CADERNO DE INVESTIMENTOS

Da necessidade ao benefício realizado

Como transformar prioridades em projetos prontos, recursos captados, entregas e resultados medidos

Plano Estratégico e Diretor de Tecnologia e Cidade, PEDTC

Base: IEGM 2025, exercício 2024, 644 municípios paulistas jurisdicionados ao TCESP. A capital não integra o universo porque é jurisdicionada ao TCM SP.

Peça derivada do Relatório Final Técnico PEDTC, edição de 25 de outubro de 2026. Fontes, método e limites no relatório completo.

Ana Smart Solutions Ltda.

DIRECITY GOV, inteligência e execução para a gestão municipal

Edição de 26 de outubro de 2026.

Para o prefeito, a Fazenda, o Planejamento, as secretarias finalísticas, os bancos de fomento e os estruturadores de projetos. Peça derivada do Relatório Final Técnico PEDTC, edição de 25 de outubro de 2026. Trata de como o município transforma uma necessidade em projeto pronto, o projeto em recurso, o recurso em entrega e a entrega em benefício medido. Segue acompanhado da ficha do seu município.

1. O recurso existe. O projeto não está pronto.

O edital abre e a documentação começa depois. O recurso é indicado e fica bloqueado por uma peça técnica pendente. O dinheiro entra na conta e não vira obra, porque falta licença, projeto ou licitação. A obra para no meio. A prestação de contas vira crise, porque a prova foi reunida só no fim. A gestão muda e o trabalho recomeça do zero.

> **O que este caderno mostra.**
>
> O limite de um governo não é apenas seu orçamento: é sua capacidade de transformar recursos, conhecimento e tempo em resultados. No investimento público, essa capacidade se mede em cada passagem, da necessidade ao projeto, do projeto à fonte, da fonte ao contrato, do contrato à entrega e da entrega ao benefício. Não basta captar se não houver como executar e medir, nem planejar se não houver como captar.

Perguntas que o município pode fazer a si mesmo. Quais projetos estão prontos para decisão e quais ainda dependem de estudo, recurso, licença ou contratação? Quando um edital abre, quanto tempo leva para reunir a documentação? Ao fim de uma iniciativa, o município consegue demonstrar o que foi entregue, quanto custou e que benefício a população recebeu?

2. O que as instituições medem

Fonte	O que foi medido	Universo e limite
Ipea	Participação ampla dos municípios na apresentação de propostas de transferência e conversão menor em instrumentos formalizados	Municípios brasileiros, 2008 a 2017
Sudene	Cláusulas suspensivas e demora para sanar impedimentos técnicos	Convênios no âmbito da Sudene
TCU, convênios	Planos de trabalho não iniciados no recorte examinado	Doze municípios escolhidos por risco
TCU, obras	11.469 obras paralisadas de 22.621 mapeadas com recursos federais, 50,7%; educação e saúde somam 70,2% delas	Painel de Obras Paralisadas, abril de 2025
CNM	4.849 obras paradas em 2.202 de 5.569 municípios, 39,5%	Brasil, junho de 2025
FMI	Ineficiência média de cerca de 30% no investimento público; no Brasil, lacuna de 39%, contra 27% nas economias emergentes	Avaliação de 2015 e missão de 2017 a 2018
Global Infrastructure Hub	Ausência de carteira preparada como gargalo para atrair capital privado	130 instalações de preparação de projetos, 2022
OCDE	Recomendação de ligar o planejamento às dotações e a outras fontes, com mandatos claros e uso de dados	Recomendação do Conselho, 2020

Inferência analítica. As fontes medem universos e períodos diferentes, e seus percentuais não formam uma taxa que se aplique aos 644 municípios paulistas. Convergem, porém, sobre o mecanismo: o recurso se perde por falta de preparação, de coordenação entre áreas, de dados e de capacidade institucional, mais do que por falta de dinheiro disponível.

No universo paulista do estudo. O mesmo problema aparece na base do tribunal, e não é assunto de informática: é a capacidade de governar como um todo. 544 de 644 municípios estão nas faixas C ou C+ do IEGM, e 8 em cada 10

pontos do índice que dependem obrigatoriamente de tecnologia estão fora do i-Gov TI, em Fazenda, Planejamento, Saúde, Educação, Meio Ambiente e Cidade. A maioria não tem um plano que ligue as prioridades do governo a responsáveis, recursos, execução e evidências, e nos municípios pequenos falta gente para conduzir esse trabalho: 237 de 391, 60,6%, têm no máximo uma pessoa na área de tecnologia. É essa capacidade de coordenar o governo inteiro, da prioridade ao benefício entregue, que o restante deste caderno liga ao ciclo de investimento.

3. Onde o recurso se perde

O que se vê	O que falhou	A causa	O efeito
Prazo de edital perdido	Documentação começou após a abertura	Não há carteira permanente	Proposta não apresentada ou imatura
Recurso indicado e bloqueado	Plano ou peça técnica pendente	Responsabilidade difusa	Diligência ou condição suspensiva
Recurso em conta sem execução	Licitação, licença ou projeto incompleto	Captação separada da execução	Saldo parado e risco de devolução
Licitação fracassada	Orçamento ou especificação inadequados	Mercado não testado	Atraso e reprogramação
Obra ou serviço interrompido	Caixa, projeto, contrato ou fornecedor falhou	Risco e ciclo de vida não avaliados	Custo perdido e benefício adiado
Prestação de contas em crise	Prova reunida somente ao final	Controle tratado como conferência tardia	Glosa, ressalva ou devolução
Ativo entregue sem operação	Equipe, integração ou manutenção ausentes	Aquisição confundida com resultado	Benefício público não realizado
Troca de gestão reinicia o trabalho	Conhecimento concentrado em pessoas	Processo não institucionalizado	Perda de prazo e de memória

Implicação para a gestão. A função de investimento atravessa planejamento, finanças, engenharia, compras, jurídico, controle, área finalística e tecnologia. Cada projeto precisa de um dono, e cada decisão crítica, da validação da área competente. É um trabalho de todo o governo, e não de uma secretaria.

4. A carteira municipal de investimentos

O município que capta e executa mantém uma função permanente de gestão de projetos, seja escritório, núcleo, comitê ou arranjo consorciado. Ela coordena o ciclo e preserva as competências de cada secretaria.

Capacidade	O que ela produz	O que ela evita
Inventário de necessidades	Problema, público, linha de base e responsável	Projeto criado só porque surgiu a oportunidade
Carteira única	Prioridade, estágio, dependências e prazo	Listas concorrentes e duplicidade
Radar de fontes	Programa, janela, elegibilidade e itens financiáveis	Prospecção dispersa
Dossiê de prontidão	Estudos, orçamento, licenças, certidões e validade	Diligência e perda de prazo
Viabilidade	Ciclo de vida, cenários, retorno e prazo de recuperação	Projeto sem sustentabilidade financeira
Gestão de riscos	Probabilidade, impacto, tratamento e responsável	Surpresa na execução
Planejamento da contratação	Formalização da demanda, estudo técnico preliminar e termo de referência	Licitação frágil
Acompanhamento físico e financeiro	Parcela, medição, marco, desvio e evidência	Recurso sem entrega
Repositório de evidências	Versão, autoria, data e vigência	Prestação de contas tardia

Capacidade	O que ela produz	O que ela evita
Painel de benefícios	Resultado previsto e realizado	Obra concluída sem efeito para a população

Oito níveis de maturidade. Cada projeto avança por etapas verificáveis: ideia, necessidade comprovada, análise preliminar, estruturado, elegível, contratável, em execução e concluído. Em cada nível, só é permitida a decisão compatível com o que já foi comprovado, por exemplo buscar fonte só depois de o projeto estar estruturado, ou submeter proposta só quando estiver elegível.

Escala para os pequenos. Engenharia, análise financeira, convênios, pesquisa de preços e segurança da informação podem ser compartilhados por consórcio ou cooperação regional, reduzindo o custo fixo de competências raras. A definição da necessidade, a decisão fiscal e o aceite permanecem com cada município.

5. O instrumento vem depois do problema

PPP, em sentido jurídico, é concessão patrocinada ou administrativa nos termos da Lei 11.079 de 2004. Não é fonte genérica de dinheiro nem sinônimo de contratação complexa. Há investidores em todas as escalas, da ocupação de um prédio público ocioso a grandes concessões, e a escala e a fonte de remuneração definem o instrumento.

Situação	Instrumento a avaliar	Teste crítico
Objeto definível e pago pelo orçamento	Contrato da Lei 14.133	Planejamento, competição e preço
Economia mensurável remunera o contratado	Contrato de eficiência	Linha de base e medição independente
Solução complexa ainda não definível	Diálogo competitivo	Complexidade real e governança do diálogo
Estudos privados para futura contratação	Procedimento de manifestação de interesse	Neutralidade e validação independente
Serviço sustentado por tarifa	Concessão comum	Demanda, tarifa e financiabilidade
Tarifa exige complemento público	Concessão patrocinada	Valor pelo dinheiro, capacidade de pagamento e garantia
Serviço pago pelo governo por desempenho	Concessão administrativa	Capacidade fiscal e indicadores de longo prazo
Finalidade recíproca com organização da sociedade civil	Parceria pelo MROSC	Cooperação, e não compra de serviço
Problema com risco tecnológico	Encomenda tecnológica ou contrato público para solução inovadora	Risco tecnológico, teste e propriedade intelectual
Município sem escala	Consórcio ou cooperação	Governança, custos e competências

Cinco decisões que não se confundem. Problema e resultado público; modelo de entrega; fonte de financiamento; instrumento de contratação; remuneração e governança. Cada uma é documentada com as alternativas recusadas e a evidência que sustentou a escolha.

6. O que o investidor pergunta, e o que o município precisa provar

Dimensão	Pergunta do capital privado	Pergunta da Administração	Prova necessária
Demanda e receita	O fluxo suporta dívida e retorno?	A tarifa e o subsídio são acessíveis?	Série histórica, cenários e sensibilidade
Crédito público	A contraprestação será paga?	O compromisso cabe no orçamento e na receita corrente líquida?	Projeção fiscal, garantia e contingência
Construção e operação	Prazo, custo e desempenho são controláveis?	O serviço manterá qualidade e continuidade?	Engenharia, custo de operação, cronograma e indicador

Dimensão	Pergunta do capital privado	Pergunta da Administração	Prova necessária
Risco	Qual risco afeta o retorno?	A alocação reduz o custo total e protege o usuário?	Matriz quantificada e cláusula
Marco jurídico	O contrato é executável e previsível?	Competência, transparência e controle estão atendidos?	Lei, parecer, consulta, edital e contrato
Dados	As premissas são confiáveis?	O município manterá acesso e fiscalização?	Sala de dados e portabilidade
Saída	Como ocorre a reversão ou o término?	Como serviço e ativos serão preservados?	Bens reversíveis, transição e avaliação final

Implicação para a gestão. Prontidão não garante aporte, mas reduz a incerteza que o mercado transforma em preço, garantia ou ausência de proposta. Projetos comparáveis, com dados confiáveis, atraem mais interessados e competição de melhor qualidade. O investimento privado não elimina o custo público: contraprestações, garantias, fiscalização e contingências seguem ao longo do contrato.

7. Medir cada passagem

Etapa	Indicador	Como se calcula
Preparação	Necessidades com linha de base	Necessidades com diagnóstico e indicador sobre necessidades registradas
Preparação	Projetos prontos	Projetos estruturados, elegíveis ou contratáveis sobre projetos ativos
Captação	Conversão em proposta	Propostas submetidas sobre oportunidades aderentes
Captação	Conversão em instrumento	Instrumentos celebrados sobre propostas submetidas
Execução	Marcos no prazo	Marcos aceitos no prazo sobre marcos previstos
Execução	Valor com evidência	Despesa com evidência aceita sobre valor desembolsado
Encerramento	Contas regulares	Projetos com contas regulares sobre projetos encerrados
Benefício	Resultado realizado	Valor realizado do indicador sobre o valor projetado

Valor anunciado, aprovado, contratado, transferido, executado e convertido em benefício são medidas distintas, e o painel preserva cada uma, para que dinheiro na conta não seja confundido com resultado entregue.

8. Da captação à medição do resultado: o DIRECITY GOV

Não basta planejar de forma integrada se o município não consegue captar os recursos para executar o que planejou. E não basta ter o plano se ele não pode ser executado, acompanhado e medido. O DIRECITY GOV foi desenhado para cobrir esse caminho inteiro, servindo às secretarias em conjunto: o que uma registra serve às demais, e o que é feito já produz a evidência de que foi feito.

Momento do ciclo	O que a plataforma organiza	O que a autoridade decide
Originação	Necessidades, linha de base, PPA, metas e indicadores	Prioridade de cada necessidade
Carteira	Programas, projetos, estágio e visão consolidada	Passagem de cada projeto entre etapas
Viabilidade	Investimento, custo de operação, receitas, cenários e comparação de modelos de entrega	Aprovação das premissas pelas áreas técnica e financeira
Riscos	Alocação, probabilidade, impacto e	Alocação final e correspondência com o

Momento do ciclo	O que a plataforma organiza	O que a autoridade decide
	tratamento	contrato
Fontes	Convênios, emendas, parcerias e programas compatíveis com o projeto	Com quais fontes e parceiros formalizar relação
Comparáveis	Modelos e premissas de contratos semelhantes	Se o comparável se aplica ao projeto
Execução	Marcos, dependências, responsáveis e evidência	Aceite de cada marco pelo fiscal
Financeiro e contratos	Estimado e realizado, contrato, fornecedor, valor e vigência	Níveis de serviço, penalidades e reequilíbrios
Evidências	Documentos com versão, data e endereço estável	Validação e publicação pelo responsável

Onde o método já foi aplicado. O método foi desenvolvido e aplicado em Pindamonhangaba, de 2019 a 2024, período em que o autor do estudo foi Secretário de Tecnologia, Inovação e Projetos da Prefeitura. No período, o município alcançou a faixa A do i-Gov TI no IEGM e as três certificações de cidades da ABNT, ISO 37120, 37122 e 37123, e sua receita consolidada passou de R$ 506,4 milhões em 2019 para R$ 934,2 milhões em 2024, segundo o TCESP, resultado do trabalho de toda a gestão. O caso, com fontes, está na seção 4.8.3 do relatório técnico. O método atende do pequeno ao grande município, e os resultados de cada um são medidos com linha de base própria.

9. Limites

As fontes externas medem universos próprios e não se aplicam como taxa a um município. Prontidão não garante aprovação, desembolso, aporte ou retorno, mas aumenta a capacidade de captar e executar. A plataforma não decide a seleção de projetos, não substitui parecer jurídico, avaliação fiscal, engenharia ou decisão política, e o efeito de cada implantação é medido com linha de base. O método, as fontes e os limites de cada número estão no relatório técnico completo.

10. Próximo passo

> **Agende a apresentação para o seu governo.**
>
> A Ana Smart Solutions apresenta a ficha do município, a carteira de projetos que pode ser organizada e o caminho de contratação. Contato: contato@anasmart.com.br, anasmart.com.br.

DIRECITY GOV. Mais inteligência para governar. Mais capacidade para realizar. Mais resultados para a cidade. Estudo elaborado pela Ana Smart Solutions, empresa que desenvolve o DIRECITY GOV.