pinheiros. **Valor Econômico** (online), São Paulo, 14 jun. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/06/14/sabesp-fecha-financiamento-de-r-1-bi-pelo-banco-mundial-voltado-ao-projeto-novo-rio-pinheiros.ghtml>. Acesso em: 31 jul. 2025.

OTTENHOFF, Jenny. **International Finance Corporation** (ABCs of the IFIs Brief). Washington: Center for Global Development, 2011. Disponível em: <https://www.cgdev.org/publication/international-finance-corporation-abcs-ifis-brief>. Acesso em: 03 out. 2023.

PARK, Susan. How Transnational Environmental Advocacy Networks Socialize International Financial Institutions: a case study of the international finance corporation. *Global Environmental Politics*, v. 5, n. 4, p. 95-119, 1 nov. 2005. **MIT Press - Journals**. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1162/152638005774785480>. Acesso em: 03 out. 2023.

PEREIRA, Bruno. Decisão do TCU sobre o convênio entre BNDES e EBP. **PPP Brasil** (online), 10 de agosto de 2015. Disponível em: <http://www.pppbrasil.com.br/portal/content/artigo-decis%C3%A3o-do-tcu-sobre-o-conv%C3%AAnio-entre-bndes-e-ebp-0>. Acesso em: 31 jul. 2025.

PRONKO, Marcela Alejandra. Criando mercados de “oportunidades de aprendizagem”: a Corporação Financeira Internacional e o exemplo da Coursera. **Revista Trabalho Necessário**, v. 20, n. 42, p. 01-21, 22 jul. 2022.

RIBEIRO, Mauricio Portugal. Contribuições ao Estudo sobre Estruturação de Concessões e PPPs elaborado pelo BNDES e IFC. **Migalhas**, 2016. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/arquivos/2016/3/art20160304-08.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2025.

RITTNER, Daniel; BORGES, André. Atuação da EBP chama a atenção. **Valor Econômico** (online), São Paulo, 7 fev. 2013. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2013/02/07/atuacao-da-ebp-chama-a-atencao.ghtml>.

Acesso em: 31 jul. 2025.

RODRIGUES, Bruno da Costa Lucas. **Avaliação do impacto da utilização de parceria público-privada para construção e operação de unidades municipais de educação infantil em Belo Horizonte**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/308da783-07c2-464c-8749-1fe6e56d04d1>. Acesso em: 31 jul. 2025.

RUFINO, Beatriz. Privatização e financeirização de infraestruturas no Brasil: agentes e estratégias rentistas no pós-crise mundial de 2008. **Urbe**. Revista Brasileira de Gestão Urbana, v. 13, p. 1-15, 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/2175-3369.013.e20200410>.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: EDUSP, 2013. 176 p.

SILVA, Adriana Maria Bernardes. Círculos globais de informações e uso corporativo do território brasileiro: privatizações e planejamento territorial a partir dos anos 1990. **Cadernos IPPUR/UFRJ**, v. XXIII, p. 09-32, 2009.

STREECK, Wolfgang. **How capitalism will end**. Londres: Verso Books, 2017.

TCU (Tribunal de Contas da União). **Acórdão nº 1602/2015-TCU-Plenário**, 2015. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A1602%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIA DO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1602%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIA DO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0). Acesso em: 31 jul. 2025.

TEIXEIRA, Sérgio Henrique de Oliveira. **Planejamento, informação e circulação: as concessões dos aeroportos brasileiros e os usos corporativos do território**. 2018. Tese (Doutorado) – Instituto

de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1080779>. Acesso em: 31 jul. 2025.

TOKESHI, Helcio (Entrevistado). Não tem concorrente porque preciso estar estruturado, afirma presidente da EBP. **O Globo** (online), 2013, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/nao-tem-concorrente-porque-preciso-estar-estruturado-afirma-presidente-da-ebp-9113635>. Acesso em: 31 jul. 2025.

VALENTE, Gabriela; DOCA, Geralda. EBP, que fez desenho de concessões de portos e aeroportos, é alvo de processos no TCU e no MP. **O Globo** (online), 2013. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/ebp-que-fez-desenho-de-concessoes-de-portos-aeroportos-alvo-de-processos-no-tcu-no-mp-9113564>. Acesso em: 13 ago. 2025.

ZANINI, Fábio. Empresa contratada por Tarcísio para venda da Sabesp subcontratou consultoria. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 2023. Coluna Painel. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painel/2023/11/empresa-contratada-por-tarcisio-para-venda-da-sabesp-subcontratou-consultoria.shtml>. Acesso em: 31 jul. 2025