

Diagnóstico das Empresas Estatais Estruturadoras de Projeto: governança, capacidade estatal e sustentabilidade financeira

Maurício Euclides de Melo¹

Gabriel Ribeiro Fajardo²

Resumo

Este estudo apresenta uma análise exploratória empírica sobre a atuação, os modelos institucionais e as perspectivas de evolução financeira das estatais responsáveis pela estruturação de projetos de PPPs e concessões no Brasil. A partir de percepções coletadas junto a gestores de diversas entidades estruturadoras, buscou-se compreender como a estruturação de projetos é percebida no contexto nacional, destacando seu papel estratégico na viabilização de políticas públicas e na atração de investimentos. Os achados evidenciam predominância de modelos híbridos de gestão, apoio recorrente de consultorias técnicas especializadas e ampla cooperação entre estatais, sugerindo um ecossistema em processo de consolidação. No campo financeiro, observa-se a relevância do financiamento público, ao lado de experiências que apontam para caminhos de diversificação e maior profissionalização das fontes de receita. Por se tratar de uma pesquisa exploratória empírica, sem coordenação com referenciais teóricos consolidados, os resultados refletem percepções dos autores e dos participantes, não constituindo conclusões científicas definitivas. O estudo busca, sobretudo, lançar luz sobre desafios e oportunidades enfrentados pelas estatais estruturadoras, oferecendo insumos para futuras pesquisas acadêmicas com maior rigor metodológico.

Palavras Chave: Parcerias Público-Privadas; Estruturação de Projetos; Infraestrutura; Fábrica de Projetos; Estatais;

¹ Diretor de Planejamento e Gestão de Ativos na InvestSC, estatal estruturadora de projetos de PPPs e Concessões, graduado em Administração pela UFSC, Mestre (UDESC/ESAG) e Especialista (FURB) em Administração com ênfase em PPPs e Concessões, CP3P-F.

² Diretor de Parcerias e Concessões da Companhia de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. Mestre em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professor do Insper e da Fundação Dom Cabral.

1. Introdução

O presente levantamento tem caráter exploratório empírico e oferece um panorama inicial sobre a atuação, os desafios e as perspectivas futuras das estatais dedicadas à estruturação de projetos de PPPs e concessões no Brasil. A partir das percepções coletadas junto a gestores da alta administração dessas instituições, buscou-se compreender como tais organizações vêm se posicionando na viabilização de investimentos públicos e privados em infraestrutura. Os dados revelam diversidade de modelos operacionais, fontes de financiamento e arranjos institucionais, ao mesmo tempo em que apontam para uma agenda comum: fortalecer a capacidade técnica do Estado, ampliar a qualidade dos projetos e consolidar mecanismos de sustentabilidade financeira que garantam continuidade e escala às iniciativas. Cabe destacar que, por se tratar de uma pesquisa exploratória empírica, os resultados não foram discutidos à luz de teorias vigentes ou comparados com literatura científica consolidada. Assim, representam percepções e interpretações dos autores e dos participantes, funcionando como um exercício de reflexão inicial. Nesse sentido, o estudo não pretende oferecer conclusões definitivas, mas sim contribuir para o debate e servir de insumo para futuras pesquisas acadêmicas com maior rigor metodológico, capazes de aprofundar e validar os achados aqui apresentados.

2. Metodologia

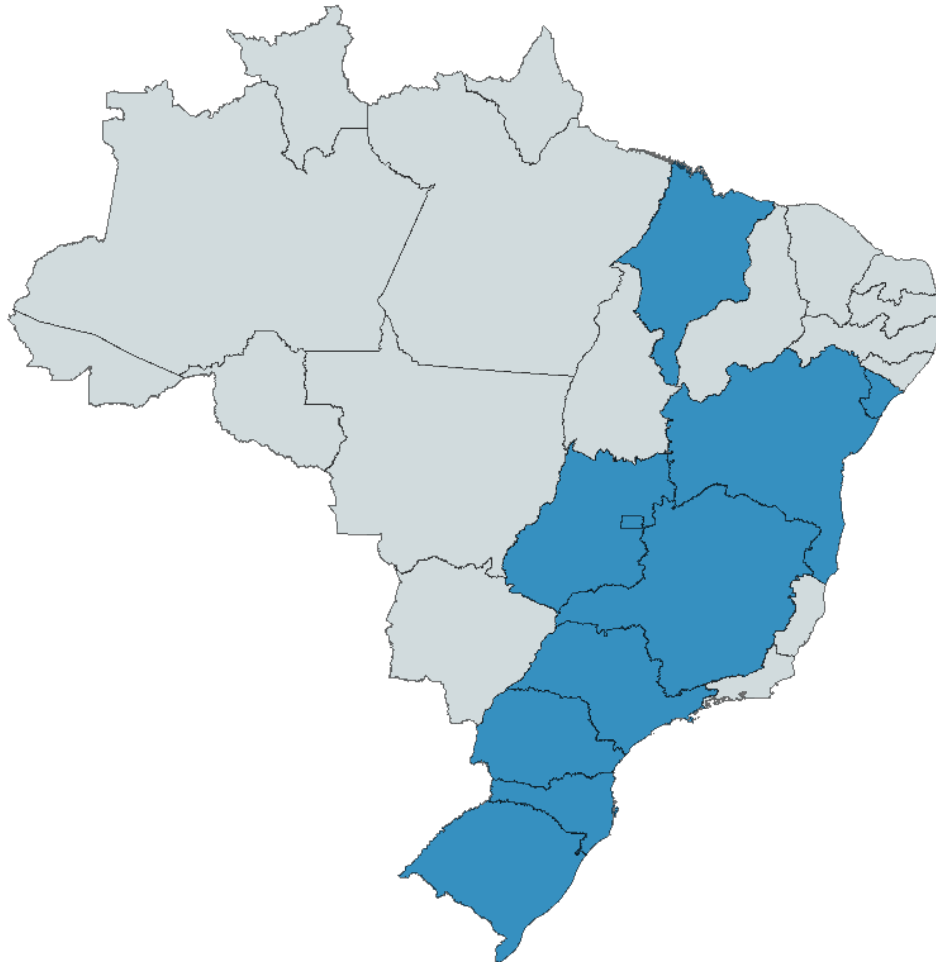
A Pesquisa tem o caráter exploratório empírico, a qual buscou levantar percepções de gestores da alta administração de empresas estatais estruturadoras de projetos de PPPs e Concessões e evidenciar os achados conforme a percepção dos autores, levantando questões para pesquisas científicas futuras com maior rigor metodológico.

2.1 Participantes da Pesquisa

Participaram da pesquisa gestores de 13 empresas estatais (nacionais e subnacionais) que possuem em sua atividade, seja essa principal ou subsidiária, a estruturação de projetos de infraestrutura, notadamente empresas vinculadas às seguintes unidades federativas e/ou seus municípios: União, Santa Catarina,

Bahia, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Maranhão, Minas Gerais, Sergipe e Goiás.

UFs Participantes da Pesquisa.



Fonte: elaborado pelos autores.

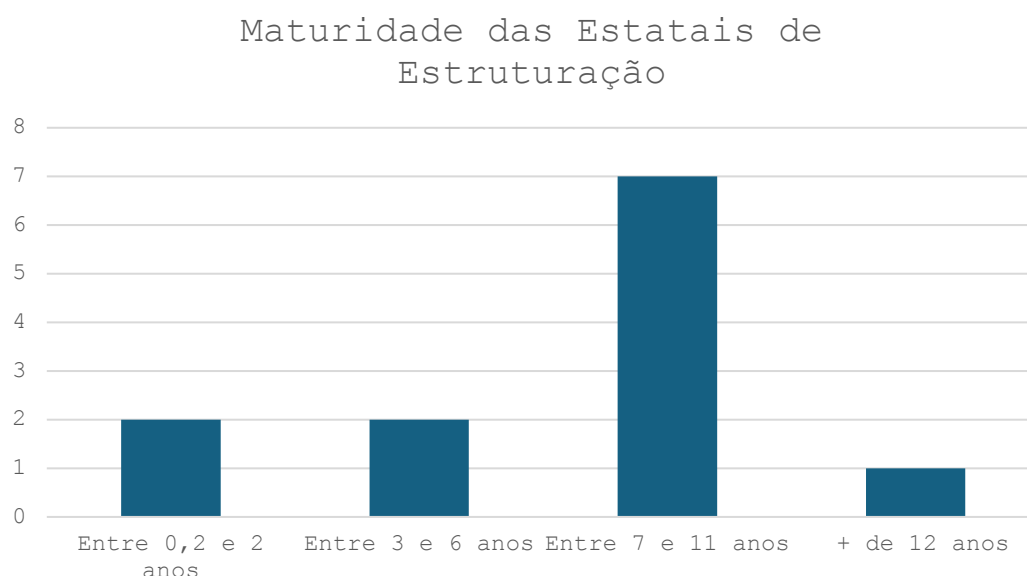
3. Resultados

A seguir serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa exploratória empírica. A presente pesquisa não discutiu os resultados de acordo com teorias vigentes, apenas buscou evidenciar livremente algumas percepções dos autores quanto aos achados obtidos.

3.1 Maturidade das empresas estatais em estruturação de projetos

As estatais apresentam níveis variados de maturidade em estruturação de projetos, com tempos de atuação que vão desde 2 meses até 20 anos, sendo

estes dois pontos extremos da distribuição, a grande maioria atua com estruturação de projetos de PPPs e concessões entre 7 e 11 anos.



Fonte: elaborado pelos autores.

Percebe-se que há uma tendência na criação de estatais para estruturação de projetos de PPPs e concessões para apoio técnico e especializado à administração pública.

3.2 Quantidade de projetos em carteira e valor de CAPEX de investimentos

A quantidade de projetos em carteira apresenta variação significativa entre as estatais. As companhias que atuam em escala nacional, estruturando projetos em parceria com a União e entes subnacionais, concentram números bastante elevados, configurando casos fora da curva. Excluindo-se esses outliers, bem como as estatais em fase inicial de operação, observa-se uma média de aproximadamente **15 projetos em carteira por estatal**.

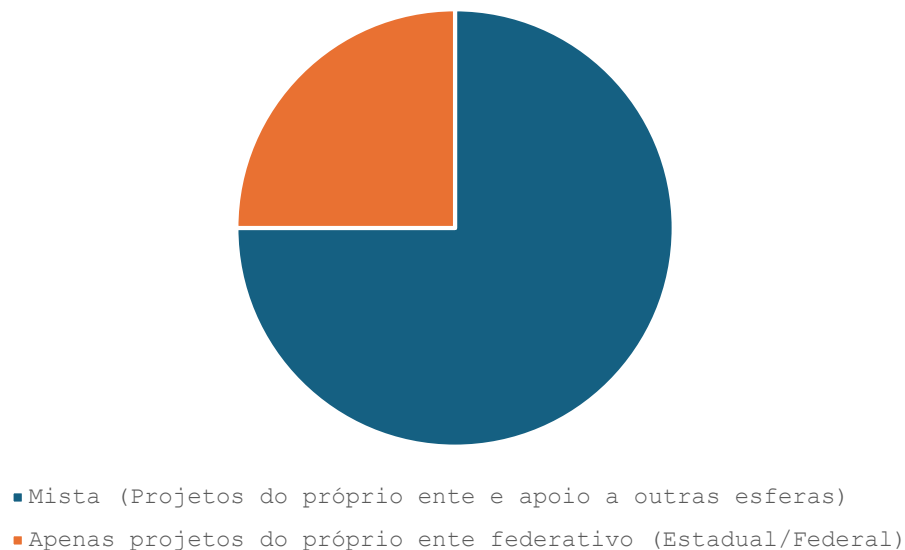
No que se refere ao volume de investimentos, nem todas as estatais possuem mensurado o CAPEX total de sua carteira. Entretanto, entre aquelas que dispõem dessa informação, e considerando a exclusão dos outliers, identifica-se uma média de **R\$ 13 bilhões em CAPEX por carteira de investimentos sob gestão**.

3.3 Da vocação das estatais estruturadoras de projetos de infraestrutura

3.3.1 Da abrangência de atuação

Os resultados da pesquisa mostram que **75% das estatais estruturadoras de projetos de infraestrutura atuam para além do seu ente federativo de origem**, enquanto **25% permanecem restritas a atender exclusivamente seu acionista público**. Esse predomínio de atuação ampliada revela um movimento consistente de **fortalecimento institucional do modelo de PPPs e concessões**, na medida em que essas organizações passam a operar como plataformas de conhecimento e capacidade técnica compartilhada entre diferentes governos.

Abrangência de Atuação das Estatais



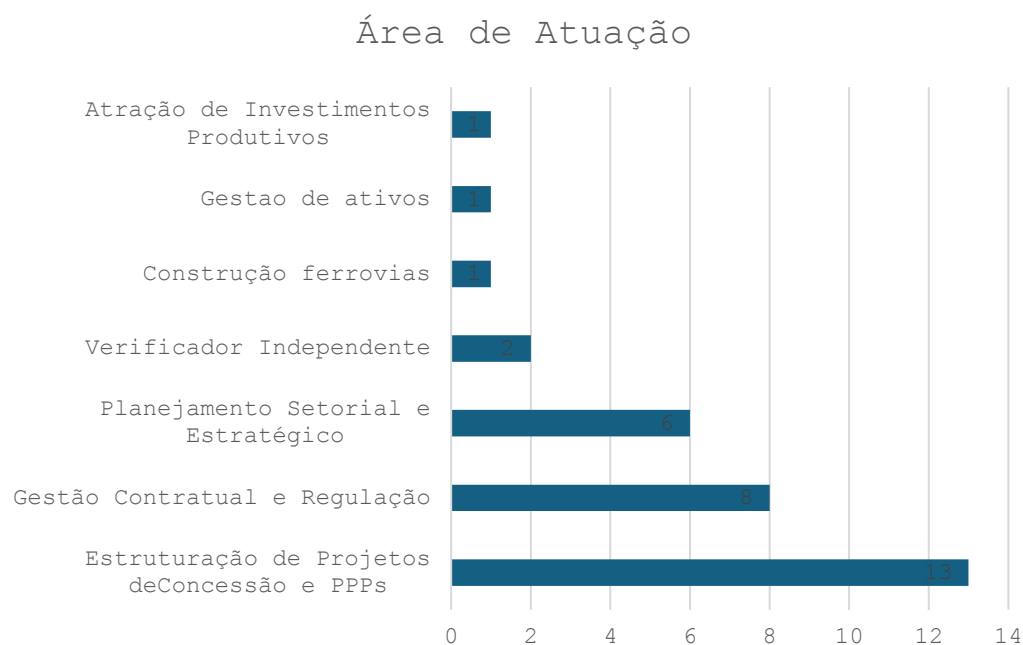
Fonte: elaborado pelos autores.

Ao atender múltiplos entes, essas estatais difundem metodologias, padronizam processos, reduzem assimetrias de capacidade e contribuem para a formação de um pipeline nacional mais robusto e previsível, o que aumenta a confiança dos investidores e qualifica o ambiente de negócios. Assim, a atuação multijurisdicional não apenas amplia o alcance dos serviços prestados, mas também consolida essas instituições como referências técnicas, reforçando a maturidade e a sustentabilidade do ecossistema de estruturação de projetos no país.

3.3.2 Atividades desenvolvidas pelas estatais estruturadoras de projetos de infraestrutura

O gráfico “Área de Atuação” revela, sem surpresas, uma concentração significativa de atividades na **estruturação de projetos de concessão e PPPs**, com 13 registros — número que supera em mais de duas vezes o segundo maior campo, “Planejamento Setorial e Estratégico” (6 registros). Essa predominância indica que as entidades estruturadoras estão fortemente voltadas para a modelagem e viabilização de parcerias público-privadas, refletindo a centralidade desse instrumento na agenda de infraestrutura nacional.

Outras áreas como “Gestão Contratual e Regulação” (5) e “Verificador Independente” (2) também aparecem como tendências, sugerindo que há atenção à fase pós-contratual e à garantia de conformidade dos projetos. Já campos como “Construção de Ferrovias”, “Gestão de Ativos” e “Atração de Investimentos Produtivos” aparecem com apenas um registro cada, o que indica atuações complementares em áreas que possuem sinergia com a temática de PPPs e Concessões.



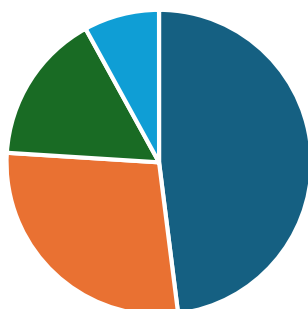
Fonte: elaborado pelos autores.

Em síntese, o gráfico aponta para um ecossistema em que a estruturação é o núcleo estratégico, e as demais funções orbitam como complementares à sua efetividade.

3.3.3 Driver que justificativa existência da Estatal

A análise da função das estatais estruturadoras, do driver que justifica a sua existência, revela um perfil institucional voltado majoritariamente ao **suporte técnico**, com foco em suprir a carência de capacidade dos órgãos públicos, especialmente secretarias e municípios. Essa função, que aparece como a mais representativa, reforça o papel das estatais como instrumentos de fortalecimento da administração pública, viabilizando projetos complexos que exigem expertise especializada. Em segundo plano, destaca-se a **atração de investimentos**, posicionando essas entidades como vitrines para o capital privado, o que evidencia sua relevância estratégica na indução de desenvolvimento regional.

Percepção da Função da Estatal
Estruturadora



- Suporte Técnico: Suprir a falta de capacidade técnica dos órgãos públicos (Secretarias/Municípios)
- Atração de Investimentos: Atuar como vitrine para atrair capital privado para o estado/região.
- Viabilidade Financeira: Gerar pipeline de projetos para financiamento pelo próprio banco (Cross-selling)
- Lucratividade: Gerar Lucro para o negócio econômico da companhia

Fonte: elaborado pelos autores.

A **viabilidade financeira**, associada à geração de pipeline para financiamento por bancos públicos, também aparece como função relevante, indicando sinergias entre estruturação e financiamento. Por fim, a **lucratividade** é percebida como função menos central, o que reforça a ideia de que essas

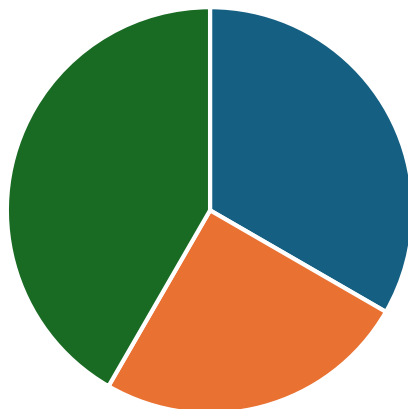
estatais operam com foco em impacto público e institucional, mais do que em retorno econômico direto. Essa configuração funcional aponta para um modelo híbrido, no qual a estatal atua como catalisadora de políticas públicas, articuladora de investimentos e promotora de desenvolvimento, com foco prioritário na qualificação da gestão pública e na viabilização de projetos estruturantes.

3.3.4 Percepção do Propósito Atividade de Estruturação de Projetos

A análise da percepção sobre o propósito da atividade de estruturação de projetos revela uma compreensão multifacetada entre os agentes envolvidos. A maior parte dos respondentes enxerga essa atividade como uma atividade meio estratégica, ou seja, não voltada diretamente ao lucro, mas essencial para viabilizar outros negócios públicos e privados, como operações de crédito, gestão de fundos e desenvolvimento institucional. Essa visão reforça o papel da estruturação como alicerce técnico e metodológico para a implementação de políticas públicas complexas. Uma parcela significativa também identifica a estruturação como uma função pública ou social, subsidiada e orientada ao cumprimento de objetivos coletivos, o que evidencia seu papel como instrumento de política pública e inclusão de entes menos capacitados. Por fim, uma parte menor dos respondentes considera a estruturação como atividade fim ou core business, essencial para o resultado direto da organização, o que indica modelos institucionais mais voltados à prestação direta de serviços ou à geração de

receita.

Percepção da Função da Atividade de Estruturação de Projetos



- Atividade Meio Estratégica: Não visa lucro direto, mas viabiliza outros negócios (crédito, gestão de fundos).
- Função Pública/Social: Atividade subsidiada para cumprimento de política pública.
- Core Business: Atividade fim essencial para o resultado.

Fonte: elaborado pelos autores.

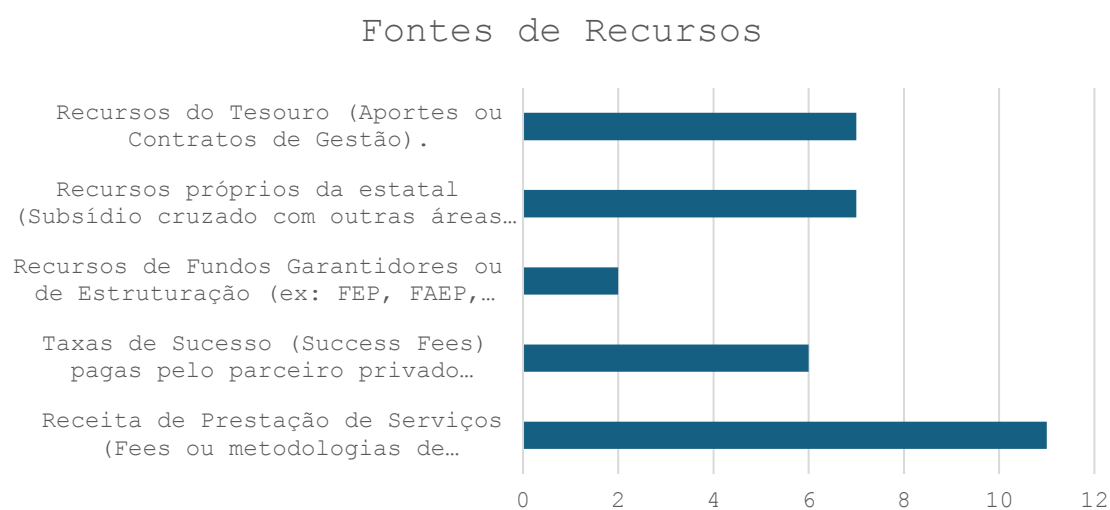
Essa diversidade de percepções aponta para a versatilidade e relevância estratégica da atividade de estruturação, que pode ser adaptada conforme o perfil institucional, o modelo de negócio e os objetivos públicos de cada entidade.

3.4. Análise Financeira e Comercial

3.4.1 Fontes de recursos das Estatais

A análise das fontes de recursos utilizadas pelas estatais estruturadoras revela um modelo de financiamento híbrido, com predominância de **receita de prestação de serviços** — taxas cobradas de entes públicos pela elaboração de projetos, metodologias ou apoio técnico. Essa fonte, que aparece como a mais expressiva, indica uma tendência de **valorização da estruturação como serviço especializado**, com precificação baseada em entregas e resultados. Em segundo lugar, destacam-se os **recursos próprios da estatal**, oriundos de subsídio cruzado com áreas lucrativas, o que demonstra capacidade de autofinanciamento parcial e uso estratégico de receitas internas para sustentar atividades de interesse público.

Os **recursos do Tesouro**, via aportes ou contratos de gestão, também têm papel relevante, evidenciando o apoio institucional dos governos na manutenção dessas entidades. Já as **taxas de sucesso** pagas pelo parceiro privado vencedor do leilão aparecem com menor peso, sugerindo que esse modelo de remuneração, embora presente, ainda não é dominante, mas pode ser analisado e somado à modalidade de receita de prestação de serviço. Por fim, os **fundos garantidores ou de estruturação** (como FEP, FAEP e fundos estaduais) têm participação marginal, o que pode indicar desafios de acesso ou operacionalização desses instrumentos.



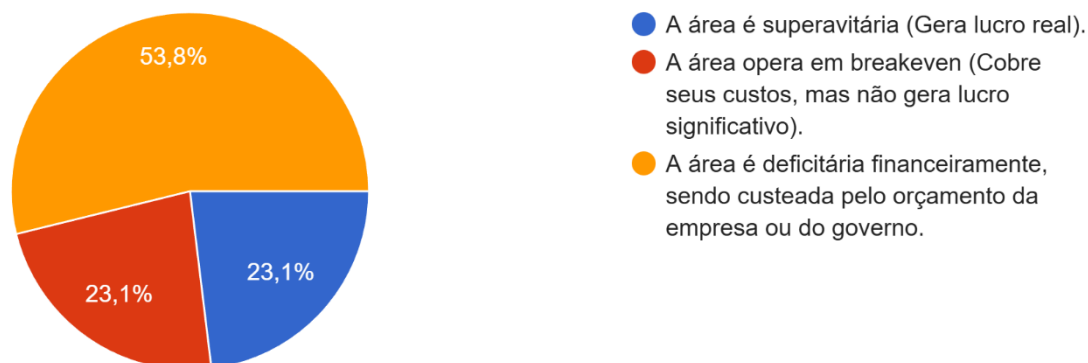
Fonte: elaborado pelos autores.

Essa configuração revela que, embora haja apoio público e mecanismos de mercado, o financiamento da estruturação de projetos ainda depende fortemente da capacidade das estatais de **gerar receita por meio da prestação de serviços técnicos especializados**, o que reforça a importância de consolidar modelos de negócio sustentáveis e alinhados ao interesse público.

3.4.2 Sustentabilidade Financeira

A análise sobre a sustentabilidade financeira da área de estruturação de projetos evidencia que, em grande parte das entidades (53,8%), essa atividade é atualmente **apoiada por recursos orçamentários da própria empresa ou do governo**. Esse arranjo demonstra o reconhecimento institucional da importância estratégica da estruturação de projetos para viabilizar políticas públicas e atrair investimentos.

Por outro lado, **23,1% das entidades operam em breakeven**, cobrindo seus custos sem gerar lucro significativo, o que demonstra algum grau de equilíbrio financeiro, embora limitado. Apenas **23,1% das respostas indicam superavit**, com geração de lucro real, o que representa uma minoria e sugere que modelos sustentáveis e rentáveis ainda são exceção. Sustentabilidade Financeira da Atividade de Estruturação de Projetos



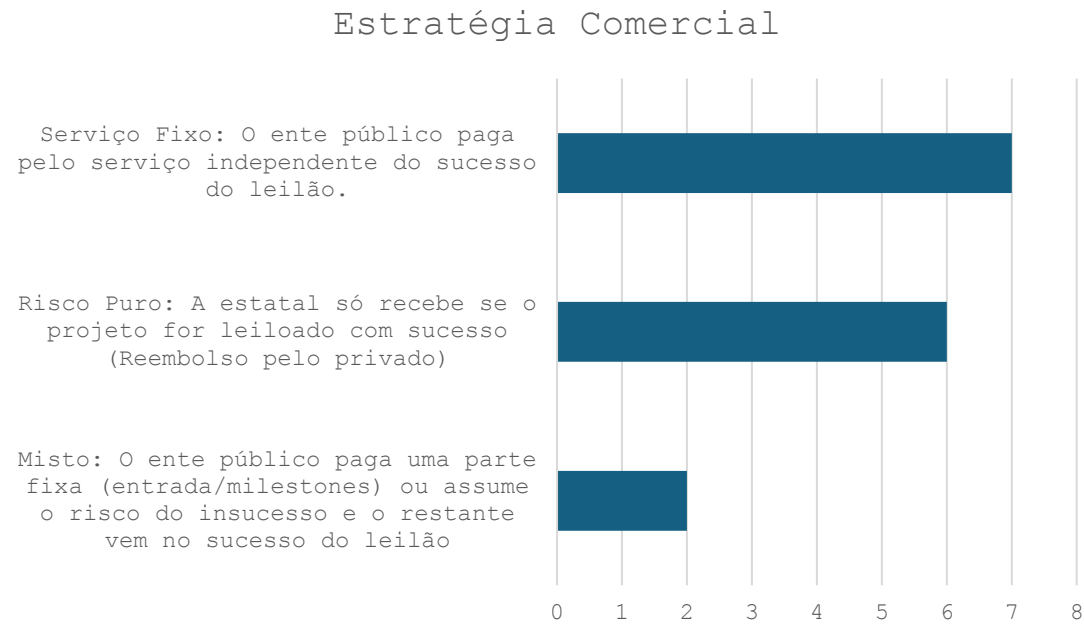
Fonte: elaborado pelos autores.

Esse panorama evidencia a necessidade de **fortalecer os mecanismos de financiamento da estruturação**, seja por meio de receitas de serviços, taxas de sucesso, subsídios cruzados ou fundos públicos, de modo a garantir a continuidade e a expansão dessa atividade essencial para a viabilização de projetos de infraestrutura, ou então de mecanismos públicos, **como contratos de gestão**, que desvinculem a busca por resultados financeiros destas atividades, classificando-as como de relevante interesse público e de geração de resultados econômicos.

3.4.2 Estratégia Comercial

A análise das estratégias comerciais adotadas pelas estatais estruturadoras mostra uma preferência por modelos que equilibram a previsibilidade financeira e o alinhamento com o sucesso dos projetos. O modelo de **serviço fixo**, em que o ente público paga pelo serviço independentemente do sucesso do leilão, lidera com 7 registros, indicando que muitas estatais priorizam segurança orçamentária

e continuidade operacional. Em seguida, o modelo de **risco puro**, no qual a estatal só é remunerada se o projeto for leiloado com sucesso, aparece com 6 registros, revelando uma significativa disposição para assumir riscos e alinhar incentivos à performance. Já o modelo **misto**, que combina pagamento fixo com remuneração variável atrelada ao sucesso do leilão, é adotado por apenas 2 entidades, sugerindo menor maturidade institucional ou menor atratividade contratual.



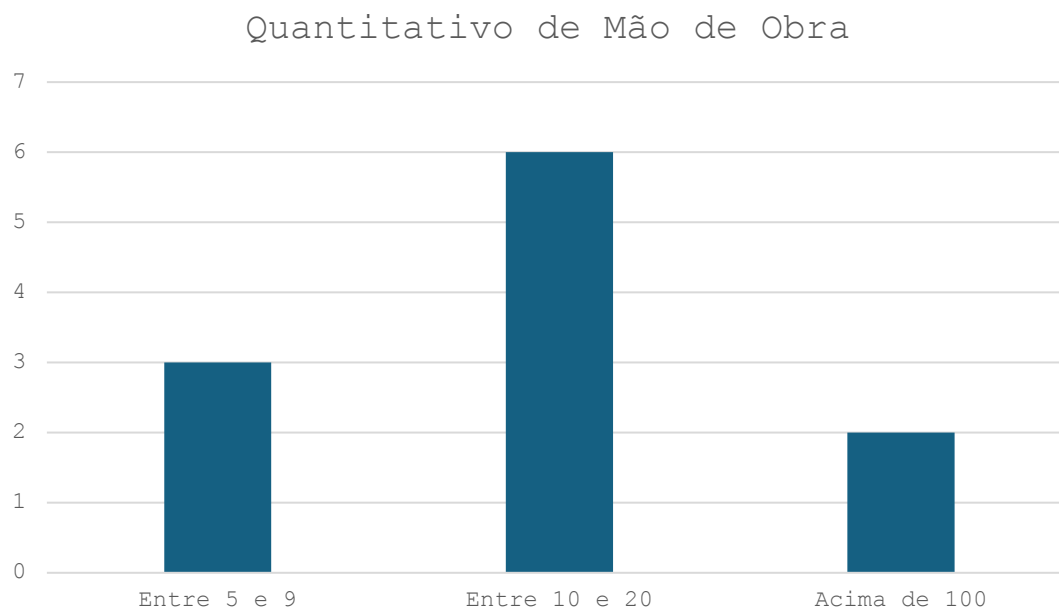
Fonte: elaborado pelos autores.

Essa distribuição evidencia que, embora haja espaço para inovação nos arranjos comerciais, o setor ainda se divide entre a busca por estabilidade financeira e a tentativa de vincular remuneração à entrega efetiva de resultados, refletindo diferentes graus de consolidação e apetite ao risco entre as estatais.

3.5. Análise Operacional

3.5.1 Quantitativo de Pessoal

A pesquisa identificou que, no conjunto de estatais analisadas, 353 profissionais atuam diretamente na estruturação de projetos de PPPs e Concessões.



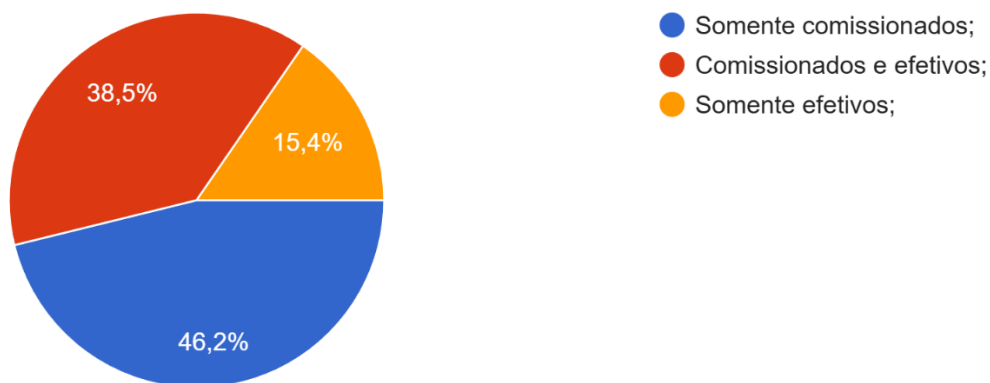
Fonte: elaborado pelos autores.

A maioria dessas empresas conta com equipes relativamente enxutas, variando entre 10 e 20 integrantes, enquanto algumas possuem departamentos robustos, com mais de 100 profissionais dedicados exclusivamente a essa atividade. Observa-se que o tamanho das equipes está diretamente relacionado tanto ao modelo de estruturação adotado — se realizado integralmente de forma interna (*in house*) ou parcialmente terceirizado — quanto ao volume de projetos sob gestão de cada estatal.

3.5.2 Alocação de Mão de Obra por Vínculo Funcional

Percebe-se que a estruturação da mão de obra do setor possui alta volatilidade e mobilidade, uma vez que a composição da força de trabalho das estatais está altamente calcada em cargos em comissão, sendo que algumas delas possuem exclusivamente atuação através destes cargos, podendo gerar baixa retenção do conhecimento.

Alocação de Mão de Obra por Vínculo Funcional

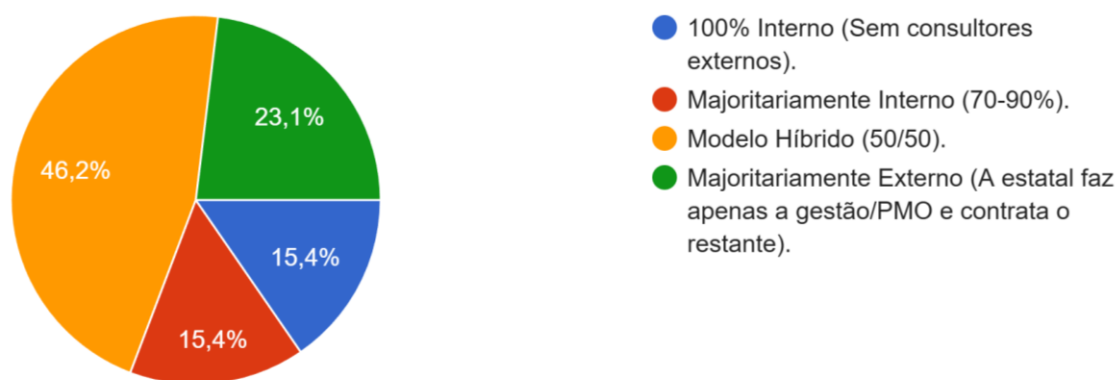


Fonte: elaborado pelos autores.

Algumas estatais utilizam-se única e exclusivamente de cargos efetivos, o que, pelo contrário, pode trazer pouca oxigenação com as práticas atuais de mercado de estruturação.

3.5.3 Equilíbrio entre Recursos Internos e Externos

A análise sobre os modelos de implementação de projetos revela uma predominância do **modelo híbrido (50/50)**, adotado por **46,2% das entidades**, no qual há equilíbrio entre recursos internos e consultores externos. Esse resultado indica uma estratégia de complementaridade, em que as estatais mantêm controle técnico e institucional sobre os projetos, ao mesmo tempo em que recorrem a especialistas externos para suprir lacunas específicas ou acelerar entregas.



Fonte: elaborado pelos autores.

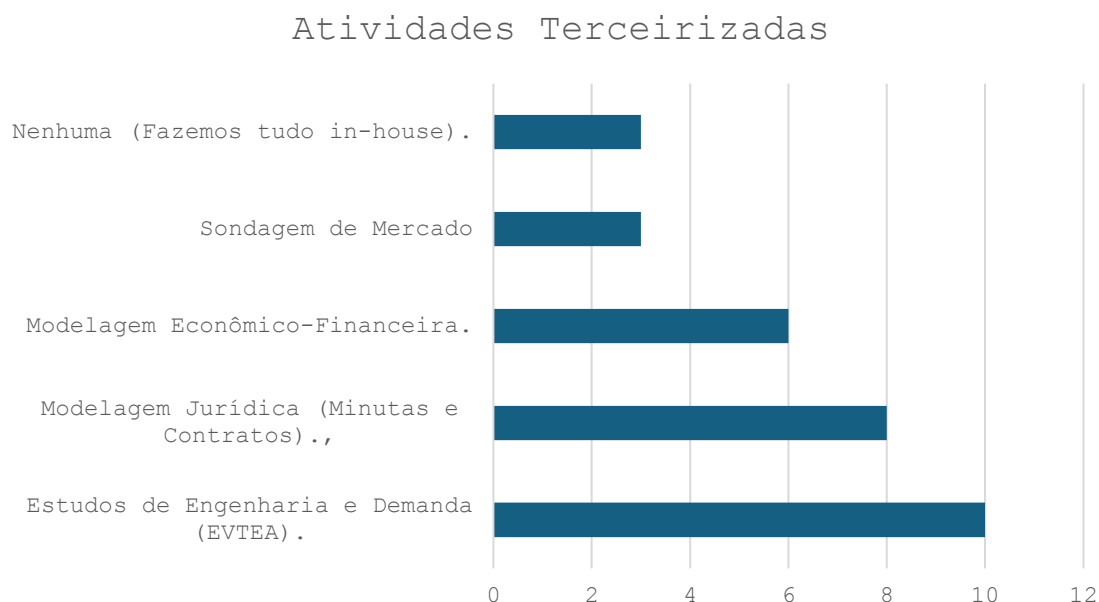
Em segundo lugar, aparece o modelo **majoritariamente externo (23,1%)**, no qual a estatal atua única e exclusivamente como gestora (PMO) e terceiriza a maior parte da execução, o que pode refletir estruturas mais enxutas ou foco em coordenação estratégica. Os modelos **100% interno** e **majoritariamente interno** têm menor representatividade (ambos com 15,4%), sugerindo que a estruturação de projetos exige competências diversas e especializadas que nem sempre estão disponíveis integralmente dentro das estatais. Essa distribuição aponta para uma tendência de **flexibilidade institucional**, na qual o uso combinado de capacidades internas e externas permite maior adaptabilidade, eficiência e qualidade na entrega dos projetos.

3.5.4 Execução de Atividades Terceirizadas

A análise das atividades terceirizadas pelas estatais estruturadoras revela uma clara tendência à externalização de estudos de engenharia e demanda (EVTEA), com 11 registros, o que indica que essa etapa técnica e especializada é majoritariamente contratada no mercado. Em seguida, aparecem a modelagem jurídica (7 registros) e a modelagem econômico-financeira (6 registros), evidenciando que aspectos regulatórios e financeiros também são frequentemente terceirizados, possivelmente pela complexidade e necessidade de atualização constante frente às mudanças normativas e de mercado.

A sondagem de mercado apresenta 3 registros, sugerindo que, embora relevante para aferição de interesse privado, essa atividade pode ser realizada internamente em alguns casos. Por fim, o grupo que afirma não terceirizar

nenhuma atividade também soma 3 registros, indicando que há estatais com capacidade técnica consolidada para realizar todas as etapas in-house — embora sejam minoria.



Fonte: elaborado pelos autores.

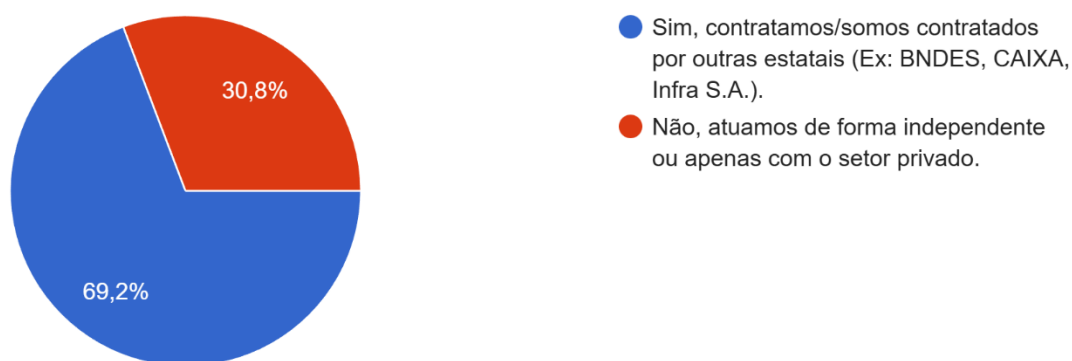
Essa distribuição aponta para um modelo de atuação em que as estatais mantêm a gestão e coordenação dos projetos, mas recorrem a especialistas externos para garantir profundidade técnica, agilidade e conformidade regulatória, especialmente nas fases mais críticas da estruturação. O padrão observado reforça a importância de desenvolver modelos híbridos de entrega, que combinem governança pública com expertise privada, ampliando a qualidade e a viabilidade dos projetos.

3.5.5 Parcerias Estratégicas entre Estatais (Parcerias Público-Público)

A análise sobre parcerias entre estatais na estruturação de projetos revela que 69,2% das entidades entrevistadas mantêm relações de contratação ou cooperação com outras empresas públicas, como BNDES, CAIXA e Infra S.A., por exemplo. Esse dado evidencia um ambiente institucional colaborativo, no qual as estatais atuam em rede para compartilhar capacidades técnicas, metodologias e experiências, promovendo maior eficiência e escala na estruturação de projetos de infraestrutura. Por outro lado, 30,8% das entidades atuam de forma independente ou exclusivamente com o setor privado, o que

pode refletir modelos institucionais mais autônomos ou contextos específicos de operação.

Parcerias Público-Público



Fonte: elaborado pelos autores.

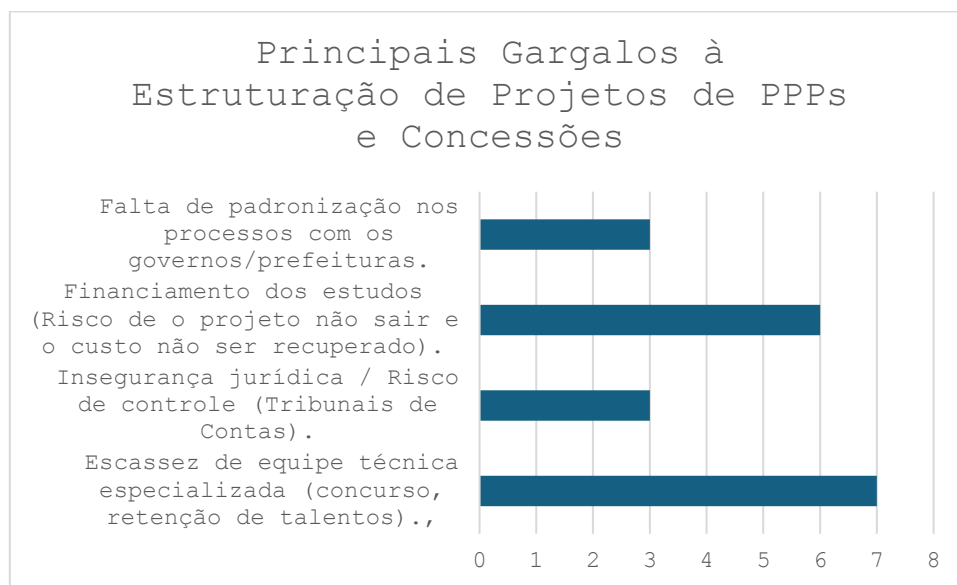
A predominância das parcerias entre estatais reforça a importância de construir arranjos interinstitucionais sólidos, capazes de ampliar o alcance das políticas públicas, reduzir assimetrias entre entes federativos e consolidar um ecossistema nacional de estruturação mais integrado e resiliente.

3.5.6 Principais Gargalos para Estruturação de Projetos pelas Estatais Estruturadoras de Projetos

A análise dos principais gargalos à estruturação de projetos de PPPs e concessões revela desafios estruturais que impactam diretamente a capacidade de entrega das estatais e dos entes públicos. O fator mais crítico identificado é a **escassez de equipe técnica especializada** (7 registros), apontando para dificuldades na formação, retenção e reposição de talentos qualificados — um obstáculo que compromete a continuidade e a profundidade técnica dos projetos. Em seguida, aparece o **financiamento dos estudos** (6 registros), com destaque para o risco de os projetos não avançarem e os custos não serem recuperados, o que desincentiva investimentos em estruturação e exige modelos de remuneração mais seguros e escaláveis.

A **insegurança jurídica**, especialmente relacionada ao controle externo por Tribunais de Contas, também é mencionada (3 registros), evidenciando o

impacto da instabilidade normativa e da judicialização sobre a previsibilidade dos projetos. Por fim, a **falta de padronização nos processos com governos e prefeituras** (2 registros) aparece como um gargalo menos frequente, mas relevante, pois dificulta a replicabilidade e a eficiência na condução dos projetos em diferentes contextos federativos.



Fonte: elaborado pelos autores.

Esse conjunto de desafios aponta para a necessidade de **fortalecimento institucional**, com investimentos em capacitação, modelos de financiamento mais robustos, segurança jurídica e padronização de processos — elementos essenciais para consolidar um ambiente favorável à estruturação de projetos de infraestrutura com qualidade, escala e impacto.

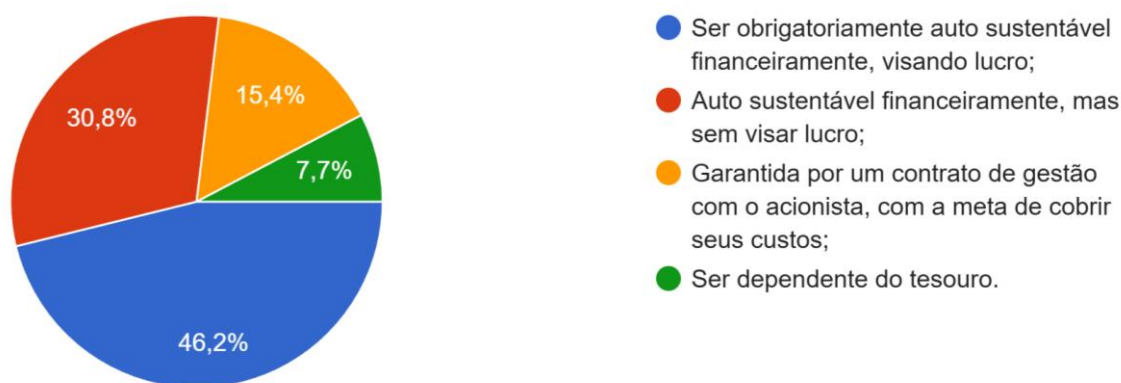
3.5.7 Percepção do Futuro da Sustentabilidade financeira e institucional da área de Estruturação de Projetos

A percepção sobre o futuro da sustentabilidade financeira e institucional da área de estruturação de projetos aponta para uma transição estratégica no setor. A maioria das entidades sinaliza que o modelo ideal para essa atividade deve ser **autossustentável financeiramente**, com **46,2% defendendo inclusive a geração de lucro**, e outros **30,8% priorizando a cobertura de custos sem foco em rentabilidade direta**. Essa visão revela um amadurecimento institucional, no qual a estruturação de projetos deixa de ser vista como atividade subsidiada ou acessória, e passa a ocupar papel central na estratégia das

estatais — seja como vetor de receita, seja como instrumento de política pública com viabilidade econômica própria.

A redução da dependência do Tesouro (apenas 7,7%) e a baixa adesão ao modelo baseado exclusivamente em contratos de gestão com o acionista (15,4%) reforçam essa tendência de busca por **modelos de negócio sustentáveis, escaláveis e menos vulneráveis a ciclos políticos**. Institucionalmente, isso sugere que a área de estruturação está se consolidando como um núcleo estratégico, com capacidade de gerar valor público e privado, atrair investimentos e sustentar sua operação com base em entregas técnicas e metodologias reconhecidas.

Percepção do Futuro da Área de Estruturação de Projetos de PPPs e Concessões



Fonte: elaborado pelos autores.

Essa percepção de futuro aponta para um cenário em que a estruturação de projetos será cada vez mais **profissionalizada, financeiramente viável e institucionalmente robusta**, exigindo das estatais capacidade de precificação, gestão de riscos, inovação contratual e articulação com múltiplos atores públicos e privados. Trata-se de um movimento que fortalece o ecossistema de concessões e PPPs, amplia a previsibilidade dos projetos e consolida a estruturação como atividade essencial para o desenvolvimento de infraestrutura no país.

4. Considerações finais

O conjunto de dados analisado revela um **ecossistema de estruturação de projetos em plena transformação**, marcado por avanços institucionais, desafios persistentes e uma visão de futuro que aponta para maior profissionalização e sustentabilidade. As estatais estruturadoras demonstram **ampla atuação multissetorial e multijurisdicional**, reforçando seu papel como plataformas de capacidade técnica compartilhada e como pilares do modelo brasileiro de PPPs e Concessões. A percepção predominante de que a estruturação é uma **atividade estratégica**, capaz de viabilizar políticas públicas e atrair investimentos, consolida sua centralidade dentro das organizações.

Ao mesmo tempo, os dados mostram que a dependência de recursos do governo ou de orçamento de outras áreas das estatais ainda é um ponto sensível: a maioria das áreas opera com déficit ou apenas cobre custos, enquanto o futuro desejado aponta para **modelos autossustentáveis**, com menor dependência do Tesouro e maior capacidade de geração de receita. A terceirização de atividades críticas, a adoção de modelos híbridos de gestão e a colaboração entre estatais reforçam a busca por eficiência e especialização, embora gargalos como escassez de pessoal qualificado, insegurança jurídica e dificuldades de financiamento dos estudos ainda limitem a escala e a previsibilidade dos projetos. **Requer-se aqui inovação técnico-jurídico-administrativa, pois estamos diante de uma relação de prestação de serviços entre entes públicos, e, na maioria das vezes, de uma estatal com o seu próprio acionista controlador, no qual contratos por desempenho, como por exemplo o contrato de gestão, poderiam garantir recursos, autonomia, e maior efetividade na estruturação de projetos.**

Em síntese, o panorama revela um setor que avança rumo à **maturidade institucional**, com crescente integração entre atores públicos, fortalecimento técnico e ambição de construir modelos financeiros mais robustos. A estruturação de projetos se consolida como função estratégica para o desenvolvimento de infraestrutura no país, e seu futuro depende da capacidade de alinhar sustentabilidade econômica, segurança jurídica e fortalecimento das capacidades estatais.