



ESTUDO

O Brasil das PPPs municipais – um retrato inédito da capacidade local





ESTUDO

O BRASIL DAS PPPs MUNICIPAIS – UM RETRATO INÉDITO DA CAPACIDADE LOCAL

<p>Áreas: Planejamento Territorial e Habitação.</p> <p>Palavra-chave: 1. Parceria Público Privada (PPP). 2. Concessão. 3. Serviço Público. 4. Capacidade Estatal. 5. Gestão Municipal.</p>	<p>Produzido em: Brasília, julho de 2025</p>
<p>Telefone: (61) 2101-6000</p> <p>E-mail: habitacao@cnm.org.br</p>	<p>Capa e diagramação: Assessoria Comunicação CNM</p>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. METODOLOGIA.....	5
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	6
4. RECOMENDAÇÕES.....	30



1. INTRODUÇÃO

A implementação de Parcerias Público-Privadas (PPPs) no Brasil ainda enfrenta obstáculos significativos, contudo existem avanços dos instrumentos nos Municípios. É o que revela a pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Municípios (CNM), cujo levantamento é o mais abrangente já feito sobre o tema no país, com uma amostra expressiva de 2.934 Municípios respondentes, distribuídos em 26 Unidades da Federação.

Realizada entre setembro de 2024 e março de 2025, a pesquisa percorreu dois ciclos de gestões municipais e traz dados reveladores: apenas 456 Municípios (15,5% dos participantes) já estruturaram ou estão em processo de implantação de PPPs. Entre esses, mais da metade (56%) já relatam melhorias na qualidade dos serviços públicos ou na eficiência da gestão local. Vale ressaltar que uma grande parte (48%) ainda está nas etapas iniciais e ainda não visualizou as melhorias.

Um dado chama atenção: 58% desses Municípios estruturaram suas PPPs com equipes próprias ou contratando

consultorias com recursos locais, sem recorrer a apoio externo, o que revela tanto uma capacidade local emergente quanto a ausência de redes de suporte técnico mais amplas.

Por outro lado, 2.307 Municípios (79%) nunca iniciaram uma PPP. Ainda assim, entre eles, 1.155 (50%) demonstram interesse no instrumento, mas esbarram em desafios. Os principais entraves são: falta de informação sobre como começar ou onde buscar apoio (33,9%), falta de corpo técnico qualificado (33%) e escassez de recursos financeiros (17,7%). A sobrecarga das equipes locais, especialmente em Municípios com até 50 mil habitantes, também foi destacada.

O estudo reforça o potencial das PPPs como um caminho para a modernização e eficiência da gestão pública, mas evidencia a urgência de políticas públicas de apoio e articulação interfederativa que permitam a ampliação do acesso a esse instrumento estratégico.

2. METODOLOGIA

A pesquisa foi estruturada com um bloco inicial com três perguntas para todos os respondentes para identificar seu estágio de maturidade no uso do instrumento de PPP, e conforme esse estágio a pesquisa se ramifica em mais três blocos específicos:

- **Bloco 1:** Perguntas iniciais comuns para todos os respondentes;
- **Bloco 2:** Municípios que nunca iniciaram um processo de PPP, para entender o nível de conhecimento, dificuldades, interesses e áreas prioritárias;
- **Bloco 3:** Municípios com processos de PPP paralisados ou cancelados, a fim de abordar os principais obstáculos que culminaram na descontinuidade do instrumento;
- **Bloco 4:** Municípios que no momento da pesquisa já tinham algum processo de Parceria Público-Privada em andamento ou que já chegou ao final da vigência do contrato.

O número de respondentes pode variar em cada pergunta, uma vez que, em alguns casos, a pessoa responsável pelo tema no Município responde parcialmente ao questionário. Ainda assim, as respostas parciais foram consideradas na análise dos dados.

Para fins de categorização dos Municípios, esta pesquisa adota a classificação de porte populacional utilizada pela Confederação Nacional de Municípios (CNM), conforme segue:

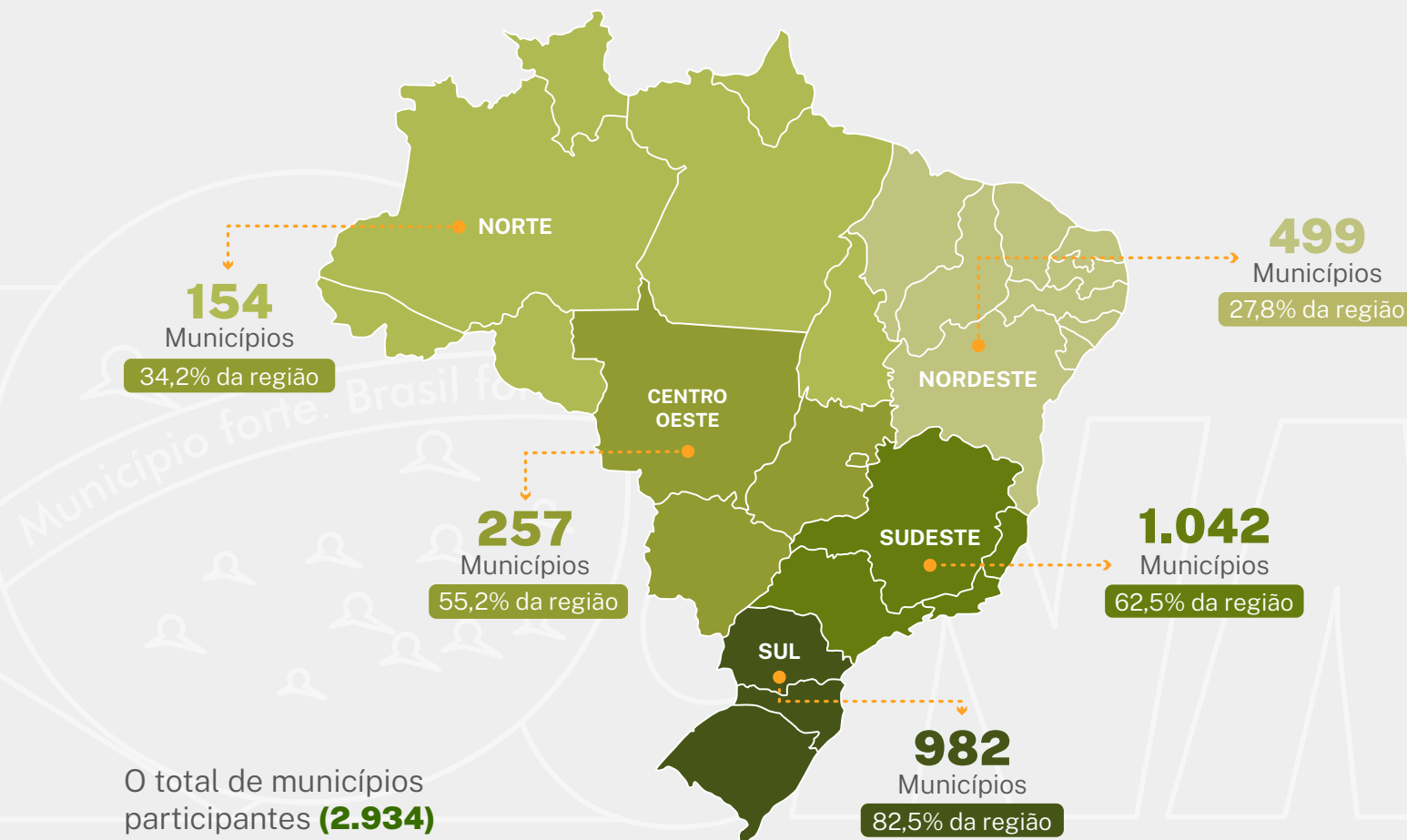
- **Municípios de pequeno porte** – até 49.999 habitantes;
- **Municípios de médio porte** – entre 50.000 e 299.999 habitantes;
- **Municípios de grande porte** – a partir de 300.000 habitantes.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Municípios das cinco regiões do país participaram da pesquisa. No entanto, como mostra a Figura 1, houve variações na proporção de respondentes entre as regiões (Figura 1), o que traz limitações metodológicas de análises

de comparabilidade entre as regiões, uma vez que a distribuição desigual pode influenciar os resultados e sua representatividade. O mesmo ocorre entre as Unidades da Federação (Figura 2).

Figura 1 – Quantidade de Municípios participantes e porcentagem da região



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

Figura 2 – Proporcionalidade de Municípios respondentes, pela quantidade de Municípios por UF

NORTE

AC - 41%
TO - 40%
RO - 40%
PA - 31%
AM - 24%
RR - 20%
AP - 19%

CENTRO-OESTE

MS - 68%
MT - 55%
GO - 51%

SUL

SC - 85%
RS - 84%
PR - 78%

NORDESTE

BA - 37%
PE - 31%
PB - 30%
RN - 27%
AL - 24%
CE - 20%
MA - 19%

SUDESTE

SP - 70%
MG - 60%
ES - 58%
RJ - 33%

Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

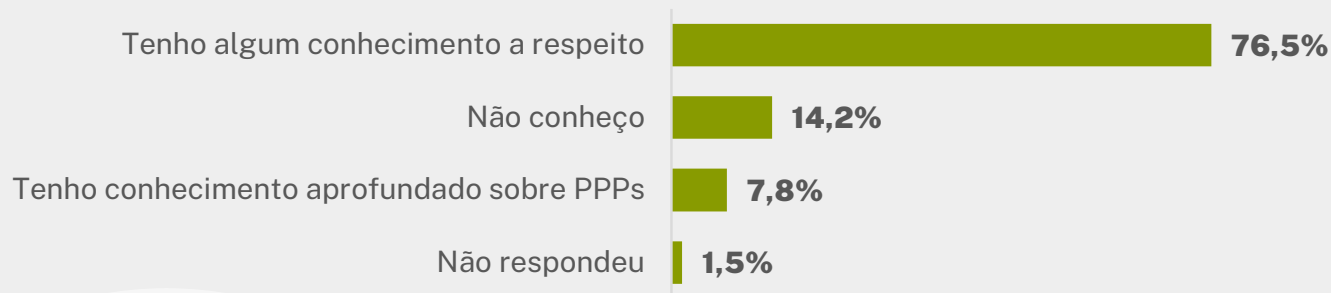
Conforme mencionado, foram feitas inicialmente três perguntas gerais a todos e posteriormente os três blocos

de perguntas específicas. Neste tópico são analisados os resultados referentes ao bloco inicial comum.

BLOCO 1 – TRÊS PERGUNTAS PARA TODOS OS 2.934 RESPONDENTES:

1ª) Para medir o nível de conhecimento das equipes municipais sobre Parcerias Público-Privadas, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Conhecimento sobre PPP dos Municípios respondentes



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

O total de 2.241 Municípios, equivalente a 76,5%, consideram ter um conhecimento intermediário, já 14,2% informaram não ter conhecimento no tema de PPP e apenas 7,8% consideram ter conhecimento aprofundado, revelando que apesar de mais de 20 anos da vigência da Lei 11.079/2004, o instrumento ainda é pouco explorado.

Esse dado evidencia que há desigualdade significativa nas capacidades técnicas entre os Municípios, cuja implementação demanda uma combinação complexa de competências técnica, jurídica, institucional e financeira, muitas vezes além da estrutura escassa ou inexistente nos Municípios. A estruturação desse tipo de concessão requer

não apenas recursos financeiros, mas também expertise para elaboração de estudos de viabilidade, modelagens jurídicas, análise de riscos e garantias, definição de indicadores de desempenho, redação de contratos aderentes às necessidades locais e mecanismos de monitoramento da gestão municipal. Esses fatores são essenciais para que o Município se torne atrativo a parceiros privados dispostos a investir no projeto. No entanto, a pesquisa demonstra que em sua maioria os Municípios não contam com acesso a profissionais ou recursos adequados.

Além disso, mesmo quando há apoio de órgãos federais, trata-se de um processo que demanda tempo e envolve, em

muitos casos, a realização de consultas públicas, articulações com o setor privado e análises pelas Procuradorias

e Câmaras Municipais, o que amplia a complexidade da operação.

2ª) Analisa a existência ou não de legislação local própria que regulamenta as PPPs.

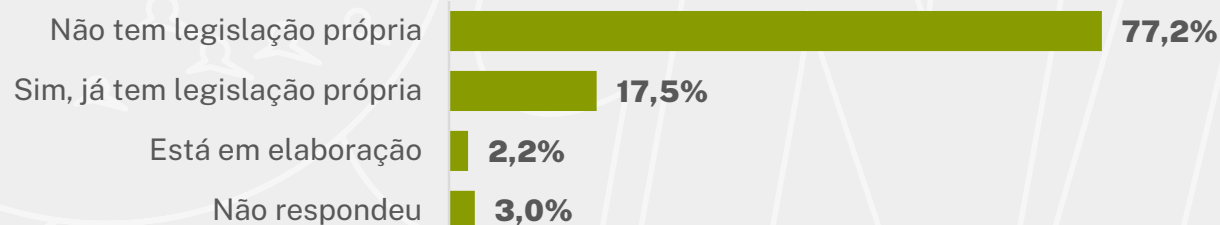
A pergunta tem por objetivo compreender o ambiente regulatório local no âmbito das Parcerias Público-Privadas (PPPs). Embora a Lei Federal 11.079/2004, que institui normas gerais para licitação e contratação de PPPs no âmbito da Administração Pública, não imponha a obrigatoriedade de edição de legislação específica por parte dos Municípios, é recomendável que os Municípios disponham de norma própria para regulamentar a aplicação do modelo em sua realidade institucional e fomentar a segurança regulatória ao investidor e ao Ente.

A referida lei é composta por dois blocos normativos: os arts. 1º a 13 estabelecem normas gerais de observância para todos os Entes federativos, União, Estados, Distrito Federal e Municípios, enquanto os dispositivos posteriores tratam

de aspectos específicos aplicáveis à esfera federal. Dessa forma, os Municípios utilizam a norma como referência no âmbito das diretrizes gerais, mas possuem autonomia constitucional para editar normas locais que complementem a legislação federal, adaptando-a às suas particularidades administrativas e jurídicas.

Portanto, a regulamentação municipal de PPPs é fundamental para conferir maior segurança jurídica, previsibilidade e estabilidade aos parceiros privados interessados, especialmente em projetos de médio e longo prazo. Essa regulamentação local fortalece o ambiente institucional e contribui para a consolidação das parcerias. O Gráfico 2 apresenta o panorama.

Gráfico 2 – Quanto à existência de legislação local de PPP

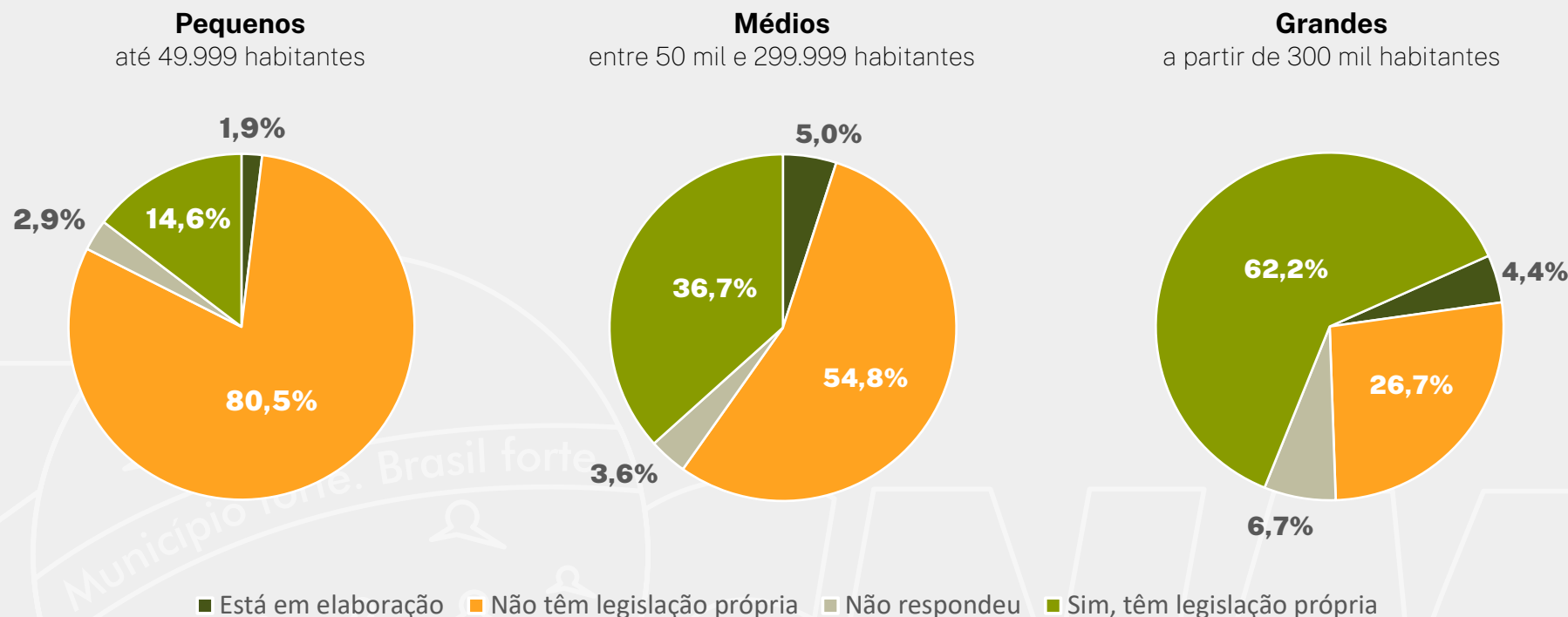


Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

Dos respondentes, 17,5% já têm legislação própria, representando 513 Municípios, distribuídos conforme os Gráficos 3, 4, 5 por porte populacional. Desses que já têm

lei, 41% alegam já ter PPP no Município, ao passo que dos que não têm a lei, apenas 9,2% contam com uma PPP.

Gráficos 3, 4 e 5 – Situação de legislação própria nos Municípios respondentes, por porte populacional



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

De acordo com as respostas, observa-se que a proporção de Municípios com legislação própria de Parcerias Público-Privadas (PPPs) aumenta conforme o porte populacional. Esse padrão sugere, de forma geral, maior capacidade

institucional, gerencial e administrativa, além de evidenciar o acúmulo de experiências e curvas de aprendizagem nos Municípios maiores. A presença de equipes técnicas especializadas ou o potencial para a contratação de consultorias

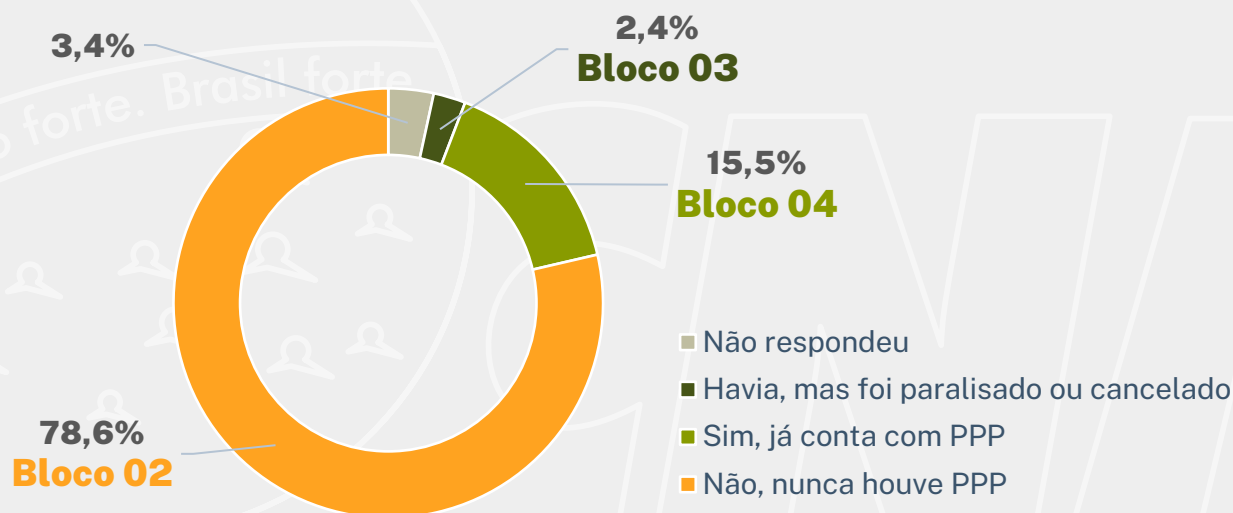
favorece tanto a elaboração de marcos legais mais robustos quanto a realização de estudos de viabilidade técnica, jurídica e econômico-financeira. Consequentemente, esses Municípios podem apresentar melhores condições para gestão e fiscalização de contratos de médio e longo prazo.

Além disso, Municípios de maior porte geralmente possuem demandas mais complexas para aprimorar os serviços públicos, que podem ser viabilizados por meio de PPPs. Esse perfil de demanda, aliado ao maior número potencial de usuários, tende a tornar esses Municípios mais atrativos ao setor privado, pois eleva a possibilidade de receitas operacionais mais estáveis e melhora as garantias.

3ª) A terceira pergunta do primeiro bloco visa identificar se os Municípios já têm alguma experiência em PPP, ou se houve início e o processo foi paralisado ou cancelado.

A partir dessa resposta, a pesquisa se separa nos três blocos apresentados de acordo com a situação atual com relação às PPPs, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 – Existência de PPP nos Municípios

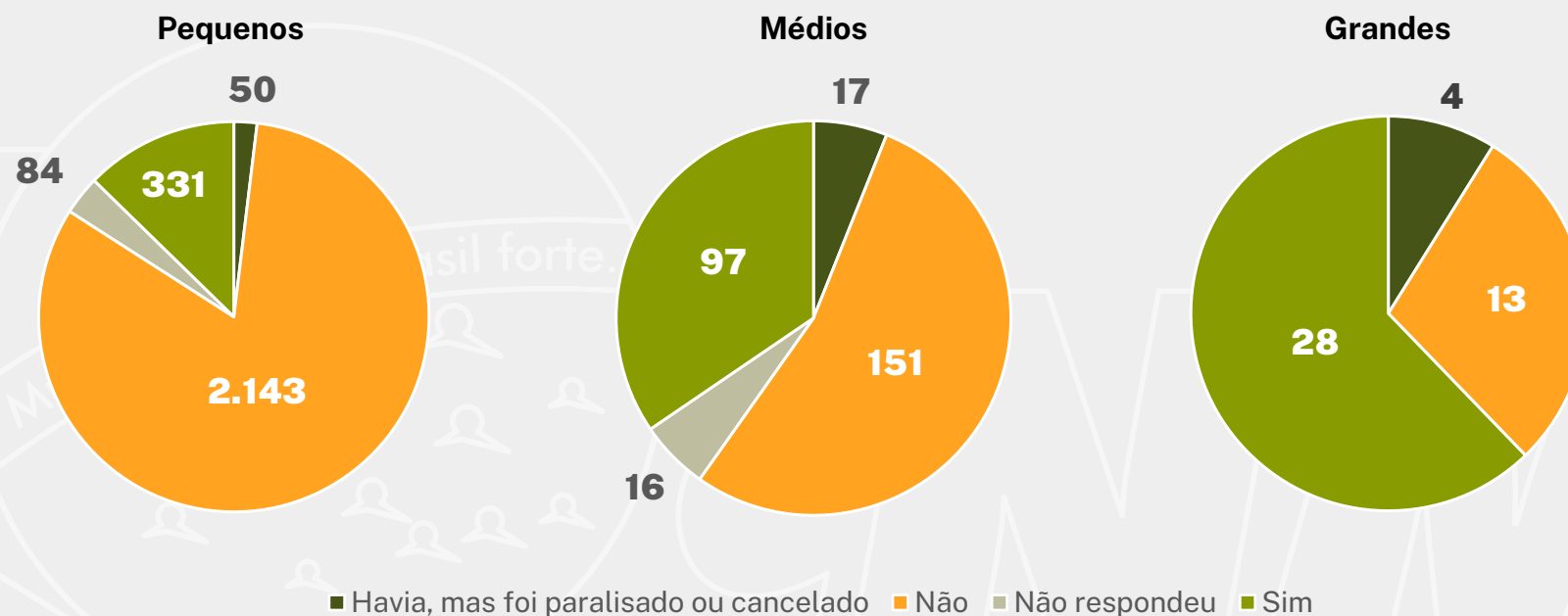


Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

Como indicado no Gráfico 6, 78,6% dos respondentes, equivalente a 2.307 Municípios, informaram não possuir nenhuma iniciativa de Parceria Público-Privada (PPP) em andamento ou já concluída. Esse dado revela que, apesar de avanços recentes, as PPPs ainda não possuem ampla capilaridade no país, ou seja, ainda não alcançam a maioria dos Municípios. As principais razões para esse cenário são discutidas ao longo deste estudo.

Por outro lado, 15,5% dos respondentes, 456 Municípios, afirmaram contar com algum processo de PPP em andamento ou finalizado. Além disso, 2,4%, o que corresponde a 71 Municípios, relataram ter iniciado processos que foram posteriormente paralisados ou cancelados.

Gráficos 7, 8, e 9 – Distribuição dos Municípios nos três blocos da pesquisa, por porte populacional



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

Após a análise do bloco comum do questionário, os próximos tópicos apresentam os resultados dos blocos

específicos, iniciando pelos Municípios que ainda não possuem experiências com o tema.

BLOCO 2 – MUNICÍPIOS QUE NUNCA INICIARAM UMA PPP.

Para os 2.307 Municípios deste bloco, que representam 78,6% dos respondentes, são duas questões específicas.

1ª) Para averiguar se a gestão considera utilizar uma PPP e os motivos de não terem iniciado.

Dos respondentes, 52,1%, equivalente a 1.155 Municípios, informaram considerar a possibilidade de iniciar uma Parceria Público-Privada (PPP), o que evidencia um importante potencial de ampliação desse instrumento no cenário municipal (Gráfico 10). Apesar do interesse, muitos

desses Municípios ainda não deram início a nenhuma iniciativa, e parte deles indicou os principais motivos. Os respondentes puderam selecionar mais de uma opção, conforme detalhado no Gráfico 11.

Gráfico 10 – Municípios que já consideraram PPP

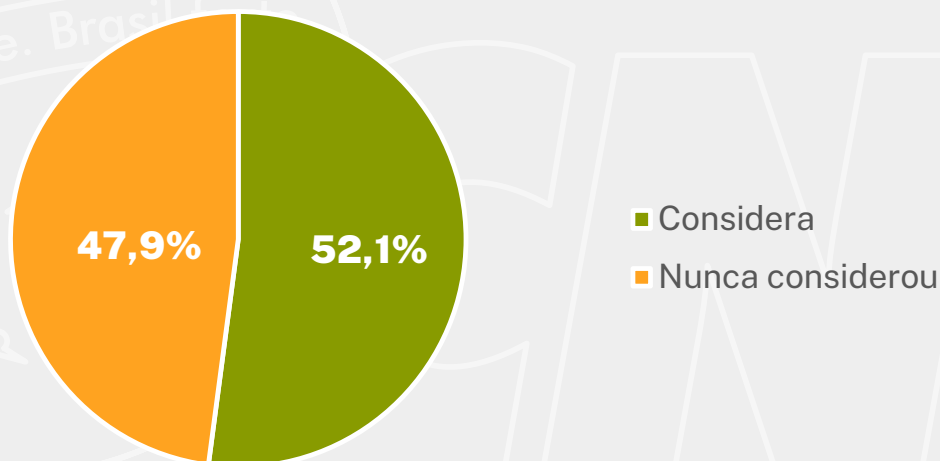


Gráfico 11 – Motivos de não terem iniciado ainda



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

Ao analisar com mais profundidade os motivos que dificultam o início das PPPs nos Municípios que demonstra-

ram interesse no tema, observa-se que o principal entrave é a falta de corpo técnico qualificado, apontada por 593

Municípios (25,7%). O segundo maior obstáculo relatado foi a ausência de conhecimento sobre como iniciar o processo, identificado por 413 Municípios (17,9%). Esses dados evidenciam uma lacuna significativa em capacitação e na disseminação de informações sobre as etapas iniciais da estruturação de PPPs.

Além disso, a falta de recursos financeiros (408 Municípios, 17,7%) e a dificuldade em identificar onde

buscar apoio técnico (368 Municípios, 16%) também foram fatores frequentemente mencionados. Por fim, 1.062 Municípios (46%) afirmaram nunca ter considerado o uso do instrumento até o momento da pesquisa, o que pode refletir tanto uma ausência de informação sobre seu potencial quanto uma falta de demanda concreta local para esse tipo de parceria.

2ª) Os respondentes listaram as áreas de interesse prioritárias para implementar PPP.

Há destaque no setor de saneamento, sendo que 687 Municípios indicaram os serviços de limpeza ou manejo de resíduos sólidos (29,8%). Em seguida, 586 priorizam esgotamento sanitário (25,4%), visto que podem ser derivados de sistemas complexos para alguns Municípios, que demandam grandes investimentos e projetos, adequação a legislações específicas, além de processos de licenciamento, fiscalização de grandes obras e adequação de terrenos por vezes ocupados, que não são de simples resolução ou de baixo custo para serem solucionados.

Além disso, a demanda nessa área também resulta das obrigações municipais no planejamento e execução desses serviços básicos e essenciais para toda a população, que têm impactos significativos em indicadores sociais e de saúde. Municípios são os titulares dos serviços de saneamento

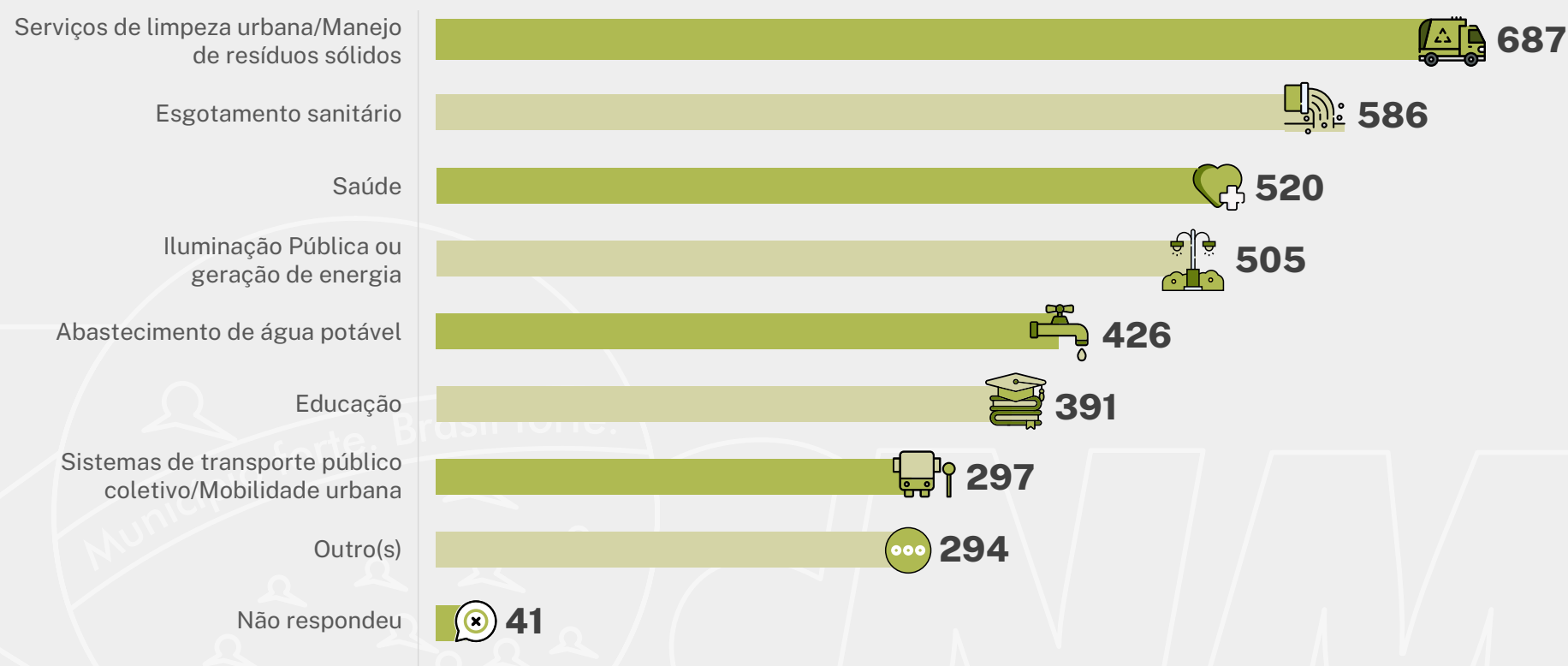
básico, possuindo diversas obrigações cujo custo de investimento, operação e manutenção são altos. Até 2033, todos os Municípios deverão atingir as metas de 99% de abastecimento de água potável e 90% de esgotamento sanitário, sendo que o maior desafio encontra-se justamente no esgotamento sanitário, cuja média nacional é de 49% de tratamento de esgoto apenas, mas 83% da população já é atendida com abastecimento de água potável. Ademais, o prazo para eliminação de lixões encerrou, mas quase metade do país ainda carece de recursos técnicos e financeiros para cumprir com essa obrigação. Esse cenário reforça a busca de alternativas pelos Municípios.

Em seguida, 520 Municípios apontaram o setor da saúde (22,5%), 505 indicaram interesse em iluminação pública ou geração de energia (21,9%), 426 em abasteci-

mento de água potável (18,5%), mais um componente do saneamento, 391 apontaram a área de educação (16,9%) e 297 apontaram interesse em sistemas de transporte público ou mobilidade urbana (12,9%), além de Municípios

que alegaram ter como prioridades outras áreas que não estavam listadas, o que poderá ser melhor investigado numa posterior etapa da pesquisa.

Gráfico 12 – Áreas prioritárias para iniciar PPPs nos Municípios



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

O próximo tópico aborda as perguntas específicas para o bloco de Municípios que chegaram a iniciar alguma PPP, mas o processo foi paralisado ou cancelado.

BLOCO 3: MUNICÍPIOS QUE INICIARAM, MAS O PROCESSO DE PPP FOI PARALISADO OU CANCELADO.

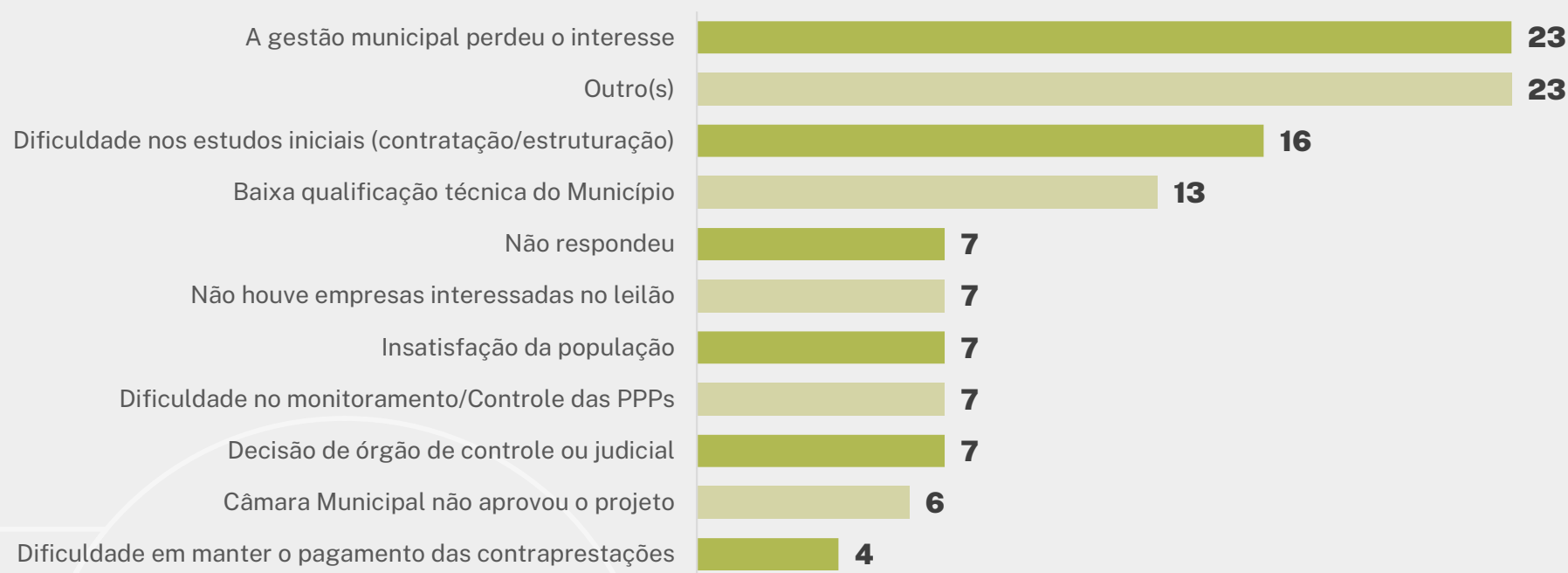
Nesse segundo bloco, houve 71 Municípios, equivalente a 2,4% dos respondentes. Foram feitas duas perguntas específicas para esse grupo.

1ª) Para averiguar os principais motivos da paralisação ou cancelamento.

Os Municípios poderiam marcar mais de um motivo, e dentre as opções listadas, conforme Gráfico 13, a que mais se destacou, com 23 Municípios (32,4%), foi a perda de interesse pela gestão municipal, que pode envolver diversos fatores, como, por exemplo, mudanças de gestão, governança, algum conflito político com diferentes setores

da população que pode desgastar o processo, caso não haja um diálogo mais amplo e transparente, entre outros.

Interessante observar que a opção “outro(s)” também obteve 23 respostas, ou seja, o motivo de paralisação está além dos listados na pesquisa, que serão investigados numa próxima etapa para esclarecimento.

Gráfico 13 – Principais motivos para a paralisação ou cancelamento do processo de PPP

Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

Dos demais motivos listados, o segundo que mais se destaca é a dificuldade nos estudos iniciais, em que constam 16 Municípios (22,5%), ou seja, onde mais os Municípios demonstram demandar apoio para o prosseguimento é no começo do processo. Além disso, a baixa qualificação do

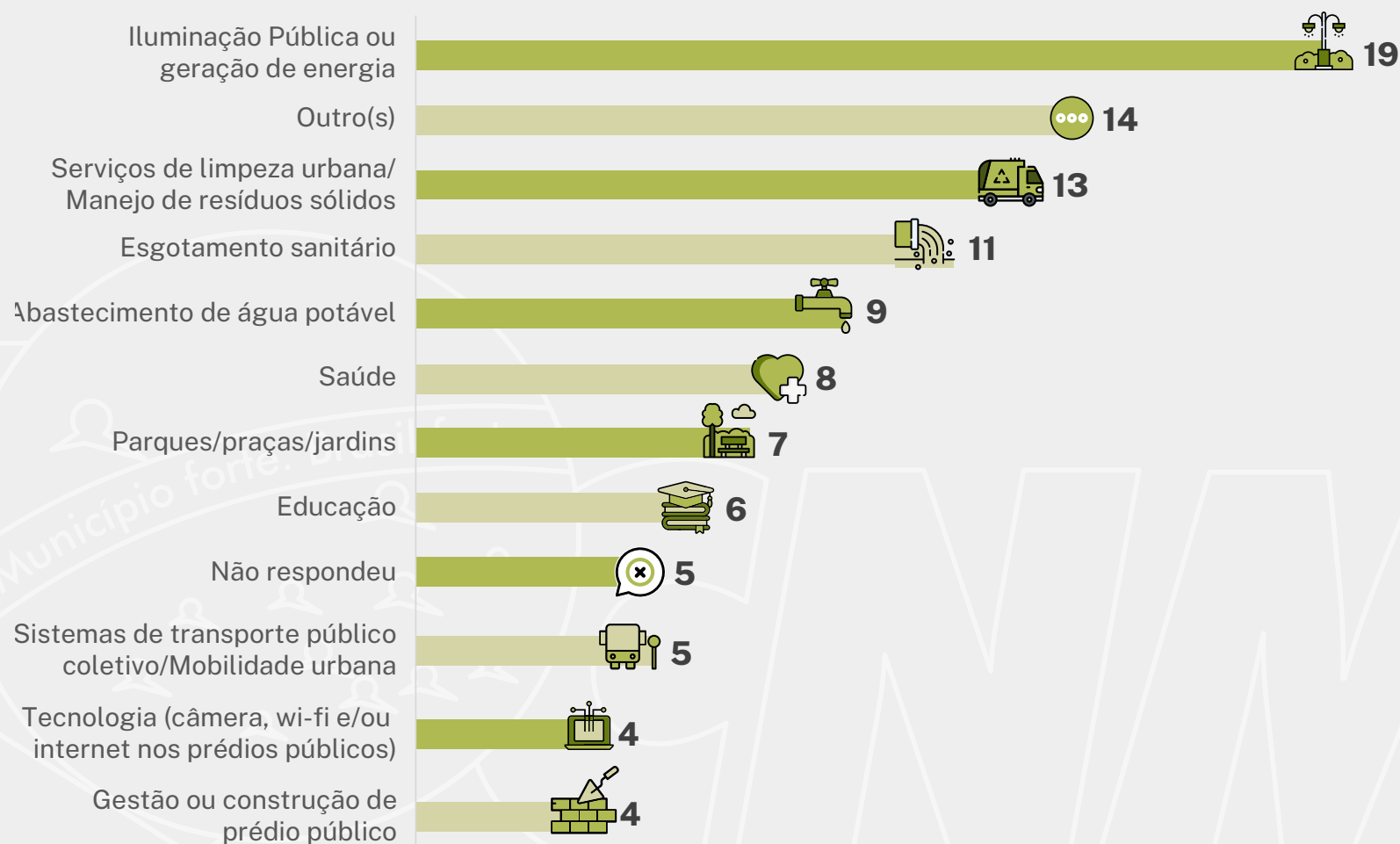
quadro técnico no tema, 13 Municípios (18,3%), se torna um dificultador importante para a continuidade do processo, o que se alinha com os motivos dos Municípios do Bloco 1 não terem iniciado ainda uma PPP.

2ª) Para entender quais os setores mais impactados pelas interrupções citadas.

O setor de iluminação pública foi o que mais se destacou, com 19 projetos paralisados ou cancelados (26,8%). Esse dado evidencia o aumento do interesse dos Municípios nos últimos anos pela modernização da iluminação pública por

meio de Parcerias Público-Privadas (PPPs). No entanto, esse crescimento também foi acompanhado por um aumento proporcional nas dificuldades de implementação, como será detalhado a seguir.

Gráfico 14 – Setores da gestão que tiveram o processo de implementação de PPP paralisado ou cancelado



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

A segunda categoria mais apontada foi “outros”, com 14 Municípios (19,7%), o que indica a necessidade de análise qualitativa posterior para identificação precisa dessas

áreas. Em terceiro lugar, aparece o setor de limpeza urbana e gestão de resíduos sólidos, com 13 Municípios (18,3%), conforme demonstrado no Gráfico 14.

BLOCO 4 – MUNICÍPIOS COM PPPS EM ANDAMENTO OU JÁ FINALIZADAS.

Por último, o quarto bloco engloba os 456 Municípios que responderam que já estavam com processos de PPP em andamento ou já finalizados no período de aplicação da

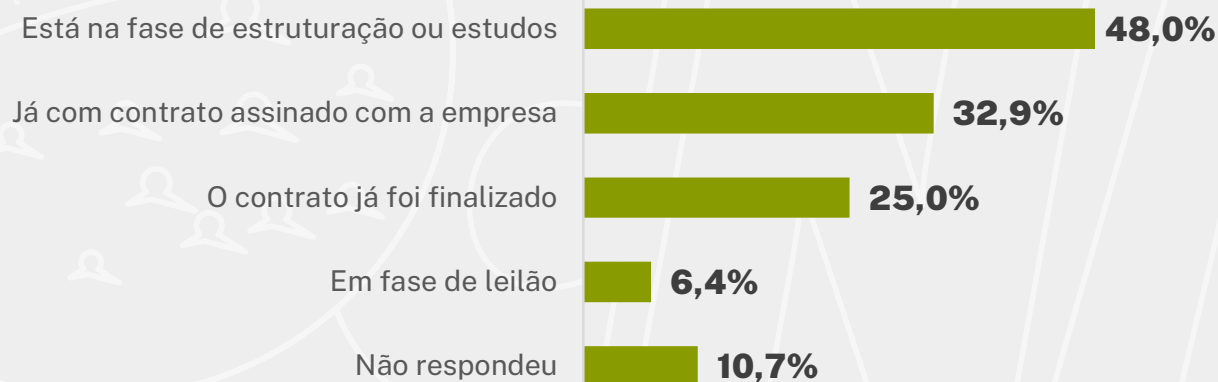
pesquisa, com 15,5% do total de respondentes. Para esses foram desdobradas seis questões específicas.

1ª) Identificar a fase do processo de PPP em andamento ou finalizado.

A análise das etapas de desenvolvimento dos projetos revelou que 219 processos (48%) ainda estão em fase de estruturação ou estudos, ou seja, nas etapas iniciais. Outros 150 (32,9%) já possuem contrato assinado, enquanto 114

(25%) chegaram ao final do contrato, tendo completado todas as fases. Há ainda 29 (6,4%) em fase de leilão e 49 Municípios (10,7%) que não informaram o estágio atual, conforme Gráfico 15.

Gráfico 15 – Fase do processo em andamento



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

Esse panorama revela um crescimento recente do uso das PPPs, pela concentração nos estágios iniciais. Isso sugere a necessidade de fortalecimento do apoio técnico e institucional principalmente nas fases de estruturação e

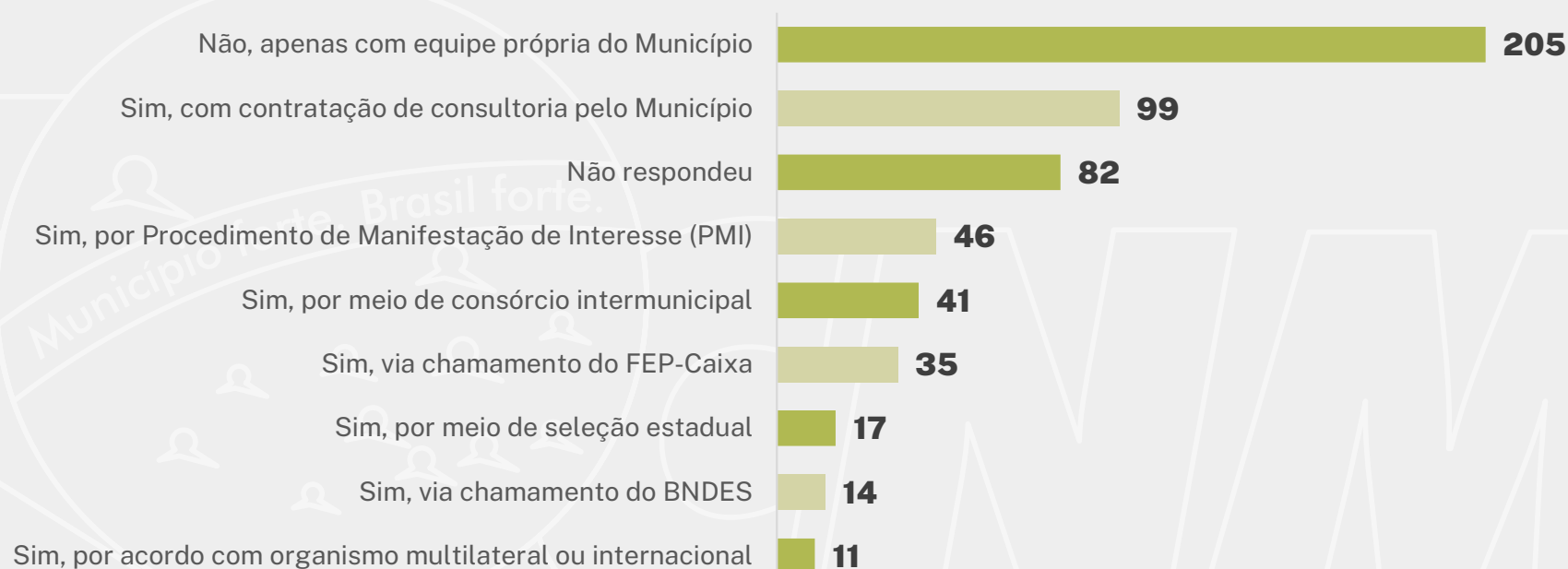
modelagem, pois elas são determinantes para o sucesso nas fases subsequentes e para a sustentabilidade do contrato ao longo da sua vigência.

2ª) Identificar as alternativas e recursos utilizados pelos Municípios para estruturar uma PPP.

Considerando os custos e desafios associados à estruturação de PPPs, parte dos Municípios buscou alternativas de apoio, como participação em chamamentos públicos,

contratação de consultorias especializadas, consorciamento ou financiamento junto a instituições financeiras. O Gráfico 16 lista as principais fontes de apoio dos Municípios.

Gráfico 16 – Utilização de alternativas para a viabilização da PPP



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

Os dados indicam que 205 Municípios (45%) utilizaram exclusivamente equipes e recursos próprios, enquanto 169 Municípios (37%) contaram com algum tipo de apoio externo, representando 263 projetos de PPP. Os demais 82 (17%) não responderam. O perfil dos Municípios analisados nesta etapa demonstra a existência de capacidades institucionais e técnicas em diferentes níveis, o que pode explicar a menor incidência de parcerias externas ou, alternativamente, indicar desconhecimento ou dificuldade de acesso a fontes de apoio técnico e financeiro.

O fato de parte significativa dos Municípios desde bloco estar utilizando predominantemente equipes locais pode refletir um avanço no conhecimento necessário para a estruturação de Parcerias Público-Privadas (PPPs). Esse cenário reforça a importância de políticas públicas voltadas à ampliação do suporte técnico e financeiro para os Entes dos demais blocos, especialmente para Municípios de menor porte, que frequentemente enfrentam limitações estruturais e de capacitação, apesar do interesse em desenvolver projetos dessa natureza.

O Fundo de Apoio à Estruturação de Projetos de Concessão e Parcerias Público-Privadas (FEP), operacionalizado pela Caixa Econômica Federal, é atualmente o único fundo federal que viabilizou a implementação de projetos-pilotos de PPPs em regime de consórcios públicos intermunicipais. Um dado relevante observado na pesquisa é o fato

de que parte dos Municípios indicou os consórcios como uma das fontes para viabilizar PPPs, o que pode indicar que essas iniciativas estejam vinculadas aos projetos apoiados pelo FEP-Caixa.

Essa utilização do instrumento consorciado para a estruturação de PPPs representa uma inovação recente no contexto brasileiro, sobretudo considerando os desafios enfrentados por Municípios de menor porte para conduzir individualmente projetos complexos. A adoção dos consórcios como estratégia de governança compartilhada amplia a viabilidade de contratação de parcerias, promovendo ganhos de escala e fortalecendo a capacidade institucional regional.

A Lei 11.107/2005, que regulamenta os consórcios públicos, prevê em seu art. 2º, § 3º, que:

Os consórcios públicos poderão outorgar concessão, permissão ou autorização de obras ou serviços públicos mediante autorização prevista no contrato de consórcio público, que deverá indicar de forma específica o objeto da concessão, permissão ou autorização e as condições a que deverá atender, observada a legislação de normas gerais em vigor.

Essa prerrogativa legal garante que os consórcios assumam papel relevante na estruturação de concessões

ou parcerias, conferindo maior segurança jurídica às iniciativas.

Além disso, o consorciamento entre diversos Municípios viabiliza a escala necessária para tornar uma concessão de serviço público exequível, tanto do ponto de vista técnico, pela soma de demandas e padronização de procedimentos, quanto financeiro, ao distribuir custos e riscos entre os Entes consorciados. Dessa forma, os consórcios públicos ampliam significativamente a capacidade local de atrair investimentos e implantar soluções estruturadas para serviços de interesse comum.

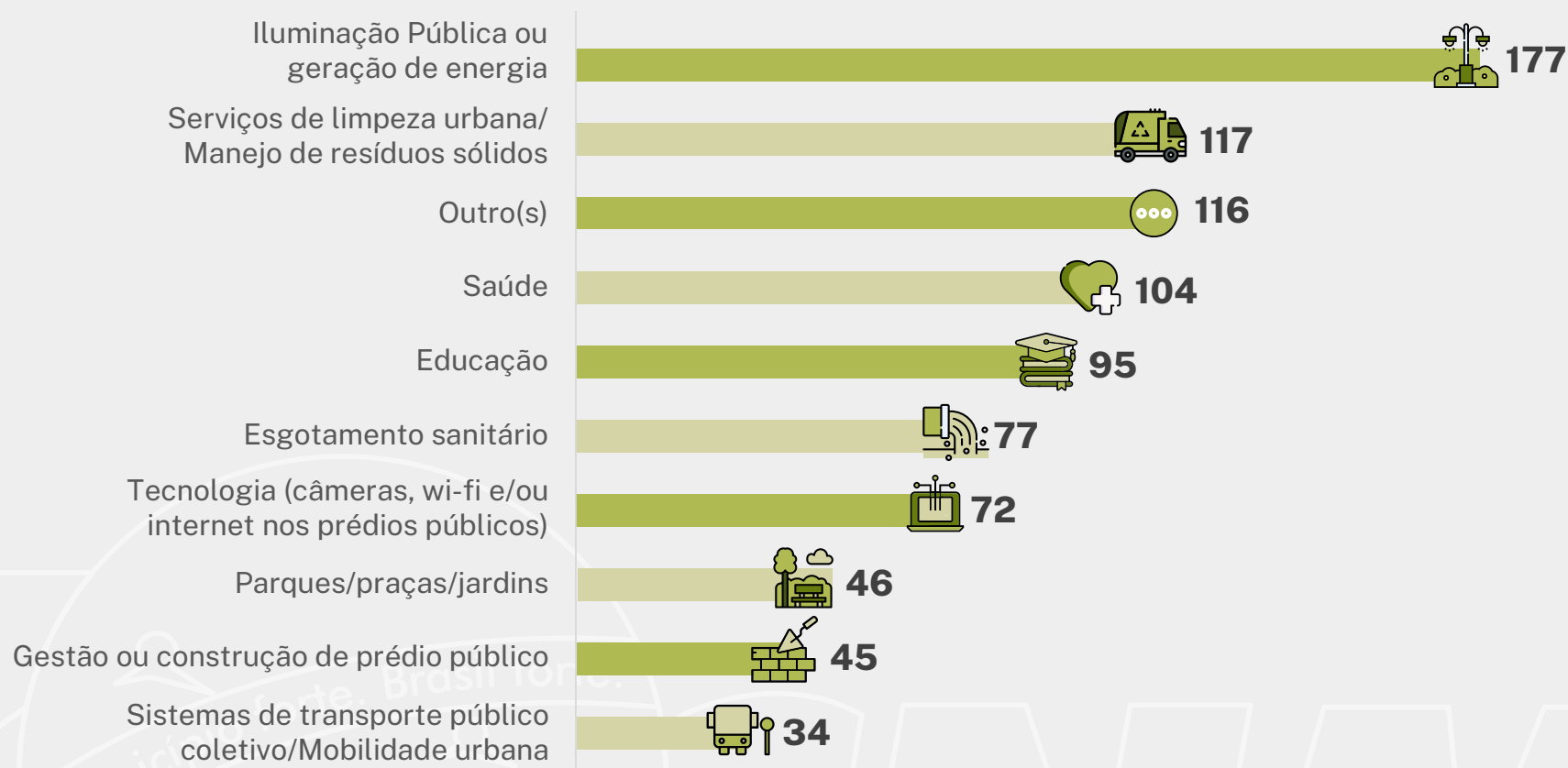
3ª) Identificar os setores viabilizados pela PPPs existentes.

Quanto aos setores da gestão pública mais significativos que estão em andamento por PPPs apontados pela pesquisa, estão o de iluminação pública, com 177 Municípios

Outro ponto de destaque é o reconhecimento, por parte dos Municípios, dos chamamentos públicos do FEP-Caixa como a principal iniciativa federal de apoio técnico à estruturação de PPPs. Essa percepção evidencia uma oportunidade para expansão e qualificação desse mecanismo, por meio do aumento da capilaridade das ações, do alinhamento às demandas específicas dos diferentes perfis municipais e da ampliação dos fundos federais voltados ao fortalecimento da capacidade dos Entes subnacionais.

(38,8%), e serviços de limpeza urbana ou resíduos sólidos, com 117 (25,7%), conforme Gráfico 17.

Gráfico 17 – Área de processo em andamento



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

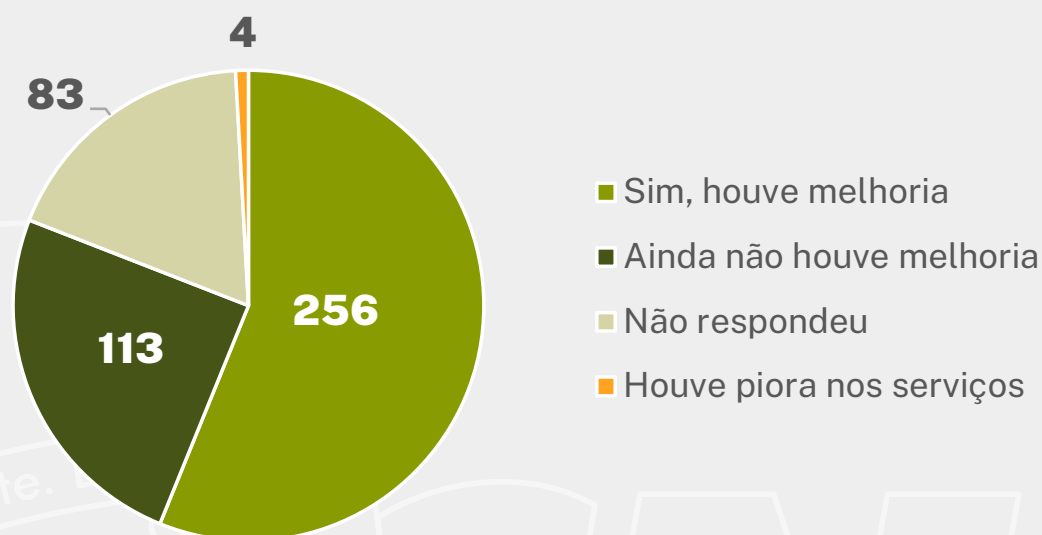
Observa-se também uma demanda municipal em projetos nas áreas sociais, como saúde, educação, serviços digitais no segmento de Cidades Inteligentes, parques,

praças e jardins, como forma de viabilizar parcerias para a gestão de serviços públicos.

4ª) Avaliar a percepção de melhoria dos respondentes, advindas da PPP.

Mesmo com a maioria dos processos atuais estarem em fases iniciais, 256 Municípios (56%) responderam já perceber uma ou mais melhorias, conforme Gráfico 18.

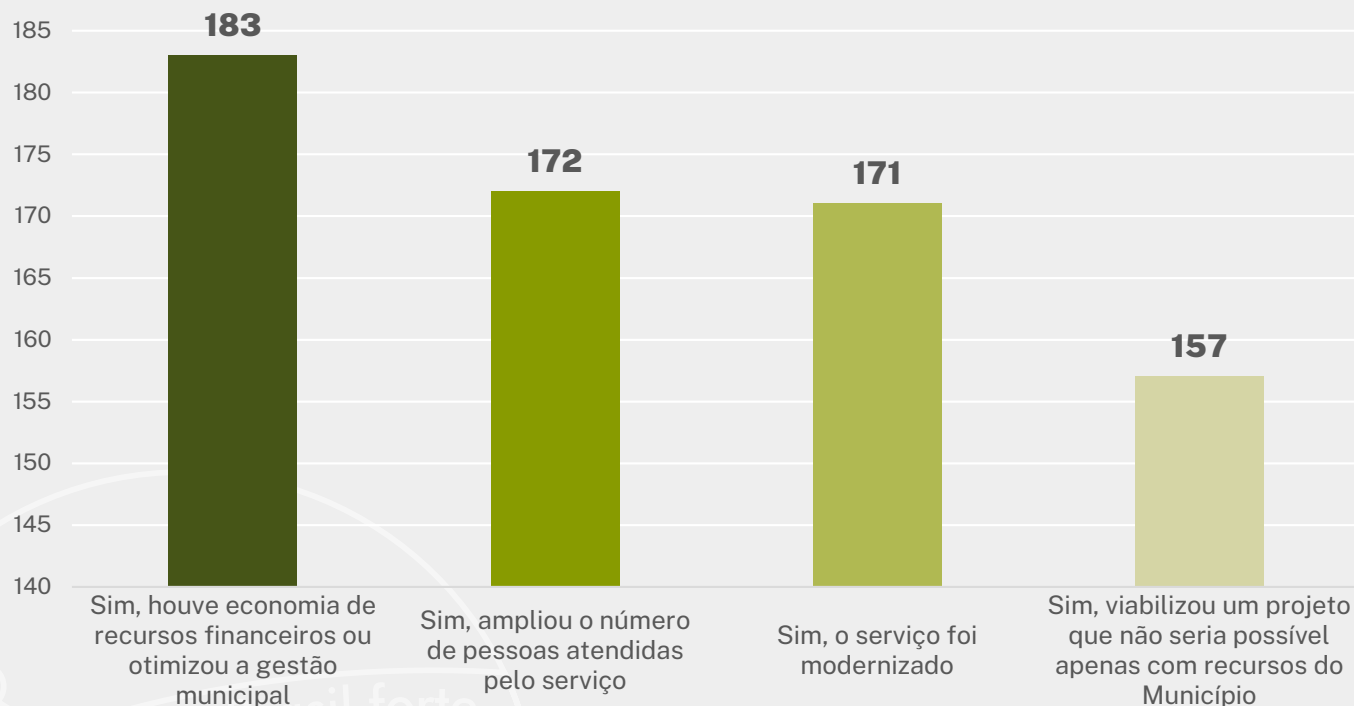
Gráfico 18 – Percepção de melhoria no serviço com PPP



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

E dentro dos que responderam que houve, foi desdobrado para detalhar quais foram essas melhorias,

as quais os respondentes poderiam marcar mais de uma alternativa, conforme Gráfico 19.

Gráfico 19 – Detalhamento das melhorias

Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

Como ilustrado, 183 Municípios (40,1%) apontaram economia de recursos financeiros e/ou otimização na gestão municipal, que indica maior disponibilidade desses recursos para alocação em outros investimentos públicos, o que é um aspecto positivo localmente. Além disso, também comprovou o potencial em ampliar o número de pessoas atendidas pelo serviço público, com 172 respostas (37,7%), que é um passo importante no processo de universalizar

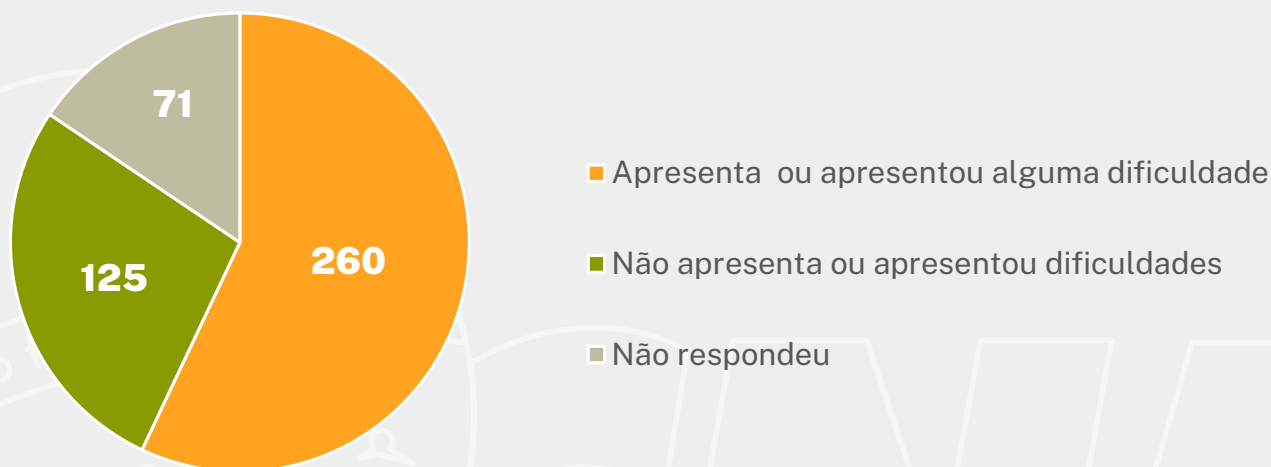
alguns serviços essenciais. Em terceiro, com 171 respostas (37,5%), alega o potencial de modernização dos serviços, que além de economia de recursos pode potencializar a atratividade do Município para outros negócios e projetos futuros. Por último, com 157 respostas (34,7%), aponta que esses Municípios não teriam capacidade de estruturar esses serviços apenas com recursos próprios.

5ª) Avaliar as principais dificuldades ou desafios nos processos existentes de PPP.

Entre os Municípios que integram esse bloco da pesquisa, 260 (57%) declararam ter enfrentado algum tipo de dificuldade na condução de PPPs em andamento ou já finalizadas. Outros 125 Municípios (27,4%) informaram não ter encontrado dificuldades, enquanto 71 (15,6%) não

responderam à pergunta, conforme ilustrado no Gráfico 20. É importante destacar que os respondentes puderam assinalar mais de um motivo entre os fatores listados como obstáculos à implementação das parcerias.

Gráfico 20 – Municípios que alegaram dificuldades das PPPs existentes



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

Para detalhar os desafios identificados pelos 260 Municípios, o Gráfico 21 lista os principais desafios. Os respondentes puderam assinalar mais de um motivo.

Gráfico 21 – Detalhamento das dificuldades nos processos de PPP existentes

Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

As principais dificuldades enfrentadas pelos Municípios em relação às PPPs já existentes concentram-se na etapa de estruturação dos projetos, apontada por 153 Municípios (58,8%). Em seguida, destaca-se a baixa qualificação técnica das equipes municipais, mencionada por 121 respondentes (46,5%). Outros desafios citados incluem temas agrupados na categoria “outros”, que demandam investigação mais aprofundada em estudos futuros, além de dificuldades relacionadas à fiscalização e monitoramento

dos contratos, à gestão dos processos e à interlocução com órgãos de controle e do sistema de justiça.

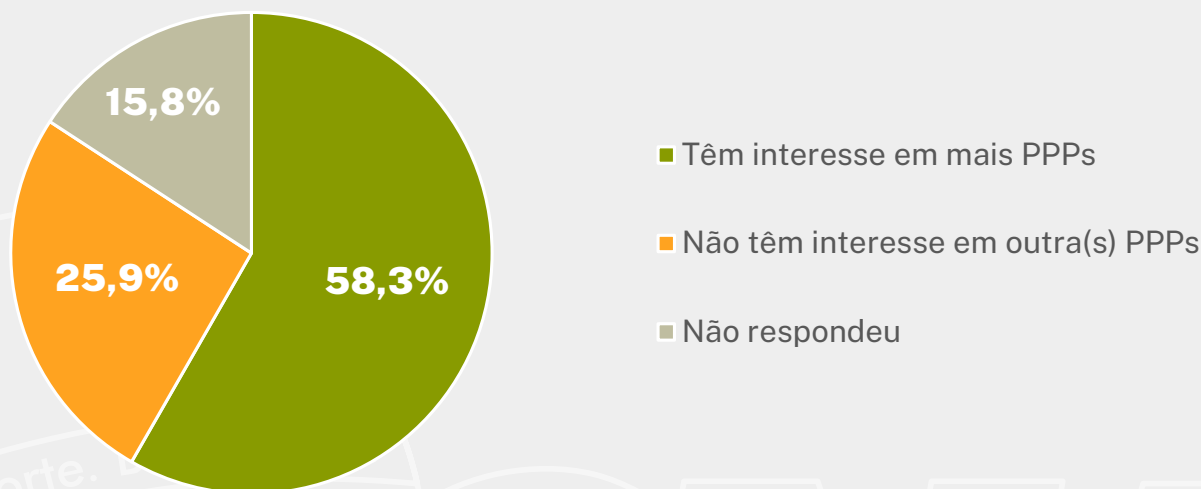
Esses cinco fatores compõem o conjunto mais recorrente de obstáculos enfrentados pelos Municípios, configurando um diagnóstico nacional que pode subsidiar o aprimoramento de políticas públicas voltadas ao fortalecimento institucional dos Municípios na condução de Parcerias Público-Privadas.

6ª) Averiguar se os Municípios têm interesse em estruturar mais PPPs além das já existentes ou finalizadas.

Dos 456 respondentes do Bloco 4, 266 Municípios (58,3%) alegaram ter o interesse em estruturar mais PPPs,

118 (25,9%) afirmaram não ter o interesse, e os demais 72 (15,8%) não responderam.

Gráfico 22 – Interesse em novas PPPs além da(s) já existente(s)



Fonte: Confederação Nacional de Municípios – CNM (2025).

O fato de que mais da metade dos Municípios que já estruturaram Parcerias Público-Privadas (PPPs) manifestaram o interesse em desenvolver novas iniciativas nesse formato é um indicativo de experiências consideradas positivas com o modelo. Esse interesse na ampliação pode também sinalizar um processo de amadurecimento

institucional, refletido no fortalecimento das capacidades técnicas e administrativas locais, que contribuem para tornar as PPPs mais viáveis e sustentáveis.

Além disso, o dado revela um potencial de expansão da agenda de PPPs no âmbito municipal. O interesse

municipal com o modelo reforça a necessidade de políticas públicas que promovam o fortalecimento da capacidade dos Municípios, por meio de programas de capacitação, instrumentos de assistência técnica e mecanismos como fundos

4. RECOMENDAÇÕES

A pesquisa inédita conduzida pela CNM evidenciou disparidades estruturais significativas entre os Municípios, sobretudo quanto à capacidade de planejar e implementar PPPs. Esses achados reforçam a necessidade de políticas intergovernamentais mais eficazes e coordenadas, que considerem as realidades locais e fortaleçam a autonomia e reduzam as desigualdades dos governos municipais.

Além disso, a crescente adoção das PPPs como ferramenta para viabilização de serviços públicos demonstra que esse instrumento tem ganhado relevância, mas ainda enfrenta entraves operacionais. Muitos Municípios ainda não sabem como iniciar um projeto ou quais etapas seguir, o que reforça a importância de ações de capacitação técnica e disseminação de boas práticas.

Como evidenciado com a pesquisa, o modelo pode beneficiar setores como iluminação pública, saneamento básico, gestão de aeroportos, cultura e lazer, mobilidade

garantidores, de modo a consolidar um ambiente institucional seguro, atrativo e orientado ao interesse público para a sustentabilidade das PPPs.

urbana e infraestrutura de transportes, gestão de resíduos sólidos, habitação de interesse social, gestão de ativos públicos, praças, parques, museus, penitenciária, estacionamento, serviços digitais no segmento de Cidades Inteligentes, educação, entre outros.

Ao mesmo tempo, revela níveis de maturidade e ganhos expressivos em termos de eficiência administrativa, economia de recursos e expansão da oferta de serviços, demonstrando que, quando bem estruturadas, as PPPs podem ser aliadas importantes da gestão municipal, contribuindo para superar limitações técnicas e financeiras. Em resumo, a análise levantou pontos em que é necessário um olhar mais atento em todas as esferas, a fim de fortalecer os Municípios e o instrumento de PPP como um todo:

1. ampliar os mecanismos de apoio técnico e financeiro aos Municípios, com foco nas etapas iniciais dos projetos, especialmente para os de menor porte e

os consórcios públicos intermunicipais, com instrumentos de financiamento ou linhas de crédito mais adequados às diferentes realidades municipais;

2. aprimorar e expandir os chamamentos públicos federais, com maior divulgação, prazos e suporte à elaboração de propostas pelos Entes locais;
3. incluir nas agendas federais estratégias de capacitação continuada, voltadas à formação de equipes municipais em temas como estruturação de projetos, legislação aplicável, modelagem

jurídica, análise de viabilidade, elaboração e gestão de contratos;

4. reforçar a clareza conceitual entre concessões comuns, PPPs e privatizações, evitando interpretações equivocadas e fortalecendo o debate público qualificado sobre o tema;
5. fortalecer os consórcios públicos intermunicipais, com políticas que incentivem a regionalização e a atuação conjunta em projetos estruturantes.



www.cnm.org.br

Sede

SGAN 601 – Módulo N
CEP: 70830-010
Asa Norte – Brasília/DF
Tel: (61) 2101-6000

Escritório Regional

Rua Marcílio Dias, 574
Bairro Menino Deus
CEP: 90130-000 – Porto Alegre/RS
Tel: (51) 3232-3330