

## As vantagens, desvantagens e cautelas na contratação das parcerias público-privadas pela gestão pública

A gestão pública, a partir de déficit de recursos orçamentários, passa a envidar esforços para alcançar a eficiência e, com isso, para atender a demandas sociais, como o oferecimento de serviços e obras de infraestrutura. Diante desse contexto, surgem as Parcerias Público-Privadas (PPPs) como forma de financiar obras e serviços do setor público sem, no entanto, comprometer o orçamento fiscal. Assim, as PPPs vão surgir em diversos países como uma solução menos onerosa e com fins a unir a expertise do setor privado em investimentos com o setor público. Nesse contexto, o presente estudo visa, por meio de uma revisão bibliográfica sistematizada, indicar as vantagens e as desvantagens na utilização dessa nova modalidade de contrato administrativo no cenário brasileiro. Os resultados do estudo revelam que apesar de existirem algumas desvantagens na sua utilização, tais como: o excesso de facilidades para o parceiro privado, elevados custos iniciais, complexidade dos projetos e o risco de endividamento do setor público quanto a divisão dos riscos presentes nos contratos, percebe-se que mesmo diante desses aspectos negativos, as PPPs se realizadas de forma cautelosa prezando pela observância dos ditames legais, da manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato e com uma fiscalização ativa do Poder Público sob todas as fases do certame essa parceria pode trazer benefícios para os atores envolvidos, bem como, para os cidadãos que serão os maiores favorecidos com a oferta de melhores serviços e obras de infraestrutura, as quais serão prestadas de forma mais eficiente, com otimização dos recursos, mão de obra qualificada aliada ao emprego de tecnologia de ponta advinda do parceiro privado. Seguindo esses passos, o Value for Money (VFM) dos contratos envolvendo as PPPs se mostrou assertivo e gerador de resultados positivos.

**Palavras-chave:** Parceria Público-Privada; Vantagens; Desvantagens; Cautelas; Gestão Pública.

## The advantages, disadvantages and cautions in contracting public-private partnerships by the public management

Due to a deficit of budgetary resources, the Public Management began to make efforts in order to achieve efficiency and, to meet social demands such as the provision of public services and infrastructure constructions. In this context, the Public Private Partnerships (PPPs) appear as a new alternative for the public sector to finance the provision of public services and infrastructure constructions without having to compromise the fiscal budget. In this scenario, the PPPs will emerge in several countries as a less costly solution to provide these investments and provide the opportunity to unite the expertise of the private sector in investments to the acquaintance of the public sector. In this context, the present study aims, through a systematic bibliographic review, indicate the advantages and disadvantages in the use of this new type of administrative contract in the Brazilian scenario. The results of the study reveal that although there are some disadvantages in its use, such as: the excess of facilities for the private partner, high initial costs, complexity of the projects and the risk of indebtedness of the public sector regarding the division of the risks present in the contracts, it is perceived that despite these negative aspects, if the PPPs are carried out in a cautiously way and in compliance with the legal dictates, preserving the maintenance of the economic and financial balance of the contract and also with an active supervision of the Public Sector in all of the phases of the contract this partnership can bring benefits to all of the actors involved, as well as the citizens who in this case will be the most benefited with the offer of better services and infrastructure constructions, which will be provided more efficiently, with optimization of resources, and skilled labor combined with the use of state-of-the-art technology from the private partner. Following these steps, the Value for Money (VFM) of contracts involving PPPs have proved to be assertive and a positive in generating good results.


**Keywords:** Public-Private Partnership; Advantages; Disadvantages; Cautions; Public Administration.


Topic: **Gestão Pública**


Received: **07/01/2021**


Approved: **22/03/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Alessandra Santos Diniz**   
Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8493517109780488>  
<http://orcid.org/0000-0001-9588-9209>  
[alessandra.sdiniz@yahoo.com.br](mailto:alessandra.sdiniz@yahoo.com.br)

**Carlos Eduardo Artiaga Paula**   
Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/3708562405604246>  
<http://orcid.org/0000-0001-6927-9239>  
[carloosedart@gmail.com](mailto:carloosedart@gmail.com)

**Débora Carneiro Zuin**   
Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/4136885678881319>  
<http://orcid.org/0000-0002-2077-5861>  
[dzuin@ufv.br](mailto:dzuin@ufv.br)

**Diego Queiroz Melo**   
Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/4340709191817208>  
<http://orcid.org/0000-0003-3858-3144>  
[diego.queiroz@ufv.br](mailto:diego.queiroz@ufv.br)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0015

### Referencing this:

DINIZ, A. S.; PAULA, C. E. A.; ZUIN D. C.; MELO, D. Q.. As vantagens, desvantagens e cautelas na contratação das parcerias público-privadas pela gestão pública. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.12, n.1, p.186-202, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0015>

## **INTRODUÇÃO**

As Parcerias Público-Privadas (PPPs) são, em síntese, uma modalidade de contrato entre o Poder Público e o setor privado. Surgem no contexto da globalização na década de 1970 como uma alternativa encontrada pelos governos e pelos Estados para realizarem obras de grande vulto especialmente em infraestrutura e serviços de utilidade pública como construção, operação de rodovias, escolas, ferrovias, portos; fornecimento de energia, construção e operação de hospitais e presídios, com vistas ao desenvolvimento econômico considerando-se a escassez de recursos financeiros das entidades públicas (CUTRIM et al., 2017). Visa promover uma cooperação e divisão de riscos entre o setor público e o privado.

Como consequência, as PPPs passaram a ser recorrentes não apenas no Brasil, mas em diversos países, como Inglaterra, Irlanda, Portugal, Espanha e África do Sul (NUNES et al., 2020; SANCHES et al., 2018). Apenas no ano de 2019, no Brasil, o valor de investimentos estimados por meio dos contratos de PPP assinados superou o valor de R\$ 3 bilhões de reais (RADAR PPP, 2019). Fica evidente dessa forma a importância da crescente demanda por essas parcerias e a necessidade de fomentar mais discussões sobre essa modalidade de contrato.

Além disso, no Brasil, observa-se que as PPPs ainda causam muitas dúvidas para os atores envolvidos nesse processo e até mesmo para a sociedade que tenta avaliar quais as vantagens de se celebrar essas parcerias (DIAS, 2014). Em razão desta problemática, o presente estudo visa apresentar as vantagens e as desvantagens de se estabelecer uma Parceria Público-Privada e ainda abordará as principais características do modelo e os aspectos jurídicos envolvidos.

Para alcançar o objetivo da análise, o presente trabalho será organizado da seguinte forma: em primeiro lugar será apresentado, com base na literatura levantada, o conceito de PPP, seu objetivo e a sua construção histórica para, posteriormente, ser demonstrado os procedimentos metodológicos que embasaram essa pesquisa. Em seguida, descrever-se-á as vantagens e desvantagens das PPPs. Por fim, serão abordadas, ainda, as cautelas legais que devem ser observadas ao se firmar um contrato de PPP.

## **REVISÃO TEÓRICA**

### **Conceito e objetivo das PPPs**

Não há um consenso na literatura sobre qual seria o conceito das PPPs, pois observa-se que ele é difuso e varia de acordo com cada país em virtude da sua legislação (THAMER et al., 2015). Assim, alguns países restringem o conceito das PPPs apenas para aquelas parcerias que são remuneradas unicamente pelo Poder Público. Já outros países admitem tanto as remuneradas exclusivamente pelo Poder Público como pelo usuário (MOTA et al., 2015).

Uma definição simples e bastante utilizada sobre as PPPs é a proposta pelo World Bank Institute (2017) o qual define as PPPs como uma forma de contrato, com um prazo extenso, entre o Estado e o setor privado “para o fornecimento de bem ou serviço público na qual as empresas privadas assumem riscos e responsabilidades pelo gerenciamento dos serviços e são remuneradas de acordo com o desempenho do

serviço” (tradução nossa).<sup>1</sup>

Complementa ainda Sundfeld (2011) que as PPPs “são múltiplos vínculos negociais de trato continuado estabelecidos entre a Administração Pública e particulares para viabilizar o desenvolvimento, sob a responsabilidade destes, de atividades [...] de interesse geral”. Trata-se assim, de contratos firmados entre o Estado e a iniciativa privada com o objetivo de colaboração mútua. Neste caso, a iniciativa privada assume a responsabilidade da implantação e do desenvolvimento da obra, serviço ou empreendimento público, assim como a exploração e gestão que decorrem do projeto. Quanto ao processo de remuneração, ele é variado e estabelecido em lei.

Quanto ao seu propósito de criação, as PPPs visam a união do setor público com o privado para o oferecimento de obras de infraestrutura ou serviços públicos mediante a celebração de um contrato entre os dois entes com a divisão de riscos e responsabilidades entre si. Ao governo, cabem os riscos políticos e de licenças administrativas. Para o setor privado, cabem os riscos de construção, financiamento, operação e manutenção (AZEVEDO et al., 2017).

Em uma outra abordagem, Filipkowska et al. (2012) afirmam que os investimentos em PPPs são uma combinação de dois objetivos: o social e o comercial. O setor público investe por meio das PPPs proporcionando bem-estar social, enquanto o setor privado participa seduzido pelas novas oportunidades de investimento e pelo atrativo que as garantias do setor público oferecem (CUTRIM et al., 2017). Desse modo, cada lado conseguiria tirar proveito do contrato para atender seus interesses.

Diante do exposto, pode-se observar que as PPPs, quando utilizadas com o objetivo para as quais foram idealizadas, podem se tornar um contrato bastante vantajoso para os dois lados. O Estado tem nesse tipo de parceria uma oportunidade para conseguir investimentos privados para a construção de projetos de infraestrutura e serviços ante a escassez de recursos financeiros e também devido à contenção dos gastos públicos. Por outro, para a iniciativa privada, surgem novos mercados de atuação que ela poderá investir utilizando sua capacidade financeira, mão de obra e expertise de anos no mercado aliado ao compartilhamento de riscos oferecidos pelo setor público (ANJOS, 2019).

### **Surgimento das PPPs no mundo e no Brasil**

As parcerias público-privadas (PPP) surgiram inicialmente na Inglaterra no final da década de 1970, após a revisão do papel do Estado na mudança da ação econômica, época em que crises fiscais e financeiras levaram à adoção da desregulamentação financeira, abertura comercial e reorganização patrimonial do setor público (CUTRIM et al., 2017). Essa reorganização levou a criação do *The Private Finance Initiative* (PFI)<sup>2</sup> na década seguinte, como uma forma inovadora de introduzir financiamento privado na provisão de serviços de

---

<sup>1</sup>“A long-term contract between a private party and a government entity, for providing a public asset or service, in which the private party bears significant risk and management responsibility and remuneration is linked to performance”.

<sup>2</sup>O *The Private Finance Initiative* (PFI) foi lançado em 1992. O PFI é um programa do governo inglês com vistas a impulsionar, por meio do financiamento privado, a gestão de serviços e a concretização de obras públicas. Seus objetivos foram o aumento da qualidade dos serviços públicos, por meio da fixação de critérios de avaliação; redução dos gastos do Estado, a partir de mais eficiência e da capacidade de inovação do setor privado, bem como, da adequação das infraestruturas ao serviço prestado; a expansão da capacidade de financiamento da Administração Pública, uma vez que os pagamentos serão realizados durante todo o período de vigência do contrato (WORLD BANK, 1994).

infraestrutura para os Estados. Assim o PFI foi uma forma de assegurar grandes investimentos de capital sem o recurso imediato aos cofres públicos (FERNANDEZ et al., 2014).

O governo de Margaret Thatcher (1979-1990) foi o primeiro a utilizar este instrumento e caracterizou-se por uma política econômica liberal, utilizando, principalmente, instrumentos como a desregulamentação, a privatização e a redução do papel do Estado (CUTRIM et al., 2017). Em 1996 o PFI foi ampliado na Inglaterra durante o governo do então primeiro ministro Tony Blair e passou a ser chamado de Parceria Público-Privada (FERNANDEZ et al., 2014).

Durante esse período, na Inglaterra, há a forte influência do Estado Neoliberal que dentre suas ideias políticas e econômicas defendia que o Estado deveria se preocupar e concentrar seus esforços nas atividades essenciais ao desenvolvimento (GIDDENS, 2000). Nesse contexto, o setor privado poderia atuar oferecendo sua eficiência operacional no desenvolvimento de atividades que não são exclusivas do Estado. Tratou-se de abandonar a figura do Estado como o único responsável por todas as necessidades da sociedade (ESTORNINHO, 1999).

Assim, diferentemente do antigo modelo do Estado Liberal, o neoliberalismo preconizou a intervenção pública na sociedade de forma muito menos presente do que no modelo estatal anterior. Isso não quer dizer, no entanto, que o Estado não tinha mais a obrigação de oferecer serviços. Apenas que esses serviços passariam agora a serem oferecidos pela iniciativa privada e o Estado passaria apenas a fiscalizar sua execução (DUARTE et al., 2014).

Alinhado à política Neoliberal, o World Bank (1994) sugeriu em seu diagnóstico que um dos caminhos para alcançar o desenvolvimento Estatal seria suprimindo as necessidades de serviços em infraestrutura por meio de parcerias entre o Poder Público e a iniciativa privada, na busca de prestação de serviços eficientes. Assim nasceu a importância do tema PPP nessa nova conjuntura mundial, uma vez que elas possibilitam um amplo leque de parcerias entre o setor público e o setor privado suprimindo alguns encargos dos estados como as áreas de habitação, saneamento básico, infraestrutura etc. (CUTRIM et al., 2017).

As justificativas apresentadas pelos governos para que a iniciativa privada pudesse prestar serviços ao Estado foram: a) a *expertise* da iniciativa privada na gestão de atividades públicas; b) a liberação orçamentária de investimentos para outros fins; c) o controle fiscal. Existia nas décadas de 1980 e 1990 uma presunção de que o Estado, que já se encontrava com dificuldades orçamentárias, não seria capaz de garantir e prestar um serviço de qualidade para a população. Assim essa incapacidade poderia ser suprida pela iniciativa privada de forma menos onerosa e com mais eficiência (PEREIRA, 2017).

Nesse cenário, a iniciativa privada passou a ser vista com outros olhos pelo setor público ao redor do mundo e, no caso do Brasil, ganhou inclusive proteção constitucional como princípio fundamental da ordem econômica (art. 170 da Constituição Federal (1988)). Desta forma, passou a ter um papel fundamental na exploração da atividade econômica no país. Assim, cabe ao Estado defender os imperativos de segurança nacional e assegurar os relevantes serviços de interesse coletivo (art. 173 da Constituição Federal (1988)).

A partir de 1980, pode-se observar que a agenda política dos países ligados a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) sofreram forte influência do movimento intitulado *New*

*Public Management*, ou Nova Gestão Pública (NGP) na elaboração da reforma administrativa desses países. Esse movimento preconizava equacionar as contas públicas tornando-as mais eficientes e eficazes no serviço público prestado e repassar alguns desses encargos ao setor privado (MOTA; et al., 2015; MELO et al., 2012).

3

Uma das premissas que embasaram a NGP foi a preocupação do governo com a eficiência (OSBORNE et al., 1995). Assim, o foco passou a ser fazer mais com menos recursos. Para os autores, era claro que a administração pública desempenhava algumas funções melhores que o setor privado e vice e versa. Desse modo, visou tirar proveito desses dois setores no que eles tinham de melhor.

No Brasil, a década de 1980 ficou conhecida como “perdida” por problemas como baixo crescimento econômico, inflação e desemprego que assolavam o país. Uma alternativa para tirar o país dessa crise foi a reforma do Estado para retirar a administração pública do modelo burocrático para o gerencial. De maneira semelhante aos países estrangeiros na década de 1990, o principal foco do Brasil era enxugar a máquina pública e torná-la mais eficiente (FRIAS et al., 2016).

A este respeito, Dallari (2011) apontou que devido à instabilidade econômica, financeira e social, o Estado adotou esse novo modelo de prestação de serviços, permitindo ao particular a assunção de responsabilidades públicas. E comenta:

Acabou-se o tempo das vacas gordas, do gasto público desenfreado, dos contratos sem recursos para atender a eles, da emissão desbragada de moeda sem valor, da inflação galopante entre outros. Em tempos de austeridade orçamentária e financeira, em tempos de duro combate ao déficit público, é preciso que as entidades públicas busquem recursos junto ao setor privado da economia. (DALLARI, 2011)

Assim, dentre outras medidas implementadas, houve a Lei nº 11.079/2004 que instituiu normas gerais para licitação e contratação de parceria público privada no âmbito da administração pública (BRASIL, 2004).<sup>4</sup> Esta legislação representou “uma alternativa indispensável para o crescimento econômico, em face das enormes carências sociais e econômicas do país a serem cumpridos mediante a colaboração positiva do setor público e privado”, pois permitiu “amplo leque de investimentos, suprimindo demandas desde áreas de segurança pública, saneamento básico até as de infraestrutura viária elétrica” (DI PIETRO, 2012).

A legislação brasileira procurou inspirar-se na experiência estrangeira de países, como Inglaterra, Espanha e Portugal e incorporou diversos conceitos já consolidados nesses países. Tudo isso com o intuito de fazer as PPPs serem um instrumento efetivo para viabilizar projetos essenciais ao crescimento do país que prezasse pela transparência nos contratos e pela responsabilidade fiscal entre os envolvidos (ANJOS, 2019). Cabe salientar ainda que o modelo que mais se aproxima do projeto brasileiro de PPP insere-se no âmbito do programa Private Finance Initiative (PFI), lançado na Inglaterra em 1992 (FRIAS et al., 2016).

<sup>3</sup>Para Pereira (2002) a “Nova Gestão Pública”, foi uma resposta às duas grandes forças que definiram as últimas duas décadas do século XX (e às demandas nelas envolvidas): a globalização (“o fato de o capitalismo haver-se tornado dominante e os mercados terem sido abertos para a competição capitalista em todo o mundo”) e a democracia (burguesa).

<sup>4</sup>Vale salientar aqui que a lei nº 11.079/04 não é pioneira na matéria. Registre-se que, mesmo antes de sua edição, alguns Estados federados a ela se adiantaram, editando seus diplomas próprios, como ocorreu por exemplo com os Estados de Minas Gerais (Lei nº 14.868/03, de 16/12/03), Santa Catarina (Lei nº 12.930/04 de 04/02/04), Goiás (Lei nº 14.910/04 de 11/08/04) e São Paulo (Lei nº 11.688/04, de 19/05/04), normas essas que deverão se adequar aos ditames da Lei Federal no que concerne aos seus aspectos conflitantes ou omissivos (GIFONI et al., 2005). Assim, a Lei nº 11.079 de 2004 foi editada para viabilizar contratos específicos que ainda não podiam ser realizados por insuficiência normativa ou por proibição legal.

A partir do modelo inglês, a Lei nº 11.079/2004 previu as PPPs são previstas em duas modalidades específicas: patrocinada e administrativa. A patrocinada (art. 2º, § 1º, Lei nº 11.079/2004) é a concessão de serviços públicos ou de obras públicas na qual o parceiro privado vai ser remunerado de forma conjunta por meio das tarifas pagas pelos usuários do serviço e pelo setor público mediante contraprestação pecuniária. Já a concessão administrativa (art. 2º, § 2º, Lei nº 11.079/2004) caracteriza-se pela concessão de serviço público em que a remuneração é feita na sua integralidade pelo Poder Público. Nesta modalidade não cabe nenhuma cobrança de tarifas do usuário.

Destarte, a concessão patrocinada tem o seu objeto restrito aos serviços públicos econômicos, enquanto que a concessão administrativa pode atender um amplo espectro de atividades administrativas, mesmo que não se enquadrem no conceito mais restrito de serviço público como, por exemplo, serviços públicos sociais – educação, saúde, cultura e lazer – que podem ser prestados livremente pela iniciativa privada (BARATIERI, 2014).

É importante destacar, que a Lei nº 11.079 /2004 ressalta que a concessão comum não constitui uma PPP, pois estas requerem complementação governamental na forma de contraprestações públicas (art. 2º § 3º).

## METODOLOGIA

Este trabalho classifica-se quanto aos fins, como exploratório e, quanto aos meios, como bibliográfico (VERGARA, 2010). O universo da pesquisa levou em consideração artigos científicos sobre o tema. Para compor a amostra foi realizado uma busca no portal de periódicos do portal BASE (<https://www.base-search.net>) pela expressão “parceria público privada”. As palavras-chave foram interligadas pelo operador lógico OR/OU. A coleta de dados que foi realizada no período compreendido entre abril e junho de 2020 e considerou os artigos publicados a partir de 2015, pois a Lei das PPPs (nº 11.079/2004) passou a vigorar a partir de 31/12/2014.

Foram encontrados 53 artigos. Após esse levantamento inicial, foi realizada a leitura dos títulos e resumos e selecionados 9 trabalhos que abordavam de alguma forma as vantagens e desvantagens sobre os contratos envolvendo as PPPs. Todos os artigos estão em língua portuguesa e disponíveis gratuitamente. Os artigos repetidos foram considerados uma única vez. O Quadro 1 indica os artigos selecionados.

**Quadro 1:** Artigos selecionados para análise.

TÍTULO	ANO
Empreendedorismo social: uma experiência exitosa de parceria público-privada no Piauí	2015
A Administração do Sistema Carcerário Brasileiro por meio da Parceria Público Privada: Primeiras Reflexões	2017
Compartilhamento De Incentivos, Riscos e Resultados Negociais Na Gestão Pública Contemporânea: Abordagem Pelas Parcerias Público-Privadas	2017
Parcerias público-privadas (PPP) em megaeventos esportivos: um estudo comparativo da provisão de arenas esportivas para a Copa do Mundo Fifa Brasil 2014.	2017
O Canto da Sereia na Era Global: A Parceria Público-Privada no Brasil	2018
Fatores críticos de sucesso das Parcerias Público-Privadas: aspectos político-institucionais. Estudo de caso das rodovias em Portugal	2018
O Mecanismo de Gestão e Regulação nas Parcerias Público-Privadas – PPPs: Ações Necessárias.	2019
Revisão Bibliométrica Sobre O Término Antecipado De Parcerias Público-Privadas	2020
A PARCERIA PÚBLICO PRIVADA – PPP: Uma Fonte Alternativa Do Crescimento Econômico No Estado De Minas Gerais?	2020

Posteriormente, os 9 artigos selecionados foram lidos na íntegra, foram compiladas as informações principais, isto é, que se alinhavam ao objetivo de pesquisa, em conformidade com a análise de conteúdo de Bardin (2011). Os dados, em seguida, foram organizados em três temáticas principais, que consistem nas seções desse trabalho. A primeira às vantagens das PPPs, as desvantagens das PPPs e a última conhecimentos e responsabilidades para garantir o sucesso da parceria.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As PPPs, entendidas em um sentido amplo e que englobam uma extensa gama de figuras contratuais e institucionais recorrentemente difundidas na generalidade dos ordenamentos jurídicos – têm gerado uma crescente quantidade de modelos de colaboração de particulares quando do desempenho de funções administrativas. Englobam todas as formas de transferência administrativa de atividades de interesse público, em sua origem atribuídas à Administração Pública, para particulares autorizados por lei (ANJOS, 2019). Isto porque a redução do papel e funções estatais, com a conseqüente redução do peso do setor público, parece ser atualmente um objetivo político programático visado pelos países.

A ideia de que enxugar despesas e atribuições levaria a um melhor Estado vem promovendo um novo modelo de administração pública, no qual a função da iniciativa privada na execução de tarefas públicas é cada vez mais reforçada na busca de maior eficiência na prestação de serviços à população. Assim, a determinação de eficiência é baseada na maximização dos resultados, o que implica ao administrador o dever de não se contentar com a simples utilidade dos meios para o alcance da finalidade positivada, devendo agir na persecução do melhor resultado por meio da utilização de meios compatíveis e proporcionais.

Nesse contexto, as PPPs, inseridas nas iniciativas públicas de privatização, vêm se configurando como uma alternativa para envolver os entes privados na execução de tarefas do Poder Público, articulado com a sempre premente necessidade de limitar a despesa pública, respeitando os limites de endividamento do Estado (SANTOS et al., 2018). Por isso, as PPPs apresentam vantagens conforme apresentado a seguir.

### **Vantagens das PPPs**

A literatura costuma evidenciar as vantagens de se constituir uma PPP. Almeida et al. (2017), ao estudar as PPPs em penitenciárias, apontaram, apresentaram o compartilhamento dos riscos. Isto porque grandes empreendimentos envolvem o caso fortuito, a força maior e o fato do príncipe, além da álea econômica extraordinária e que pode gerar prejuízos exorbitantes, os quais são amenizados nas PPPs.

Caso fortuito e força maior são conceitos do Direito Civil que se aplicam ao Direito Administrativo. O caso fortuito e a força maior estão previstos no art. 393 do Código Civil e referem-se à ocorrência de efeitos não passíveis de ser evitados. Ou seja, são fatos que estão fora da vontade da parte que deveria realizar determinado obrigação. A seu turno, o fato do príncipe, refere-se a uma ação do Estado, que não tem relação direta com o contrato administrativo em questão, mas que repercute sobre ele, tornando-o mais oneroso ou mesmo impedindo que algumas obrigações sejam cumpridas, o que gera desequilíbrio econômico-financeiro.

Outras vantagens apontadas por Almeida et al. (2017) são: melhor infraestrutura (no Complexo

Prisional de Ribeirão das Neves não há superlotação), possibilidade de os presos trabalharem em razão das parcerias firmadas com as empresas parceiras; e desenvolvimento de programas de assistência social visando a ressocialização do apenado.

Pereira et al. (2017) apontam, como vantagens, que os arranjos institucionais proporcionados para estabelecer as PPPs contribuem para a oferta de melhores serviços à população. Nesses arranjos, considera-se a inter-relação entre as estruturas basilares da economia, da sociedade e do ambiente institucional. Referidas estruturas compreendem fundamentos valorativos, que tornam possível a escolha das políticas públicas adequadas. No entendimento dos autores, se celebradas com as devidas cautelas, as PPPs podem conduzir a uma nova dinâmica os serviços prestados com o aval e patrocínio do Estado à coletividade, além de ser útil na superação de restrições orçamentárias necessárias à implementação de serviços públicos ou daqueles serviços que se revestem de relevância pública, sem majorar ainda mais o endividamento público, garantindo, atualmente utilidades que muito provavelmente, sem estas iniciativas, não seriam implementadas na prática.

Já Anjos (2019) aponta como uma das vantagens da PPP a repartição dos riscos entre o ente público e o privado. O autor observa, nas PPPs, uma possibilidade para viabilizar investimentos, frente a um cenário de escassez de recursos ocasionado pela necessidade de conter os gastos públicos e ao mesmo tempo atender à crescente demanda por oferta de serviços de qualidade, posto que é elevada a carga tributária suportada pelo contribuinte brasileiro.

Outras vantagens são: permissão para suprir as demandas em distintas áreas como segurança pública, infraestrutura, moradia, entre outros; maior capacidade tecnológica e administrativa do setor privado o que permite um nível mais elevado de eficiência ao setor público; e vinculação do retorno financeiro à qualidade da obra ou à exploração da atividade, pois com as PPPs são estabelecidas metas de resultados que deverão ser alcançadas para que o ente privado seja remunerado (ANJOS, 2009).

Por sua vez, Vale et al. (2015) veem no empreendedorismo social uma forma vantajosa de parceria entre o terceiro setor e a administração pública, já que ela prima pelo interesse da coletividade. O objetivo aqui não é o lucro, o negócio pelo negócio, mas sim, a geração de ações que gerem impacto local e resultados coletivos. Assim, esta modalidade de parceria otimiza recursos humanos e financeiros, prima pela transparência, qualidade dos procedimentos administrativos, descentralização, desburocratização, descentralização e pela qualidade no atendimento.

Santos et al. (2018), corroborando com Anjos (2019), menciona como principal vantagem dos contratos de PPP a possibilidade de as necessidades da população serem supridas mesmo ante a um cenário de escassez de recursos pela Administração Pública.

No mesmo sentido, Nunes et al. (2020) expõem que as PPPs são necessárias na realização de investimentos que impulsionam a economia. Assim, os principais fatores que justificam as PPPs são os fatores de natureza fiscal e a expectativa de que as competências gerenciais e capacidades financeiras do setor privado elevem a eficiência da economia do Estado. Além da diretriz da eficiência, encontra-se também a diretriz da economicidade, que impõe à Administração Pública o emprego eficiente dos recursos públicos,



havendo exigências legais para implementação de uma gestão fiscal responsável na aplicação das PPPs, gerando um controle sobre os recursos públicos adotados nos contratos de concessão.

Já Firmino (2018) cita como vantagem atribuída às PPPs, a possibilidade de obtenção de um melhor *Value for Money* (VFM), em razão da transferência de riscos para a iniciativa privada. Esta, a seu turno, é percebida como mais eficiente do que a administração pública tendo em vista que funciona visando aos interesses de mercado e o lucro, sendo mais propícia a buscar por inovação e investir em melhores recursos técnicos e mão de obra especializada.

Nunes et al. (2020) acrescentam que, nas PPPs, incumbe-se à empresa privada a realização das contratações necessárias à funcionalidade do empreendimento e isto, indubitavelmente, diminui os custos governamentais referentes ao monitoramento e controle das despesas públicas, licitações, além de outras atividades administrativas relacionadas. Assim, quando são reduzidos os custos administrativos, sobra ao Poder Público maior monta de recursos para investir em outros objetivos, como o crescimento econômico.

### **Desvantagens das PPPs**

Uma análise rigorosa da Lei nº 11.079/2004 sugere que as PPPs, se não forem bem administradas, podem trazer um impacto negativo na economia nacional e na vida da população por serem flexíveis e criarem demasiadas facilidades para o setor privado. Como resultado, as PPPs podem se tornar um empreendimento de um capitalismo sem risco e, por isso, significar também um custo para a sociedade (SANTANA et al., 2006).

Segundo Almeida et al. (2017), não obstante a privatização dos presídios estar sendo apontada como a solução para a falência e o caos em que o sistema prisional se encontra mergulhado, muitas críticas são realizadas com relação a esta parceria. No que se refere às atividades assistenciais, tem sido muito criticada a prestação de assistência jurídica pelo ente privado, pois entende-se que os advogados contratados pelo parceiro privado podem não ser imparciais, especialmente em situações disciplinares. Essa talvez seja a questão mais preocupante, pois coloca em risco a possibilidade do preso ser liberto quando tiver cumprido sua pena ou quando fizer jus a algum benefício, a exemplo de progredir para o sistema semiaberto ou aberto.

O próprio ente privado oferece assistência jurídica aos detentos e essa função é constitucionalmente reservada à Defensoria Pública, que deve prestar assistência jurídica gratuita às pessoas que não puderem pagar por um advogado de sua confiança. Imagine-se a seguinte situação: um determinado detento sofreu tortura por parte de um funcionário da Concessionária. Ele irá recorrer aos advogados da própria Concessionária para demandar contra ela própria? Ademais, tendo em vista que o ente privado recebe por preso e visa o lucro, para ele não é vantagem que os presos sejam libertos. Assim, é difícil acreditar que terão uma defesa imparcial. Então, o que pode haver nesses casos é a ocorrência de grandes violações aos direitos humanos dos apenados, que poderão ter seus destinos manipulados conforme os interesses do ente privado (ALMEIDA et al., 2017).

No que tange à assistência ao trabalho, os trabalhos executados pelos detentos poderão ser de natureza industrial, rural ou agrícola e de serviços, em que o tomador seja um terceiro, guardando

independência administrativa, financeira, comercial e societária com a contratada ou órgão ou ente da esfera pública; e prestação de serviços gerais e de manutenção na própria unidade penal. Esse segundo modelo foi criticado por Almeida et al. (2017), em razão de o preso prestar serviço a um particular, sem a devida contraprestação e direitos trabalhistas, o que tem permitido e cogitado a presença de trabalho análogo ao escravo.

As empresas que se valem do trabalho dos presos são beneficiadas pelos incentivos trabalhistas e fiscais por contratarem a mão de obra dos detentos. As atividades são realizadas em turnos de 8 h/dia, o que impossibilita que os presos que trabalham sejam atendidos também pelas políticas educacionais, o que se constitui segundo Almeida et al. (2017) em um primeiro problema do modelo de PPP quando se leva em conta que a finalidade principal das oficinas de trabalho é contribuir para a ressocialização do apenado e que deve passar também por outros aspectos tão importantes como o laboral, a exemplo da escolarização.

Outro ponto importante referente ao aspecto laboral citados pelos autores são os critérios internos adotados para selecionar os presos que serão beneficiados pelas vagas de trabalho disponibilizadas. Existem diversos critérios que são levados em conta quando da organização da lista de interessados, a exemplo do bom comportamento, tempo de pena e já possuir experiência anterior na tarefa para a qual se está contratando, sendo este último um dos principais critérios para a alocação das vagas. Nesse contexto, observa-se que os critérios seletivos atendem à lógica de mercado (a empresa contratante procura não investir em capacitação para reduzir ainda mais os custos). Este é outro ponto negativo, pois, a qualificação profissional também é um mecanismo que promove alternativas de ressocialização.

Ademais, nesse específico caso de PPPs envolvendo as penitenciárias, muitas das atividades de controle envolvendo o poder de polícia do Estado ficam reservadas ao ente público que é responsável pela execução direta dessas ações. Ao ente privado, cabe executar serviços assistenciais, de apoio, elaborar planos e relatórios e cumprir as metas mínimas estabelecidas. No entanto, muitas atividades que foram delegadas ao particular no Complexo Prisional de Ribeirão das Neves são típicas de Estado, a saber: monitorar os apenados, cumprir mandados de solturas, manter registros e informações dos detentos e exercer controle sobre eles, organizar e atualizar prontuários contendo dados de identificação dos detentos, claramente, não são tarefas que podem ser delegadas ao parceiro privado, e, mais especificamente no Complexo Prisional de Ribeirão das Neves, mencionado no artigo de Almeida et al. (2017), o que se constata é que no modelo de PPP operacionalizado pelo Estado de Minas Gerais, não se observa a presença ostensiva do ente público fiscalizando e executando as ações que são de sua competência.

O exemplo de Almeida et al. (2017) mencionado acima evidencia que se deve, nas contratações da PPPs, observar e discriminar especificamente as atribuições do Poder Público com o setor privado de modo de modo que a função de um interfira o mínimo possível na do outro. Deve-se considerar a mão de obra envolvida e sua qualificação e também um amplo conhecimento sobre a legislação específica que envolve a parceria que, no caso de Almeida et al. (2017), é penal, processual penal e penitenciária.

Já Pereira et al. (2017) apontam, como desvantagens, os elevados custos iniciais, a complexidade dos projetos e também a duração dos contratos. Afirmam que os projetos mal concebidos levam ao

enfraquecimento de todo o programa e isso ocorre em razão da baixa qualificação, que, a seu turno, leva à apresentação de fundamentos frágeis em sua capacidade institucional de selecionar aqueles projetos que, sob a ótica política, se mostram viáveis. Daí a importância de se construir um planejamento de PPP, exigindo-se também que a execução seja acompanhada e avaliada valendo-se de um monitoramento sistemático e pelo estabelecimento de procedimentos de rotinas. É necessário, também, a realização de pesquisas de mercado, com vistas a identificar aqueles projetos que se mostram viáveis.

Uma questão muito bem colocada por Santos et al. (2018) é que, não obstante as PPPs supram a carência de recursos da Administração Pública e possibilitem os investimentos em serviços e infraestrutura, tais parcerias normalmente visam atender às demandas do mercado e tiram da população o direito ao acesso a serviços públicos gratuitos. Neste trilhar, a população, especialmente a camada populacional menos favorecida, acaba pagando duas vezes para ter acesso aos bens e serviços públicos: a primeira vez porque paga elevados impostos e a segunda vez ao ter que pagar as tarifas para utilizar os bens e serviços que precisa. Os autores citam também a possibilidade de um excessivo aumento dos gastos públicos para fazer frente a estes contratos de PPPs e, adicionalmente, o desmedido aumento dos riscos de os entes públicos se endividarem.

Anjos (2019) alerta para a necessidade de se tomar cuidado com a cobiça internacional sobre as águas e florestas brasileiras, ou mesmo sobre os recursos minerais e energéticos, sinalizando para o risco de o ente privado se aproveitar desse tipo de contrato para usufruir das riquezas naturais por longos períodos, como forma de contraprestação dos contratos de PPPs. Assim, é importante que a Administração Pública fique atenta e assegure que as parcerias não irão se revestir de instrumento de crescimento sustentável tendo, na verdade, implícita a intenção de interferir em assuntos afetos à soberania nacional.

Costa et al. (2020) expõem outra desvantagem, não mencionada por nenhum dos demais autores empregados neste artigo. Segundo o autor, os contratos de PPPs têm características peculiares: requerem elevados investimentos, contratos de elevada durabilidade, extensos períodos de *payback* e múltiplos patrocinadores. Em razão destas características, essa modalidade de arranjo faz com que estas parcerias sejam mais expostas a riscos. Quando um ou mais riscos se materializa, o retorno previsto para o valor investido pode se tornar inviável, forçando o término do projeto antes da data que consta em contrato. Tal situação já foi observada em algumas concessões feitas por governos de estados brasileiros, que se viram impelidos a encerrar o contrato antes do prazo previsto sob a alegação de dificuldade financeira.

Por derradeiro, Nunes et al. (2020) citam como desvantagem das PPPs o fato de a Administração Pública valer-se desse contrato para angariar votos. Como as PPPs são bem recepcionadas pela literatura nacional e internacional, conforme já mencionado, promover essa contratação geraria “boa” fama ou reputação.

### **Conhecimentos e responsabilidades nas PPPs**

Para que qualquer projeto de PPP seja viável, é fundamental que as partes envolvidas tenham conhecimentos e *expertises* para assegurarem o sucesso da parceria. Em linhas gerais, é fundamental um

conhecimento prévio sobre o cenário econômico-político do país em questão e a base jurídica que irão reger os contratos (COSTA et al., 2020). No caso da Administração Pública, é essencial observar: respeito aos contratos; manutenção do equilíbrio econômico-financeiro; exercer a fiscalização continuamente em todas as fases do processo para que sejam bem executadas (FIRMINO, 2018; ALMEIDA et al., 2017).

A seu turno Pereira et al. (2017) afirmaram que com o objetivo de buscar a eficiência valendo-se das PPPs, os participantes desse processo precisam imbuir-se do espírito de cultura gerencial e de responsabilidade social, determinando um inter-relacionamento sólido e conveniente, o qual viabilizará a prestação de bons serviços aos usuários. No entanto, segundo os autores, em todo esse processo, precisam ser consideradas a eficiência não apenas de meios, mas também de resultados, a responsabilidade fiscal e também a transparência.

Os autores citam, ainda, que para que se obtenha sucesso nas PPPs os recursos humanos devem buscar conhecer os ganhos macroeconômicos, valendo-se de estudos de mercado e deter conhecimento multidisciplinar prévio relacionada a essas parcerias, principalmente da legislação específica que envolve a atividade. A capacidade institucional precisa ser constituída objetivando a criação de um ambiente organizacional favorável (PEREIRA et al., 2017).

Por sua vez, a iniciativa privada deve observar fatores como receita e despesa, taxa interna de retorno e garantias a serem executadas que são definidas na análise econômico-financeira do plano que é uma etapa indispensável do processo. Todos estes aspectos devem ser examinados pelo parceiro privado que precisa estar seguro de que o projeto é viável e apto a trazer o retorno esperado. Além disso, para assegurar seus direitos, a empresa privada que pretende integrar uma PPP deve observar todas as premissas estabelecidas no contrato, afinal é ele quem vai reger toda a parceria (FIRMINO, 2018).

Nessa linha, Firmino (2018) valendo-se de um estudo de caso sobre uma PPP referente ao caso das rodovias em Portugal afirma que as responsabilidades requeridas para que as PPPs sejam vantajosas para ambas as partes envolve a construção de instrumentos bem formalizados, com claras responsabilidades, riscos e benefícios delimitados. A autora defende que a interação entre os parceiros seja limitada, cabendo ao parceiro público delinear os objetivos e os bens e serviços que deverão ser entregues, o que faz desta relação uma relação parecida com aquela existente entre vendedor e comprador.

A autora recomenda, ainda, que, para que se evitem comportamentos oportunistas e relações assimétricas, o parceiro público deve investir em instrumentos de seleção, além de introduzir disposições contratuais que tornem possível transferir os riscos, punir ou mesmo recompensar o ente privado por seu desempenho. Ademais, segundo a mesma autora, a gestão e o monitoramento dos contratos de PPP requerem que sejam constituídas entidades com competências bem delineadas e que atuem de maneira articulada e coordenada.

Aliada à constituição das entidades com competências bem definidas, Nunes et al. (2020) citam a necessidade de normas bem delineadas referentes às PPPs e que levem segurança ao ente privado. Uma legislação adequada pode favorecer a realização de PPPs, posto que desencoraja as ações oportunistas e os contratos mal redigidos. Assim, a existência de um ambiente regulatório estável também constitui em um

relevante requisito para que as empresas alcancem a eficiência e guardem conformidade com o dispositivo constitucional que reclama por eficiência nas ações governamentais.

Como os setores privado e público dividem os riscos, um dos fatores mais importante para se concretizar a parceria é a segurança jurídica para as partes envolvidas. Assim as parcerias público-privadas devem assegurar aos parceiros privados segurança e incentivos na hora de celebração dos contratos (PEREIRA et al., 2017).

Dentro dessas garantias podemos citar o artigo 8º da lei 11.079 de 2004, que prevê a vinculação de receitas, instituições de fundos especiais, prestação de garantias por meio de fundos em empresas estatais criadas para essa finalidade e contratação de seguro por empresa que não seja controlada pelo Poder Público, entre outros.

Um outro elemento diretamente relacionado à segurança jurídica diz respeito à cláusula de arbitragem geralmente incluída nos contratos (BRASIL, 1996). Essa disposição prevê que, em caso de desacordo entre as partes, a discussão não será tratada nos tribunais tradicionais, mas, sim, em um âmbito jurídico à parte validado legalmente no Brasil. Essa medida, garante maior isonomia às decisões e celeridade aos processos. Mas, para alguns autores a exemplo de Duarte et al. (2014), “[...] a previsão do uso da arbitragem nada mais é que outro atrativo para investimento de verba privada nas parcerias público-privadas”.

Ademais, espera-se, nas PPPs, por se tratar de um contrato de longo prazo, que as partes envolvidas tenham experiência em contratos de grande vulto caso contrário poderia resultar em um término antecipado desse contrato causando sérios prejuízos aos cofres públicos (COSTA et al., 2020). Intenta-se também apreciar aqui, que para uma gestão eficiente das PPPs, é fundamental observar o *Value for Money*, dado que, é com base neste requisito, que o setor público decide se o serviço será executado por meio de estrutura pública ou se remetem para empresas privadas em uma abordagem orientada para o mercado (MARCONI et al., 2007).

O *Value for Money* é um elemento-chave que deve ser analisado em um contrato de PPP. Para saber se o projeto terá sucesso a administração pública deve verificar que seu esforço financeiro para concluir o projeto deve ser inferior ao método de provisão pública tradicional. Se esses requisitos foram preenchidos fica comprovada a existência do *Value for Money*, logo o sucesso do negócio (REIS et al., 2017).

Como bem lembram Ham et al. (2001), a parceria público-privada é muito mais que uma simples delegação de quem faz o quê. Muito pelo contrário, seus contratos devem ser analisados de forma periódica levando-se em consideração cada fase do processo para garantir que todas as ações propostas sejam bem executadas. Desse modo, para que isso seja possível, é necessário que se reúna habilidades técnicas, de financiamento e de recursos materiais de ambas as partes.

Além disso, para que a parceria seja bem-sucedida é fundamental que exista o compromisso político, com base na legislação adequada, para que o gerenciamento dos processos seja real (IMF, 2004). Assim o emprego de mecanismos de controle defendido por Anjos (2019) como meio de assegurar o êxito da PPP é bastante pertinente. No mesmo sentido, Santos et al. (2018) dizem que as parcerias entre o setor público e

o privado estariam evitadas de vícios sendo, portanto, fundamental que a sociedade fiscalize, controle e exija dos responsáveis a eficiência e a transparência no que tange ao uso dos recursos públicos.

## CONCLUSÕES

Este estudo mostrou que, apesar das PPPs terem se tornado recorrentes em todo o mundo, após a introdução da NGP para prestação de serviços públicos, esta forma de contrato não está isenta de algumas críticas e problemas práticos, no tocante à relação entre o setor público e o setor privado, nomeadamente, no que se refere à transferência de risco entre as partes, qualidade dos serviços, eficiência decorrente da competição entre os agentes e o processo de negociação e supervisão dos acordos estabelecidos. Estes problemas são constantes, pelo fato dos investimentos em PPP, como demonstrado ao longo deste artigo, ser uma combinação de dois objetivos: o social com a administração pública que busca a melhor prestação de serviço para ser oferecida a população e o setor público que se pauta em uma economia de mercado voltada para o lucro.

A principal vantagem mencionada na literatura que defende as PPPs é o ganho em eficiência já que o setor privado investe mais em tecnologia e inovação e, portanto, tem condições de fornecer bens e serviços de qualidade diferenciada. Outras vantagens mencionadas foram: o compartilhamento dos riscos; sólidos arranjos institucionais que permitem a oferta de melhores serviços à população; viabilização de investimentos em períodos de escassez de recursos, tornando possível o fornecimento de bens e serviços de qualidade à população; permissão para suprir as demandas em distintas áreas como segurança pública, infraestrutura, moradia, entre outros; possibilidade de estabelecer metas de resultados que deverão ser atingidas para que o ente privado tenha acesso à remuneração pactuada; obtenção de investimentos capazes de impulsionar a economia; possibilidade de obter um *Value for Money*, tendo em vista a transferência de riscos da iniciativa pública para a privada; redução dos custos governamentais afetos ao monitoramento das despesas públicas, licitações e demais atividades administrativas relacionadas; e, conseqüentemente, sobra de recursos que o Poder Público pode investir no crescimento econômico.

Referente às desvantagens, na literatura revisada foram mencionadas as seguintes: no caso das PPPs firmadas em presídios, ilegítimo uso do poder de polícia pelo ente privado; ilegalidade da concessionária no que tange ao fornecimento de assistência jurídica aos detentos, o que coloca em risco a imparcialidade das decisões administrativas; manutenção dos apenados em um regime de trabalho análogo ao escravo; e interesse do ente privado pelo lucro acima de qualquer outra coisa, o que pode comprometer a soltura dos detentos que já conquistaram este direito, tendo em vista que ao ente privado é interessante manter preso um número maior de pessoas, já que sua remuneração é calculada de acordo com o número de indivíduos aprisionados.

Referente às outras atividades às quais o ente privado se dedica, é possível apontar como desvantagens: os elevados custos iniciais; a complexidade dos projetos; a longa duração dos contratos; necessidade de múltiplos patrocinadores; os prejuízos suportados pela população que é penalizada com uma elevada carga tributária e não tem a contrapartida da prestação de serviços públicos gratuitos e de qualidade;

cobiça internacional sobre os ambientes e recursos naturais brasileiros, o que leva ao surgimento do risco de o ente privado se valer das PPPs para explorar as riquezas naturais por longos períodos; e risco de uso do contrato firmado com o setor privado como moeda de troca para obter votos.

Por fim, referente aos conhecimentos e responsabilidades para garantir o sucesso da parceria encontrou-se menção na literatura: à presença ostensiva do ente público seja na execução ou fiscalização das ações de sua competência; fomento ao espírito de cultura gerencial e de responsabilidade social; qualificação dos recursos humanos de forma que estes tenham conhecimentos multidisciplinares; emprego de mecanismos de controle com vistas a preservar a eficiência e a transparência no emprego de recursos públicos; capacidade de construir instrumentos bem formalizados, com claras responsabilidades, riscos e benefícios delimitados; e a necessidade de um ambiente regulatório sólido que desencoraje ações oportunistas.

Do exposto concluiu-se que é importante que as vantagens e desvantagens das PPPs sejam sopesadas de forma que sua adoção se dê após cuidadoso planejamento e qualificação de forma que as PPPs possam realmente ser instrumentos de transparência, eficiência, primazia dos interesses da coletividade e justiça social.

Sabe-se que no Brasil, as PPPs vêm exercendo funções relevantes não apenas na economia como também no desenvolvimento do Estado, desfazendo os gargalos estruturais, de efeitos deletérios para a economia do país, e aumentando a eficiência do ente estatal na prestação de serviços de interesse da coletividade. Conclui-se que o uso cada vez mais das PPPs será uma tendência mundial e que embora existam pontos negativos na literatura sobre sua utilização. O que percebemos é que se de fato ela for bem elaborada desde a elaboração do edital de abertura de seleção até a execução do contrato existe sim a possibilidade do setor público e o setor privado saírem ganhando dessa parceria e o que é mais importante o usuário do serviço que será beneficiado com a iniciativa.

## REFERÊNCIAS

ANJOS, M. L.. O Mecanismo de gestão e regulação nas Parcerias Público Privadas – PPP'S: ações necessárias. **Revista Humanidades & Tecnologia (FINOM)**, Minas Gerais, v.18, n.19, p.172-192, 2019.

ALMEIDA, A.M; ALENCAR, J. C. K.. A Administração do Sistema Carcerário Brasileiro por meio da parceria público privada: Primeiras Reflexões. **Revista Jurídica Direito, Sociedade e Justiça**, v.4, 2017.

AZEVEDO, D.; AZEVEDO, P. F.. Nem muita folga, nem muito aperto: a relação entre restrição fiscal e parcerias público-privadas. In: ENANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2017. p.1-22.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARATIERI, N. A.. **Serviço Público na Constituição Federal**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014.

BRASIL. **Lei n.9.307, de 23 de setembro de 1996**. Dispõe sobre a arbitragem. Brasília: DOU, 1996.

BRASIL. **Lei n.11.079 de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília: DOU, 2004.

COSTA, F. A.; ROCHA, C. H.. Revisão bibliométrica sobre o término antecipado de Parcerias Público-Privadas. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v.4, n.1, p.49-69, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30781/repad.v4i1.9572>

CUTRIM, S.; TRISTÃO, J. A. M.; TRISTÃO, V. T. V.. Aplicação do Método Delphi para Identificação e Avaliação dos Fatores Restritivos à Realização de Parcerias Público-Privadas. **Revista Espacios**, v.38, n.22, p.29-43, 2017.

DALLARI, A. A.. Parcerias em transporte público. In: SUNDFELD, C. A.. **Guia Jurídico das Parcerias Público-Privadas**. 2 ed. São Paulo: Malheiros, p.380-389, 2011.

DIAS, O. C.. **Parcerias Público-privadas como Instrumento de Implementação de Políticas públicas**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z.. **Parcerias na Administração Pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização, parcerias público-privadas e outras formas. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, L. G. M.; SILVA, R. L. A.. As parcerias público-privadas na administração pública moderna. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v.265, p.69-86, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/rda.v265.2014.18912>

ESTORNINHO, M. J.. **A fuga para o direito privado**. Coimbra: Almedina, 1999.

FRIAS, L.; SILVA, T. A.. A influência neoliberal sobre o poder legislativo: o caso das parcerias público-privadas. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v.3, n.2, p.413-428, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v3n2p413-428>

FERNANDEZ, R. N.; CARRARO, A.; BALBINOTTO NETO, G.; SILVA, R. V.. Uma abordagem de law & economics para as parcerias público-privadas no Brasil. **Economic Analysis of Law Review**, v.5, n.2, p.205-219, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.18836/2178-0587/ea1r.v5n2p205-219>

FILIPKOWSKA, A.W.; TROJANOWAKI, D.. Principles of Public-Private Partnership Financing – Polish Experience, **Journal of Property Investment Finance**, v.31 n.4, p.329-344. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/JPIF-10-2012-0049>

FIRMINO, S. I.. Fatores Críticos de Sucesso das Parcerias Público-Privadas: Aspectos Político-Institucionais. In: Estudo de Caso das Rodovias em Portugal. **Revista de Administração Pública**, v.52, n.6, p.1270-1281, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170228>

GIDDENS, A.. **A Terceira Via**: reflexões sobre o impasse político atual da social democracia. Rio de Janeiro, 2000.

GIFONI, R.; ROSE, S.; MATEUS, W. R.. **Contratos de parcerias público-privadas**: guia básico. Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005.

HAM, V.; KOPPENJAN, J.. Building public-private partnerships: Assessing and managing risks in port development. **Public Management Review**, v.3, n.4, p.593-616, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616670110070622>

IMF. International Monetary Fund. **Public Private Partnership**. Fiscal Affairs Department, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnica de pesquisa, planejamento e execução de pesquisas, amostragem, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, M. E.; SECCHI, L.. Parcerias Público-Privadas como instrumento de reforma administrativa: uma proposta de tipologia. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v.3, n.5, p.102-119, 2012.

MOTA, J.; MOREIRA, A. C.. The importance of non-financial determinants on public private partnerships in Europe. **International Journal of Project Management**, v.33, n.7, p.1563-1575, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.005>

NUNES, R. C.; NUNES, S. P. P.. A Parceria Público-Privada – PPP: uma fonte alternativa do crescimento econômico no estado de Minas Gerais? **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, Rondonópolis, v.4, n.1, p.70-92, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30781/repad.v4i1.9370>

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Public-private partnerships**: In pursuit of risk sharing and Value for Money. Paris: OCDE, 2008.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T.. **Reinventando o governo**. 6 ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PEREIRA, M. M. F.. Parcerias público-privadas: amplitude da capacidade institucional em prestação de serviços públicos. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**, Porto Alegre, n.36, p.246-264, 2017, DOI: <https://doi.org/10.22456/0104-6594.73143>

PEREIRA, L. C. B. Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia. In: BALANÇO DA REFORMA DO ESTADO NO BRASIL: A NOVA GESTÃO PÚBLICA. **Anais**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/SEGES, 2002.

PEREIRA, M. M. F.; MEDEIROS, V. F.. Compartilhamento de incentivos, riscos e resultados negociais na gestão pública contemporânea: abordagem pelas parcerias público-privadas. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, Curitiba, v.8, n.3, p.545-565, 2017. DOI: <https://doi.org/10.7213/rev.dir.econ.soc.v8i3.18993>

RADAR PPP. **Retrospectiva Radar de Projetos 2019**. 2019.

REIS, C. J. O. D.; CABRAL, S.. Parcerias Público-Privadas (PPP) em Megaeventos Esportivos: Um Estudo Comparativo da Provisão de Arenas Esportivas para a Copa do Mundo Fifa Brasil 2014. **Revista de Administração Pública**, v.51, n.4, p.551-579, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612158071>

SANCHES, O. M.; KAMIMURA, Q. P.; OLIVEIRA, E. A. A. Q.. Parcerias Público-Privadas: Aspectos Conceituais e de Instituição no Brasil. **Latin American Journal of Business Management**, v.8, n.2, 2018.

SANTANA, G. D.; RODRIGUES, H. S. J.. As parcerias público-privadas: solução ou problema?. **Primas: Dir. Pol. Pub. e Mundial**, Brasília, v.3, n.1, p.148-181, 2006.

SANTOS, R. F.; SOUZA, A. O.; ABREU, S.. O Canto da Sereia na era Global: A Parceria Público-Privada no Brasil. **Revista Formação**, v.25, n.46, p.5-26, 2018. DOI: <https://doi.org/10.33081/formacao.v25i46>

SUNDFELD, C. A.. Parcerias público-privadas. In: SUNDFELD, C. A.. **Guia jurídico das parcerias público-privadas**. 2 ed. São Paulo: Malheiros, 2011. p.48-49.

THAMER, R.; LAZZARINI, S. G.. Projetos de parceria público-privada: fatores que influenciam o avanço dessas



iniciativas. **Revista de Administração Pública**, v.49, n.4, p.819-846, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612119746>

VALE, B. P.; CANUTO, M. A. O.; ALENCAR, F. J.; OLIVEIRA, W. S.; CARVALHO, A. L.. Empreendedorismo social: uma experiência exitosa de parceria público-privada no Piauí. **Inclusão Social**, v.8, n.2 e v.9 n.1, 2015.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WORLD BANK. **World Development Report: infrastructure for development (Executive Summary)**. Washington: WORLD BANK, 1994.

WORLD BANK INSTITUTE. **Public Private Partnerships e Reference Guide Version 3.0**. International Bank for Reconstruction and Development/International Development Association or The World Bank. Washington: WORLD BANK INSTITUTE, 2017.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.