

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**  
**ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Cel Cav FRANCISCO JOSÉ **BORGES** DA SILVA

**A adoção de parcerias público-privadas nas atividades  
de apoio no âmbito do Exército Brasileiro**



Rio de Janeiro  
2020

Cel Cav FRANCISCO JOSÉ **BORGES** DA SILVA

## **A adoção de parcerias público-privadas nas atividades de apoio no âmbito do Exército Brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar.

Orientador: Cel R1 Art **DUILIO** PAULO SILVA DE MIRANDA

Rio de Janeiro  
2020

Cel Cav FRANCISCO JOSÉ **BORGES** DA SILVA

## **A adoção de parcerias público-privadas nas atividades de apoio no âmbito do Exército Brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

### COMISSÃO AVALIADORA

---

**DUILIO PAULO SILVA DE MIRANDA** / Cel Art R1 - Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

**MARCELO NASCIMENTO GOMES** / Cel Inf R1 - 1º Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

**GERSON DE MOURA FREITAS** / Cel Art R1 - 2º Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

S586a Borges da Silva, Francisco José

A adoção de parcerias público-privadas nas atividades de apoio no âmbito do Exército Brasileiro. / Francisco José Borges Silva. —2020  
44 f.: il.; 30 cm.

Orientação: Duilio Paulo Silva de Miranda  
*Policy Paper* (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.  
Bibliografia: f. 42-44

1. GESTÃO. 2. RACIONALIZAÇÃO. 3. DESESTATIZAÇÃO. 4. CONTRATOS.  
I. Título.

CDD 355.6

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Diante do inquietante cenário de restrições orçamentárias, o Exército Brasileiro deverá adotar medidas prementes de gestão e racionalização administrativa, aliada a ações de desestatização de atividades não finalísticas e captação de recursos adicionais, de modo a alcançar, em melhores condições, os objetivos traçados no Plano Estratégico do Exército 2020-2023, particularmente no tocante às atividades de apoio atualmente desenvolvidas. Dessa forma o instituto da **parceria público-privada** surge como medida de adoção extremamente recomendável, desde que precedidas de um acurado planejamento e dimensionamento de demanda, em razão de vantagens reconhecidamente significativas, tais como, aprimoramento do gasto público, transferência de atividades não finalísticas ao setor privado - devidamente aliado à redução de custos e aprimoramento de tais atividades, particularmente em virtude da vinculação da remuneração ao desempenho do ente particular, aumento do patrimônio da Força, contratos firmados com ampla segurança jurídica, acréscimo do número de profissionais disponíveis para a execução de atividades essencialmente militares, geração de receitas acessórias, dentre outras.

## RESUMEN EJECUTIVO

En vista del inquietante escenario de restricciones presupuestarias, el Ejército de Brazil debería adoptar medidas urgentes de gestión y racionalización administrativa, junto con acciones para privatizar actividades no finalistas y recaudar recursos adicionales, con fines de lograr, en mejores condiciones, los objetivos descritos en el Plan Estratégico del Ejército 2020 – 2023, en particular con respecto a las actividades de apoyo actualmente en curso. De esta manera, el instituto de asociación público-privada emerge como una medida de adopción altamente recomendada, siempre y cuando esté precedido por una planificación precisa y con dimensionamiento de la demanda, debido a las ventajas significativas reconocidas, como la mejora del gasto público, la transferencia de actividades no finales al sector privado – todo debidamente asociado con la reducción de costos y la mejora de tales actividades, particularmente como resultado de vincular la remuneración con el desempeño de la entidad privada, capacidad de aumentar los activos de la Fuerza, contratos firmados con amplia seguridad jurídica, aumentar el número de profesionales disponibles para ejecución de actividades esencialmente militares, generación de ingresos auxiliares, entre otros.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o governo federal vem enfrentando uma série de restrições orçamentárias decorrentes, em grande parte, do desequilíbrio fiscal. Assim, visando atenuar tal desequilíbrio, dentre outras medidas, foi aprovada em 2016 a Emenda Constitucional 95, instituindo o Novo Regime Fiscal, limitando o aumento das despesas do poder público durante 20 anos, afetando dessa forma todos os órgãos e poderes do País.

Nesse contexto, as Forças Armadas vêm sendo impactadas, ano após ano, em razão da redução dos valores disponibilizados na Lei Orçamentária Anual, impondo às mesmas a adoção de medidas que busquem não só a racionalização administrativa e o controle e otimização dos gastos, como também a captação de recursos adicionais (Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023).

O Exército Brasileiro, adstrito a esse cenário, projeta que tais restrições poderão impactar o processo de transformação em curso e afetar até mesmo o cumprimento de suas atribuições legais, como consta no Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023.

Dessa forma, todas as iniciativas que busquem proporcionar a racionalização administrativa ao Exército Brasileiro e a descentralização da realização material de tarefas executivas, bem como captar recursos adicionais, possibilitando a manutenção dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) merecem ser profundamente analisadas, principalmente com o objetivo de dar prosseguimento ao processo de transformação da Força.

Por outro lado, vale destacar que os últimos anos têm sido marcados por um aumento da colaboração entre setor público e o privado, onde recursos particulares são utilizados, direta ou indiretamente, no desenvolvimento de projetos do Estado, aumentando a qualidade e a eficiência dos serviços públicos. No Brasil, tal iniciativa não é novidade, haja vista que o Imperador Pedro II, quando implantou a maior parte das ferrovias brasileiras no século XIX, utilizou capital privado na sua estruturação<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> “Pode-se dizer que as primeiras iniciativas nacionais, relativas à construção de ferrovias remontam ao ano de 1828, quando o Governo Imperial autorizou por Carta de Lei a construção e exploração de estradas em geral. O propósito era a interligação das diversas regiões do País. No que se refere especificamente à construção de ferrovias no Brasil, o Governo Imperial consubstanciou na Lei n.º 101, de 31 de outubro de 1835, a concessão, com privilégio pelo prazo de 40 anos, às empresas que se

Em 2004 foram instituídas no País as normas gerais para licitação e contratação de **parceria público-privada** no âmbito da administração pública<sup>2</sup> - devidamente inspirada na fórmula inglesa das *Private Finance Initiative*<sup>3</sup> - regulamentando assim modelo inédito até então no Brasil, possibilitando ao poder público nacional, lançar mão de uma “nova forma de participação do setor privado na implantação, melhoria e gestão da infraestrutura pública, principalmente nos setores de rodovias, ferrovias, hidrovias, energia, educação, saúde, etc” (LOPES MEIRELLES, BURLE FILHO e ROSADO BURLE, 2016, p. 502).

Nessa senda, vale destacar ainda que o instituto da **parceria público-privada** surgiu como alternativa viável à falta de recursos do Estado que o impedem de cumprir com suas atribuições, e ainda porque a iniciativa privada percebeu essa lacuna como oportunidade baseada exclusivamente na capacidade técnica e particularmente financeira que detém para aferir lucros (SAKER *apud* RIBEIRO e MEYER, 2017).

Assim sendo a **parceria público-privada** nada mais é que um contrato administrativo pelo qual se busca o patrocínio privado para exercício de finalidades e necessidades públicas, nas quais ocorre o compartilhamento de riscos e vantagens, representando uma forma alternativa de contratação pública, ou seja, a empresa normalmente fica responsável pelo projeto, assim como seu financiamento, execução e operação. O Estado, em contrapartida, paga a empresa de acordo com o desempenho na execução dos serviços contratados. Uma vez vencido o contrato, tudo o que foi construído é do governo.

No âmbito militar, o emprego da **parceria público-privada** não é novidade em países como Reino Unido e Estados Unidos e vão desde desenvolvimento, planejamento, produção, manutenção, renovação e treinamento de pessoal, até a construção de próprios nacionais residenciais - “*Military Housing Privatization*

---

propussem a construir estradas de ferro, interligando o Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Bahia.” Disponível em <http://www1.dnit.gov.br/ferrovias/historico.asp>

<sup>2</sup> Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004.

<sup>3</sup> Instrumentos criados no ano de 1992 na Inglaterra, durante o governo do conservador *John Major*, que estabeleceram regras claras de participação privada no setor público britânico para produtos e serviços, em meio a um contexto de necessidade de grandes investimentos e escassos recursos públicos, sobretudo como forma de busca da eficiência administrativa. Nesse escopo surge a preocupação com a eficiência (*Value of Money*), superando a preocupação exclusiva com o custo, além de basearem-se em dois princípios: a) as parcerias devem propiciar uma efetiva transferência de risco para o setor privado; e, b) as parcerias devem assegurar *Value of Money* no uso dos recursos públicos (BALATA JUNIOR, 2017).

*Initiative*”, gerando esse último, no caso norte-americano, um benefício de US\$ 3 em termos de desenvolvimento habitacional, para cada US\$ 1 do Estado.

No Brasil, um dos exemplos de utilização da **parceria público-privada** no âmbito militar ocorreu na Força Aérea, através da Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo (CISCEA), em razão da implementação do projeto de Gestão da Rede de Comunicação Integrada do Comando da Aeronáutica, com o objetivo de proporcionar maior eficiência e eficácia na gestão das redes que representam a base das atividades de apoio ao controle do espaço aéreo, a exemplo de projetos similares da Organização Europeia para a Segurança da Navegação Aérea e da Administração Federal de Aviação dos Estados Unidos<sup>4</sup>.

Nesse contexto o presente trabalho busca analisar o emprego das **parcerias público-privadas** nas atividades de apoio, de acordo com o Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023, sobretudo suas potencialidades, vantagens significativas de sua adoção, áreas onde poderão ser empregadas, elaborando ao final recomendações acerca do assunto.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 PROBLEMA

Em função do que foi exposto, foi formulado o seguinte problema, devidamente estudado no desenvolvimento desta pesquisa:

- De acordo com o seu Plano Estratégico 2020 – 2023, o emprego de **parcerias público-privadas** trará vantagens significativas para o Exército Brasileiro, particularmente no tocante à execução das atividades de apoio desenvolvidas atualmente?

---

<sup>4</sup> Segundo o Major-Brigadeiro do Ar Sérgio Roberto de Almeida - Presidente da Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo, tal iniciativa irá proporcionar maior agilidade nas atividades desenvolvidas pelo CISCEA, com uma expectativa de economia de até 30% para o Governo Federal. Disponível em <http://www.ciscea.gov.br/gestao-da-rede-de-comunicacao-integrada-comaer-e-tema-de-audiencia-publica-promovida-pela-ciscea>

## 2.2 OBJETIVOS

Para Vergara, “o objetivo geral necessita fornecer um entendimento da totalidade do problema da pesquisa a fim de evitar ao máximo possível distorção na interpretação do que se deseja pesquisar” (VERGARA,2014, p. 66). A partir dessa colocação, foram estabelecidos os seguintes objetivos a seguir para a presente pesquisa.

### 2.2.1 Objetivo Geral

- Analisar o emprego das **parcerias público-privadas** nas atividades de apoio, de acordo com o Plano Estratégico do Exército 2020 - 2023.

### 2.2.2 Objetivos Específicos

Para que se atenda ao objetivo geral formulado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever como o Exército Brasileiro enxerga os contratos administrativos de **parcerias público-privadas** atualmente;

- Identificar os cenários onde **parcerias público-privadas** poderão ser empregadas no âmbito do Exército Brasileiro, particularmente no tocante à execução das atividades de apoio desenvolvidas atualmente;

- Verificar a viabilidade do emprego das **parcerias público-privadas** visando a conquista dos objetivos estratégicos estabelecidos pelo Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023.

## 2.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Na década de 90 o mundo esteve imerso em um cenário de grandes flutuações e instabilidades, particularmente econômicas, que deram início a um período de desestatização, com privatizações, concessões e surgimento de entidades do terceiro setor. Ainda nesse período, particularmente na Europa, diversos países tiveram dificuldades de conjugar o binômio necessidade de investimentos x poucos recursos públicos (TESCH SANTOS e QUINTAL, 2016).

O Brasil, imerso nesse cenário instável e marcado por constantes déficits nas contas públicas e hiperinflação<sup>5</sup>, sentiu a necessidade de buscar ferramentas para a execução de projetos de elevado imperativo social, mas inviáveis do ponto de vista da autossustentabilidade financeira. Assim sendo foi editada, em 2004, a Lei nº 11.079, buscando oferecer ao setor privado maior atratividade para investimento nos setores públicos, pois a Lei de Licitações e a Lei de Concessões não se mostraram suficientemente atraentes para investidores particulares, conferindo acima de tudo à Administração Pública maior celeridade, flexibilidade e eficiência em seus projetos.

As Forças Armadas brasileiras, imersas nesse quadro de carência de recursos e impactadas em razão de valores disponíveis na Lei Orçamentária Anual inferiores a cada ano, constatou a necessidade da adoção de medidas que buscassem não só a racionalização administrativa e o controle e otimização dos gastos, como também a captação de recursos adicionais.

Nesse contexto as **parcerias público-privadas** se mostram como alternativa eventualmente viável para a melhoria da qualidade do gasto público e ampliação de investimentos com base nos princípios da economicidade e da eficiência. Além disso, o presente estudo se justifica pela necessidade premente do Exército Brasileiro envidar esforços para reduzir sua máquina administrativa, proporcionar melhor governança, adotar processos de racionalização administrativa eficiente, aprimorar as atividades de apoio desenvolvidas atualmente e assim criar melhores condições para conquista dos objetivos traçados pelo Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023.

---

<sup>5</sup> Dados da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) mostram que entre 1980 e 1989, a inflação média no País foi de 233,5% ao ano. Na década seguinte, entre os anos de 1990 e 1999, a variação anual subiu para 499,2%. (Disponível em <http://g1.globo.com/economia/inflacao-como-os-governos-controlam/platb/>).

Por fim, o eventual impacto positivo da adoção e diversificação do instituto da **parceria público-privada** no âmbito do Exército Brasileiro, suas potencialidades, em particular pela abrangência de áreas onde pode ser empregada, sua transversalidade, que somado ao cenário de incertezas orçamentárias atualmente existente, o qualifica como um assunto com potencial para ser trabalhado no Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército.

## 2.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Em razão do estabelecido no Manual Escolar - Elaboração de Projetos de Pesquisa na ECEME (ME 21-259), edição 2012, de que a “delimitação do estudo é o recorte que será dado ao estudo, ou seja, a moldura da pesquisa”, o presente *Policy Paper* irá ater-se ao emprego de **parcerias público-privadas**, visando à execução das atividades de apoio desenvolvidas atualmente pelo Exército Brasileiro, em virtude do exposto no Plano Estratégico 2020 – 2023.

## 2.5 HIPÓTESE

- O emprego de **parcerias público-privadas** em atividades de apoio trará vantagens para execução do Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023.

## 2.6 VARIÁVEIS

### 2.6.1 Variável Independente

- O emprego de **parcerias público-privadas** nas atividades de apoio desenvolvidas pelo Exército Brasileiro atualmente.

### 2.6.2 Variável Dependente

- As vantagens da adoção das **parcerias público-privadas** por parte do Exército Brasileiro.

## 3 DESENVOLVIMENTO

Segundo Dropa (2004), a partir de 1990, o Estado Brasileiro se vê diante da realidade da concorrência internacional, evidenciado pela rápida abertura aos capitais e comércio internacionais, associada à privatização das empresas estatais e à redução do peso do Estado na economia, começando assim a se redefinir o papel do mesmo, que de um modelo paternalista, empresarial e burocrático deve, urgentemente, assumir o papel de gestor.

Assim, segundo Saker *apud* Hood (2017), esse novo modelo ficou conhecido como nova administração pública, também em razão da escassez de recursos e do aumento da demanda social, alavancando o surgimento de medidas jurídicas administrativas para contratações de serviços públicos e delegação de responsabilidades a parceiros da iniciativa privada.

Nesse contexto de profundas alterações na administração pública foi promulgada a Constituição Federal Brasileira, onde se verifica o fomento da eficiência administrativa desejada, trazendo a possibilidade de concessão e permissão dos serviços públicos e contratos da administração pública.

Nessa senda a Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 - Lei de Licitações, pode ser apresentada como marco inicial da confluência entre os setores público e privado no País<sup>6</sup>, entretanto, segundo Oliveira (2012), a mesma oferecia pouca aplicabilidade no que diz respeito à funcionalidade para diversos eventos de aquisição de bens e serviços demandados pelo serviço público, além de tornar o sistema moroso e pouco eficiente.

Posteriormente foi promulgada, em 13 de fevereiro de 1995, a Lei Geral das Concessões (nº 8.987, de 1995), regulamentando o que a Constituição Federal já

---

<sup>6</sup> Segundo Tesh Santos e Quintal (2016), o Decreto-Lei nº. 200/67 (BRASIL, 1967) já prescrevia o recurso à execução indireta em seu artigo 10º, § 7º, entretanto a delegação de serviços públicos à iniciativa privada passou a ter uma relevância constitucional a partir de 1988.

previa, possibilitando assim a execução de serviços públicos por conta e risco do concessionário, remunerando-o apenas com as tarifas pagas pelos usuários desses serviços e pela exploração de serviços acessórios, possibilitando inclusive, em algumas situações, o recebimento de outorgas pela administração pública.

Destarte, esse conjunto normativo não despertou o interesse do setor privado como se esperava, em especial pela burocratização das ações, morosidade e inexistência de garantias para minimização de riscos quando da alocação de recursos particulares no setor público, afinal, segundo Saker *apud* Silva (2017), a contratação ideal é aquela em que os riscos são compartilhados, criando-se um ambiente jurídico favorável que proporcione o desenvolvimento de projetos, incremento de recursos privados e ganho social.

Assim, com o objetivo de mitigar esses óbices e estimular o investimento de recursos privados no setor público, foi editada em 30 de dezembro de 2004, a Lei nº 11.079, estabelecendo as normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, trazendo importantes inovações para os contratos públicos já definidos pelas Leis nº 8.666/93 e nº 8.987/95, em particular no que tange a repartição objetiva de riscos entre o poder público e a iniciativa privada, e a antecipação de investimentos, que, sem a presença de particulares, só poderiam ser realizados muito tempo depois.

A título de conceituação, segundo o Ministério da Economia (“Plataforma + Brasil”) o instituto da **parceria público-privada** “é um contrato de prestação de serviços de médio e longo prazo (de 5 a 35 anos), firmado pela Administração Pública e regulado pela Lei nº 11.079/2004, cujo valor não seja inferior a dez<sup>7</sup> milhões de reais, sendo vedada a celebração de contratos que tenham por objeto único o fornecimento de mão-de-obra, equipamentos ou execução de obra pública. Na **parceria público-privada**, a implantação da infraestrutura necessária para a prestação do serviço contratado pela Administração dependerá de iniciativas de financiamento do setor privado e a remuneração do particular será fixada com base em padrões de performance e será devida somente quando o serviço estiver à disposição do Estado ou dos usuários”.

---

<sup>7</sup> Nova redação dada pela Lei nº 13.529, de 2017.

Além disso aduz esclarecer que existem duas modalidades de **parceria público-privada**. Segundo Hely Lopes Meirelles, José Emmanuel Burle Filho e Carla Rosado Burle (2016, p. 502), existe a concessão patrocinada – quando a concessão de serviços ou de obras públicas envolver uma contraprestação do Poder Público adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários; e a concessão administrativa – quando a remuneração do serviço é feita integralmente pela Administração, ainda que ele envolva execução de obra ou fornecimento de bens<sup>8</sup>.

Dessa forma, de acordo com Peci e Sobral *apud* Sundfeld (2007), o instituto da **parceria público-privada** tem por objetivo a aplicação da lógica econômico-contratual da concessão tradicional a outros objetos que não a exploração de serviços públicos econômicos (como são os serviços de água e esgoto, a distribuição de energia, a telefonia fixa, etc.). Assim, as **parcerias público-privadas** poderão ser aplicadas em serviços administrativos em geral, isto é, serviços de infraestrutura penitenciária, policial, educacional, sanitária, judiciária, etc., ou mesmo nos decorrentes da separação de etapas ou partes dos próprios serviços públicos econômicos (por exemplo, a implantação e gestão de uma estação de tratamento de esgotos para uma empresa estatal de saneamento básico).

No campo da Administração Pública Federal, visando operacionalizar as **parcerias público-privadas**, foi editado em 4 de março de 2005, o Decreto nº 5.385<sup>9</sup>, instituindo o Comitê Gestor de Parceria Público-Privada Federal, que dentre outras atribuições, iria selecionar os projetos prioritários para investimento através da Lei de Parcerias Público-Privadas<sup>10</sup>.

Posteriormente, no âmbito da Presidência da República, foi criado pela Lei nº 13.334 de 2016, o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI), hoje vinculado ao Ministério da Economia, com a finalidade de ampliar e fortalecer a interação entre o Estado e a iniciativa privada por meio da celebração de contratos de parceria e de outras medidas de desestatização.

---

<sup>8</sup> Única modalidade admitida no âmbito do Exército Brasileiro, de acordo com o Art. 2º da Portaria nº 868, de 14 de junho de 2019.

<sup>9</sup> Revogado pelo Decreto nº 9.784, de 2019.

<sup>10</sup> O Comitê Gestor de Parceria Público-Privada Federal, instituído pelo Decreto nº 5.385, de 4 de março de 2005, como órgão gestor de **parcerias público-privadas** federais, na forma prevista do Art. 14, da Lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004, foi extinto, a contar de 28 de junho de 2019, de acordo com o previsto no Art 4º e no inciso XX do Artigo Único da Lista de Colegiados, constante do Anexo ao Decreto nº 9.784, de 7 de maio de 2019. Este Decreto, pelo inciso XIV do seu art. 1º, revogou, também, o Decreto nº 5.385, de 2005.

No que concerne às Forças Armadas, o Ministério da Defesa estabeleceu, em 2014, as diretrizes para os projetos de **parcerias público-privadas** no âmbito do Exército, da Marinha e da Aeronáutica<sup>11</sup>, onde figuram como principais aqueles que buscam aprimorar as atividades de apoio desenvolvidas pelas Forças, dentre outros. Além disso, é oportuno assinalar que a atuação / competência do Ministério da Defesa quanto ao assunto, não tira a autonomia das Forças Singulares, particularmente no que se refere à execução, fiscalização e ao acompanhamento dos contratos decorrentes dos projetos de **parcerias público-privadas**, entretanto tem a incumbência de fazer a aprovação dos mesmos e o consequente encaminhamento para o Ministério da Economia, para avaliação e priorização visando a execução – pelo regime de **parceria público-privada**, no âmbito do Governo Federal.

Nessa senda, para que se tenha ainda uma visualização dos pontos de contato entre as Forças Armadas / Exército Brasileiro e os diversos órgãos do Governo Federal com responsabilidade acerca do assunto, bem como das etapas e fases do ciclo de um projeto de **parceria público-privada**, foi acrescentado ao presente trabalho (Anexo Único), quadro recebido recentemente da Unidade de Parceria Público-Privada (UPPP) do Escritório de Projetos do Exército (EPEX), do EME.

Devidamente inserido nesse cenário e buscando incansavelmente a gestão eficiente da máquina administrativa<sup>12</sup>, governança e racionalização, o Exército Brasileiro, integrante da administração pública e atento as possibilidades do instituto da **parceria público-privada**, editou a Portaria nº 1067, em 29 de outubro de 2010, revogada subsequentemente pela Portaria nº 045, em 22 de janeiro de 2016, que, dentre outras inovações, criou o Comitê Gestor de Parcerias Público-Privadas do Comando do Exército (CGPCE), visando, em linhas gerais, assessorar o Comando da Força em relação ao assunto.

---

<sup>11</sup> Através da Portaria Normativa nº 1.851, de 24 de julho de 2014, do Ministério da Defesa e disponível em [http://www.lexmagister.com.br/legis\\_25760690\\_PORTARIA\\_NORMATIVA\\_N\\_1851\\_DE\\_24\\_DE\\_JULHO\\_DE\\_2014.aspx](http://www.lexmagister.com.br/legis_25760690_PORTARIA_NORMATIVA_N_1851_DE_24_DE_JULHO_DE_2014.aspx)

<sup>12</sup> Segundo Hely Lopes Meirelles, José Emmanuel Burle Filho e Carla Rosado Burle (2016, p. 105), o Princípio da Eficiência pode ser definido como “o que se impõe a todo o agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros”, e acrescenta que “o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração.”

Posteriormente, visando adequar-se a novos normativos legais impostos pelo Governo Federal, revogou a Portaria nº 045, em 22 de janeiro de 2016 com a edição da Portaria nº 868, de 14 de junho de 2019, buscando sobretudo aprimorar o estudo / planejamento de contratos administrativos nesta modalidade, incrementar o CGPCE e instituir a Carteira de Projetos de Parceria Público-Privada do Comando do Exército (CP4-CE), com o “objetivo de promover, fomentar, coordenar, disciplinar, regular, controlar e fiscalizar os projetos desenvolvidos por intermédio de **parcerias público-privadas**, no âmbito Comando do Exército”, envidando esforços para não só aprimorar sua eficiência administrativa, como também melhorar sua política de governança<sup>13</sup> e adotar medidas imediatas e eficazes de racionalização<sup>14</sup>.

Dessa forma, após a revisão da leitura, bem como da descrição da atual situação do instituto da **parceria público-privada** no âmbito da Administração Pública Federal, particularmente das Forças Armadas / Exército Brasileiro, faz-se necessário expor alguns resultados / evidências projetadas em razão da adoção desse tipo de contrato administrativo.

Para tanto foi utilizado o projeto prescrito pela Portaria nº 34 – EME, que aprovou a Diretriz para Planejamento da Parceria Público-Privada do Projeto de Complexos de Saúde do Exército Brasileiro (PPP-HOSPMIL)(EB20-D-08.001)<sup>15</sup>, em razão de sua área de atuação - Projeto “Força da Nossa Força”<sup>16</sup>, bem como do nível de profundidade, amplitude e transversalidade que o mesmo alcançou, tendo inclusive contado com o apoio / participação do Ministério da Defesa e do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

---

<sup>13</sup> Governança Pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Decreto Nr 9.203, de 22 de novembro de 2017).

<sup>14</sup> Diretriz do Comandante do Exército 2019 (Disponível em <https://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EX%C3%89R+CITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b>).

<sup>15</sup> Atualmente o PPP-HOSPMIL está susado por decisão do Departamento Geral do Pessoal, em razão da alteração de projetos do Hospital das Forças Armadas.

<sup>16</sup> Projeto inserido no Plano Estratégico do Exército – 2014 / SIPLEx 5 visando fortalecer a dimensão humana da Força. Possuía três principais ações estratégicas: Otimizar o atendimento de saúde assistencial e de informações gerenciais hospitalares; implantar o novo Hospital Militar da Área de Brasília; contribuir com a implantação do Hospital das Forças Armadas de Manaus (Projeto Conjunto) (Portaria nº 34 – EME, de 26 de fevereiro de 2014).

Assim sendo foram evidenciadas as seguintes vantagens<sup>17</sup> da adoção do instituto da **parceria público-privada** no incremento do Sistema de Saúde do Exército:

- Propiciará estruturas mais modernas, com resolubilidade no atendimento médico-hospitalar e diminuição no número de encaminhamentos a organizações civis, além de acentuada redução dos gastos públicos.

- O emprego direto da “expertise” de empresas privadas, vinculando a remuneração ao desempenho das mesmas, levará ao aprimoramento do serviço executado.

- Reduzirá a necessidade de militares no atendimento médico-hospitalar nos complexos de saúde e, ainda, permitirá um melhor direcionamento dos profissionais da área de saúde para as atividades finalísticas da Força, ou seja, suas atividades operativas.

- Ampliará o leque de possibilidades, por meio da aplicação de uma modalidade de licitação que proporcionará: agilidade no atendimento das necessidades do Exército Brasileiro; transparência nas contratações e na prestação dos serviços; e sustentabilidade institucional e segurança jurídica, em decorrência da participação, desde a fase de modelagem dos projetos, de diversos órgãos do Governo Federal, em especial o Tribunal de Contas da União - TCU.

- A possibilidade de exploração, pelo parceiro privado, de instalações e de equipamentos dos novos complexos de saúde que, porventura, disponham de capacidade ociosa, produzirá receitas acessórias e reduzirá o impacto financeiro do investimento.

Prosseguindo, em virtude da necessidade de que seja estabelecida consonância com o objetivo do presente trabalho, faz-se necessário destacar a aplicabilidade das **parcerias público-privadas** em benefício das atividades de apoio desenvolvidas pelo Exército Brasileiro, de acordo com o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020 – 2023, através de estudos de caso e melhores práticas formuladas até o presente momento.

---

<sup>17</sup> De acordo com a Proposta de Parceria Público-Privada elaborada pelo Departamento-Geral do Pessoal e que foram elencadas na Diretriz para Planejamento da Parceria Público-Privada do Projeto de Complexos de Saúde do Exército Brasileiro (Disponível em <http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/doc/portarian34.pdf>).

Assim sendo, inicialmente impende assinalar que o PEEEx em vigor, onde consta o direcionamento de esforço dos investimentos da Força para o quadriênio 2020-2023, estabeleceu 15 (quinze) Objetivos Estratégicos (OEE)<sup>18</sup>. Dentre esses objetivos, 05 (cinco) poderão ser diretamente beneficiados com a adoção do instituto da **parceria público-privada** no âmbito do Exército Brasileiro e são objeto da presente análise, a saber:

- **OEE 10**: aumentar a efetividade na gestão do bem público;
- **OEE 11**: fortalecer os valores, os deveres e a ética militar;
- **OEE 12**: aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura;
- **OEE 13**: fortalecer a dimensão humana; e
- **OEE 15**: maximizar a obtenção de recursos do orçamento e de outras fontes.

Logicamente, em virtude do caráter transversal da aplicabilidade das **parcerias público-privadas** de acordo com esta pesquisa – atividades de apoio, os demais OEE também poderão ser beneficiados com a adoção desse contrato administrativo reconhecidamente de sucesso.

No que se refere ao incremento da gestão do bem público constante no OEE 10, o PEEEx estabeleceu duas grandes estratégias, ou seja, a necessidade de aperfeiçoamento da governança corporativa e a implantação da racionalização administrativa. Assim, as **parcerias público-privadas** poderão ser aplicadas buscando a qualidade e expertise dos serviços privados na administração do bem público por parte do Exército Brasileiro. Além disso, irá proporcionar que a Força evite a “dispersão de energia, capital humano e material nas atividades administrativas” (CRUZ NETO, MORETTO NETO e SCHMITT, 2014), concentrando seus esforços nas atividades finalísticas, reduzindo assim a máquina administrativa.

Assim sendo, pode-se depreender que diversas atividades administrativas atualmente realizadas exclusivamente por integrantes do Exército Brasileiro, poderiam ser repassadas a parceiros privados, tais como procedimentos do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados, atividades do Serviço Militar, serviços de transporte, manutenção predial civil, hidráulica, elétrica e eletromecânica, gestão de auditórios, salas de reunião e estacionamentos, alimentação, paisagismo e jardinagem, serviços de apoio à Tecnologia da Informação e Comunicações,

---

<sup>18</sup> Segundo a Política Militar Terrestre (Portaria nº 1.986, de 1º de dezembro de 2019), os objetivos estratégicos traduzem as prioridades estratégicas, geralmente expressas de forma abrangente, orientando para a ação e para o que precisa ser feito, visando ao alcance da visão de futuro.

segurança patrimonial, controle de acesso e circuito fechado de TV, telefonia, atividades de limpeza interna, externa e gestão de resíduos, serviço de identificação e etc.

Nessa linha, o extinto Projeto PPP - Abastecimento e Gerenciamento de Frota (AGEFROT)<sup>19</sup>, que foi encerrado por falta de atratividade econômica, em função da dimensão inicialmente estabelecida para o empreendimento, é bom exemplo de aplicação do instituto em benefício da gestão administrativa no Exército Brasileiro. Com ele, desejava-se “obter um sistema de gerenciamento de combustíveis para frotas que permitisse controlar, de modo automático, os abastecimentos, a quilometragem e o valor do combustível colocado no tanque de cada veículo. O seu método de aferição deveria incluir o controle de vazão de combustíveis nos veículos transportadores (caminhões cisterna), nos veículos consumidores e nas bombas de abastecimento de combustível, aliado à manutenção adequada dos postos e reservatórios de combustível. Busca-se, assim, com a implantação do projeto um controle efetivo de consumo de combustíveis, bem como de lubrificantes, visando à racionalização de sua utilização e parâmetros confiáveis para sua aquisição gerando economia significativa para a administração pública” (BRASIL, Ministério da Economia / Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018)<sup>20</sup>.

No que tange ao fortalecimento dos valores, deveres e ética militar - OEE 11, foram concebidas estratégias através do desenvolvimento de dois programas: um de gestão, preservação, pesquisa e divulgação da cultura institucional e outro de preservação dos valores da Instituição, ambos vinculados, em especial, ao Departamento de Ensino e Cultura do Exército.

Por oportuno, é imperioso enfatizar que ambos os programas acima citados têm, nos museus e espaços culturais existentes no Exército Brasileiro, o ambiente mais apropriado para o desenvolvimento desses programas.

Atualmente, segundo a Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército, existem na Força Terrestre, 77 (setenta e sete) museus e espaços culturais

---

<sup>19</sup> Termo de Autorização nº 2 / 2013, publicado no DOU de 28 de junho de 2013 e com encerramento solicitado pelo Ministério da Defesa ao MPOG por intermédio do Aviso nº 288/MD, de 27 de novembro de 2015, em razão de não ter despertado à época, atratividade financeira no setor privado.

<sup>20</sup> Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/desenvolvimento/parcerias-publico-privadas/projetos/projetos-federais#agefrot>

**regularizados**<sup>21</sup> (grifo meu) que receberam, em 2019, mais de um milhão de visitas<sup>22</sup>. Logicamente que nesse universo estão computados locais relativamente simples, que eventualmente não despertariam interesse da iniciativa privada, em razão da pouca probabilidade de lucro vinculada aos mesmos. Por sua vez, existem espaços como o Monumento Nacional aos Mortos da Segunda Guerra Mundial, de forte apelo histórico e nacional, que “abriga uma exposição permanente com material de emprego militar utilizado pelos soldados brasileiros no Teatro de Operações da Europa, e é o local onde estão sepultados os restos mortais dos 467 heróis brasileiros que perderam suas vidas durante a 2ª Guerra Mundial”<sup>23</sup> e o Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana, que arrecadou no biênio 2018 / 2019, mais de 3 milhões de reais<sup>24</sup>.

Nesse diapasão, pode também ser assinalado o Museu Militar do Comando Militar do Sul, localizado na histórica Rua dos Andradas, em Porto Alegre, que possui um acervo de aproximadamente 6.000 (seis) mil peças, divididas em uniformes, fotografias, medalhas, armas leves e pesadas, viaturas hipomóveis, motorizadas e blindadas, e que recebeu mais de 50.000 (cinquenta) mil visitas em 2019, como também o Parque Histórico Marechal Manoel Luís Osório / Museu do Exército do Sul, onde anualmente são realizadas toda sorte de atividades, desde exposições culturais, até competições do calendário hípico nacional, sem perder sua essência de preservação da história e cultura do Exército Brasileiro.

Assim, pode-se facilmente inferir a gama de possibilidades que poderiam ser desenvolvidas pela iniciativa privada, contribuindo com a preservação, pesquisa e divulgação da cultura institucional, como também com preservação dos valores da Instituição, reduzindo sensivelmente a participação direta de militares da ativa nestas atividades não finalísticas.

Por outro lado, um dos campos onde se visualiza uma maior aplicabilidade de **parcerias público-privadas** visando aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura do Exército (OEE 12) é, sem dúvida, nas diversas escolas militares, onde sempre

---

<sup>21</sup> Disponível em <http://www.dphcex.eb.mil.br/regularizados>

<sup>22</sup> No ano de 2019, os Espaços Culturais do Exército Brasileiro receberam 1.153.317 (um milhão, cento e cinquenta e três mil, trezentos e dezessete) visitas.

<sup>23</sup> Disponível em <http://www.mnmsgm.eb.mil.br/>

<sup>24</sup> Segundo informações da Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército, o Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana, arrecadou no biênio 2018 / 2019, R\$ 3.157.232,85 (três milhões, cento e cinquenta e sete mil, duzentos e trinta e dois reais, e oitenta e cinco centavos).

existirá demanda pela construção e adequação dos mais diversos tipos de instalações e serviços.

A título de exemplo, está em estudo o projeto de construção, via contrato administrativo de **parceria público-privada**, do polo de ciência e tecnologia do Exército em Guaratiba, no Rio de Janeiro, “desenhado para integrar o Instituto Militar de Engenharia, com pistas de voo aéreo não tripulado, centro tecnológico e diversas empresas ligadas à área de conhecimento em defesa, o polo do Exército está planejado desde a década de 80, mas que nunca saiu do papel, porque precisa de R\$ 1,5 bilhão para se tornar realidade”<sup>25</sup>.

Além disso, as atividades relacionadas ao ensino de idiomas na Força Terrestre também poderia se beneficiar de **parcerias público-privadas**, não só na modalidade presencial, mas também na modalidade de ensino à distância, favorecendo assim a Família Militar (militares da ativa, inativos e servidores civis ativos e inativos pertencentes aos quadros do Exército Brasileiro, bem como seus respectivos dependentes), através de instituições de conceito renomado dispostas a ofertar o acesso, matrícula e realização de cursos de idiomas estrangeiros, ou pela realização de exames de certificação de proficiência linguística.

Prosseguindo, sem dúvida alguma, um dos OEE mais importantes no cenário 2020 – 2023 é o que busca o fortalecimento da dimensão humana na Força (OEE 13), em razão de sua transversalidade e do enorme impacto positivo que causará em todo Exército Brasileiro.

Além disso é lícito afirmar que tal OEE é um campo extremamente fértil para a realização de diversos projetos em parceria com o setor privado, principalmente quando se analisam as ações estratégicas definidas e vinculadas ao mesmo, em especial a que se refere ao desenvolvimento de ações de apoio à família militar.

Dessa forma, uma das áreas que mais impactam a família militar está relacionada ao Sistema Colégio Militar do Brasil, por conta de uma proposta pedagógica séria e reconhecidamente de sucesso.

Atualmente o Sistema Colégio Militar do Brasil possui quase 14.000 (quatorze) mil alunos em diversas regiões do País e no exterior (através da Seção de Ensino a

---

<sup>25</sup> Disponível em <http://www.defesanet.com.br/defesa/noticia/11319/Exercito-estuda-PPP-para-construcao-de-polo-de-tecnologia/>

Distância do Colégio Militar de Manaus). Entretanto, apesar do número expressivo de beneficiários desse Sistema, o mesmo não consegue atender todos os dependentes de militares da Força. Assim sendo, o emprego de **parcerias público-privadas** visando, dentre outros benefícios, ampliar o número de vagas oferecidas aos dependentes de militares, bem como oferecer um melhor suporte ao sistema de ensino, é uma possibilidade plenamente viável de ser implementada via contrato administrativo de **parceria público-privada**.

Outra área que também poderá ser beneficiada com a adoção de **parcerias público-privadas**, em especial em virtude da expertise que o setor privado possui, está vinculada aos meios de hospedagem do Exército Brasileiro, que atualmente conta com 172 (seto e setenta e duas) unidades<sup>26</sup>, e que variam de pequenas e modestas instalações, até estruturas um pouco mais desenvolvidas, como os hotéis de trânsito das guarnições de Brasília, Porto Alegre e Itaipava.

Ainda de acordo com o fortalecimento da dimensão humana da Força e que encontra-se em estudo no Estado-Maior do Exército / Departamento de Engenharia e Construção, existe o projeto de construção, operação e manutenção de Próprios Nacionais Residenciais (PNR) via **parcerias público-privadas**, com o objetivo de ofertar maior quantidade e qualidade de moradias funcionais aos militares, proporcionando uma melhor qualidade de vida para a família verde-oliva, tendo em vista a grande demanda e a pequena oferta de PNR no Exército como um todo. Segundo pesquisa realizada pelo Estado-Maior do Exército e pelo Escritório de Projetos do Exército (EPEX), o Comando Militar do Planalto tem a menor demanda proporcional de novas construções (77% dos militares ocupam PNR) enquanto que o Comando Militar do Sul tem a maior demanda proporcional (apenas 24% dos militares ocupam PNR) de criações de novas moradias. Dessa forma o projeto prevê a construção, a operação e a manutenção de 27.500 (vinte e sete mil e quinhentas) novas unidades de PNR, durante um prazo de, no mínimo, vinte e dois anos, com um custo estimado de R\$ 8,8 bilhões e que atualmente aguarda deliberação do CGPCE para definir as condições do seu prosseguimento, em atendimento à proposta do Departamento de Engenharia e Construção.

---

<sup>26</sup> Disponível em <https://www.eb.mil.br/web/interno/meios-de-hospedagem>

Por fim, a maximização da obtenção de recursos do orçamento e de outras fontes (OEE 15), traduz uma das grandes vantagens da adoção das **parcerias público-privadas**, pois as mesmas, em sua essência, visam à captação de recursos adicionais. Assim, o Comando da Força, ao estabelecer como atividade decorrente desse OEE a obtenção de recursos de interesse do Exército provenientes de outras fontes de financiamento e oriundas de instrumentos de parceria, indica a necessidade da busca de agentes privados para formalização de contratos de **parceria público-privada**, além de gerar incontáveis receitas acessórias.

Além disso, faz-se mister destacar que atualmente o Exército Brasileiro, através da Carteira de Projetos de Parceria Público-Privada do Comando do Exército e os Órgãos de Direção Setorial / Operacional vem desenvolvendo estudos visando a implementação de projetos, via **parceria público-privada**, na área de geração de energia alternativa, simulação de aviação, alimentação e centralização de almoxarifado no Quartel General do Exército em Brasília, dentre outros.

Finalmente, no que concerne aos estudos de caso e melhores práticas formuladas até o presente momento, particularmente no tocante à lições aprendidas, foram levantados a necessidade de que tal iniciativa seja precedida de um acurado planejamento (Fase de Modelagem) e dimensionamento de demanda, de modo a tornar o mesmo não só exequível, mas particularmente atraente ao setor privado, sustentável, limitado e apto a ser gerido pelo Exército Brasileiro.

#### **4 CONCLUSÃO**

Diante do cenário de restrições orçamentárias, não resta dúvida que o Exército Brasileiro necessita adotar medidas prementes e eficientes de racionalização administrativa, aliada à ações de desestatização de atividades não finalísticas, devidamente combinadas com ações que busquem o aporte de recursos adicionais para a Força, de modo a conquistar os objetivos traçados no Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023.

Nessa senda, a implementação de **parcerias público-privadas** no âmbito da Força irá agregar, de forma substancial, vantagens significativas para execução das atividades de apoio realizadas atualmente.

Assim sendo, a implementação de **parcerias público-privadas** no âmbito do Exército Brasileiro é extremamente recomendável, dentre outros aspectos, em razão do aprimoramento do gasto público, com base nos princípios da economicidade e eficiência, um dos eixos norteadores desta modalidade de contrato administrativo. Além disso a vinculação da remuneração ao desempenho do ente privado, somado à redução de custos e o aumento do patrimônio da Força, são ainda vantagens que merecem ser assinaladas, particularmente quando em benefício do aumento da efetividade da gestão do bem público e do fortalecimento da dimensão humana da Força, por meio do aprimoramento dos Sistemas de Saúde do Exército e também de Educação e Cultura, construção de novos PNR, dentre outras iniciativas.

A possibilidade de transferir para setores privados determinadas atividades de apoio, estes plenamente detentores da *expertise* necessária para execução das mesmas, sem aumento de custo para os militares, ou seja, sem contrapartida direta do usuário em função da modalidade eleita pela Instituição para realização de **parcerias público-privadas** e o conseqüente aprimoramento dessas atividades, são também vantagens da adoção dessa modalidade de tratado, tornando a mesma de adoção recomendável pelo Exército Brasileiro, como por exemplo, quando da execução de tarefas administrativas atualmente realizadas exclusivamente por integrantes da Força, ou ainda quando da realização de atividades de apoio, como a administração de hotéis de trânsito e espaços culturais, tudo isso contribuindo com o fortalecimento dos valores, deveres e ética militar, bem como com fortalecimento da dimensão humana da Força.

Ainda nessa linha, a possibilidade do Exército Brasileiro passar a dispor de um efetivo maior de profissionais diretamente envolvidos nas suas atividades finalísticas, retirando os mesmos da execução de atividades secundárias, sem comprometer a execução de tais atividades e sobretudo, sem o aumento direto de efetivo, onde inexistente a necessidade de incontáveis processos licitatórios e contratações anuais, contribui também com o processo de racionalização em curso e constitui uma vantagem extremamente significativa da adoção de **parcerias público-privadas**.

Nesse diapasão, outra vantagem que deve ser destacada e que robustece a ideia de que o instituto da **parceria público-privada** deve ser adotado, diz respeito à segurança jurídica que o mesmo possui, em função de normativos legais que determinam o acompanhamento das diversas fases dessa modalidade por parte de

órgãos governamentais, dentre eles o Tribunal de Contas da União, que realiza a fiscalização prévia das minutas do Edital de Licitação e do Contrato de Concessão.

A execução de contratos de longa duração, aliado à minimização dos custos de transação, em razão da realização de apenas um processo licitatório e gestão de apenas um único contrato, normalmente de empreendimentos de alta complexidade e de grande porte, e ainda, a possibilidade da geração de receitas acessórias que contribuem com a maximização da obtenção de recursos do orçamento e de outras fontes, são também vantagens visualizadas quando da adoção de **parcerias público-privadas**, ratificando a ideia de que as mesmas, se adotadas, trarão impactos extremamente benéficos ao Exército Brasileiro.

Finalmente, a título de conclusão do presente *Policy Paper*, resta claro que a adoção de **parcerias público-privadas** é uma medida extremamente viável, vantajosa e recomendável para o Exército Brasileiro, podendo ser aplicada em total consonância com o Plano Estratégico do Exército, em inúmeras áreas da Força, particularmente para realização das atividades de apoio desenvolvidas atualmente pela Instituição.

# ANEXO ÚNICO

## CICLO DE UM PROJETO DE PPP - ETAPAS E FASES



Preliminar	Modelagem	Pré-licitação	Licitação	Contratação	Implantação	Encerramento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Concepção Inicial do Projeto (Pjt) pelo ODS/ODOP/OADI, para solucionar um ou mais problemas, ou recepção de Procedimento de Manifestação de Interesse da Iniciativa Privada (MIP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração do Termo de Referência (TR) ou Projeto Básico (PB), pelo SCGP-Pjt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normação da Comissão Especial de Licitação (CEL)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abertura do Processo Licitatório (concorrência, podendo ser internacional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adjudicação do objeto do contrato ao vencedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretriz de Implantação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretriz de Encerramento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposta de Projeto (Pjt) pelo ODS/ODOP/OADI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação do TR/PB pelo OGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de Audiência Pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicação do Edital no DOU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constituição da Sociedade de Propósito Específico (SPE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Execução do Contrato de Concessão pela concessionária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepção, pelo OGP, de todos os bens reversíveis, direitos e privilégios transferidos ao concessionário, conforme previsto no Edital e estabelecido no Contrato de Concessão</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação da Proposta de Pjt pelo CGPCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação do TR/PB pelo CGPCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realização de Consulta Pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação de propostas pelos interessados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assinatura do Contrato de Concessão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhamento do Contrato de Concessão pelo OGP</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretriz de Planejamento do EME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleção, pelo CGPCE, da forma de contratação a ser utilizada para a obtenção dos Estudos Técnicos, ouvido o OGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração dos Cadernos de Respostas das Audiências e Consulta Públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Licitação aberta (frustada) ou fraccasada? <b>GO / NO GO</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação do PB e do projeto executivo (PE) pela SPE (se for o caso)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reequilíbrios econômico-financeiros de acordo com o previsto no Contrato de Concessão</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração do Sumário Executivo (SE) pelo Subcomitê Gestor de Parceria Público-Privada do Projeto [SCGP-Pjt]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorização do CGPCE para abertura de Procedimentos de Manifestação de Interesse, pelo OGP, se for o caso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aperfeiçoamento da minuta de Edital e da minuta do Contrato de Concessão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abertura das propostas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação dos PB e PE pelo OGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prorrogação do Contrato de Concessão (se for o caso)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração do Questionário de Análise Qualitativa do Projeto (QAQP) pelo SCGP-Pjt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtenção dos Estudos Técnicos pelo OGP (Procedimentos de Manifestação de Interesse [PMI] - Decreto nº 8.428/15, Contratação - Lei nº 8.666/93 ou outras formas previstas em Lei)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manifestação da CONJUR-EB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Classificação das propostas</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação do SE e do QAQP pelo OGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação dos Estudos Técnicos pelo OGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GO / NO GO</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Execução de lances a viva voz (se previsto no Edital)</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação do SE e QAQP pelo CGPCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação da Modelagem do Projeto pelo CGPCE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação, pelo CGPCE, da minuta de Edital e da minuta do Contrato de Concessão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Homologação do vencedor do certame licitatório</li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encaminhamento do Pjt, pelo Gab Cmt Ex, ao Ministério da Defesa (MD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GO / NO GO</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GO / NO GO</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GO / NO GO</b></li> </ul>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação do Pjt pelo (MD)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Manifestação do ME quanto ao mérito do projeto e enquadramento no Plano Plurianual (PPA)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GO / NO GO</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Manifestação do ME quanto a viabilidade das garantias e dos riscos para o Tesouro Nacional</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encaminhamento do Pjt, pelo MD, ao Ministério da Economia (ME)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GO / NO GO</b></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Defesa do Pjt pelo ODG perante a Secretaria Especial do Programa de Parcerias de Investimentos (SPPi) do ME</li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GO / NO GO</b></li> </ul>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorização do Pjt pelo Governo Federal (Conselho do Programa de Parcerias de Investimentos (CPPI))</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualificação do Projeto pelo CPPI</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicação da Resolução da Priorização do Pjt no DOU</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GO / NO GO</b></li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação da documentação do Pjt pelo TCU</li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li><b>GO / NO GO</b></li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Autorização para licitar e aprovação do Edital pelo CPPI</li> </ul>				

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>, acesso em 28 de janeiro de 2020

\_\_\_\_\_. Governo Federal. **Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências e suas atualizações.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>, acesso em 28 de janeiro de 2020

\_\_\_\_\_. Governo Federal. **Lei nº 8.987 de 13 de fevereiro de 1995. Lei Geral das Concessões e suas atualizações.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8987compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8987compilada.htm)>, acesso em 12 de fevereiro de 2020

\_\_\_\_\_. Governo Federal. **Lei n 10.520. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm)>, acesso em 12 de fevereiro de 2020

\_\_\_\_\_. Governo Federal. **Lei nº 11.079. Normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.** Editora do congresso, Brasília, 2004 - Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm)>, acesso em 14 de fevereiro de 2020

\_\_\_\_\_. Governo Federal. **Decreto 3.555. Aprova o regulamento para a modalidade de licitações denominada pregão, para a aquisição de bens e serviços comuns.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm)>, acesso em 12 de fevereiro de 2020

\_\_\_\_\_. Governo Federal. **Decreto nº 8.428, de 2 de abril de 2015. Dispõe sobre o Procedimento de Manifestação de Interesse a ser observado na apresentação de projetos, levantamentos, investigações ou estudos, por pessoa física ou jurídica de direito privado, a serem utilizados pela administração pública.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8428.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8428.htm)>, acesso em 14 de fevereiro de 2020

\_\_\_\_\_. Governo Federal. **Decreto nº 10.245, de 18 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre o Conselho do Programa de Parcerias de Investimento.** Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10245.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10245.htm)>, acesso em 21 de fevereiro de 2020

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Portaria Normativa nº 1.851, de 24 de julho de 2014. Dispõe sobre as diretrizes para a formulação, a tramitação, a execução e o acompanhamento dos projetos de parcerias público-privadas no âmbito do Ministério da Defesa e dá outras providências.** Disponível em: < [http://www.11icfex.eb.mil.br/images/orientar\\_e\\_controlar/Parceria\\_P%C3%BAblico\\_privada/Port1851\\_2014.pdf](http://www.11icfex.eb.mil.br/images/orientar_e_controlar/Parceria_P%C3%BAblico_privada/Port1851_2014.pdf)>, acesso em 14 de fevereiro de 2020

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia / Plataforma + Brasil. **Glossário – Parceria Público-Privada.** Disponível em: < <http://plataformamaisbrasil.gov.br/ajuda/glossario/parceria-publico-privada-ppp>>, acesso em 28 de janeiro de 2020

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Portaria nº 87-EME, de 1º de abril de 2014. Aprova a Diretriz para Planejamento da Parceria Público-Privada do projeto de empreendimentos residenciais do tipo Próprio Nacional Residencial (PPP-PNR) (EB20-D-08.002) e dá outras providências.** Disponível em: < <http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/doc/portarian87.pdf>>, acesso em 21 de fevereiro de 2020

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Portaria nº 207-EME, de 15 de setembro de 2014. Aprova a Diretriz para Planejamento da Parceria Público-Privada do projeto de Complexos de Saúde do Exército Brasileiro (PPP-HOSPMIL) (EB20-D-08.001) e dá outras providências.** Disponível em: < <http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/doc/portarian34.pdf>>, acesso em 21 de fevereiro de 2020

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Portaria do Comandante do Exército nº 868, de 14 de junho de 2019. Institui a Carteira de Parcerias Público-Privadas do Comando do Exército, cria o Comitê Gestor de Parcerias Público-Privadas e dá outras providências.** Disponível em: < <http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/portaria-868-cmt-ex-14-06-2019-c4p-cgpce.pdf>>, acesso em 21 de fevereiro de 2020

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **PPP do Novo Colégio Militar de Manaus. Audiência Pública.** Estado – Maior do Exército. Escritórios de Projetos do Exército. São Paulo, SP. 20 de agosto de 2014 - Disponível em: < <http://editor.planejamento.gov.br/arquivos-e-imagens/secretarias/Arquivos/ppp/projetos/cmm>>, último acesso em 16 de julho de 2020

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Diretriz do Comandante do Exército - 2019**. Centro de Comunicação Social do Exército, Brasília, 2019 - Disponível em: <[www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EXERCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b](http://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EXERCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b)>, acesso em 28 de janeiro de 2020

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Plano Estratégico do Exército 2020 - 2023**. Estado – Maior do Exército, Brasília, 2019 - Disponível em: <[http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano\\_estrategico\\_do\\_exercito\\_2020-2023.pdf](http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf)>, acesso em 28 de janeiro de 2020

CRUZ NETO, Arlindo José. MORETTO NETO, Luís. SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. **A redução de encargos administrativos nas organizações militares operacionais do Exército Brasileiro**. XIX Encontro Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Quito – Ecuador. 11-14 de Noviembre de 2014. Disponível em: < <https://www.esg.br/estudos-estrategicos/labsdef/reducaoencargos.pdf>>, acesso em 7 de abril de 2020

DROPA, Romualdo Flavio. **Reforma do Estado e Reforma Administrativa**. 2004. Disponível em: <<https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/reforma-do-estado-e-reforma-administrativa/>>, acesso em 20 de março de 2020

GAMA, Cláudio. **90-2000: Década da Internacionalização da Economia Mundial**. Santa Catarina, 2012. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/90-2000-decada-da-internacionalizacao-da-economia-mundial>>, acesso em 20 de março de 2020

MAGALHÃES, Ubiratan de Oliveira. **Estudo para implementação da Parceria Público-Privada no âmbito do Serviço de Saúde do Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro. 2015. 48 - 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes, BURLE FILHO, José Emmanuel e BURLE, Carlos Rosado. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42<sup>a</sup>.ed. São Paulo -SP, Malheiros, 2016.

OLIVEIRA, Gesner. **Parcerias Público-Privadas: Experiências, Desafios e Propostas**. 3<sup>a</sup>.ed. Rio de Janeiro, LTC, 2012.

PECI, Alketa e SOBRAL, Filipe. **Parcerias público-privadas: análise comparativa das experiências britânica e brasileira.** Cad. EBAPE.BR vol.5 no.2 Rio de Janeiro June 2007. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512007000200011&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512007000200011&lng=pt&tlng=pt)>, acesso em 20 de fevereiro de 2020

POLTRONIERI, Renato. **Lei de PPP versus Lei de Licitações.** 2004. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/8395/lei-de-ppp-versus-a-lei-de-licitacao>>, acesso em 27 de fevereiro de 2020

PRADO, Lucas Navarro. **Regime especial de contratações de produtos e sistemas de defesa militares no Brasil.** Artigo publicado na Revista de Contratos Públicos. RCP. Belo Horizonte: Fórum, ano 3, n. 4, set. 2013/fev. 2014. Disponível em: <<https://denisgamell.jusbrasil.com.br/artigos/163749998/regime-especial-de-contratacoes-de-produtos-e-sistemas-de-defesa-militares-no-brasil>>, acesso em 27 de fevereiro de 2020

SAKER, Ana Paula Vila Nova. **Ações da Parceria Público-Privada na Saúde: Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro.** Rio de Janeiro. 2017. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2017.

TESCH SANTOS, Jorge Luiz e QUINTAL, Renato Santiago. **A viabilidade da utilização de Parcerias Público-Privadas (PPP) em atividades exclusivas de Estado: uma análise sobre as PPPs no segmento militar.** Cadernos de Direito, Piracicaba, v. 16(30): 145-185, jan.-jun. 2016. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/cd/article/view/2823>>, acesso em 27 de fevereiro de 2020

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.