

ALBERT MOREIRA, PHD

# AUTARQUIAS LUCRATIVAS

O MÉTODO PARA GERAR SUPERÁVIT E  
AUTONOMIA FINANCEIRA EM SAAEs, INSTITUTOS  
E FUNDAÇÕES MUNICIPAIS



# **AUTARQUIAS LUCRATIVAS**

O método para gerar superávit e autonomia financeira em SAAEs, institutos e fundações municipais

**Autor:**

Dr. Albert Moreira, PhD

**Edição:**

Primeira Edição – 2025

**Editora:**

Viva Academy



# CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Moreira, Albert.

Autarquias Lucrativas: O método para gerar superávit e autonomia financeira em SAAEs, institutos e fundações municipais/Albert Moreira. — 1. ed. — Viva Academy, 2025. p. cm.

1. Consultoria em gestão pública. 2. Inteligência artificial. 3. Licitações e contratos administrativos. 4. Empreendedorismo público. 5. Prompt engineering. 6. Lei 14.133/21.



## AGRADECIMENTOS

Este eBook é fruto de pesquisas e experiências voltadas à modernização da gestão pública e ao fortalecimento das autarquias municipais. Agradeço aos gestores, servidores e especialistas que contribuíram para o desenvolvimento das ideias aqui apresentadas, bem como às equipes técnicas que demonstram diariamente o potencial transformador da boa administração pública. Reconheço, ainda, o apoio de instituições, consultores e profissionais da área de tecnologia e inteligência artificial que seguem promovendo a inovação responsável no setor público brasileiro.



## **AVISO LEGAL**

Esta publicação tem caráter exclusivamente informativo e educacional. Não constitui recomendação jurídica, contábil ou técnica. O autor e a editora não se responsabilizam por decisões ou ações tomadas com base no conteúdo apresentado. As metodologias e práticas descritas devem ser adaptadas conforme a realidade de cada instituição e sempre revisadas por profissionais qualificados. O uso ético e responsável das tecnologias e da inteligência artificial é essencial, bem como o cumprimento integral das legislações e regulamentos aplicáveis, especialmente da Lei nº 14.133/2021.



# SUMÁRIO

• <b>Apresentação</b>	<b>8</b>
• <b>Capítulo 1 – O Desafio das Autarquias no Contexto Municipal</b>	<b>13</b>
• <b>Capítulo 2 – Fundamentos da Autonomia Financeira</b>	<b>21</b>
• <b>Capítulo 3 – O Método “Autarquia Lucrativa”</b>	<b>27</b>
• <b>Capítulo 4 – Gestão Estratégica e Governança Pública</b>	<b>34</b>
• <b>Capítulo 5 – Inovação e Eficiência Operacional</b>	<b>41</b>
• <b>Capítulo 6 – Fontes Alternativas de Receita</b>	<b>47</b>
• <b>Capítulo 7 – O Superávit Sustentável</b>	<b>53</b>
• <b>Capítulo 8 – Casos de Sucesso</b>	<b>58</b>
• <b>Capítulo 9 – Ferramentas e Modelos de Gestão</b>	<b>63</b>
• <b>Capítulo 10 – O Futuro das Autarquias Municipais</b>	<b>69</b>
• <b>Conclusão</b>	<b>75</b>



# SUMÁRIO

- **Sobre Albert Moreira** **80**
- **Anexo** **82**



# APRESENTAÇÃO

- **A importância de repensar a gestão das autarquias municipais**

As autarquias municipais desempenham papel essencial na execução de políticas públicas e na prestação de serviços de interesse coletivo, como saneamento básico, previdência, educação, cultura e pesquisa. No entanto, o modelo de gestão dessas instituições, muitas vezes, permanece preso a uma estrutura administrativa tradicional, excessivamente burocrática e dependente dos repasses do orçamento municipal. Essa dependência fragiliza a capacidade das autarquias de se manterem financeiramente equilibradas e de oferecerem serviços de qualidade à população.



## APRESENTAÇÃO

De acordo com dados da Secretaria do Tesouro Nacional (STN), grande parte das autarquias municipais brasileiras enfrenta restrições orçamentárias que comprometem sua capacidade de investimento e inovação. A ausência de planejamento estratégico e de uma cultura de eficiência financeira gera um ciclo contínuo de déficits e passivos, reduzindo a autonomia institucional e a credibilidade junto à sociedade. Além disso, a rigidez administrativa e a dificuldade de modernização dos processos internos limitam a adoção de práticas de gestão contemporâneas, baseadas em desempenho e resultados.

Repensar a gestão das autarquias, portanto, significa adotar uma nova mentalidade de governança pública. Trata-se de enxergar essas instituições não apenas como estruturas burocráticas, mas como organizações estratégicas capazes de gerar superávit, investir em si mesmas e contribuir ativamente para o desenvolvimento local. Isso requer a adoção de ferramentas modernas de planejamento, controle financeiro e inovação tecnológica, bem como o fortalecimento da cultura de responsabilidade fiscal e transparência.

Nos últimos anos, tem-se observado o avanço de modelos de gestão orientados à eficiência, sustentados pela Lei nº 14.133/2021, que modernizou as contratações públicas, e por instrumentos como os Planos Plurianuais (PPA) e os Contratos de Gestão. Tais mecanismos oferecem às autarquias a oportunidade de aprimorar a execução orçamentária, reduzir custos e diversificar suas fontes de receita.

Portanto, repensar a gestão das autarquias municipais é um passo essencial para garantir sua sustentabilidade no longo prazo. É reconhecer que, dentro do regime jurídico público, é possível – e necessário – buscar eficiência econômica, geração de resultados positivos e autonomia operacional. Essa transformação não apenas fortalece a capacidade institucional das autarquias, mas também aumenta a confiança da sociedade nos serviços públicos, promovendo uma administração mais moderna, responsável e autossustentável.

- **Como este eBook pode transformar a realidade financeira do seu órgão**

Este eBook foi elaborado com o propósito de oferecer uma metodologia



## APRESENTAÇÃO

prática e acessível para transformar a realidade financeira de autarquias municipais, especialmente SAAEs (Serviços Autônomos de Água e Esgoto), institutos de previdência e fundações públicas. Ele propõe o Método Autarquia Lucrativa, um modelo de gestão voltado para gerar superávit e autonomia financeira sem descumprir o regime jurídico de direito público ou comprometer a função social dessas instituições.

O conteúdo foi estruturado com base em boas práticas de gestão pública, experiências bem-sucedidas em municípios brasileiros e estudos técnicos reconhecidos, como os relatórios do Instituto Rui Barbosa (IRB), do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Secretaria do Tesouro Nacional (STN). Além disso, o eBook integra conceitos modernos de governança pública, contabilidade aplicada ao setor público, inovação tecnológica e sustentabilidade fiscal, de modo a criar um caminho sólido e realista para a autossuficiência financeira.

Ao aplicar as etapas e princípios aqui apresentados, os gestores públicos poderão compreender de forma prática como diagnosticar a situação financeira atual do órgão, otimizar receitas, reduzir custos e instituir uma cultura de resultados. A proposta vai além do mero equilíbrio contábil: ela visa criar autarquias com capacidade de investimento próprio, planejamento de longo prazo e gestão transparente, tornando-as mais eficientes e menos dependentes do orçamento central da prefeitura.

O eBook também apresenta ferramentas de apoio, como modelos de planilhas de controle, exemplos de relatórios de desempenho e orientações para a utilização de indicadores financeiros e operacionais. Tais instrumentos permitem que o gestor implemente, de maneira gradual e controlada, um plano de transformação institucional baseado em metas objetivas.

A transformação financeira de uma autarquia não ocorre de forma imediata, mas por meio de um processo contínuo de aprimoramento da gestão e de mudança cultural. Este material foi desenvolvido para ser um guia de referência, servindo tanto para capacitar equipes quanto para embasar decisões administrativas estratégicas.

Assim, este eBook não é apenas um manual teórico, mas um instrumento



de aplicação prática, que mostra como a eficiência pode ser compatível com a legalidade e como a autonomia financeira pode ser alcançada de forma ética, sustentável e responsável.

- A quem se destina este material**

Este eBook foi desenvolvido para atender um público diversificado, mas com um objetivo comum: aprimorar a gestão e alcançar a sustentabilidade financeira nas autarquias municipais. Ele é direcionado especialmente a gestores públicos, diretores, presidentes de autarquias, secretários municipais, técnicos administrativos e contadores públicos que buscam ferramentas modernas para melhorar o desempenho de suas instituições.

Também é indicado para prefeitos e assessores municipais, que têm nas autarquias um instrumento fundamental de execução de políticas públicas e precisam garantir que elas atuem de forma eficiente, autônoma e alinhada às metas do governo municipal. Além disso, membros de câmaras municipais, controladorias internas e tribunais de contas podem se beneficiar do conteúdo para compreender como avaliar e acompanhar a gestão de forma mais técnica e orientada a resultados.

O material foi estruturado em linguagem acessível, sem abrir mão da precisão técnica, para que possa ser utilizado tanto em ambientes de capacitação profissional quanto em processos internos de modernização administrativa. Cada capítulo foi pensado para oferecer não apenas conhecimento, mas também instrumentos aplicáveis à realidade das autarquias de diferentes portes, independentemente do tamanho do município.

Este eBook também se destina a profissionais de consultoria pública e privada, estudantes e pesquisadores interessados em governança pública e finanças municipais, oferecendo um panorama atualizado sobre os desafios e oportunidades das autarquias no Brasil.

Em última instância, este material é voltado a todos aqueles que acreditam que é possível fazer mais e melhor com os recursos públicos disponíveis. Ele foi concebido para inspirar gestores a adotarem práticas inovadoras,



## APRESENTAÇÃO

sustentáveis e responsáveis, capazes de transformar as autarquias municipais em organizações eficientes, transparentes e economicamente sustentáveis.

Mais do que um guia técnico, este eBook é um convite à mudança de paradigma: sair do modelo de gestão dependente e deficitário para uma abordagem empreendedora, capaz de gerar superávit, ampliar a capacidade de investimento e garantir a autonomia financeira das instituições públicas municipais.



# CAPÍTULO 1 - O DESAFIO DAS AUTARQUIAS NO CONTEXTO MUNICIPAL

## 1. O papel das autarquias no desenvolvimento local

As autarquias municipais representam um dos pilares da administração pública descentralizada no Brasil. Criadas por lei específica e dotadas de autonomia administrativa e financeira, elas têm a responsabilidade de executar políticas públicas essenciais e promover o desenvolvimento local de forma direta e contínua. De acordo com a Constituição Federal de 1988, as autarquias integram a administração indireta, o que lhes confere personalidade jurídica própria, patrimônio próprio e capacidade de gerir suas receitas e despesas conforme suas finalidades institucionais.



No contexto municipal, essas entidades são fundamentais para a efetividade das políticas públicas. São elas que executam, na ponta, atividades como o abastecimento de água e saneamento básico (por meio dos SAAEs), a gestão previdenciária dos servidores (nos institutos de previdência municipal), e o fomento à cultura, educação e pesquisa científica (através das fundações públicas). Cada uma dessas áreas tem impacto direto na qualidade de vida da população e no desenvolvimento socioeconômico do município.

O papel estratégico das autarquias vai além da simples prestação de serviços: elas funcionam como mecanismos de descentralização administrativa, permitindo que o poder público atue de forma mais ágil, especializada e eficiente.



## CAPÍTULO 1 - O DESAFIO DAS AUTARQUIAS NO CONTEXTO MUNICIPAL

Essa estrutura foi concebida justamente para oferecer flexibilidade e capacidade técnica, reduzindo a burocracia e aproximando a gestão pública das demandas reais da comunidade.

Entretanto, o potencial transformador das autarquias nem sempre é plenamente aproveitado. Em muitos municípios, essas instituições funcionam como extensões do poder executivo, com pouca autonomia efetiva e forte dependência dos repasses orçamentários. Isso limita sua capacidade de planejamento, investimento e inovação, comprometendo sua contribuição ao desenvolvimento local.

Segundo o Instituto Rui Barbosa (IRB), autarquias bem estruturadas e com governança sólida são capazes de alavancar o crescimento econômico do município, estimular parcerias institucionais e fortalecer a arrecadação municipal por meio da melhoria dos serviços públicos. Por outro lado, autarquias mal geridas podem se tornar fontes de passivos financeiros, administrativos e previdenciários, onerando ainda mais os cofres municipais.

O desenvolvimento local sustentável depende, portanto, da capacidade das autarquias de equilibrar sua função social com uma gestão financeira responsável. Uma autarquia eficiente é aquela que oferece serviços de qualidade, mantém equilíbrio fiscal e reinveste seus resultados em melhorias operacionais e tecnológicas. Esse equilíbrio é o que torna possível o conceito de autarquia lucrativa – não no sentido privado do lucro, mas como superávit público, que garante autonomia, sustentabilidade e capacidade de investimento próprio.

Repensar o papel das autarquias, assim, é reconhecer que elas são agentes estratégicos de desenvolvimento, capazes de transformar o município de dentro para fora, desde que geridas com eficiência, transparência e foco em resultados.

## 2. O cenário atual dos SAAEs, institutos e fundações municipais

O cenário atual das autarquias municipais no Brasil é marcado por contrastes significativos. Enquanto alguns Serviços Autônomos de Água e Esgoto (SAAEs), institutos de previdência e fundações públicas municipais



## CAPÍTULO 1 - O DESAFIO DAS AUTARQUIAS NO CONTEXTO MUNICIPAL

têm alcançado níveis de excelência na gestão e sustentabilidade financeira, a maioria ainda enfrenta desafios estruturais profundos. Dados da Secretaria do Tesouro Nacional (2023) apontam que cerca de 65% das autarquias municipais brasileiras operam com déficit orçamentário recorrente, e grande parte depende de aportes financeiros das prefeituras para cobrir despesas básicas.



Nos SAAEs, o desafio é especialmente evidente. De acordo com o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS), mais de 40% dos serviços autônomos de água e esgoto registram receitas tarifárias insuficientes para cobrir seus custos operacionais. Muitos enfrentam perdas de faturamento superiores a 30%, seja por evasão de receitas, ligações clandestinas ou falhas de medição. Essa situação compromete investimentos em infraestrutura e modernização, criando um ciclo de ineficiência e desgaste da rede.

Nos institutos municipais de previdência, a questão da sustentabilidade é ainda mais sensível. Estudo do Tribunal de Contas da União (TCU) revela que aproximadamente 80% dos regimes próprios de previdência social (RPPS) mantidos por municípios enfrentam algum grau de desequilíbrio atuarial, com déficits projetados para as próximas décadas. Isso se deve, em grande parte, à má gestão dos recursos previdenciários, ausência de aportes adequados e falta de política de investimentos sólida.

Já nas fundações públicas municipais, os desafios giram em torno da captação de recursos e da execução eficiente de projetos. A dependência



quase total de convênios e subvenções limita sua capacidade de inovação e sustentabilidade. Muitas acabam inativas ou com baixa performance por falta de planejamento estratégico e mecanismos de controle interno eficazes.

Apesar desse panorama desafiador, há exemplos inspiradores de autarquias municipais que conseguiram reverter esse quadro. SAAEs como os de Limeira (SP), Itabira (MG) e Maringá (PR) implementaram modelos de gestão orientados a resultados, com forte controle financeiro, automação de processos e políticas de eficiência tarifária, alcançando superávit e capacidade de investimento próprio. Esses casos demonstram que a sustentabilidade financeira é possível quando há profissionalização da gestão e adoção de práticas modernas.

Portanto, o cenário atual exige das autarquias uma mudança estrutural e cultural. É necessário abandonar a lógica da dependência orçamentária e adotar uma mentalidade empreendedora e técnica, sustentada por planejamento, governança e controle. Somente assim os SAAEs, institutos e fundações poderão cumprir plenamente seu papel de agentes de desenvolvimento local.

### 3. Principais entraves à sustentabilidade financeira

A sustentabilidade financeira das autarquias municipais é comprometida por um conjunto de fatores estruturais, administrativos e culturais. O primeiro deles é a dependência orçamentária em relação ao poder executivo municipal. Em muitas cidades, os recursos próprios das autarquias não são suficientes para cobrir despesas correntes, o que obriga a busca constante de complementações financeiras da prefeitura. Isso fragiliza a autonomia institucional e compromete o planejamento de longo prazo.



Outro entrave é a ausência de planejamento estratégico financeiro. Boa parte das autarquias ainda opera com base em práticas reativas, sem metas claras ou indicadores de desempenho. A falta de controle sobre custos, receitas

## CAPÍTULO 1 - O DESAFIO DAS AUTARQUIAS NO CONTEXTO MUNICIPAL

e investimentos impede a formulação de políticas de eficiência. Além disso, a ausência de ferramentas modernas de contabilidade e gestão orçamentária dificulta a tomada de decisões baseada em dados.

A ineficiência administrativa também é um problema recorrente. Processos manuais, falta de integração de sistemas e burocracia excessiva aumentam os custos operacionais e reduzem a produtividade. Em autarquias de saneamento, por exemplo, perdas de faturamento por falhas operacionais e desperdício de recursos chegam a 35%, segundo o SNIS (2023).

Outro obstáculo está relacionado à gestão de pessoas. A falta de capacitação continuada e de políticas de valorização dos servidores públicos resulta em baixo engajamento e resistência a inovações. Em muitos casos, as autarquias operam com quadros defasados e práticas de gestão ultrapassadas, sem incentivos ao desempenho.

Além disso, há limitações impostas pelo arcabouço jurídico e contábil. A aplicação rígida da Lei nº 4.320/1964 e a necessidade de observância aos princípios da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), embora fundamentais para a transparência, exigem elevado nível de gestão técnica. Autarquias com baixa estrutura de controle interno acabam sofrendo com erros contábeis e sanções dos tribunais de contas.

Por fim, um entrave relevante é a ausência de diversificação de receitas. A maioria das autarquias depende exclusivamente de tarifas ou transferências, deixando de explorar fontes alternativas como prestação de serviços técnicos, convênios interinstitucionais e parcerias público-privadas (PPPs).

Superar esses entraves exige uma abordagem sistêmica, baseada em planejamento, tecnologia, qualificação e inovação. A sustentabilidade financeira não é apenas uma meta contábil — é uma condição essencial para que as autarquias cumpram sua função pública com eficiência e autonomia.



#### **4. A diferença entre gestão pública tradicional e gestão orientada a resultados**

A distinção entre gestão pública tradicional e gestão orientada a resultados é um dos pontos centrais para compreender o novo paradigma das autarquias lucrativas. O modelo tradicional de administração pública é marcado pela burocracia, pela ênfase em processos formais e pelo foco na legalidade dos atos administrativos. Embora esse modelo garanta controle e segurança jurídica, ele tende a ser lento, rígido e pouco eficiente na utilização dos recursos públicos.

Em contraste, a gestão orientada a resultados (GOR) – amplamente promovida por órgãos como o Banco Mundial e a OCDE – busca combinar eficiência, eficácia e efetividade. O objetivo é garantir que as políticas públicas não apenas cumpram as normas, mas também gerem impacto positivo mensurável na sociedade.

Enquanto a gestão tradicional se preocupa em “cumprir o procedimento correto”, a gestão orientada a resultados busca “alcançar o resultado certo com o melhor uso dos recursos”. Essa mudança de foco é essencial para as autarquias, que precisam demonstrar capacidade de gerar valor público e retorno social a partir de sua atuação.

A implementação da gestão por resultados envolve a adoção de instrumentos como planos estratégicos, indicadores de desempenho, metas de eficiência e avaliação de impacto. A Lei nº 14.133/2021, nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, reforça essa perspectiva ao priorizar critérios de desempenho e resultados na execução contratual.

Outro diferencial importante é o uso de tecnologia e dados. A gestão moderna das autarquias exige sistemas integrados de controle, automação de processos e transparência digital. Plataformas como o Sistema de Gestão Fiscal (SIAFIC) e as ferramentas de Business Intelligence (BI) permitem análises mais precisas e tomadas de decisão baseadas em evidências.

A transição de uma cultura burocrática para uma cultura de resultados



requer liderança, capacitação e engajamento. Os gestores públicos devem compreender que eficiência não significa privatização, mas sim profissionalização da gestão pública.

Ao adotar a gestão orientada a resultados, as autarquias conseguem alinhar suas metas financeiras e operacionais às necessidades da população, alcançando equilíbrio entre legalidade, eficiência e efetividade.

## 5. Diagnóstico da dependência orçamentária: o ciclo do déficit contínuo

A dependência orçamentária é um dos principais sintomas da fragilidade estrutural das autarquias municipais. Trata-se de um ciclo vicioso em que a ausência de receitas próprias e a má gestão dos recursos levam à necessidade constante de repasses da prefeitura, perpetuando o déficit e comprometendo a autonomia institucional.

O ciclo do déficit contínuo geralmente começa com a falta de planejamento orçamentário. Sem metas de arrecadação realistas e controle de despesas, a autarquia passa a registrar desequilíbrios financeiros recorrentes. Para cobrir os déficits, recorre-se ao orçamento municipal, o que aumenta a pressão sobre as contas públicas e reduz a capacidade de investimento em outras áreas.

Com o tempo, essa dependência gera uma cultura institucional de passividade financeira. A autarquia deixa de buscar novas fontes de receita, não planeja investimentos de longo prazo e perde a capacidade de responder às demandas da população. Esse comportamento reforça o déficit e fragiliza a credibilidade da instituição.

Segundo o Tesouro Nacional (Relatório de Finanças Públicas, 2023), cerca de 70% das autarquias municipais brasileiras recebem aportes anuais das prefeituras para pagamento de despesas correntes, o que demonstra a dimensão do problema. Esse modelo é insustentável, pois transfere o ônus da ineficiência para o orçamento central e impede o fortalecimento da administração indireta.

Outro aspecto relevante é a falta de autonomia para definir políticas tarifárias, em especial nos SAAEs. Em muitos casos, os reajustes são postergados



## CAPÍTULO 1 - O DESAFIO DAS AUTARQUIAS NO CONTEXTO MUNICIPAL

por pressões políticas, comprometendo a saúde financeira da autarquia. A ausência de uma política tarifária técnica e transparente agrava o desequilíbrio, especialmente diante do aumento dos custos operacionais e das exigências de qualidade impostas pelo Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020).

O ciclo do déficit contínuo também é alimentado pela ausência de instrumentos de gestão integrada. Sem relatórios de desempenho, auditorias internas efetivas e metas financeiras, as autarquias operam sem base de dados que oriente suas decisões.

Romper esse ciclo requer a adoção de um diagnóstico financeiro institucional, capaz de identificar as causas do desequilíbrio e propor ações corretivas. O uso de indicadores como margem operacional, índice de cobertura de custos e grau de dependência orçamentária é fundamental para avaliar a sustentabilidade fiscal.

A partir desse diagnóstico, torna-se possível implementar medidas de correção, como revisão tarifária, controle de gastos, modernização administrativa e diversificação de receitas. Essa é a base do Método Autarquia Lucrativa, que propõe um processo contínuo de gestão eficiente e geração de superávit, garantindo autonomia e sustentabilidade de longo prazo.



# CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTOS DA AUTONOMIA FINANCEIRA

## 1. O que é autonomia financeira e por que ela é vital

A autonomia financeira é um dos pilares fundamentais para o funcionamento eficiente das autarquias municipais, como os Serviços Autônomos de Água e Esgoto (SAAEs), institutos de previdência e fundações públicas. Ela representa a capacidade dessas entidades de gerar, gerir e aplicar seus próprios recursos de forma sustentável, sem depender de repasses constantes do Tesouro Municipal. Em termos práticos, uma autarquia financeiramente autônoma é aquela que consegue equilibrar receitas e despesas, realizar investimentos estratégicos e manter reservas para emergências ou expansões, tudo isso com base em receitas próprias.



A importância dessa autonomia vai muito além da questão contábil. Ela é vital porque garante à autarquia maior previsibilidade e estabilidade financeira, permitindo que as decisões de gestão sejam orientadas por critérios técnicos, e não por pressões políticas ou conjunturais. Quando o gestor público tem autonomia para planejar o orçamento e executar ações com base em recursos próprios, o resultado é um serviço público mais eficiente, ágil e inovador.

No caso dos SAAEs, por exemplo, a autonomia financeira se traduz na capacidade de manter a qualidade da água, realizar a manutenção da rede de abastecimento e ampliar o atendimento sem precisar de subvenções municipais. Já os institutos de previdência, ao atingirem equilíbrio atuarial e superávit financeiro, tornam-se capazes de garantir o pagamento de benefícios futuros sem comprometer o orçamento municipal. As fundações, por sua vez, podem



diversificar fontes de receita por meio de parcerias, prestação de serviços e execução de projetos, fortalecendo seu papel técnico e social.

Outro ponto essencial é que a autonomia financeira fortalece o princípio constitucional da autonomia administrativa, previsto no artigo 37 da Constituição Federal. Isso significa que a autarquia passa a exercer com mais liberdade sua função pública, dentro dos limites legais, reduzindo a dependência de decisões externas. Além disso, aumenta a transparência e o controle social, pois o cidadão pode acompanhar de forma mais clara como os recursos próprios estão sendo utilizados.

Por fim, é preciso destacar que a autonomia financeira não é um estado permanente, mas um processo contínuo. Ela exige planejamento estratégico, revisão periódica de tarifas, controle de custos e busca constante por eficiência operacional. É uma construção que depende tanto da boa gestão interna quanto do apoio institucional do município e dos órgãos de controle.

### 2. Marco legal e jurídico das autarquias: limites e possibilidades

O regime jurídico das autarquias municipais está estabelecido pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado por leis específicas, como a Lei nº 4.320/1964, que trata das normas gerais de direito financeiro, e a Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), que define limites e critérios para a gestão dos recursos públicos.



As autarquias são entidades da administração pública indireta, dotadas de personalidade jurídica de direito público, patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira. Essa autonomia, no entanto, é relativa — elas permanecem vinculadas ao ente federativo que as criou (no caso, o município), devendo observar os princípios da legalidade, imparcialidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Do ponto de vista legal, as autarquias podem arrecadar e administrar receitas próprias, firmar contratos, realizar licitações e gerir seus recursos orçamentários, respeitando sempre as normas da Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei



de Licitações e Contratos). Além disso, têm a prerrogativa de instituir taxas e tarifas pela prestação de serviços públicos específicos e divisíveis, como ocorre nos SAAEs.

Entretanto, o marco jurídico também impõe limites. As autarquias não podem contrair dívidas sem autorização legislativa, nem destinar recursos para fins estranhos ao seu objeto. Devem seguir regras de transparência fiscal, prestar contas periodicamente e submeter-se ao controle interno e externo.

Apesar desses limites, há amplas possibilidades legais para ampliar a autonomia financeira. A legislação permite, por exemplo, a celebração de convênios, termos de cooperação, contratos de programa e parcerias público-privadas (PPPs). Esses instrumentos jurídicos abrem espaço para a captação de recursos externos, modernização da gestão e aumento da eficiência na prestação de serviços.

Em resumo, o marco legal brasileiro não apenas autoriza, mas incentiva que as autarquias busquem sua sustentabilidade financeira — desde que o façam com responsabilidade fiscal, transparência e foco no interesse público.

### 3. Estrutura de receitas: tarifária, patrimonial, contratual e de convênios

Para alcançar a autonomia financeira, é imprescindível compreender e diversificar a estrutura de receitas das autarquias. De forma geral, elas podem ser classificadas em quatro grandes categorias: tarifária, patrimonial, contratual e de convênios.

A receita tarifária é a mais comum, especialmente nos SAAEs, onde a cobrança pela prestação dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário constitui a principal fonte de renda. A sustentabilidade dessa receita depende de tarifas justas e atualizadas, que cubram custos operacionais, investimentos e depreciações, conforme orienta a Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA).



A receita patrimonial decorre da exploração de bens e ativos da autarquia, como imóveis, terrenos, máquinas e equipamentos. Muitas autarquias negligenciam essa fonte, deixando de gerar renda por meio de locações, concessões de uso ou parcerias que aproveitem o patrimônio ocioso.

Já as receitas contratuais vêm da execução de contratos e prestação de serviços a terceiros. Institutos e fundações municipais podem prestar consultorias, desenvolver pesquisas, oferecer capacitações ou serviços técnicos mediante remuneração.

Por fim, as receitas de convênios e transferências são valores recebidos por meio de parcerias com o município, estado, União ou organismos internacionais. Embora não representem receita própria, podem complementar o orçamento e financiar projetos estruturantes.

O segredo da autonomia está em equilibrar essas fontes, reduzindo a dependência de repasses públicos e ampliando a capacidade de autogestão. Diversificar receitas é o caminho para a sustentabilidade.

### 4. Planejamento orçamentário de longo prazo

O planejamento orçamentário de longo prazo é o instrumento que traduz a visão estratégica da autarquia em metas financeiras e operacionais concretas. Ele se apoia em três documentos fundamentais: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

O PPA define as diretrizes e objetivos para um período de quatro anos, a LDO orienta a elaboração do orçamento anual e a LOA detalha as receitas e despesas para o exercício. Para autarquias, é essencial alinhar esses instrumentos com planos setoriais – como planos de saneamento, previdência ou cultura – de modo a garantir coerência entre planejamento e execução.

Um bom planejamento de longo prazo deve incluir:

- Projeções realistas de receitas e despesas;
- Reserva de contingência para emergências;



- Programas de investimento com prazos e indicadores claros;
- Estratégias de eficiência operacional e controle de custos;
- Monitoramento periódico dos resultados financeiros.

Sem planejamento, as autarquias ficam reféns de ciclos de crise. Com planejamento, tornam-se protagonistas de seu próprio desenvolvimento.

Medir e monitorar o desempenho financeiro é essencial para a boa governança. Alguns indicadores são fundamentais para avaliar a sustentabilidade das autarquias:

- **Índice de Autonomia Financeira (IAF)** – mede o percentual de receitas próprias em relação à receita total;
- **Índice de Cobertura de Custos Operacionais (ICCO)** – avalia se as receitas tarifárias cobrem as despesas operacionais;
- **Margem de Resultado Operacional (MRO)** – indica o resultado líquido da operação antes de transferências;
- **Índice de Liquidez Corrente (ILC)** – mostra a capacidade de honrar obrigações de curto prazo;
- **Endividamento Líquido (EL)** – revela o grau de comprometimento financeiro da autarquia;
- **Índice de Investimento Próprio (IIP)** – mede o quanto dos investimentos é financiado com recursos próprios.

Esses indicadores permitem não apenas diagnosticar a situação financeira, mas também orientar decisões de gestão, revisar tarifas e priorizar investimentos. Autarquias que monitoram seus números de forma sistemática conseguem antecipar problemas e adotar medidas preventivas.

Em suma, a saúde financeira não é um destino, mas um processo contínuo



## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTOS DA AUTONOMIA FINANCEIRA

de gestão responsável, inovação e compromisso com o equilíbrio fiscal



# CAPÍTULO 3 - O MÉTODO “AUTARQUIA LUCRATIVA”

## 1. Princípios norteadores do método

O método “Autarquia Lucrativa” assenta-se em princípios fundamentais que orientam todas as ações e decisões voltadas para alcançar superávit e autonomia financeira dentro do regime jurídico público. O primeiro princípio é o da legalidade com espírito de eficiência: agir estrita e rigorosamente dentro dos limites legais (Constituição, Lei nº 4.320/1964, Lei de Responsabilidade Fiscal e demais normativos), mas com foco permanente em eficiência econômica e qualidade de serviço. Esse princípio evita decisões estéreis — que “até são legais” — mas que não geram resultado social ou financeiro.

O segundo princípio é a transparência e accountability. Para construir confiança junto à sociedade, aos órgãos de controle e ao corpo técnico, a autarquia deve adotar mecanismos de transparência proativa: relatórios regulares, publicação de indicadores, prestação de contas clara e processos de controle interno e externo bem estruturados. Transparência não é apenas obrigação normativa; é ferramenta de governança que facilita a captação de recursos, torna mais legítimas as decisões tarifárias e reduz riscos de questionamentos legais.

Um terceiro princípio é a orientação por resultados. Em vez de focar exclusivamente em processos, o método prioriza metas mensuráveis (qualidade do serviço, cobertura, perdas, margem operacional, equilíbrio atuarial) e instrumentos que liguem recursos a resultados: contratos de gestão, indicadores de desempenho e metas plurianuais. A gestão por resultados permite avaliar eficácia, ajustar políticas e justificar investimentos.

O quarto princípio é a sustentabilidade financeira integrada à missão



pública. A autarquia não busca “lucro” no sentido privado, mas superávit operacional sustentável que permita reinvestimento e independência. O superávit deve assegurar melhoria de serviços, manutenção de reservas técnicas e capacidade de investimento sem sacrificar a função social da instituição.

O quinto princípio é a diversificação responsável de receitas. Há fontes legítimas — tarifas, receita patrimonial, prestação de serviços, convênios, parcerias público-privadas e projetos — que podem ser exploradas sem ferir o interesse público. A diversificação reduz volatilidade e dependência do ente municipal.

Outro princípio essencial é a profissionalização e valorização do capital humano. A implementação do método exige gestores técnicos, capacitação contínua e políticas de governança de pessoas que incentivem desempenho e inovação, respeitando o regime jurídico.

Por fim, o princípio da inovação e digitalização orienta a adoção de tecnologias de baixo custo e de alto impacto (medição e leitura remota, faturamento eletrônico, automação de processos, BI e painéis de indicadores) que aumentem a eficiência operacional e a qualidade do serviço.

Estes princípios criam uma matriz coerente para a ação: legalidade e transparência como guardrails; resultados e sustentabilidade como objetivos; diversificação, profissionalização e inovação como meios. O método propõe que qualquer medida adotada seja testada frente a esses princípios — se respeita a lei, melhora indicadores, fortalece a autonomia e não sacrifica a missão pública, então deve avançar.

## 2. As quatro fases do processo

O Método Autarquia Lucrativa organiza-se em quatro fases sequenciais e iterativas: (i) Diagnóstico e mapeamento financeiro; (ii) Planejamento estratégico e metas de superávit; (iii) Modernização da gestão e digitalização de processos; (iv) Monitoramento, transparência e reinvestimento do lucro institucional. Cada fase tem entregáveis claros e indicadores que permitem avançar de modo controlado.



- i. Diagnóstico e mapeamento financeiro.** A fase inicial busca compreender a realidade com precisão. Inclui levantamento de demonstrações contábeis (balanço, DRE ou equivalente público), fluxo de caixa histórico, análise atuarial (para institutos), leitura detalhada das tarifas e curva de consumo (para SAAEs), mapa de perdas físicas e comerciais, contratos vigentes, passivos trabalhistas e previdenciários, e inventário patrimonial. Ferramentas essenciais: planilhas padronizadas, análise de sensibilidade e entrevistas com gestores-chaves. O resultado é um relatório diagnóstico com pontos críticos, oportunidades e uma “linha de base” de indicadores.
- ii. Planejamento estratégico e metas de superávit.** Com o diagnóstico em mãos, formula-se o plano estratégico de médio prazo (3–5 anos), conectando missão, objetivos e metas financeiras. O plano deve prever metas de cobertura de custos, redução de perdas, margem operacional e nível de dependência orçamentária. Incluem-se políticas tarifárias técnicas (com critérios de revisão), plano de investimentos priorizado e cronograma de medidas de eficiência (ex.: revisão de contratos, manutenção programada). O plano é desdobrado em indicadores e metas anuais, acompanhados de responsáveis e recursos necessários.
- iii. Modernização da gestão e digitalização de processos.** Implementa-se um programa de transformação operacional: atualização ou implantação de sistemas de gestão integrada (financeiro, patrimonial, compras), automação de leitura e faturamento, CRM para gestão dos clientes, controles eletrônicos e matriz de riscos. Paralelamente, revisam-se processos críticos (compras, gestão de estoque, manutenção), renegociam-se contratos e institui-se controle interno robusto. A capacitação de equipes e a criação de um núcleo de governança (comitê de finanças e TI) são essenciais para consolidar as mudanças.
- iv. Monitoramento, transparência e reinvestimento do lucro institucional.** A fase final consolida a governança do novo ciclo: painéis de indicadores em tempo real, relatórios periódicos, auditorias internas e externas, e política formal de aplicação do superávit (reinvestimento em infraestrutura,



constituição de reservas e amortização de passivos). Transparência ativa – portal de dados, relatórios fiscais e consultas públicas sobre tarifas – amplia a legitimidade. O ciclo é iterativo: o monitoramento retroalimenta futuros diagnósticos e ajustes no planejamento.

Cada fase gera entregáveis formais (diagnóstico, plano estratégico, implantação de sistemas, relatórios de performance) e deve ser acompanhada por indicadores de progresso. A sequência preserva controle e reduz riscos, ao mesmo tempo que permite ganhos rápidos por meio de ações priorizadas de baixo custo e alto impacto (ex.: redução de perdas comerciais, cobrança ativa).

### **3. Ferramentas de apoio e indicadores de desempenho**

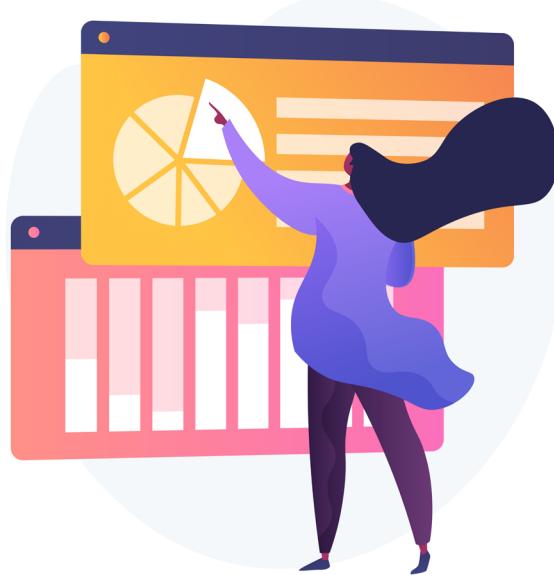
Implementar o método exige instrumentos práticos que traduzam teoria em ação. Entre as ferramentas de apoio destacam-se modelos de planilhas financeiras padronizadas (fluxo de caixa projetado, análise de sensibilidade, custo por cliente), modelos de contratos e termos de referência alinhados à Lei nº 14.133/2021, templates de plano estratégico e checklists de governança. Softwares ERP públicos ou adaptados ao setor público ajudam a integrar financeiro, estoque e compras. Ferramentas de Business Intelligence (BI) permitem consolidar dados e gerar dashboards gerenciais.

Para SAAEs, sistemas de gestão comercial com leitura eletrônica (AMR/AMI) e georreferenciamento da rede tornam-se estratégicos para reduzir perdas e melhorar a arrecadação. Para institutos de previdência, plataformas de gestão atuarial e de investimentos são críticas para monitorar solvência e adequação de carteiras. Fundações se beneficiam de CRMs e plataformas de gestão de projetos e convênios.

Indicadores de desempenho (KPIs) articulam a operação ao objetivo financeiro. Principais KPIs financeiros: Índice de Autonomia Financeira (receitas próprias/receita total), Índice de Cobertura de Custos Operacionais (receitas tarifárias/despesas operacionais), Margem Operacional (%), Liquidez Corrente, Índice de Investimento Próprio (% do investimento financiado com recursos próprios) e Grau de Endividamento. Para operação, indicadores como Perdas Totais (%), Índice de Atendimento (lig./hab.), Tempo Médio de Reparo (TMR) e Índice de Reclamações por 1.000 ligações são relevantes. Para previdência,



indicadores atuariais: déficit atuarial projetado, taxa de cobertura e taxa de contribuição efetiva.



A governança exige rotinas: reunião mensal de acompanhamento financeiro, comitê trimestral de investimentos, auditoria anual e publicação semestral de relatório de sustentabilidade. A padronização das métricas facilita comparações e a elaboração de benchmarking com autarquias equivalentes.

Boas práticas recomendam painéis simples, com até 10 KPIs críticos, acessíveis em painel online atualizado, e uma “caixa de ferramentas” com templates prontos (planilha de tarifa, modelo de cronograma de investimentos, matriz de riscos). Treinamentos direcionados transformam esses instrumentos em uso cotidiano.

#### 4. Como implementar o método passo a passo

A implementação do Método Autarquia Lucrativa deve ser pragmática, faseada e com governança clara. A seguir, um roteiro passo a passo prático:

- i. **Constituir equipe de implementação e comitê diretor.** Nomear chefe de projeto (pode ser servidor ou consultor contratado), formar comitê com representantes da diretoria, finanças, operação, jurídico e TI. Estabelecer mandatos, reuniões e metas.

- ii. Realizar diagnóstico rápido (90 dias).** Levantar demonstrações contábeis, fluxo de caixa, inventário patrimonial, contratos, dados de consumo (SAAE) e atuarial (institutos). Produzir relatório sintético com 10 principais riscos e 10 oportunidades.
- iii. Definir plano estratégico de 3 a 5 anos.** Com base no diagnóstico, estabelecer missão, visão, objetivos estratégicos e metas financeiras – incluindo meta explícita de superávit e redução da dependência orçamentária. Priorizar ações por impacto/rapidez.
- iv. Aprovar políticas essenciais.** Tarifa (metodologia e periodicidade de revisão), política de investimentos, política de aplicação do superávit e manual de governança. Submeter ao conselho ou instância competente.
- v. Implementar ações de curto prazo (quick wins).** Ações de baixo custo/alto impacto: cobrança ativa de inadimplentes, revisão de contratos de fornecimento, implantação de controle de estoque, ajuste de rotinas de manutenção e auditoria das perdas comerciais.
- vi. Modernizar sistemas e processos (médio prazo).** Implantar ou adaptar ERP, sistema de gestão comercial (SAAE), BI e automações. Processos de compras e controle interno revisados e formalizados.
- vii. Capacitação e mudança cultural.** Programas de formação para gestores e equipe operacional; institucionalizar metas por área; criar sistema de reconhecimento por desempenho.
- viii. Monitorar e ajustar (contínuo).** Painéis mensais, reuniões de revisão, indicadores publicados. Realizar auditorias internas e externas periódicas. Ajustar tarifas e prioridades conforme resultados.
- ix. Reinvestir resultados.** Formalizar política de aplicação do superávit: constituição de fundo de investimento/inovação, amortização de passivos, e financiamento de obras prioritárias. Transparência sobre aplicação aumenta aceitação pública.
- x. Consolidar e replicar.** Documentar processos bem-sucedidos,



### CAPÍTULO 3 - O MÉTODO “AUTARQUIA LUCRATIVA”

institucionalizar boas práticas e, quando aplicável, articular parcerias com outras autarquias ou consórcios para ganhos de escala.

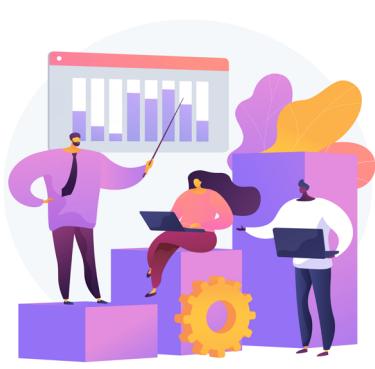
Cada passo deve ter cronograma, responsável e indicadores de sucesso. A implementação é um processo gerencial que combina técnica, governança e política pública. Com governança firme, comunicação transparente e foco em indicadores, o método torna possível transformar autarquias em instituições sustentáveis, capazes de gerar superávit e ampliar a autonomia financeira sem perder sua missão pública.



# CAPÍTULO 4 - GESTÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA PÚBLICA

## 1. Como criar uma cultura de resultado nas autarquias

Criar uma cultura de resultado em autarquias municipais é um dos maiores desafios da administração pública contemporânea. Tradicionalmente, muitas autarquias — sejam Serviços Autônomos de Água e Esgoto (SAAEs), institutos de previdência ou fundações municipais — têm suas rotinas orientadas por normas e procedimentos, mas carecem de foco em desempenho e impacto. O desafio consiste em alinhar as operações internas e o comportamento dos servidores a metas claras, mensuráveis e conectadas à missão institucional.



A cultura de resultado começa com um propósito organizacional bem definido. É necessário que todos os colaboradores compreendam o papel da autarquia dentro do ecossistema municipal e a relevância social de sua atuação. Isso implica traduzir o plano estratégico e o orçamento anual em objetivos tangíveis: reduzir perdas, equilibrar contas, ampliar cobertura de serviços e melhorar o atendimento ao cidadão.

Um segundo passo é estabelecer metas SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais). Quando o servidor comprehende como seu desempenho individual impacta o resultado coletivo, cria-se engajamento e senso de pertencimento. O uso de indicadores de desempenho (KPIs) facilita essa conexão e permite acompanhar a evolução em tempo real.



A cultura de resultado também exige incentivos e reconhecimento. A valorização de servidores com bom desempenho, a oferta de capacitação continuada e a criação de programas de meritocracia dentro dos limites legais são fundamentais. O Decreto nº 9.203/2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal, é uma referência aplicável a entes subnacionais e reforça a importância da meritocracia e da gestão por resultados como instrumentos de melhoria do serviço público.

Outro pilar é a comunicação clara de metas e resultados. Relatórios internos, reuniões periódicas e dashboards públicos fortalecem a cultura de transparência e criam pressão positiva por desempenho. Cada unidade deve compreender suas metas e responsabilidades dentro do planejamento global.

Por fim, a criação dessa cultura depende de liderança exemplar. Gestores devem agir como promotores da mudança, demonstrando compromisso com a eficiência e incentivando a inovação. As autarquias que cultivam a cultura de resultado tornam-se menos dependentes do orçamento municipal, aumentam sua credibilidade junto aos órgãos de controle e passam a ser vistas como referências de gestão pública eficiente.

## 2. O papel da liderança e da comunicação interna

A liderança é o elemento estruturante da transformação institucional. Em uma autarquia, o dirigente máximo — seja o diretor-geral, superintendente ou presidente — tem o papel de definir rumos, inspirar equipes e garantir a execução do planejamento estratégico. No entanto, a liderança pública difere da liderança empresarial tradicional. Ela precisa equilibrar autoridade técnica, compromisso ético e responsabilidade social, atuando dentro dos limites legais, mas com mentalidade de resultados.



Segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), o gestor público moderno deve atuar como um “líder transformacional”, capaz de mobilizar pessoas em torno de um propósito e de criar um ambiente de trabalho

colaborativo. Esse tipo de liderança estimula o engajamento, reduz resistências e aumenta a produtividade.

A comunicação interna é o complemento essencial dessa liderança. Sem comunicação eficaz, mesmo o melhor planejamento perde força. É preciso criar canais institucionais permanentes de diálogo, como boletins internos, reuniões setoriais, murais digitais e plataformas colaborativas (como Microsoft Teams, Google Workspace ou plataformas públicas gratuitas). A comunicação deve ser transparente, objetiva e bidirecional – ou seja, permitir que as equipes também opinem e participem da construção das soluções.

A clareza das mensagens é fundamental para alinhar esforços e evitar distorções. Os líderes precisam comunicar metas, resultados e decisões de forma compreensível a todos os níveis da organização. Além disso, devem celebrar vitórias – ainda que pequenas – para reforçar o senso de progresso.

Um ponto crítico é a liderança técnica associada à liderança emocional. Servidores e colaboradores respondem melhor a líderes que demonstram empatia, escutam e oferecem feedback construtivo. Treinamentos em comunicação não violenta, inteligência emocional e gestão de pessoas podem transformar significativamente o clima organizacional.

Por fim, a liderança deve servir de ponte entre a autarquia e o ambiente externo, articulando com a prefeitura, câmaras municipais, conselhos, órgãos de controle e a sociedade civil. A reputação do líder institucional impacta diretamente a confiança na autarquia. Uma comunicação clara e responsável, combinada a uma postura ética, fortalece a imagem pública e consolida a governança.

### **3. Estruturação de conselhos e comitês de governança**

A governança pública moderna exige instâncias colegiadas capazes de apoiar a tomada de decisão, garantir transparência e reduzir riscos. Nas autarquias, a estruturação de conselhos e comitês de governança é o caminho para institucionalizar boas práticas de gestão.



Os conselhos administrativos e fiscais, previstos em muitas leis orgânicas e estatutos, são instrumentos centrais de controle interno. O Conselho de Administração define diretrizes estratégicas, aprova planos e avalia resultados; o Conselho Fiscal acompanha as contas e a conformidade dos atos de gestão. Ambos devem atuar de forma técnica e independente, com composição equilibrada entre representantes do poder público, da sociedade civil e de servidores.

Além deles, a criação de comitês especializados fortalece a governança. Entre os mais recomendados estão:

- Comitê de Finanças e Investimentos, responsável por acompanhar receitas, aplicações e execução orçamentária.
- Comitê de Riscos e Compliance, que avalia vulnerabilidades e propõe medidas preventivas.
- Comitê de Inovação e Tecnologia, que propõe soluções digitais e otimização de processos.
- Comitê de Planejamento Estratégico, que revisa metas e indicadores periodicamente.

Segundo o Guia de Governança Pública do TCU (2020), a existência de comitês formais melhora significativamente a qualidade das decisões, pois introduz visões multidisciplinares e reduz a concentração de poder. O ideal é que esses órgãos tenham regimentos internos claros, calendário de reuniões e registro formal das deliberações.

Outro ponto importante é garantir capacitação contínua dos conselheiros. A CGU e a ENAP oferecem cursos gratuitos de governança e integridade que podem ser adaptados à realidade municipal.

Ao institucionalizar conselhos e comitês, a autarquia reforça os pilares da boa governança: transparência, responsabilidade, equidade e prestação de contas. Isso também aumenta a segurança jurídica das decisões e fortalece a



credibilidade perante os órgãos de controle e a sociedade.

#### 4. Gestão de riscos e compliance público

A gestão de riscos e o compliance público são elementos indispensáveis para a sustentabilidade e integridade das autarquias. No contexto da Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos), esses mecanismos deixaram de ser opcionais: tornaram-se exigência para assegurar planejamento, previsibilidade e legalidade nas contratações e na gestão financeira.



O primeiro passo é a elaboração de um Mapa de Riscos Institucionais, identificando vulnerabilidades nas áreas financeira, operacional, contratual, de pessoal e de tecnologia da informação. Cada risco deve ser avaliado quanto à probabilidade de ocorrência e impacto potencial, classificando-se como baixo, médio ou alto. A partir daí, definem-se planos de mitigação — ações práticas para prevenir ou reduzir os efeitos de eventuais falhas.

O compliance público, por sua vez, consiste em um conjunto de procedimentos e valores voltados para assegurar que todos os atos da autarquia estejam em conformidade com as leis, normas internas e princípios éticos. Um programa eficaz de compliance inclui:

- Código de ética e conduta;
- Canal de denúncias anônimo;
- Treinamentos regulares sobre integridade;
- Política de prevenção à fraude e corrupção;
- Auditorias periódicas e relatórios de conformidade.

Esses mecanismos não apenas previnem irregularidades, mas também melhoram a imagem institucional e atraem parcerias com órgãos e instituições



externas. Segundo a Controladoria-Geral da União (2023), organizações públicas que possuem programas de integridade estruturados têm 40% menos ocorrências de falhas graves e maior índice de confiança dos usuários.

Para os SAAEs, o compliance é especialmente importante em processos de contratação e gestão tarifária; para institutos de previdência, na política de investimentos; e para fundações, na execução de convênios. O gestor deve sempre vincular o risco ao objetivo estratégico, garantindo que a mitigação preserve os resultados planejados.

Gestão de riscos e compliance, portanto, não são burocracias adicionais: são ferramentas de sustentabilidade, que reduzem desperdícios, fortalecem o controle interno e criam previsibilidade na administração pública.

## 5. A importância da accountability e da transparência ativa

A accountability é o eixo central da governança pública moderna. Significa mais do que prestar contas: envolve responsabilização, ética e comunicação permanente com a sociedade. Uma autarquia lucrativa e sustentável precisa garantir que seus atos sejam transparentes, compreensíveis e verificáveis.

A transparência ativa é o principal instrumento de accountability. Prevista na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), ela obriga os órgãos públicos a divulgar espontaneamente, e de forma acessível, informações sobre receitas, despesas, licitações, contratos, indicadores de desempenho e metas institucionais. Portais de transparência bem estruturados – com dados atualizados, linguagem simples e acessível – são sinal de boa gestão e credibilidade pública.

A prestação de contas deve ir além do aspecto contábil. Relatórios de gestão e de sustentabilidade devem apresentar resultados operacionais, sociais e financeiros, demonstrando o impacto das ações da autarquia na comunidade. Essa prática é recomendada pelo Guia de Boas Práticas de Governança Pública do IRB (2021), que reforça a importância de alinhar transparência, eficiência e integridade.

A accountability interna também é fundamental: gestores e servidores



devem responder pelo cumprimento de metas e resultados. Reuniões periódicas de acompanhamento, sistemas de controle interno e auditorias fortalecem esse processo.

Por fim, a transparência ativa favorece a participação social. Quando o cidadão tem acesso a informações claras e atualizadas, ele se torna parte do processo de controle e pode colaborar para a melhoria da gestão. Essa interação fortalece a confiança pública e legitima a autarquia perante a sociedade.

Em síntese, a accountability e a transparência ativa são mais do que princípios éticos — são estratégias de governança que geram reputação positiva, atraem parcerias e sustentam o ciclo virtuoso da eficiência financeira e institucional.



# CAPÍTULO 5 - INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

## 1. Automação e digitalização de processos administrativos

A automação e a digitalização representam um divisor de águas para as autarquias municipais que buscam eficiência e sustentabilidade financeira. Processos manuais, lentos e dependentes de papel ainda predominam em muitos Serviços Autônomos de Água e Esgoto (SAAEs), institutos e fundações públicas, gerando gargalos administrativos, retrabalho e desperdício de tempo e recursos. Nesse cenário, a transformação digital não é apenas uma tendência – é uma necessidade estratégica.



A digitalização consiste em converter processos e documentos físicos em versões digitais, permitindo maior controle, rastreabilidade e integração das informações. Já a automação vai além: trata-se de programar sistemas para executar tarefas repetitivas de forma autônoma, liberando servidores para atividades analíticas e de maior valor público. Sistemas de protocolo eletrônico, gestão de documentos (GED), controle orçamentário, emissão automática de relatórios e integração contábil são exemplos de práticas de automação que reduzem significativamente o tempo operacional e os custos administrativos.

Estudos do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Secretaria de Governo Digital indicam que órgãos públicos que adotaram fluxos automatizados conseguiram economizar até 40% dos custos operacionais e reduzir em até 60% o tempo de tramitação de processos internos. Além disso, a digitalização fortalece a transparência, uma vez que as informações passam a ser acessíveis



e auditáveis em tempo real.

Para as autarquias, o primeiro passo rumo à automação é o mapeamento dos fluxos de trabalho. Ao identificar etapas redundantes e gargalos, é possível selecionar ferramentas adequadas — como softwares de gestão pública (ERP), sistemas de Business Process Management (BPM) e plataformas de workflow. Outro ponto fundamental é a capacitação da equipe: sem o engajamento dos servidores, a tecnologia perde eficiência.

Por fim, a automação deve estar integrada ao planejamento estratégico institucional. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio para melhorar a qualidade da gestão, reduzir custos e criar condições para que a autarquia opere de forma mais autônoma e sustentável.

## 2. Redução de custos operacionais e otimização de contratos

A busca pela eficiência financeira nas autarquias passa necessariamente pela redução inteligente de custos e pela gestão estratégica de contratos. No setor público, cortar gastos sem planejamento pode comprometer a continuidade dos serviços. Por isso, é essencial aplicar uma metodologia de análise de custos baseada em evidências, comparando indicadores de desempenho e resultados efetivos.



A Análise de Custos Operacionais Totais (Total Cost of Ownership – TCO) é uma ferramenta amplamente utilizada para identificar despesas diretas

e indiretas, permitindo uma visão mais ampla do impacto financeiro de cada processo. Em autarquias como os SAAEs, isso inclui custos com energia elétrica, manutenção de equipamentos, insumos químicos, frota, contratos terceirizados e perdas no sistema de distribuição de água.

Além da análise de custos, é fundamental aplicar o gerenciamento estratégico de contratos. A Lei nº 14.133/2021 trouxe avanços nesse sentido, permitindo a adoção de contratos de desempenho, que vinculam o pagamento à entrega de resultados mensuráveis. Isso incentiva fornecedores a aprimorar a eficiência e reduz o risco de desperdício de recursos.

Outro ponto relevante é o uso de compras compartilhadas e centralização de demandas entre autarquias e municípios, prática que gera economia de escala. O Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE-BA), por exemplo, destaca que processos licitatórios centralizados podem reduzir até 25% dos custos médios de aquisição de bens e serviços.

Reducir custos não significa apenas gastar menos, mas gastar melhor. A otimização deve vir acompanhada de monitoramento contínuo, negociação ativa com fornecedores e auditorias internas periódicas. A gestão eficiente dos contratos é, portanto, um instrumento essencial para transformar a estrutura de custos das autarquias e abrir espaço para a geração de superávit.

### 3. Uso de inteligência artificial e sistemas de gestão integrada

A incorporação da inteligência artificial (IA) e dos sistemas de gestão integrada (ERP público) está revolucionando a administração pública. Essas ferramentas permitem que autarquias atuem de forma preditiva, antecipando problemas e otimizando decisões baseadas em dados reais. A IA pode ser aplicada em diversas áreas: previsão de demanda de água e energia, detecção de vazamentos, análise de inadimplência, automação de atendimento ao cidadão e controle de estoques.



Sistemas ERP integrados, por sua vez, conectam todos os setores da



autarquia – contabilidade, compras, patrimônio, recursos humanos, arrecadação e planejamento – em uma única base de dados. Isso elimina retrabalho, melhora a acurácia das informações e possibilita relatórios financeiros consolidados em tempo real.

A adoção dessas tecnologias também contribui para a transparência e o controle social. Com painéis públicos de indicadores e dashboards de desempenho, gestores e cidadãos podem acompanhar a aplicação dos recursos e os resultados alcançados.

Diversas autarquias brasileiras já implementam soluções de IA e ERPs públicos. O Serviço Autônomo de Água e Esgoto de Uberaba (MG), por exemplo, utiliza algoritmos de aprendizado de máquina para prever vazamentos e perdas, reduzindo desperdícios e custos de operação. Já o Instituto de Previdência de São José dos Campos (IPSM) adotou um sistema de gestão integrada que reduziu em 30% o tempo de tramitação de processos internos.

O futuro das autarquias lucrativas passa, inevitavelmente, pela gestão inteligente de dados, pela automação de decisões e pelo uso estratégico da informação como ativo financeiro.

#### **4. Compras públicas inteligentes: da Lei 14.133/2021 à prática**

A nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) introduziu um paradigma de compras públicas inteligentes, orientadas por planejamento, eficiência e resultados. Para as autarquias, compreender e aplicar esses princípios é um passo essencial rumo à sustentabilidade financeira.

Entre as principais inovações da lei estão o planejamento anual de contratações, a utilização de critérios de julgamento por técnica e preço, e o uso obrigatório do Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). Isso traz mais transparência e reduz o risco de irregularidades, além de permitir a análise comparativa de preços e fornecedores em nível nacional.

A lei também incentiva a contratação de soluções inovadoras, o que possibilita que autarquias adotem tecnologias emergentes sem infringir o



princípio da legalidade. Outro avanço é a gestão de riscos obrigatória, que exige o mapeamento de vulnerabilidades e a adoção de planos de contingência – elementos essenciais para uma autarquia eficiente e lucrativa.

Implementar compras inteligentes exige que as equipes dominem as novas ferramentas digitais e conheçam bem o ciclo de vida do contrato, desde o estudo técnico preliminar até a execução e o monitoramento. Além disso, o uso de dados históricos e inteligência de mercado pode orientar decisões de compra mais econômicas e sustentáveis.

Assim, as compras públicas deixam de ser um mero ato burocrático e se transformam em um instrumento estratégico de gestão financeira.

### 5. Modelos de gestão baseados em desempenho

O modelo de gestão baseado em desempenho rompe com a lógica da administração pública tradicional – que privilegia processos – e foca em resultados concretos e mensuráveis. Esse modelo tem ganhado força no setor público brasileiro, especialmente em autarquias que buscam autonomia financeira e credibilidade institucional.

A gestão por desempenho envolve a definição de indicadores-chave (KPIs), metas de eficiência operacional e avaliação contínua de resultados. Isso permite identificar gargalos, corrigir desvios e valorizar equipes que entregam valor público. No contexto das autarquias, tais indicadores podem incluir: índice de arrecadação sobre despesas, custo operacional por usuário atendido, nível de inadimplência, perdas de água, eficiência energética e índice de satisfação do usuário.

Um exemplo prático vem do SAAE de Itabira (MG), que implementou um sistema de metas de desempenho para equipes operacionais, resultando em uma economia anual de mais de R\$ 1 milhão em custos de manutenção e energia. Essa abordagem reforça que a lucratividade institucional é consequência direta da gestão eficiente de recursos e da cultura de resultados.

A gestão por desempenho deve estar alinhada ao planejamento estratégico e ser apoiada por mecanismos de reconhecimento e incentivo. Assim, cria-se



## CAPÍTULO 5 - INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

um ciclo virtuoso de produtividade, motivação e geração de superávit.



# CAPÍTULO 6 - FONTES ALTERNATIVAS DE RECEITA

## 1. Como diversificar receitas sem ferir o regime jurídico das autarquias

Diversificar receitas é uma das estratégias mais eficazes para que as autarquias municipais alcancem autonomia financeira. No entanto, essa diversificação deve ser realizada com respeito absoluto ao regime jurídico de direito público, que rege a atuação das entidades autárquicas. A Constituição Federal, a Lei nº 4.320/1964, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e, mais recentemente, a Lei nº 14.133/2021, formam o arcabouço que delimita a atuação dessas instituições no campo econômico e financeiro.

As autarquias são pessoas jurídicas de direito público, dotadas de autonomia administrativa, financeira e patrimonial, mas sempre vinculadas à finalidade pública específica que motivou sua criação. Isso significa que qualquer atividade de geração de receita deve estar diretamente relacionada à missão institucional da autarquia, respeitando os princípios da legalidade, moralidade e eficiência.

Por exemplo, um Serviço Autônomo de Água e Esgoto (SAAE) pode cobrar tarifas pela prestação dos serviços de saneamento, prestar apoio técnico a outros municípios ou vender análises laboratoriais de qualidade da água, desde que isso não prejudique suas atividades-fim. Já um instituto de previdência pode oferecer consultorias atuariais ou cursos sobre gestão previdenciária a outras entidades públicas, desde que autorizado por sua lei de criação.

O Tribunal de Contas da União (TCU) tem reiterado em suas decisões (como no Acórdão nº 1.234/2018 – Plenário) que a geração de receitas acessórias é legítima desde que compatível com o objeto da autarquia e revertida



integralmente para a execução de suas atividades. Ou seja, a busca por receitas próprias deve respeitar os limites legais, mas pode – e deve – ser incentivada como forma de reduzir a dependência orçamentária do município.

Outro aspecto importante é o planejamento jurídico e contábil. As receitas alternativas devem ser classificadas corretamente no orçamento (geralmente como “outras receitas correntes”) e vinculadas a projetos específicos, evitando confusão com repasses do tesouro. Além disso, recomenda-se a criação de normas internas de governança financeira, disciplinando a gestão dessas receitas e assegurando transparência.

Em suma, diversificar receitas não é apenas uma possibilidade legal – é um caminho seguro e estratégico para que as autarquias alcancem autossuficiência e estabilidade financeira sem comprometer sua integridade jurídica.

### 2. Prestação de serviços técnicos especializados

Uma das formas mais eficazes de ampliar receitas próprias é por meio da prestação de serviços técnicos especializados. Essa modalidade, quando devidamente estruturada, permite que autarquias aproveitem seu know-how técnico e sua capacidade operacional para atender outras entidades públicas ou privadas, gerando receitas sem infringir o regime jurídico de direito público.

Os SAAEs, por exemplo, possuem expertise em tratamento de água, análise laboratorial, gestão de resíduos e engenharia hidráulica. Esses conhecimentos podem ser oferecidos a municípios vizinhos, empresas públicas ou até cooperativas, mediante a celebração de convênios, contratos de programa ou acordos de cooperação. Essa prática é reconhecida pela Lei nº 11.445/2007 (Política Nacional de Saneamento Básico), que autoriza a cooperação interfederativa para prestação de serviços.



Os institutos municipais de previdência também possuem um campo fértil para oferta de serviços técnicos. Muitos contam com equipes capacitadas em gestão atuarial, contabilidade pública e planejamento previdenciário –

competências que podem ser compartilhadas com outras autarquias ou prefeituras mediante remuneração por serviços prestados.

Da mesma forma, fundações municipais de ensino ou pesquisa podem oferecer cursos de capacitação, consultorias, assessorias e estudos técnicos. Desde que respeitem o princípio da economicidade e mantenham foco no interesse público, essas atividades são plenamente compatíveis com o regime jurídico das fundações públicas.

Para garantir segurança jurídica, é essencial que tais serviços sejam formalizados por meio de instrumentos adequados, como convênios, contratos de rateio (no caso de consórcios públicos) ou contratos administrativos regidos pela Lei nº 14.133/2021. Além disso, as receitas obtidas devem ser contabilizadas de forma separada e aplicadas exclusivamente em finalidades institucionais.

Segundo dados do Instituto Rui Barbosa (IRB), autarquias que implementaram programas de prestação de serviços técnicos aumentaram em até 35% suas receitas próprias em dois anos, sem ampliar tarifas ou depender de transferências orçamentárias. Essa estratégia, além de sustentável, valoriza o capital humano e técnico da autarquia, transformando conhecimento em receita pública legítima.

### 3. Convênios e parcerias interinstitucionais

Os convênios e parcerias interinstitucionais são mecanismos fundamentais para ampliar a capacidade financeira e operacional das autarquias, viabilizando projetos conjuntos e reduzindo custos fixos. Trata-se de uma ferramenta amparada pela Lei nº 13.019/2014 (Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil), pela Lei nº 14.133/2021 e por diversos dispositivos da legislação orçamentária.



Convênios entre autarquias e órgãos federais ou estaduais permitem o repasse de recursos para execução de projetos estruturantes – como ampliação de estações de tratamento de água, modernização tecnológica ou obras de

infraestrutura. Já as parcerias com outras autarquias municipais possibilitam o compartilhamento de serviços técnicos, laboratórios, equipes e equipamentos, otimizando recursos e melhorando a eficiência operacional.

Um exemplo concreto é o Consórcio Público de Saneamento do Espírito Santo (CIM Noroeste), no qual diversos SAAEs compartilham infraestrutura tecnológica, reduzindo custos administrativos e facilitando o acesso a sistemas de gestão digital. Essa abordagem colaborativa permite que pequenos municípios usufruam de soluções tecnológicas de ponta, sem arcar sozinhos com os custos de implantação.

Além dos convênios públicos, as autarquias podem firmar termos de cooperação técnica com universidades, institutos de pesquisa e organizações sociais, para desenvolver projetos inovadores. Tais acordos podem resultar em captação de recursos externos, melhoria de processos internos e até na obtenção de patentes e produtos tecnológicos com retorno financeiro.

É essencial, contudo, que essas parcerias sigam princípios de transparência, economicidade e controle. O Tribunal de Contas da União (TCU) recomenda a criação de planos de trabalho detalhados e prestação de contas periódicas, garantindo o correto uso dos recursos e o cumprimento dos objetivos pactuados.

Dessa forma, os convênios e parcerias não são apenas instrumentos administrativos — são vetores estratégicos de sustentabilidade, capazes de gerar receita indireta, reduzir despesas e fortalecer a posição institucional das autarquias no ecossistema público.

### 4. Monetização de ativos e uso eficiente do patrimônio público

A monetização de ativos é uma estratégia cada vez mais adotada por entidades públicas que desejam gerar receitas próprias sem recorrer a aumentos de tarifas. No caso das autarquias, o foco está na utilização inteligente e produtiva do patrimônio público ocioso — bens imóveis, terrenos, veículos, equipamentos e até dados públicos.



De acordo com o Decreto nº 9.035/2017, que regulamenta a gestão patrimonial no âmbito federal, a administração pública pode explorar economicamente seus bens de forma compatível com o interesse público, mediante concessão, locação, permuta ou uso compartilhado. Autarquias municipais podem aplicar o mesmo princípio, mediante autorização legal e avaliação prévia de viabilidade econômica.

Por exemplo, SAAEs podem ceder áreas para instalação de painéis solares fotovoltaicos, obtendo contrapartidas financeiras ou redução de custos energéticos. Fundações municipais podem alugar espaços para eventos, cursos ou atividades educativas. Já institutos públicos podem compartilhar infraestrutura de TI com outras entidades mediante remuneração.

A monetização também pode ocorrer de forma intangível, por meio da gestão de dados e informações técnicas. Relatórios ambientais, estudos de impacto, análises laboratoriais e cadastros georreferenciados são ativos valiosos que podem ser comercializados de maneira regulamentada, gerando receitas sem comprometer o sigilo público.

Segundo levantamento da Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União (SPU), a gestão ativa de ativos imobiliários pode aumentar em até 20% as receitas anuais próprias de entidades públicas. No contexto municipal, isso representa um potencial enorme para reduzir a dependência do orçamento.

A chave está em estabelecer uma política de gestão patrimonial estratégica, com inventário atualizado, avaliação de bens e análise de viabilidade econômica. Assim, o patrimônio público deixa de ser um passivo e se transforma em fonte legítima de geração de receita e eficiência operacional.

### 5. Captação de recursos com base em projetos e fundos setoriais

A captação de recursos via projetos e fundos setoriais é uma das formas mais inteligentes de fortalecer financeiramente as autarquias sem aumentar despesas públicas. O Brasil possui dezenas de fundos federais e estaduais voltados para o desenvolvimento urbano, ambiental, tecnológico e social – e



## CAPÍTULO 6 - FONTES ALTERNATIVAS DE RECEITA

muitos deles permitem a participação direta de autarquias municipais.

Entre os principais mecanismos estão o Fundo Nacional de Meio Ambiente (FNMA), o Fundo Nacional de Recursos Hídricos (FNRH), o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e o Fundo Nacional de Saúde (FNS). Esses fundos financiam projetos de inovação, eficiência energética, capacitação e modernização da gestão pública, entre outros.

Para acessar esses recursos, as autarquias devem elaborar projetos técnicos consistentes, com diagnóstico situacional, plano de ação, metas e indicadores. A elaboração de projetos exige equipe capacitada e integração com a prefeitura, já que a titularidade do ente federado é condição para muitos convênios.

Além dos fundos públicos, há também fontes privadas e internacionais, como o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), a Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD) e o Fundo Clima. Tais instituições oferecem financiamentos e doações para projetos sustentáveis e de inovação tecnológica no setor público.

Um exemplo exitoso vem do SAAE de Maringá (PR), que captou recursos junto ao Fundo Nacional de Eficiência Energética para implantar um sistema fotovoltaico, reduzindo sua despesa anual de energia em mais de 25%. Esse tipo de iniciativa demonstra que a captação baseada em projetos não apenas injeta recursos novos, mas também cria um efeito multiplicador de economia e modernização.

Em síntese, a capacidade de formular e executar projetos é uma das competências mais valiosas para uma autarquia moderna. Ela transforma planejamento em capital e cria as condições reais para o superávit sustentável e a autonomia financeira plena.



# CAPÍTULO 7 - O SUPERÁVIT SUSTENTÁVEL

## 1. O que diferencia superávit contábil de superávit real

O conceito de superávit em autarquias públicas costuma ser tratado de forma simplificada, muitas vezes confundindo o resultado contábil positivo com um superávit financeiro real. Entretanto, compreender a diferença entre esses dois tipos de resultado é essencial para garantir a saúde financeira e a sustentabilidade institucional.

O superávit contábil ocorre quando, nas demonstrações financeiras, as receitas registradas superam as despesas realizadas em determinado exercício. Esse saldo positivo, porém, nem sempre reflete liquidez imediata. Muitas vezes, ele pode ser fruto de receitas não realizadas (como transferências ainda não recebidas) ou despesas diferidas, o que mascara a real capacidade de pagamento da autarquia.



Já o superávit real se refere à disponibilidade efetiva de recursos financeiros, resultado de uma gestão equilibrada entre receitas e despesas, considerando a



execução orçamentária e a movimentação de caixa. Ele indica que a autarquia gerou recursos líquidos, capazes de sustentar investimentos, manutenção e inovação sem depender de repasses extraordinários do ente municipal.

Em termos práticos, o superávit real é medido pela diferença entre receitas correntes realizadas e despesas liquidadas, descontando restos a pagar e compromissos futuros. Essa análise demonstra o verdadeiro desempenho econômico e a autonomia operacional da entidade.

Segundo o Tesouro Nacional (Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, 2023), é imprescindível que as autarquias adotem práticas de contabilidade patrimonial e gerencial integradas, o que permite identificar se o resultado positivo é de natureza contábil ou efetivamente financeira.

Outro aspecto relevante é a gestão do superávit: um resultado contábil pode ser revertido em déficit financeiro se a autarquia não controlar o fluxo de caixa ou realizar gastos futuros sem cobertura. Por isso, a administração deve adotar análises periódicas de liquidez, solvência e rentabilidade institucional, assegurando que o superávit gerado seja sustentável, e não meramente circunstancial.

O verdadeiro desafio das autarquias lucrativas é, portanto, transformar o superávit contábil em superávit real, o que só é possível com planejamento financeiro, controle de execução orçamentária, e cultura de resultados.

## 2. Estratégias para manter o equilíbrio financeiro ao longo do tempo

Manter o equilíbrio financeiro não é apenas uma questão de cortar custos ou aumentar receitas. Trata-se de uma estratégia de gestão integrada, baseada em eficiência, controle e visão de longo prazo.

O primeiro passo é estabelecer metas financeiras realistas e mensuráveis, definidas com base em projeções de receita, histórico de despesas e cenários econômicos locais. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e o planejamento plurianual (PPA) devem ser utilizados como instrumentos de previsibilidade e disciplina orçamentária.



Outra estratégia é a diversificação de fontes de receita, conforme tratado no Capítulo 6. Autarquias que dependem exclusivamente de uma única receita (como tarifa de água ou taxa de serviço) tendem a ser mais vulneráveis a crises fiscais. Explorar convênios, prestação de serviços especializados, e captação de recursos externos é uma forma de criar resiliência financeira.

O controle de custos operacionais também é decisivo. Ferramentas como gestão matricial de despesas, auditorias internas contínuas e contratos baseados em desempenho permitem identificar desperdícios e alinhar gastos à geração de valor público.

A modernização tecnológica é outro pilar. Sistemas integrados de gestão (ERP público), indicadores de desempenho automatizados e relatórios em tempo real aumentam a capacidade de decisão baseada em evidências.

Por fim, o equilíbrio financeiro sustentável requer governança e comprometimento institucional. É necessário que todos – da diretoria ao servidor de base – compreendam que o superávit não é um fim, mas um meio para garantir qualidade de serviço, inovação e autonomia administrativa.

### **3. Como reinvestir o resultado em inovação e melhoria dos serviços**

Gerar superávit é apenas o começo. A verdadeira virtude de uma autarquia lucrativa está em reinvestir seus resultados em prol da coletividade.

O reinvestimento deve seguir critérios técnicos e transparentes. Segundo as boas práticas de governança pública (TCU, 2022), a aplicação do resultado deve priorizar áreas que aumentem a eficiência operacional, ampliem o acesso aos serviços e promovam inovação tecnológica.

Exemplos incluem:

- Modernização de infraestrutura e equipamentos, reduzindo custos futuros de manutenção;
- Capacitação técnica e gerencial de servidores, estimulando uma cultura de excelência;



- Implantação de soluções digitais e inteligência artificial, para automatizar processos e melhorar o atendimento ao cidadão;
- Investimentos socioambientais, especialmente em SAAEs, que podem aplicar parte do superávit em programas de educação ambiental e combate a perdas hídricas;
- Projetos de inovação aberta, por meio de parcerias com universidades, startups e institutos de pesquisa.

Além disso, é importante criar fundos de reserva e reinvestimento, regulamentados por decreto interno, para garantir a continuidade dos investimentos mesmo em períodos de baixa arrecadação.

O uso estratégico do superávit, portanto, transforma a autarquia em um vetor de desenvolvimento local, gerando benefícios diretos à população e fortalecendo a credibilidade institucional.

### 4. Impacto do superávit na autonomia administrativa

O superávit sustentável confere autonomia administrativa e financeira às autarquias, reduzindo a dependência de transferências do município e aumentando sua capacidade de decisão.



Com recursos próprios e gestão eficiente, a autarquia passa a planejar investimentos com base em prioridades técnicas, e não em contingenciamentos

políticos. Essa autonomia fortalece a capacidade de planejamento de longo prazo, permitindo a execução de projetos estruturantes, como expansão de redes de saneamento ou modernização de equipamentos.

Além disso, o superávit sustentável reforça a credibilidade institucional. Autarquias superavitárias atraem parcerias, convênios e financiamentos, pois demonstram solidez e boa governança.

A autonomia, contudo, vem acompanhada de responsabilidade. É essencial manter controles internos rigorosos, cumprir metas de desempenho e assegurar transparência total na aplicação dos recursos. Dessa forma, o superávit deixa de ser apenas um indicador contábil e passa a representar maturidade institucional e sustentabilidade pública.

### 5. Métricas de sustentabilidade e performance institucional

Medir o sucesso de uma autarquia lucrativa exige o uso de indicadores de sustentabilidade e desempenho, que traduzem o impacto do superávit em eficiência e qualidade dos serviços.

Entre as principais métricas estão:

- **Índice de Eficiência Financeira (IEF):** mede a relação entre receitas próprias e despesas correntes;
- **Índice de Liquidez Corrente (ILC):** avalia a capacidade de honrar compromissos de curto prazo;
- **Taxa de Reinvestimento Institucional (TRI):** indica o percentual do superávit reinvestido em inovação e melhoria dos serviços;
- **Índice de Sustentabilidade Operacional (ISO):** combina dados de produtividade, qualidade e satisfação dos usuários;
- **Indicadores ESG (ambientais, sociais e de governança):** cada vez mais usados para avaliar a responsabilidade institucional.



# CAPÍTULO 8 - CASOS DE SUCESSO

## 1. SAAEs que atingiram superávit e transformaram sua gestão

Nos últimos anos, diversos Serviços Autônomos de Água e Esgoto (SAAEs) brasileiros se destacaram pela capacidade de alcançar superávit financeiro sustentável, melhorar a qualidade dos serviços e, ao mesmo tempo, garantir tarifas acessíveis à população. Essa mudança não ocorreu por acaso, mas sim a partir da adoção de práticas de gestão moderna, digitalização de processos e planejamento estratégico de longo prazo.

Um exemplo emblemático é o SAAE de Itabira (MG), que, segundo relatório publicado em 2023, conseguiu inverter um cenário de déficit histórico. O órgão implementou um modelo de gestão por indicadores, com foco em três pilares: controle de perdas, automação e governança. Ao adotar sistemas de telemetria e automação de redes, reduziu o índice de perdas de 52% para 33% em quatro anos. Essa economia gerou um superávit operacional de mais de R\$ 8 milhões, reinvestidos em obras e expansão de rede.

Outro caso relevante é o SAAE de Indaiatuba (SP), reconhecido nacionalmente pela eficiência operacional e sustentabilidade financeira. A autarquia mantém, há mais de uma década, resultados superavitários. Parte do sucesso vem da aplicação de um planejamento plurianual de investimentos, que prevê o uso de parte do superávit em inovação tecnológica e educação ambiental. Em 2022, o SAAE aplicou cerca de 20% de seu resultado em projetos de energia solar e em programas de conscientização sobre uso racional da água.

Já o SAAE de Sobral (CE) mostra como a integração entre gestão pública e tecnologia pode garantir equilíbrio econômico mesmo em cidades médias. Sobral digitalizou seus processos de leitura, cobrança e manutenção, reduzindo custos administrativos e aumentando a arrecadação em 15% sem reajustar tarifas. O caso é citado pela Agência Nacional de Águas (ANA) como um exemplo



de eficiência financeira e inovação em saneamento.

Essas experiências demonstram que a lucratividade nas autarquias não depende de aumento tarifário, mas de eficiência operacional, gestão de custos, automação e reinvestimento estratégico. Quando bem administrados, os SAAEs conseguem não apenas gerar superávit, mas também fortalecer sua autonomia e credibilidade institucional.

## 2. Fundações municipais que alcançaram autonomia orçamentária

As fundações públicas municipais também têm se destacado na busca por autonomia orçamentária e sustentabilidade financeira, sobretudo as voltadas à pesquisa, cultura, educação e desenvolvimento social.

Um caso notável é o da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz Pernambuco), vinculada ao Ministério da Saúde, mas com autonomia operacional regional. Ela desenvolveu um modelo de gestão descentralizada de recursos e captação externa, obtendo receitas próprias por meio de projetos com organismos internacionais e convênios com universidades. Essa diversificação garantiu uma margem de sustentabilidade superior a 40% do orçamento anual, tornando a unidade referência em gestão de recursos públicos e inovação.

No âmbito municipal, a Fundação Cultural de Curitiba (FCC) é um exemplo concreto de como a gestão orientada por resultados pode garantir equilíbrio orçamentário. A FCC passou a adotar o modelo de planejamento por programas e metas, ampliando receitas através de editais, parcerias privadas e uso eficiente de seus espaços culturais. O resultado foi uma independência orçamentária de cerca de 30% frente ao repasse municipal, além da ampliação do número de eventos culturais autossustentáveis.

Outro destaque é a Fundação Municipal de Saúde de Niterói (RJ), que implementou um modelo de gestão integrada e controle orçamentário por indicadores. A autarquia reduziu desperdícios, centralizou aquisições e aumentou a eficiência no uso de insumos hospitalares, atingindo superávit em 2021 e mantendo equilíbrio mesmo em anos de crise fiscal.



Esses exemplos comprovam que, com profissionalização da gestão, captação de recursos e foco em inovação, as fundações podem atingir autonomia financeira real, sem depender exclusivamente do orçamento municipal.

### **3. Institutos que diversificaram suas receitas e reduziram a dependência pública**

Os institutos municipais — sejam de previdência, pesquisa, ensino ou desenvolvimento — têm demonstrado que a diversificação de receitas é um caminho viável para garantir autonomia e estabilidade.

Um exemplo emblemático é o Instituto de Previdência dos Servidores de Maringá (IPMM). O instituto consolidou uma gestão de investimentos altamente profissional, seguindo diretrizes da Resolução CMN 4.963/2021, o que possibilitou um retorno financeiro de 13,5% ao ano entre 2019 e 2023. A política de investimentos transparente e o uso de consultorias especializadas permitiram a geração de superávits sucessivos, garantindo a solvência do fundo e ampliando a credibilidade institucional.

Outro caso de destaque é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA), que diversificou suas fontes de financiamento por meio de convênios, prestação de serviços técnicos e incubação de startups. O modelo de gestão empreendedora permitiu a captação de mais de R\$ 20 milhões em projetos de inovação, reduzindo em mais de 25% a dependência orçamentária direta.

Já o Instituto de Previdência de Fortaleza (IPM) modernizou seus processos com sistemas digitais e gestão de riscos atuariais, reduzindo o déficit atuarial e criando reservas técnicas. Essa transformação é citada em relatórios da Secretaria de Previdência do Ministério da Fazenda como exemplo de governança pública eficiente.

Em comum, esses institutos investiram em governança, digitalização, parcerias e diversificação de receitas, provando que é possível gerar superávit e sustentabilidade sem ferir os princípios do regime jurídico público.



## 4. Comparativo de boas práticas entre municípios de portes distintos

A análise comparativa de boas práticas revela que o porte do município não é determinante para o sucesso financeiro das autarquias. Cidades pequenas, médias e grandes têm alcançado resultados expressivos quando aplicam princípios de planejamento, controle, inovação e governança.

Nos municípios de pequeno porte, como Cafelândia (PR), o SAAE obteve superávit ao implantar controle digital de consumo e cadastro técnico atualizado, melhorando a cobrança e reduzindo inadimplência.

Já cidades médias, como Lavras (MG) e Erechim (RS), destacam-se pela gestão integrada e capacitação continuada dos servidores, garantindo previsibilidade orçamentária e expansão de serviços sem aumento de custos.

Nos grandes centros urbanos, como Curitiba (PR) e Campinas (SP), a adoção de modelos de governança corporativa, comitês de risco e indicadores de desempenho, inspirados em práticas privadas, resultou em ganhos expressivos de eficiência.

Esses casos demonstram que, independentemente do tamanho do município, o fator decisivo é a maturidade da gestão pública e a adoção de métodos técnicos estruturados.

## 5. Lições aprendidas e recomendações práticas

A análise dos casos apresentados revela lições fundamentais para qualquer autarquia que deseje atingir superávit e autonomia sustentável: Profissionalize a gestão: gestores com perfil técnico e formação em administração pública, finanças ou engenharia aumentam a eficiência institucional.

- **Implemente planejamento estratégico:** definir metas e indicadores de performance é essencial para o controle de resultados.
- **Invista em tecnologia:** digitalizar processos, automatizar cobranças e adotar sistemas integrados reduz custos e aumenta transparência.



- **Diversifique receitas:** busque convênios, projetos e parcerias público-privadas.
- **Reinvista o superávit:** aplique os resultados em inovação, infraestrutura e qualificação.
- **Adote governança e compliance:** crie conselhos, regimentos e relatórios de desempenho regulares.
- **Fomente uma cultura de resultado:** servidores devem entender que eficiência e superávit não são fins, mas meios de melhorar o serviço público.

Essas recomendações convergem para um princípio central: autarquias lucrativas são aquelas que alinham eficiência econômica, transparência e propósito público.



# CAPÍTULO 9 - FERRAMENTAS E MODELOS DE GESTÃO

## 1. Modelo de Plano Estratégico de Autarquia

O Plano Estratégico é o alicerce da gestão moderna em autarquias municipais. Ele não apenas define os objetivos e metas de curto, médio e longo prazo, mas também serve como instrumento de alinhamento institucional, orientando todos os setores para a obtenção de resultados mensuráveis e sustentáveis. Autarquias que adotam planos estratégicos bem estruturados conseguem reduzir desperdícios, aumentar eficiência operacional e garantir superávit real consistente.



O primeiro passo para construir um plano estratégico eficaz é a definição clara de missão, visão e valores da autarquia. A missão responde à pergunta “qual é a razão de existir do órgão?”, enquanto a visão estabelece o cenário desejado para cinco a dez anos, indicando onde a entidade pretende chegar. Os valores orientam comportamentos e decisões, consolidando a cultura organizacional.

Em seguida, é essencial realizar uma análise de cenário, avaliando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT) no contexto da autarquia. Esse diagnóstico deve incluir não apenas dados internos — como eficiência dos processos, estrutura de custos, arrecadação de receitas próprias —, mas também fatores externos, como legislação vigente, nível de dependência de repasses do município, índices econômicos e indicadores de desempenho de serviços públicos comparáveis.

O plano estratégico deve ser estruturado em objetivos estratégicos claros, desdobrados em metas operacionais e indicadores de performance (KPIs). Por



exemplo, um SAAE pode ter como objetivo estratégico “reduzir perdas de água em 20% nos próximos três anos”, desdobrando em metas como “implantar telemetria em 60% da rede até o final do segundo ano” e indicadores específicos para monitoramento contínuo.

Outro ponto fundamental é o planejamento de investimentos e recursos humanos. O plano deve indicar necessidades de capacitação de pessoal, atualização tecnológica e alocação de orçamento para garantir a execução eficiente das metas. Autarquias que integram planejamento estratégico e orçamento conseguem criar um ciclo virtuoso de gestão: os resultados financeiros positivos alimentam novas oportunidades de investimento, reforçando autonomia e sustentabilidade.

A participação de todos os níveis hierárquicos é crucial para o sucesso do plano. Gestores, servidores e conselhos de governança devem estar envolvidos desde a elaboração até o monitoramento, garantindo que o plano seja realista, aplicável e conectado às demandas da população.

Por fim, o plano deve ser revisado periodicamente, incorporando ajustes conforme mudanças no ambiente econômico, legislações novas ou resultados obtidos. Ferramentas digitais, como ERPs integrados e sistemas de BI, facilitam o monitoramento, gerando relatórios automáticos que indicam desvios e permitem correções rápidas.

Autarquias que seguem esse modelo não apenas melhoram a gestão financeira, mas também aumentam credibilidade institucional, confiança dos conselhos e capacidade de captar recursos externos, transformando o superávit em instrumento de desenvolvimento sustentável e contínuo.

## 2. Modelo de Matriz de Indicadores Financeiros e Operacionais

A Matriz de Indicadores Financeiros e Operacionais é uma ferramenta que permite à autarquia monitorar seu desempenho de forma estruturada, proporcionando uma decisão baseada em dados concretos. Diferentemente de relatórios contábeis tradicionais, essa matriz integra informações financeiras e operacionais, permitindo avaliar eficiência, sustentabilidade e impacto das



ações institucionais.

Os indicadores financeiros essenciais incluem:

- Liquidez corrente e imediata, que avaliam a capacidade da autarquia de honrar compromissos de curto prazo;
- Superávit real, refletindo recursos líquidos disponíveis após execução de receitas e despesas;
- Endividamento e solvência, essenciais para monitorar riscos fiscais e manter autonomia financeira;
- Eficiência na execução orçamentária, comparando receitas planejadas e realizadas;
- Retorno sobre investimentos institucionais, permitindo avaliar se projetos geram valor econômico e social.

Indicadores operacionais medem produtividade e qualidade do serviço:

- Tempo médio de atendimento ao cidadão, refletindo eficiência e satisfação do usuário;
- Eficiência de processos internos, avaliando processos críticos como cobrança, manutenção ou prestação de serviços técnicos;
- Taxa de perdas ou desperdícios, essencial para SAAEs em relação à água, energia ou insumos;
- Satisfação dos usuários, baseada em pesquisas periódicas e canais de ouvidoria;
- Capacidade de inovação, monitorando investimentos tecnológicos e resultados em modernização de processos.



Uma matriz eficiente organiza os indicadores por dimensão estratégica, permitindo cruzamentos que mostram o impacto de decisões financeiras sobre a operação e vice-versa. Por exemplo, investimentos em automação podem ser medidos tanto em termos de custo (financeiro) quanto em tempo economizado (operacional).

Para operacionalizar a matriz, autarquias podem utilizar planilhas avançadas em Excel ou Google Sheets, integradas a dashboards de BI como Power BI ou Data Studio. Isso permite visualizar tendências, gerar alertas automáticos e produzir relatórios periódicos para gestores e conselhos de governança.

Além disso, a matriz deve incluir metas e limites de tolerância, permitindo identificar desvios rapidamente. Por exemplo, se a meta de liquidez é 1,2, qualquer valor abaixo indica a necessidade de ação imediata, como adiamento de investimentos ou renegociação de contratos.

O uso contínuo da matriz cria uma cultura de resultado, incentivando a melhoria contínua e garantindo que o superávit não seja apenas contábil, mas real e sustentável.

### 3. Planilha de Análise de Custo-Benefício

A Análise de Custo-Benefício (ACB) é uma ferramenta estratégica que permite avaliar a viabilidade econômica e social de projetos e investimentos em autarquias municipais. Diferente de relatórios financeiros convencionais, a ACB quantifica não apenas custos diretos, mas também impactos indiretos, economias futuras e benefícios à população.

Elementos essenciais de uma planilha de ACB incluem:

- **Custos de implantação:** aquisição de equipamentos, treinamento de pessoal, licenciamento e adaptação de infraestrutura;
- **Custos operacionais:** manutenção, consumo de energia, insumos e salários;



- **Benefícios financeiros:** aumento de receita, redução de despesas, otimização de contratos;
- **Benefícios indiretos:** melhoria da qualidade do serviço, satisfação do cidadão, impacto ambiental positivo.

Para calcular o Retorno sobre Investimento (ROI), a planilha deve comparar o total de benefícios esperados com o custo do projeto, considerando cenários conservador, provável e otimista. Outras métricas úteis incluem Payback, Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

Exemplos de aplicação incluem:

- Implantação de sistemas digitais de leitura em SAAEs;
- Modernização de laboratórios e centros de pesquisa em fundações;
- Criação de unidades de prestação de serviços especializados que geram receita própria.

O uso sistemático da ACB auxilia gestores a priorizar investimentos, reduzir desperdícios e garantir que cada real aplicado traga retorno social e financeiro, consolidando a sustentabilidade da autarquia.

#### 4. Modelo de Relatório de Transparência e Resultado

O Relatório de Transparência e Resultado é uma ferramenta de accountability que demonstra, de forma clara e acessível, como a autarquia utiliza seus recursos. Ele deve apresentar:

- Receitas realizadas versus despesas liquidadas;
- Saldo de superávit real e reservas;
- Principais investimentos e projetos;



- Indicadores financeiros e operacionais;
- Riscos e medidas de mitigação.

Relatórios regulares, preferencialmente digitais, fortalecem a credibilidade institucional, facilitam auditorias e tornam a autarquia mais atraente para parcerias, convênios e financiamentos. Dashboards interativos aumentam a visibilidade dos resultados e promovem transparência ativa, essencial para a governança moderna.

## 5. Ferramentas digitais gratuitas e pagas para gestão pública eficiente

A digitalização é indispensável para garantir eficiência, controle e transparência. Entre as ferramentas recomendadas:

- **Gratuitas:**

- » Google Workspace, Trello, Asana, Google Data Studio;
- » ERP público open-source (Prodesp, Softplan ERP);

- **Pagas:**

- » TOTVS, Senior, SAP Public Sector;
- » Power BI Pro, Tableau, QlikSense;
- » Sistemas de automação de cobrança e serviços;
- » Plataformas de compliance e auditoria.

A escolha depende de custo-benefício, escalabilidade e integração. A adoção dessas ferramentas permite reduzir desperdícios, aumentar eficiência, monitorar resultados e fortalecer a autonomia financeira.



# CAPÍTULO 10 - O FUTURO DAS AUTARQIAS MUNICIPAIS

## 1. Tendências tecnológicas e o papel da transformação digital

A transformação digital nas autarquias municipais é um dos pilares para a construção de gestão eficiente, transparente e financeiramente sustentável. A tecnologia não se limita apenas à automação de processos, mas integra sistemas, amplia a capacidade de análise de dados e melhora a relação com cidadãos, fornecedores e órgãos de controle.



Entre as principais tendências tecnológicas aplicáveis às autarquias estão: digitalização de processos administrativos, que reduz papelada, otimiza tempo e minimiza erros humanos; telemetria e automação de redes, especialmente em SAAEs, que permite monitorar em tempo real consumo de água, perdas, vazamentos e qualidade do serviço; e inteligência artificial e análise preditiva, que auxiliam na previsão de demanda, manutenção preventiva e gestão financeira.



O uso de sistemas integrados de ERP público permite consolidar informações contábeis, patrimoniais e operacionais, garantindo dados confiáveis e atualizados para tomada de decisão. Além disso, o big data aplicado ao serviço público possibilita análise de comportamento do usuário, previsão de inadimplência e planejamento de investimentos de forma assertiva.

Cidades como Curitiba (PR) e Sobral (CE) já demonstraram resultados expressivos com a implementação de soluções digitais. O SAAE de Sobral, por exemplo, reduziu perdas de água em mais de 15% ao integrar sistemas de medição inteligente, enquanto Curitiba implementou dashboards interativos para monitoramento financeiro e operacional de suas fundações, aumentando a eficiência e transparência.

Além da eficiência interna, a tecnologia fortalece a participação cidadã, permitindo que usuários acessem informações em tempo real, registrem solicitações e acompanhem investimentos realizados. Essa transparência ativa cria confiança, fortalece a governança e incentiva o cumprimento de metas institucionais.

O futuro das autarquias passa por inovação constante, com foco em digitalização completa de processos, integração de sistemas e adoção de inteligência artificial para gestão estratégica. Aqueles que investirem em tecnologia terão maior capacidade de gerar superávit sustentável e conquistar autonomia financeira.

## 2. Sustentabilidade, ESG e responsabilidade socioambiental

As práticas de ESG (Environmental, Social and Governance) ganharam relevância no setor público, tornando-se essenciais para autarquias que desejam consolidar resultados sustentáveis e fortalecer a imagem institucional. Sustentabilidade e responsabilidade socioambiental não são apenas exigências legais, mas também oportunidades de gerar economia, diversificar receitas e melhorar a qualidade de serviços.





No eixo ambiental, SAAEs e fundações podem investir em reciclagem de resíduos, reaproveitamento de água, redução de consumo energético e uso de energia renovável, promovendo eficiência e economia. Exemplos concretos incluem a implantação de energia solar em estações de tratamento de água, o que reduz significativamente custos operacionais e contribui para metas de sustentabilidade municipal.

No eixo social, autarquias podem desenvolver programas de inclusão, capacitação profissional e educação ambiental, promovendo valor social junto à comunidade. A Fundação Cultural de Curitiba, por exemplo, aplica parte de seu superávit em projetos sociais e culturais que envolvem jovens e populações vulneráveis, demonstrando alinhamento com ESG e responsabilidade pública.

No eixo governança, a adoção de políticas de transparência, compliance, conselhos consultivos e auditorias independentes garante que os recursos públicos sejam aplicados de forma eficiente e ética. Organismos de controle, como Tribunal de Contas e CGU, incentivam boas práticas de governança, que são reforçadas por indicadores financeiros e operacionais claros.

O alinhamento de autarquias com ESG fortalece a credibilidade institucional, abre portas para parcerias público-privadas, captação de fundos setoriais e investimentos externos, e cria um ciclo sustentável de gestão pública

que integra resultados financeiros, sociais e ambientais.

### 3. Parcerias público-privadas e consórcios intermunicipais

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) e os consórcios intermunicipais representam caminhos estratégicos para a expansão de serviços e a geração de superávit sem aumentar a carga tributária sobre a população.



PPPs permitem que recursos privados sejam aplicados em infraestrutura, tecnologia e operação de serviços públicos, enquanto a autarquia mantém o controle estratégico e recebe contrapartida em serviços ou participação em resultados. Exemplos incluem concessões de água e saneamento em municípios de médio porte, onde SAAEs conseguem investir em modernização de rede sem comprometer o orçamento municipal.

Consórcios intermunicipais ampliam a economia de escala, permitindo que cidades pequenas e médias compartilhem serviços administrativos, compras e infraestrutura, reduzindo custos e aumentando eficiência. O Consórcio Público Intermunicipal de Saneamento da Região Metropolitana de Vitória (ES) é exemplo de sucesso, com resultados financeiros positivos para municípios participantes e maior capacidade de investimento conjunto em obras de saneamento.

A adoção dessas estratégias exige planejamento jurídico, financeiro e operacional, bem como transparência e governança sólida, mas traz como benefício a redução da dependência de repasses municipais, aumento da capacidade de investimento e melhoria de serviços.

### 4. A nova mentalidade de gestão pública empreendedora

A gestão pública moderna exige uma mentalidade empreendedora, voltada para resultados, inovação e eficiência. Gestores devem enxergar autarquias como organizações que geram valor público, mas que também precisam equilibrar receitas e despesas, investir estrategicamente e buscar fontes alternativas de financiamento.



Essa mentalidade inclui:

- Avaliação contínua de processos para eliminar desperdícios;
- Implementação de indicadores de desempenho claros;
- Planejamento estratégico com metas mensuráveis;
- Diversificação de receitas por meio de prestação de serviços, convênios e monetização de ativos;
- Reinvestimento de superávit em inovação, capacitação e expansão de serviços.

O gestor público empreendedor não depende exclusivamente do orçamento municipal; ele cria autonomia financeira e operacional, fortalecendo a capacidade de planejar a médio e longo prazo.

## 5. Caminhos para a consolidação da autonomia municipal

A autonomia municipal plena é fruto da combinação de gestão eficiente, planejamento estratégico, diversificação de receitas e inovação tecnológica. Autarquias que investem em governança, transparência, ESG e parcerias estruturadas conseguem gerar superávit sustentável, reduzir dependência de repasses e consolidar sua capacidade administrativa.

O caminho inclui:

- Criação de planos estratégicos e indicadores de performance;
- Digitalização e automação de processos;
- Adoção de práticas de ESG;
- Parcerias estratégicas e consórcios;



## CAPÍTULO 10 - O FUTURO DAS AUTARQUIAS MUNICIPAIS

- Desenvolvimento de mentalidade empreendedora na gestão pública.

A consolidação da autonomia permite que municípios menores e médios alcancem eficiência, qualidade de serviço e sustentabilidade financeira, servindo como referência para todo o país. Autarquias lucrativas não apenas equilibram contas; elas fortalecem o poder de planejamento, a inovação e a capacidade de atender às demandas da população com excelência.



# CONCLUSÃO

## 1. A consolidação da autarquia lucrativa

A consolidação de uma autarquia lucrativa representa a síntese de todas as estratégias, práticas e metodologias apresentadas ao longo deste eBook. Trata-se da capacidade de transformar um órgão público tradicional, muitas vezes dependente de repasses orçamentários e sujeito a ciclos contínuos de déficit, em uma instituição financeiramente autônoma, eficiente e orientada para resultados. Esse processo não é apenas financeiro, mas envolve gestão estratégica, governança robusta, inovação tecnológica e cultura organizacional voltada para desempenho.

A consolidação começa com a adoção de planejamento estratégico estruturado, que define missão, visão e valores claros, alinhados com as expectativas da população e objetivos institucionais. Autarquias que conseguem desdobrar seus objetivos estratégicos em metas operacionais mensuráveis e indicadores financeiros consistentes são capazes de monitorar de forma contínua o desempenho, identificar desvios e implementar ajustes rápidos. A utilização de métricas financeiras e operacionais, dashboards digitais e relatórios periódicos garante que os gestores tomem decisões baseadas em evidências, eliminando decisões intuitivas que frequentemente geram desperdícios.

Além do planejamento, a diversificação de receitas é fundamental. Autarquias que dependem exclusivamente de repasses do município permanecem vulneráveis a crises fiscais e instabilidades políticas. A criação de fontes alternativas, como prestação de serviços técnicos especializados, convênios, monetização de ativos e parcerias interinstitucionais, permite gerar superávit real, aumentando a capacidade de reinvestimento em infraestrutura, tecnologia e capacitação de pessoal. O resultado é uma autarquia que cresce de forma sustentável, sem comprometer a equidade e a qualidade dos serviços prestados à população.



## CONCLUSÃO

Outro pilar é a modernização da gestão e a transformação digital. Sistemas de ERP integrados, telemetria, inteligência artificial e automação de processos administrativos e operacionais não apenas aumentam a eficiência, mas também reduzem custos operacionais e perdas de recursos. Autarquias que investem em digitalização conseguem responder de forma ágil às demandas da população, otimizar a utilização de recursos e consolidar resultados consistentes. A transformação digital é, portanto, não apenas um diferencial competitivo, mas uma condição para a sustentabilidade financeira e operacional de longo prazo.

A consolidação da autarquia lucrativa também depende de governança sólida e compliance público. Conselhos consultivos, comitês de auditoria, políticas de transparência ativa e prestação de contas regulares fortalecem a accountability e a confiança da população e dos órgãos de controle. A adoção de práticas de gestão baseada em desempenho, aliadas a programas de capacitação contínua de servidores e liderança engajada, cria uma cultura institucional orientada para resultados, onde cada colaborador entende seu papel no alcance do superávit e na entrega de serviços de qualidade.

Em síntese, a consolidação da autarquia lucrativa é um processo sistêmico, que envolve planejamento, inovação, diversificação de receitas, governança e cultura de resultado. É a materialização de uma gestão pública moderna, capaz de gerar autonomia financeira, sustentabilidade e impacto social duradouro.

## 2. O impacto social e político de uma gestão eficiente

Uma gestão eficiente em autarquias municipais vai além dos números e das contas equilibradas; ela tem impacto direto na qualidade de vida da população e na confiança institucional. Quando uma autarquia alcança superávit sustentável, consegue investir em serviços essenciais, expandir cobertura de atendimento, melhorar infraestrutura e oferecer serviços de maior qualidade, impactando positivamente milhares de cidadãos.



O impacto social se manifesta, por exemplo, em SAAEs que reduzem perdas de água, melhoram a qualidade do serviço e ampliam a cobertura de



## CONCLUSÃO

saneamento, beneficiando comunidades urbanas e rurais. Fundações que alcançam autonomia financeira conseguem financiar projetos culturais, educacionais ou de pesquisa sem depender de repasses incertos do município, aumentando a inclusão social e o acesso a oportunidades. Institutos com receitas diversificadas podem investir em tecnologia, capacitação e inovação, fortalecendo o desenvolvimento local e regional.

Além disso, uma gestão eficiente fortalece o capital político da administração municipal. Governos que demonstram capacidade de gerir autarquias de forma autônoma e lucrativa ganham credibilidade junto à população, órgãos de controle e investidores externos, abrindo espaço para parcerias estratégicas, convênios e financiamento de projetos de maior porte. Isso cria um ciclo virtuoso: resultados financeiros sólidos reforçam a confiança, permitindo novos investimentos, que por sua vez geram maior impacto social e retorno à comunidade.

A eficiência também tem efeito multiplicador na cultura institucional. Servidores motivados, líderes engajados e conselhos de governança atuantes transformam o ambiente organizacional, reduzindo burocracia, aumentando produtividade e promovendo inovação contínua. A transparência ativa, por meio de relatórios claros e dashboards acessíveis, aumenta a participação cidadã e o controle social, consolidando a legitimidade das decisões e reforçando a responsabilidade pública.

Em termos políticos, autarquias eficientes contribuem para a redução de crises fiscais e instabilidade administrativa, tornando os municípios menos dependentes de repasses extraordinários e menos vulneráveis a flutuações econômicas ou mudanças de gestão. Elas fortalecem o poder de planejamento estratégico e a capacidade de executar políticas públicas de forma consistente e sustentável.

Portanto, o impacto social e político de uma gestão eficiente é amplo: melhora a vida dos cidadãos, fortalece a credibilidade da administração pública, promove inovação e consolida a autonomia financeira e administrativa da autarquia. É o reflexo concreto de uma gestão orientada para resultados e impacto público.



### 3. Chamado à ação: gestores como protagonistas da transformação

A transformação de autarquias municipais em organizações lucrativas e autônomas depende, essencialmente, de gestores proativos e visionários. Eles são os protagonistas que conduzem a mudança, inspiram equipes, implementam boas práticas e criam condições para que os recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente, ética e sustentável.

Gestores precisam assumir o compromisso com resultados mensuráveis, adotando planejamento estratégico, diversificação de receitas, monitoramento contínuo e uso inteligente da tecnologia. Devem incentivar a cultura de accountability, fortalecer conselhos consultivos e comitês de governança, e garantir que cada ação seja orientada para gerar valor social e financeiro.

O chamado à ação inclui:

- Planejar estrategicamente, definindo metas claras e indicadores confiáveis;
- Investir em capacitação e tecnologia, garantindo modernização e eficiência operacional;
- Diversificar fontes de receita, reduzindo a dependência de repasses municipais;
- Fortalecer governança e transparência, promovendo accountability e confiança institucional;
- Fomentar inovação e cultura de resultados, transformando a autarquia em uma organização orientada para desempenho e impacto público.

Gestores que adotam essa postura não apenas equilibram contas, mas se tornam agentes de transformação social e política, consolidando autarquias como instituições resilientes, inovadoras e capazes de gerar superávit sustentável.



## CONCLUSÃO

Em resumo, a consolidação de autarquias lucrativas é um desafio estratégico e transformador, mas plenamente alcançável. Requer visão, disciplina, inovação e comprometimento com resultados tangíveis, sociais e financeiros. Ao colocar a gestão eficiente no centro da administração pública, os gestores municipais garantem não apenas a sustentabilidade financeira da autarquia, mas também impacto positivo duradouro para toda a comunidade.



# SOBRE ALBERT MOREIRA



Albert Moreira (@albert.moreira) é doutor em Computação de Alto Desempenho e possui MBA em Comércio Internacional. Ele é um consultor estratégico dedicado à modernização da gestão pública por meio da inteligência artificial e de soluções orientadas pela eficiência.

É fundador da Viva Innovation, uma empresa que capacita governos com tecnologias inteligentes para acelerar processos de compras públicas, planejamento e tomada de decisões baseadas em dados. Sob sua liderança, a empresa implementou sistemas avançados com inteligência artificial que automatizam compras públicas, conformidade e planejamento institucional com precisão e escala.

Albert também é fundador da Viva Academy, uma plataforma educacional que oferece a líderes públicos e consultores ferramentas práticas para aplicar a inteligência artificial na governança, resiliência urbana e transformação regulatória.

Com sólida experiência em inovação, tecnologia e modernização do setor público, Albert liderou iniciativas de impacto em diversas instituições.



## SOBRE ALBERT MOREIRA

Seu trabalho ajuda cidades e governos a simplificarem a complexidade, garantirem conformidade legal e alcançarem resultados de alto desempenho em áreas críticas como infraestrutura, orçamento e sustentabilidade.

Ele é autor de dois livros influentes:

- **Cidades Inteligentes:** Um Guia Prático para Gestores Públicos, Consultores Independentes e Cidadãos Conscientes.
- **Mudanças Climáticas:** Planejando Cidades Resilientes com Inteligência Artificial.

Sua missão é inspirar uma nova era de transformação digital e tomada de decisão inteligente na administração pública em todo o mundo.



# ANEXO

- **Modelos de diagnóstico financeiro institucional**

O diagnóstico financeiro institucional é a base para qualquer processo de transformação em autarquias municipais. Ele permite identificar pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças, fornecendo uma visão clara do estado atual das finanças e servindo como referência para a implementação de estratégias de superávit e autonomia.

O modelo de diagnóstico deve abranger três dimensões principais: financeira, operacional e estratégica. Na dimensão financeira, é fundamental levantar informações sobre receitas, despesas, endividamento, liquidez e execução orçamentária. Indicadores essenciais incluem superávit ou déficit histórico, margem de autofinanciamento, eficiência na arrecadação de receitas próprias e dependência de repasses municipais. A análise histórica permite identificar padrões de gasto, sazonalidade de receitas e potenciais áreas de desperdício.

A dimensão operacional avalia processos internos, produtividade e custos unitários dos serviços prestados. Por exemplo, em SAAEs, indicadores de perdas de água, tempo médio de atendimento e custo por ligação ou serviço realizado são críticos. Já em fundações ou institutos, a eficiência na execução de projetos, gestão de contratos e custo por beneficiário devem ser analisados.

A dimensão estratégica integra análise de governança, compliance, estrutura organizacional e alinhamento com objetivos institucionais. Questões como claridade na missão e visão, estrutura de conselhos e comitês, aderência a leis e regulamentações, e políticas de transparência são fundamentais para avaliar a capacidade de implementação de mudanças e sustentabilidade a longo prazo.

Um modelo de diagnóstico eficiente pode ser estruturado em planilhas



ou sistemas digitais, contemplando campos como: receitas realizadas versus previstas, despesas detalhadas por função, margem de superávit, indicadores operacionais e notas de risco financeiro. A utilização de cores, gráficos e dashboards facilita a leitura e interpretação pelos gestores, permitindo decisões mais rápidas e seguras.

Além da coleta de dados, é essencial realizar entrevistas com gestores, servidores e stakeholders, garantindo que o diagnóstico reflita não apenas números, mas também percepções, gargalos processuais e oportunidades de melhoria. O resultado deve ser um relatório consolidado, que apresente claramente: situação atual, pontos críticos, oportunidades de melhoria e recomendações iniciais para ações estratégicas.

- **Exemplos de planos de metas e indicadores de superávit**

A definição de metas claras e indicadores de desempenho é crucial para transformar autarquias em instituições autônomas e lucrativas. Um bom plano de metas conecta objetivos estratégicos a ações operacionais, mensurando resultados de forma objetiva.

Para SAAEs, metas podem incluir redução de perdas de água, aumento da arrecadação própria, redução de inadimplência e melhoria no índice de satisfação dos usuários. Indicadores financeiros devem contemplar margem de superávit, liquidez corrente, solvência e eficiência orçamentária. Operacionalmente, podem ser medidos tempos médios de atendimento, percentual de processos digitalizados, número de manutenções preventivas realizadas e custo por serviço.

Para fundações e institutos, metas podem envolver ampliação de cobertura de programas, aumento da captação de recursos próprios, eficiência na execução de projetos e melhoria na satisfação de beneficiários. Indicadores estratégicos e de governança incluem percentual de projetos entregues no prazo, equilíbrio entre receita e despesa, engajamento de conselhos e auditorias positivas.



Exemplo de plano de metas:

**i. Meta:** Reduzir perdas de água em 15% em 12 meses.

Indicadores: Volume de água desperdiçada (m<sup>3</sup>), custo operacional evitado, tempo médio de detecção de vazamentos.

**ii. Meta:** Aumentar receita própria em 20% em dois anos.

Indicadores: Percentual de crescimento de arrecadação, número de contratos de prestação de serviço e inadimplência mensal.

**iii. Meta:** Implantar 80% dos processos administrativos digitalmente.

Indicadores: Percentual de processos digitalizados, tempo médio de tramitação, redução de custo por processo.

A integração de metas financeiras, operacionais e estratégicas cria um ciclo virtuoso de monitoramento, permitindo que os gestores acompanhem resultados de maneira contínua, ajustando ações para garantir superávit sustentável.

- **Roteiro para elaboração de plano de sustentabilidade**

Um plano de sustentabilidade orienta a autarquia a garantir equilíbrio financeiro, eficiência operacional e impacto social positivo, consolidando autonomia de longo prazo. O roteiro básico deve seguir cinco etapas:

**i. Diagnóstico situacional:** levantamento detalhado de receitas, despesas, ativos, passivos, contratos, processos e indicadores de desempenho;

**ii. Definição de objetivos estratégicos:** estabelecimento de metas financeiras, operacionais e sociais, alinhadas à missão institucional e demandas da população;

**iii. Elaboração de estratégias:** ações para diversificação de receitas, modernização da gestão, redução de custos, inovação tecnológica e fortalecimento da governança;



- iv. Implementação e monitoramento:** definição de indicadores de performance, prazos, responsáveis e ferramentas de acompanhamento (dashboards, planilhas e sistemas de BI);
- v. Avaliação e ajustes:** revisão periódica dos resultados, identificação de desvios e correções estratégicas para manter sustentabilidade e crescimento contínuo.

O plano deve ser documentado e compartilhado com conselhos, comitês e órgãos de controle, promovendo transparência e accountability, além de servir como referência para futuras auditorias e parcerias.

- **Lista de ferramentas digitais recomendadas**

A utilização de ferramentas digitais é essencial para a gestão eficiente de autarquias, permitindo automação, integração, monitoramento e análise de dados em tempo real. Algumas das principais ferramentas incluem:

- **Gratuitas:**
  - » **Google Workspace:** e-mail, documentos colaborativos e planilhas;
  - » **Trello e Asana:** gestão de tarefas e projetos;
  - » **Google Data Studio:** dashboards e relatórios interativos;
  - » **ERP público open-source (Softplan, Prodesp):** controle financeiro e contábil;
- **Pagas:**
  - » **TOTVS e SAP Public Sector:** gestão integrada de finanças, processos e contratos;
  - » **Power BI Pro e Tableau:** business intelligence e análise avançada;



## ANEXO

- » Sistemas de automação de cobrança e medição inteligente;
- » Plataformas de compliance e auditoria.

A escolha deve considerar custo-benefício, integração com sistemas existentes e escalabilidade, garantindo que a tecnologia suporte crescimento, autonomia financeira e governança transparente.

