



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA

SUZAN LINDA DA SILVA

Contratações Públicas Estratégicas: um estudo da União Europeia e do Reino Unido

João Pessoa

2025

SUZAN LINDA DA SILVA

Contratações Públicas Estratégicas: um estudo da União Europeia e do Reino Unido

*Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Universidade Federal da Paraíba como
requisito do Curso de Graduação em Gestão
Pública para a obtenção do título de Bacharel
em Gestão Pública.*

Orientador: James Batista Vieira

João Pessoa

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catálogo e Classificação

D111c Silva, Suzan Linda da.

Contratações Públicas Estratégicas: um estudo da
União Europeia e do Reino Unido / Suzan Linda da Silva.
- João Pessoa, 2025.
23 f.

Orientação: James Batista Vieira.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão pública. 2. Contratação pública. 3.
Práticas regulatórias. 4. Sustentabilidade. I. Vieira,
James Batista. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35

Elaborado por KATIANE DA CUNHA SOUZA - CRB-15/353

Resumo

O estudo tem como base o quadro de boas práticas de Contratação Pública Estratégica desenvolvido por Almeida (2024), utilizado como referência para analisar e comparar as abordagens regulatórias das Contratações Públicas Estratégicas na União Europeia (UE) e no Reino Unido (UK). As seguintes regulações foram analisadas e comparadas: *Diretiva 2014/24/EU*, o *Public Contracts Regulations 2015*, a regulação alemã: *German Procurement Regulation (VgV)* e a regulação Escocesa: *Procurement Reform (Scotland) Act 2014*. A pesquisa explora as diferenças e semelhanças entre os dois contextos, a UE prioriza a harmonização regulatória entre seus Estados-Membros, enquanto o UK, após o Brexit, adota maior flexibilidade e autonomia regulatória. A metodologia qualitativa, baseada em revisão de literatura e análise de conteúdo, evidencia que práticas sustentáveis, inovadoras e inclusivas são fundamentais para melhorar a transparência e a eficácia das Contratações Públicas Estratégicas, o que se afirmou diversas vezes ao longo do estudo, ao serem identificadas práticas equivalentes nos dois países estudados, desta forma, fornecendo lições valiosas para o Brasil e outros cenários regulatórios.

Palavras-chave: Boas práticas, Contratações públicas estratégicas, Sustentabilidade

Abstract

The study is based on the Strategic Public Procurement best practices framework developed by Almeida (2024), used as a reference to analyze and compare the regulatory approaches to Strategic Public Procurement in the European Union (EU) and the United Kingdom (UK). The following regulations were analyzed and compared: Directive 2014/24/EU, the Public Contracts Regulations 2015, the German Procurement Regulation (VgV) and the Procurement Reform (Scotland) Act 2014. The research explores the differences and similarities between the two contexts, the EU prioritizes regulatory harmonization among its Member States, while the UK, after Brexit, adopts greater flexibility and regulatory autonomy. The qualitative methodology, based on literature review and content analysis, shows that sustainable, innovative and inclusive practices are fundamental to improving the transparency and effectiveness of Strategic Public Procurement, which was stated several times throughout the study, when similar practices were identified in the two countries studied, thus providing valuable lessons for Brazil and other regulatory scenarios.

Key words: Best practices, Strategic public procurement, Sustainability.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
3 METODOLOGIA.....	7
4 RESULTADOS.....	12
5 APLICAÇÃO DO QUADRO DE BOAS PRÁTICAS.....	14
6 CONCLUSÕES.....	21
REFERÊNCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

A contratação pública é uma ferramenta de caráter altamente relevante para as instâncias governamentais, servindo como um mecanismo essencial para a execução de políticas públicas e o atendimento de demandas coletivas. Quando adotada de forma estratégica, ela possibilita que as organizações públicas alinhem seus processos de aquisição às prioridades nacionais, impulsionando, por exemplo, o desenvolvimento sustentável e a inovação (*OECD, 2020*). No entanto, a contratação pública é um processo intrinsecamente complexo, que exige uma vasta gama de conhecimentos interdisciplinares (*Thai, 2001*).

Diante desta complexidade, o estudo parte da seguinte pergunta de pesquisa:

Como diferentes países regulam as Contratações Públicas Estratégicas e quais são as semelhanças e diferenças entre suas abordagens regulatórias?

A partir disso, o estudo tem como objetivo geral analisar e comparar as práticas regulatórias de Contratação Pública Estratégica na União Europeia (UE) e no Reino Unido (UK), utilizando como referência o Quadro de Boas Práticas de Almeida (2024). Para tanto, são examinados em detalhe os casos da Alemanha (UE) e da Escócia (UK).

As contratações públicas na UE e no UK têm evoluído para além da aquisição de bens e serviços, sendo moldadas por legislações como a Diretiva 2014/24/EU e o Public Contracts Regulations 2015, que enfatizam práticas sustentáveis, inovação e a inclusão de pequenas e médias empresas (*European Parliament, 2014; UK Government, 2015*). A UE adota uma abordagem integrativa que harmoniza competitividade e sustentabilidade ambiental entre os Estados-Membros, enquanto o UK, após o Brexit, tem ajustado sua regulação para balancear autonomia e elevados padrões de governança.

Este estudo busca complementar as análises realizadas por Almeida (2024), estendendo sua aplicação para um estudo comparativo entre Brasil, UE e UK, identificando boas práticas. A escolha por casos múltiplos justifica-se pela limitação de estudos que analisem convergências e divergências regulatórias de maneira integrada. A metodologia utilizada, baseada em revisão de literatura e análise de conteúdo, permite uma compreensão aprofundada das práticas e estratégias que podem influenciar a eficiência, a transparência e os resultados sociais das Contratações Públicas Estratégicas.

Com essa abordagem, espera-se contribuir para o avanço teórico e prático no campo das Contratações Públicas Estratégicas, destacando lições que podem ser aplicadas para aprimorar o contexto brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como propósito apresentar os conceitos fundamentais que embasam esta pesquisa, destacando as principais contribuições acadêmicas e normativas que sustentam a análise comparativa entre a União Europeia e o Reino Unido no campo das Contratações Públicas Estratégicas. A seguir, são abordadas as definições, objetivos e fundamentos teóricos que estruturam essa modalidade de contratação no cenário internacional.

2.1 Conceito e objetivos das Contratações Públicas Estratégicas

A Contratação Pública representa um papel essencial nas políticas de governança e desenvolvimento, funcionando como uma ferramenta primordial para que os governos não apenas atendam necessidades imediatas, muitas vezes de caráter emergencial, mas também promovam transformações estruturais de longo prazo. Contudo, como destaca *Sue Arrowsmith*, professora da Universidade de Nottingham (UK), em sua análise sobre contratações públicas (2010), a evolução desse conceito reflete uma transição significativa: de um enfoque tradicional, voltado exclusivamente para a redução de custos e aquisição de bens e serviços, para um modelo estratégico que incorpora metas de desenvolvimento sustentável, promoção da inovação e inclusão social. Essa mudança transforma as contratações públicas de simples instrumentos administrativos em ferramentas estratégicas para impulsionar políticas públicas mais abrangentes e integradas

Além disso, a *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2020)* também aponta que as compras públicas estratégicas podem influenciar positivamente o mercado, criando incentivos para práticas mais sustentáveis e tecnológicas. Desta forma, a eficiência nas contratações públicas depende de fatores como transparência nos processos, competitividade entre fornecedores e governança regulatória eficaz (*Thai, K.V. 2001*). Esses elementos desempenham um papel essencial na construção de sistemas de aquisição mais robustos e alinhados aos objetivos estratégicos de desenvolvimento. No decorrer deste estudo, essas dimensões serão analisadas de maneira mais aprofundada, explorando como sua aplicação prática pode, não apenas promover melhorias no desempenho

das contratações, mas também contribuir para avanços significativos em termos de inovação, sustentabilidade ambiental e normativa.

Sob essa perspectiva, *Schapper, Veiga Malta e Gilbert (2006)* argumentam que uma boa regulamentação das licitações públicas promove mercados mais competitivos e contribui para uma melhor distribuição de recursos. Quando as compras são realizadas com objetivos estratégicos, como o estímulo à inovação, os impactos positivos no longo prazo são potencializados, enquanto o progresso é priorizado e aspectos fundamentais e imprescindíveis para a sociedade são destacados.

Como ilustração, pode-se citar a crescente preocupação global com as mudanças climáticas, a qual tem incentivado a adoção de critérios de sustentabilidade nas contratações públicas. *Brammer e Walker (2011)* ressaltam que as práticas de compras públicas sustentáveis (PPS) surgiram como uma resposta à exigência por maior responsabilidade ambiental. Seguindo esta perspectiva, a União Europeia, por meio de regulamentações como a Diretiva 2014/24/EU, engloba princípios de sustentabilidade e inclusão nas licitações, reforçando a importância de aquisições que considerem impactos sociais e ambientais além dos custos financeiros diretos (*European Commission, 2020*).

2.2 Contratações Públicas Estratégicas na União Europeia e no Reino Unido

Na União Europeia, a Diretiva 2014/24/EU é um marco regulatório que busca harmonizar as práticas de contratação entre os Estados-Membros, promovendo competitividade, sustentabilidade e inclusão de pequenas e médias empresas (*European Parliament, 2014*). Por outro lado, o Reino Unido, após o Brexit, adotou o Public Contracts Regulations 2015, com foco em flexibilidade regulatória, sustentabilidade e eficiência (*UK Government, 2021*). Essa divergência ilustra como diferentes abordagens regulatórias podem ser adotadas para alcançar objetivos estratégicos semelhantes.

A comparação entre a União Europeia e o Reino Unido revela abordagens distintas para implementar Contratações Públicas Estratégicas. Enquanto a UE enfatiza a harmonização e a cooperação entre os Estados-Membros, o Reino Unido tem buscado maior independência regulatória, mantendo elevados padrões de governança e responsabilidade ambiental.

É possível verificar a importância destas políticas na prática, como na Alemanha, o governo destinou 3,3 bilhões de euros para projetos de descarbonização industrial

(*EURONEWS*, 2024), essa iniciativa não simplesmente demonstra o comprometimento do país com metas climáticas ambiciosas, mas também ilustra como a Contratação Pública pode ser empregada de forma estratégica para impulsionar objetivos ambientais e tecnológicos. Por meio desse programa, contratos públicos estão sendo usados como ferramentas para estimular a adoção de tecnologias limpas e incentivar a inovação industrial, promovendo a transição para uma economia de baixo carbono (*EURONEWS*, 2024).

Já na Escócia, a cidade de Edimburgo adotou estratégias digitais para promover serviços públicos mais eficientes, alinhados a políticas de inclusão e inovação tecnológica (*Al Lahham, Rezende, Almeida, Gallego, & Bahmanfar*, 2024). A relevância das Contratações Públicas Estratégicas torna-se ainda mais evidente no contexto de desigualdades sociais, onde se faz indispensável uma análise detalhada das particularidades regionais em que as políticas são implementadas. A adesão de abordagens mais individualizadas e precisas, como as observadas no Reino Unido após o Brexit, ao ajustar sua legislação de forma direcionada, contribui para avanços significativos no enfrentamento das disparidades sociais.

Porém, apesar dos avanços, desafios significativos permanecem. De acordo com *Caldwell et al.* (2009), a burocracia excessiva, a falta de capacitação técnica e a resistência de fornecedores podem dificultar a implementação de estratégias da Contratação Pública. No entanto, tais empecilhos também representam oportunidades para fortalecer as capacidades institucionais e desenvolver novos modelos de colaboração público-privada.

Portanto, ao alinhar processos de aquisição com objetivos de sustentabilidade, inovação e inclusão social, as Contratações Públicas Estratégicas têm o potencial de promover o desenvolvimento econômico e social de forma integrada.

No decorrer do estudo, as questões levantadas serão exploradas com maior profundidade, proporcionando uma análise detalhada que servirá de base para a compreensão e desenvolvimento das próximas etapas da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Desenvolveu-se um estudo de múltiplos casos com abordagem qualitativa, focando em dois contextos específicos: as diretrizes de contratação pública na Escócia (Reino Unido) e na Alemanha (União Europeia). Esse desenho metodológico permite uma análise comparativa detalhada, possibilitando não apenas a identificação de padrões e diferenças, mas também a

extração de lições relevantes para aprimorar a eficácia e a estratégia das contratações públicas em diferentes cenários.

A pesquisa baseou-se na análise de conteúdo dos documentos normativos e legislações pertinentes, com o objetivo de identificar diretrizes, lacunas e particularidades regulatórias que influenciam a efetividade das Contratações Públicas Estratégicas nos contextos estudados.

Como referencial analítico, foi utilizado o Quadro de Boas Práticas desenvolvido por *Almeida (2024)*, aplicado aqui como ferramenta de sistematização e comparação das abordagens estratégicas adotadas nos dois países. Esse referencial contribui para evidenciar pontos de convergência, boas práticas e aspectos críticos que fortalecem o debate sobre contratação pública estratégica em diferentes realidades regulatórias.

Quadro 1 - Quadro de Boas Práticas: Medidas e diretrizes identificadas

ITEM	DIMENSÃO	ETAPA	MEDIDAS	DIRETRIZ	FONTE
01	Estrutural (Macro)	-	Autorização legal	Autorizar a implementação das contratações públicas estratégicas (Leis e/ou Decretos)	Art. 1º, caput, da Lei nº 14.133/2021
02	Estrutural (Macro)	-	Regulamentação	Garantir a segurança jurídica necessária a implementação das contratações públicas estratégicas (Portarias, Instruções Normativas e Políticas).	Art. 1º, caput, da Lei nº 14.133/2021
03	Estrutural (Macro)	-	Auditoria e controle	Implementar práticas de auditoria e responsabilização orientadas para resultados, conforme dispõe o § 1º, do art. 169 c/c o art. 170, da Lei nº 14.133/2021.	Capítulo III, da Lei nº 14.133/2021 Art. 20, da LINDB
04		-	Recursos financeiros e materiais	Disponibilizar os recursos orçamentários	Art. 11, parágrafo

	Processual (Meso)			necessários à implementação das contratações públicas estratégicas.	único, da Lei nº 14.133/2021
05	Processual (Meso)	-	Recursos humanos	Disponibilizar os recursos humanos necessários à implementação das contratações públicas estratégicas.	Art. 7, caput, da Lei nº 14.133/2021
06	Processual (Meso)	-	Capacitação dos servidores	Promover a capacitação contínua dos agentes de contratação sobre as contratações públicas estratégicas.	Art. 7, II, art. 18 e art. 173 da Lei nº 14.133/2021
07	Processual (Meso)		Gestão por desempenho	Criar mecanismos de incentivo ao desempenho das contratações públicas estratégicas.	Art. 11, parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021 Art. 22, § 2º, da LINDB
08	Estrutural (Macro)	-	Ambiente de experimentação	Disponibilizar um ambiente de experimentação das soluções para as contratações públicas estratégicas.	Art. 44 da Lei nº 14.129/2021
09	Estrutural (Macro)	-	Planejamento	Garantir que os objetivos da contratação estejam alinhados com o planejamento institucional	Art. 11, § único e art. 18 da Lei nº 14.133/2021 Art. 6º da Portaria SEGES/ME nº 8678/2021

10	Estrutural (Macro)	-	Governança das Contratações	Adotar mecanismos de governança (direção e controle) que viabilizem a implementação das contratações públicas estratégicas.	Art. 11, Parágrafo único, da Lei nº 14.133/2021
11	Estrutural (Macro)	-	Centralização das compras	Coordenar a política de compras, consolidando as necessidades de diferentes setores e/ou órgãos.	Art. 19, I da Lei nº 14.133/2021
12	Estrutural (Macro)	-	Transparência e Accountability	Disponibilizar o acesso público a todos os documentos preparatórios e de gestão das contratações públicas estratégicas, exceto aqueles indispensáveis ao seu desempenho e com previsão legal de sigilo.	Art. 5º e Art. 174, §3º, Inciso VI da Lei nº 14.133/2021
13	Processual (Meso)	-	Análise de mercado	Realizar periodicamente pesquisas de mercado, identificando oportunidades e ameaças que possam afetar o desempenho das contratações públicas estratégicas.	Art. 23 da Lei nº 14.133/2021
14	Processual (Meso)	-	Compra direta	Utilizar a compra direta como instrumento de contratação pública estratégica (catadores de reciclagem, agricultura familiar etc.).	Art. 72 da Lei nº 14.133/2021
15	Processual	-	Uso de ferramentas tecnológicas	Utilizar sistemas digitais para aprimorar o processo de tomada de decisões relativas à modelagem das	Art. 169 e art. 174 da Lei nº 14.133/2021

	(Meso)			contratações públicas estratégicas.	
16	Processual (Meso)	-	Aprendizado e Melhoria Contínua	Instituir mecanismos de aprendizado e melhoria contínua nos processos de contratação pública estratégica.	Art. 11, § único e art. 169, § 1º da Lei nº 14.133/2021
17	Micro (Contratual)	Planejamento	Preparação	Definir as metas de contratação pública estratégica no Estudo Técnico Preliminar - ETP	Art. 6º, XX, da Lei nº 14.133/2021
18	Micro (Contratual)	Instrução	Gestão de riscos	Identificar, avaliar e tratar os riscos associados a contratação pública estratégica.	Art. 11, Parágrafo Único e Art. 169 da Lei nº 14.133/2021
19	Micro (Contratual)	Execução	Gestão de contratos	Desenvolver planos específicos de gestão dos contratos para monitorar o cumprimento / descumprimento das metas secundárias de contratação pública estratégica.	Art. 6º, XXIII, alínea f da Lei nº 14.133/2021
20	Processual (Meso)	Avaliação	Avaliação de Resultados / Impacto	Avaliar os resultados / impacto das contratações públicas estratégicas.	Art. 11, § único e art. 169, § 1º da Lei nº 14.133/2021

Fonte: Diego Almeida (2024)

Essa metodologia, fundamentada em múltiplos estudos de caso, contribuiu para uma compreensão aprofundada e comparativa das regulamentações europeias e britânicas. Assim,

espera-se oferecer subsídios teóricos e práticos para aprimorar as contratações públicas estratégicas em cenários diversos, destacando os aprendizados possíveis a partir das experiências dos casos estudados.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar e comparar as práticas regulatórias de contratação pública estratégica na União Europeia e no Reino Unido, utilizando como referência o quadro de boas práticas desenvolvido por *Almeida (2024)*. Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, separou-se dois objetivos específicos com metodologias como descritas abaixo:

- **Para o primeiro objetivo – Identificar as Diretrizes Regulamentares:**

Foi realizada uma análise documental das normas e legislações que regem as contratações públicas estratégicas na União Europeia e no Reino Unido, com foco na Diretiva 2014/24/EU, no Public Contracts Regulations 2015, no German Procurement Regulation (VgV) e no Procurement Reform (Scotland) Act 2014. Essa análise permitiu mapear os marcos legais e compreender suas estruturas e fundamentos.

- **Para o segundo objetivo – Comparar Abordagens:**

Foi aplicada uma análise de conteúdo comparativa, utilizando como referencial o Quadro de Boas Práticas de *Almeida (2024)*, para examinar como os dois países selecionados (Alemanha e Escócia) operacionalizam as diretrizes estratégicas. Essa comparação permitiu identificar semelhanças e diferenças nas práticas regulatórias, além de destacar aspectos estruturais, processuais e contratuais das contratações públicas em ambos os contextos.

4 RESULTADOS

O presente tópico apresenta os principais resultados obtidos por meio da análise comparativa entre os contextos regulatórios da União Europeia e do Reino Unido, com foco nos casos da Alemanha e da Escócia. Os resultados foram organizados de forma a destacar as particularidades normativas de cada região, com base nas legislações estudadas, possibilitando uma compreensão mais clara sobre como as Contratações Públicas Estratégicas são estruturadas e aplicadas em cada cenário. A seguir, serão exploradas as regulamentações específicas da União Europeia e, posteriormente, do Reino Unido.

4.1 Regulação de Contratações Públicas na União Europeia

A União Europeia representa grande força econômica e política, que une 27 países em busca de objetivos comuns de desenvolvimento (*União Europeia, 2024*). De acordo com o *Parlamento e Conselho Europeu (2021)*, a diretiva que regulamenta as licitações e contratos públicos na União Europeia abrange os seguintes países: Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Polônia, Portugal, Romênia, Suécia e República Checa. O Reino Unido, por sua vez, após o Brexit, tem ajustado suas práticas para balancear a independência regulatória com a necessidade de manter altos padrões de sustentabilidade e inovação (*UK Government, 2021*).

A individualidade nos processos administrativos se torna um obstáculo comum em Uniãoes Políticas e Econômicas, trazendo à tona a necessidade da padronização de uma norma geral. Desta forma, ao longo dos anos, fez-se necessário o incremento da legislação no que diz respeito às compras públicas, contribuindo para que novas diretivas fossem reestruturadas e revisadas, de forma que aumentassem a harmonização das normas mas também viabilizassem a independência de atuação, observando a realidade individual de cada país (*European Commission, 2016*).

Por conseguinte, a diretiva 2014/24/EU surgiu como forma de promover o desenvolvimento de pequenas e médias empresas, diminuindo o monopólio dentro das contratações públicas nos países membros e assim diversificar, oportunizar processos para comércios, microempresas e empresas que não têm a oportunidade de concorrer em igualdade de condições com outras grandes corporações que dominam os mercados privados e públicos, a diretiva tem uma proposta de facilitar os processo licitatórios e ampliar as margens de oportunidades. Nesse contexto, é importante destacar que a legislação estabelece que, ao utilizarem as contratações públicas para convidar licitações de obras, fornecimentos ou serviços, as autoridades nacionais devem tratar todos os candidatos de forma igualitária, sem discriminações, além de garantir transparência em suas negociações (*Diretiva 2014/24/EU, 2014*).

A Diretiva 2014/24/EU busca promover a harmonização das contratações públicas entre os Estados-Membros, priorizando critérios como sustentabilidade, inovação e inclusão de pequenas e médias empresas (PMEs). Esses objetivos são alcançados por meio de medidas

como divisão de contratos em lotes, transparência nos processos e exigências rigorosas para a publicação de relatórios. Como destaca *Arrowsmith et al. (2010)*, o ambiente normativo europeu reflete uma forte integração entre princípios econômicos e sociais, promovendo equilíbrio entre competitividade e impacto positivo na sociedade.

4.2 Regulação de Contratações Públicas no Reino Unido

Após o Brexit (2020), o Reino Unido manteve práticas semelhantes às da UE, mas implementou maior flexibilidade regulatória, ajustando suas políticas para atender às demandas locais. Essa abordagem permitiu a elaboração de relatórios de impacto mais detalhados e um foco em eficiência administrativa e inovação, alinhados às prioridades nacionais. Conforme apontado pelo *UK Government (2021)*, essa autonomia reforça a capacidade do país de alinhar contratações públicas às metas estratégicas locais, sem as limitações de harmonização exigidas pela União Europeia.

Desta forma, o estudo traz uma análise da Escócia (UK) membro desta união política. Embora a Escócia siga, na generalidade, o PCR 2015, o país adota uma estratégia única, adequada, tendo em vista as divergências sociais, econômicas e políticas, e deliberada em relação às aquisições governamentais, que estão em conformidade com as leis nacionais e as exigências particulares de sua economia e sociedade. A administração pública escocesa aloca anualmente mais de £16 bilhões em produtos, serviços e obras, utilizando essa capacidade financeira para maximizar os ganhos sociais e fomentar um desenvolvimento sustentável (*GOVERNO DA ESCÓCIA, 2025*). A legislação escocesa, guiada pela Lei de Reforma de Compras (Scotland) de 2014, determina uma estrutura nítida de obrigações e responsabilidades direcionadas às entidades públicas, evidenciando a transparência, a eficiência e a inclusão social nos procedimentos de aquisição.

5 APLICAÇÃO DO QUADRO DE BOAS PRÁTICAS

Almeida (2024), ao analisar dispositivos legais e normativos, com destaque para a Lei nº 14.133/2021 (*Lei de Licitações e Contratos Administrativos do Brasil*), desenvolveu o Quadro de Boas Práticas de Contratação Pública. Esse quadro foi projetado de forma sistemática para avaliar a aplicação de Contratações Públicas Estratégicas em diferentes contextos, organizando as práticas em três níveis: Estrutural (Macro), Processual (Meso) e Contratual (Micro).

Para fins do presente estudo, desenvolveu-se um quadro adaptado à comparação normativa entre União Europeia, com foco na Diretiva 2014/24/EU, e Reino Unido, baseado no Public Contracts Regulations 2015 (*PCR 2015*). Dessa forma, com o intuito de melhor compreender as disparidades e uniformidades dos dados e dos resultados obtidos pela análise comparativa que conduz este estudo, foram selecionados dois países de cada união política: Alemanha (UE) e Escócia (Reino Unido), que possuem normativas próprias para regular os processos licitatórios, embora possuam como normas gerais a Diretiva 2014/24/EU (Alemanha) e a PCR 2015 (Escócia).

Quadro 2 - Adaptação para União Europeia (Alemanha) e Reino Unido (Escócia)

IT EM	DIMENSÃO	ETAP A	MEDIDAS	União Europeia (Diretiva 2014/24/EU)	Reino Unido (PCR 2015)	Alemanha (German Procurement Regulation (VgV))	Escócia (Procurement Reform (Scotland) Act 2014)
01	Estrutural (Macro)	-	Autorização legal	<i>Diretiva 2014/24/EU, Art. 1º, caput</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 1</i>	VgV Subseção 1, § 1: Determinações gerais e âmbito de aplicação	<i>Seção 1:</i> Estabelece os princípios fundamentais e o âmbito de aplicação da lei de reforma de compras.
02	Estrutural (Macro)	-	Regulamentação	<i>Diretiva 2014/24/EU, Considerando 45:</i> Acompanhar o procedimento competitivo com negociação com salvaguardas que garantam tratamento igualitário e transparência.	<i>Public Contracts Regulations 2015. Sec 2, Reg. 18:</i> Tratar os operadores econômicos de forma equitativa e sem discriminação, agindo com transparência e proporcionalidade.	<i>Vgv § 6:</i> <i>Prevenção de conflitos de interesse e § 8:</i> Documentação e registro	<i>Seção 8:</i> Procedimentos de contratação
03	Estrutural (Macro)	-	Auditoria e controle	<i>Diretiva 2014/24/EU, Seção 1, Art. 40</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 84</i>	VgV § 56: Avaliação de candidaturas e propostas, § 62: Informações aos candidatos	<i>Seção 15:</i> Relatórios anuais

						e concorrentes	
04	Processual (Meso)	-	Recursos financeiros e materiais	Norma específica não identificada.	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 5</i>	<i>VgV § 5:</i> Respeito à confidencialidade e orçamento adequado	<i>Seção 9:</i> Dever de sustentabilidade e na contratação
05	Processual (Meso)	-	Recursos humanos	Norma específica não identificada.	<i>Public Contracts Regulations 2015. Sub-seção 7, Reg. 56</i>	<i>VgV § 45:</i> Capacitação técnica e financeira	<i>Seção 10:</i> Considerações sobre força de trabalho
06	Processual (Meso)	-	Capacitação dos servidores	<i>Diretiva 2014/24/EU, Art. 83, ponto 4 (a, b): Fornecer gratuitamente orientações sobre a aplicação da lei de contratação pública da União, auxiliando autoridades contratantes e PMEs no cumprimento das regras e na execução dos procedimentos.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 84: Reforçar a necessidade de treinamento contínuo para garantir boas práticas de contratação.</i>	<i>VgV § 47: Criar programas de capacitação para servidores públicos responsáveis por licitações.</i>	<i>Seção 16:</i> Garantir que as equipes envolvidas nas contratações possuam treinamento adequado e atualizado.
07	Processual (Meso)		Gestão por desempenho	<i>Diretiva 2014/24/EU, Artigo 67: Introduz o conceito de adjudicação com base na melhor relação qualidade-preço, incentivando a gestão por desempenho.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 67: Aplicar critérios que considerem qualidade e custo, promovendo contratos mais eficientes.</i>	<i>VgV § 59: Utilizar métricas de desempenho para garantir a efetividade dos contratos públicos.</i>	<i>Seção 11:</i> Desenvolver estratégias contratuais baseadas em desempenho e resultados esperados.

08	Estrutural (Macro)	-	Ambiente de experimentação	<i>Diretiva 2014/24/EU, Artigo 31: Permitir procedimentos inovadores que testem soluções antes da implementação definitiva.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 31: Criar parcerias de inovação para testar abordagens inovadoras.</i>	<i>VgV § 19: Autorizar testes experimentais de novas tecnologias e processos antes da adoção formal.</i>	<i>Seção 12: Estimular abordagens inovadoras, incluindo projetos piloto e soluções tecnológicas.</i>
09	Estrutural (Macro)	-	Planejamento	<i>Diretiva 2014/24/EU, Artigo 40: Exigir publicação antecipada de avisos de pré-informação para planejamento eficiente das contratações.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 40: Determinar a necessidade de planejamento estratégico para otimização dos processos de compra.</i>	<i>VgV § 20: Requerer que órgãos públicos divulguem informações antecipadas sobre licitações futuras.</i>	<i>Seção 13: Garantir um planejamento robusto e estratégico para maior previsibilidade nas contratações.</i>
10	Estrutural (Macro)	-	Governança das Contratações	<i>Diretiva 2014/24/EU, Artigo 83: Criar mecanismos institucionais para supervisão e governança das contratações públicas.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 83: Definir responsabilidades das autoridades na supervisão e regulação das práticas de contratação.</i>	<i>VgV § 48: Estabelecer estruturas de monitoramento para garantir conformidade com regras de contratação.</i>	<i>Seção 14: Criar uma estrutura de governança para garantir transparência e conformidade na execução contratual.</i>
11	Estrutural (Macro)	-	Centralização das compras	<i>Diretiva 2014/24/EU, Artigo 37: Incentivar a utilização de centrais de compras para reduzir custos e aumentar eficiência.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 37: Permitir que autoridades contratantes utilizem centrais de compra para otimização de recursos.</i>	<i>VgV § 4: Regulamentar o uso de compras centralizadas para maior eficiência econômica.</i>	<i>Seção 20: Estabelecer mecanismos para consolidar compras públicas e obter economia de escala.</i>
12	Estrutural (Macro)	-	Transparência e Accountability	<i>Diretiva 2014/24/EU, Art. 84: Publicar informações sobre contratos para garantir transparência e prestação de contas.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 50-53: Exigir a divulgação pública de contratos e auditorias para garantir transparência.</i>	<i>VgV §§ 37-40: Publicação de avisos de contratos e transparência nos procedimentos</i>	<i>Parte 3, Seção 22 e 23: Requerer a publicação de relatórios anuais para garantir accountability nas contratações públicas.</i>

13	Processual (Meso)	-	Análise de mercado	<i>Diretiva 2014/24/EU, Artigo 40: Permitir consultas preliminares ao mercado para avaliar fornecedores e inovação.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 40: Autorizar diálogos com o mercado para melhorar a eficiência das contratações.</i>	<i>VgV § 28: Realizar pesquisa de mercado antes do início do processo licitatório.</i>	<i>Seção 11: Reforçar a importância da análise de mercado na elaboração de estratégias de contratação.</i>
14	Processual (Meso)	-	Compra direta	<i>Diretiva 2014/24/EU, Artigo 32: Definir regras para contratação direta em casos excepcionais, como emergência ou monopólio.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 32: Estabelecer critérios que autorizam a adjudicação direta sem concorrência.</i>	<i>VgV § 14: Regular exceções para compras diretas, garantindo justificativas documentadas.</i>	<i>Seção 17: Determinar os cenários em que a compra direta pode ser aplicada, garantindo transparência.</i>
15	Processual (Meso)	-	Uso de ferramentas tecnológicas	<i>Diretiva 2014/24/EU, Artigo 22: Tornar obrigatória a utilização de meios eletrônicos na comunicação e licitações.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 22: Requerer que propostas e documentos sejam enviados por plataformas digitais.</i>	<i>VgV § 10: Regular o uso de plataformas eletrônicas para garantir eficiência e rastreabilidade dos processos.</i>	<i>Seção 24: Incentivar o uso de tecnologias digitais para modernizar os processos de contratação pública.</i>
16	Processual (Meso)	-	Aprendizado e Melhoria Contínua	<i>Diretiva 2014/24/EU, Artigo 83: Implementar auditorias e feedback contínuo para otimizar contratações futuras.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 83: Estabelecer a necessidade de revisões e atualizações constantes das práticas contratuais.</i>	<i>VgV § 47: Exigir avaliações periódicas das contratações para melhorias contínuas.</i>	<i>Seção 25: Requerer análise regular dos contratos para aprendizado organizacional e aprimoramento contínuo.</i>
17	Micro (Contratual)	Planejamento	Preparação	<i>Diretiva 2014/24/EU, Art. 76, Ponto 2: Garantir planejamento detalhado antes da publicação de editais.</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 40-42: Obrigar um planejamento estruturado para todas as fases da contratação pública.</i>	<i>VgV § 28: Pesquisa de mercado e § 31: Especificação técnica</i>	<i>Seção 11: Reforçar a necessidade de planejamento estratégico na contratação pública.</i>

18	Micro (Contratual)	Instrução	Gestão de riscos	<i>Diretiva 2014/24/EU, Art. 58, Ponto 3: exigir que os operadores econômicos possuam seguro de responsabilidade de profissional adequado e demonstrem capacidade econômica e financeira para mitigar riscos na execução do contrato</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Reg. 69: As autoridades contratantes devem exigir justificativas para propostas anormalmente baixas e rejeitá-las se representarem riscos à execução do contrato ou ao cumprimento das obrigações regulatórias.</i>	<i>VgV § 60: Exige que as autoridades avaliem riscos financeiros e operacionais antes da adjudicação.</i>	<i>Seção 13: Critérios de seleção</i>
19	Micro (Contratual)	Execução	Gestão de contratos	<i>Diretiva 2014/24/EU, Art. 70: As autoridades contratantes podem estabelecer condições especiais relacionadas com a execução de um contrato, desde que estejam ligadas ao objeto do contrato, na aceção do artigo 67.º</i>	<i>Public Contracts Regulations 2015, Cap 2, seção 6:</i>	Portaria sobre a Adjudicação de Contratos Públicos (Portaria de Contratação Pública - VgV) § 2 Adjudicação de contratos de construção	Seção 3: Contratos regulamentados
20	Processual (Meso)	Avaliação	Avaliação de Resultados / Impacto	Diretiva 2014/24/EU, Art. 75, Ponto 2	Public Contracts Regulations 2015, Reg. 84	VgV §§ 37-40: Relatórios de impacto e transparência nos resultados de contratações	Seção 18: Relatórios de contratos

Fonte: Adaptado pela autora

O quadro expressa a maneira como as regulamentações de Contratações Públicas Estratégicas na Alemanha e na Escócia espelham as realidades e prioridades de cada contexto político, econômico e social; ainda mantendo a essência das Boas Práticas em etapas valiosas como transparência, gestão de riscos, avaliação de impacto, entre várias outras. A Alemanha, com o papel de uma das principais economias da União Europeia, implementa as diretrizes da

Diretiva 2014/24/EU, em conjunto com a *German Procurement Regulation (VgV)*, com um alto grau de rigor, proporcionando padronização e uniformidade entre os Estados-Membros mas também certa individualidade. Já a Escócia, como parte do Reino Unido, aplica o *Public Contracts Regulations 2015* (PCR 2015) com adaptações pontuais, dando primazia à flexibilidade e impacto social, conforme definido no *Procurement Reform (Scotland) Act 2014*.

Na Alemanha, o arcabouço regulatório é caracterizado pela formalização de regulamentações detalhadas, com o *Vergabeverordnung (VgV)* sendo um fragmento essencial para a implementação das Contratações Públicas Estratégicas. Demonstrando um ângulo vigoroso na segurança jurídica e na documentação dos processos, o país conta com diretrizes que desviam-se de conflitos de interesse e asseguram práticas de auditoria rigorosas, conforme os §§37-40 e §62 da *VgV*. Outrossim, a alocação de recursos financeiros e humanos é planejada cuidadosamente, e a capacitação técnica é uma prioridade contínua. A transparência é garantida pela publicação de contratos em portais acessíveis ao público, assegurando a confiança nas práticas administrativas. O planejamento estratégico também é aprimorado, o qual abarca pesquisas de mercado detalhadas e critérios técnicos nítidos, como previsto nos §§28 e 31 da *VgV*.

Em contrapartida, a Escócia aponta uma abordagem diferente, alinhada à sua autonomia regulatória dentro do Reino Unido. O *Procurement Reform (Scotland) Act 2014* estabelece diretrizes voltadas para a inclusão social e o desenvolvimento sustentável, enfatizando os benefícios que as Contratações Públicas podem gerar para as comunidades locais. A flexibilidade regulatória é uma característica poderosa, permitindo ajustes rápidos para atender às demandas regionais mesmo com suas diversas especificidades. O país também se sobressai pela transparência, etapa de extrema importância no Quadro de Boas Práticas, assegurada por portais digitais que publicam contratos e relatórios, conforme descrito nas Seções 22 e 23 do *Procurement Reform Act*. A gestão de riscos na Escócia é proativa, com metas adaptadas às circunstâncias locais e ênfase na eficiência e inovação nos processos licitatórios.

Apesar de divergências em suas abordagens, os dois casos estudados carregam resultados que reforçam valores fundamentais para as Boas Práticas expostas, evidenciando a não existência de uma só conduta para a Contratação Pública Estratégica, mas diversos

modelos que se complementam, podendo ser aplicados de acordo com as peculiaridades de cada contexto.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo central analisar e comparar as práticas regulatórias de Contratações Públicas Estratégicas na União Europeia e no Reino Unido, com base no Quadro de Boas Práticas desenvolvido por *Almeida (2024)*. Para isso, foram investigadas as diretrizes normativas da Alemanha e da Escócia, como representantes desses dois contextos, a fim de compreender como se estruturam e se aplicam as estratégias de contratação pública em cada realidade.

A análise documental e comparativa permitiu identificar as regulamentações vigentes e mapear semelhanças e diferenças nas abordagens adotadas por ambos os países. A União Europeia demonstrou uma tendência à harmonização normativa entre os Estados-Membros, com foco em transparência, sustentabilidade e inclusão. Já o Reino Unido, especialmente após o Brexit, revelou maior flexibilidade regulatória, priorizando a autonomia local sem abrir mão da eficiência e inovação nas contratações públicas.

Os resultados confirmam que, mesmo com caminhos distintos, os dois modelos compartilham valores estratégicos em comum. A Escócia, por exemplo, reforça sua atuação voltada ao impacto social e à transparência, enquanto a Alemanha adota uma postura mais padronizada e técnica, refletindo as exigências da *Diretiva 2014/24/EU*. Esses achados estão alinhados aos objetivos traçados no início do estudo, que buscavam justamente entender essas diferenças e convergências entre os sistemas analisados.

A aplicação do Quadro de Boas Práticas foi essencial para sistematizar os dados coletados, oferecendo uma base sólida para a comparação entre os contextos. A pesquisa demonstrou que alinhar estratégias regulatórias às especificidades econômicas e sociais locais pode ser um caminho viável e eficaz para fortalecer o papel da contratação pública como instrumento de política pública, como aponta a *OECD (2020)*, ao destacar que aquisições bem estruturadas são capazes de impulsionar inovação, sustentabilidade e inclusão de forma integrada.

Diante da complexidade e constante evolução dos cenários regulatórios, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo da análise para outros países da União Europeia, outras nações do Reino Unido e até mesmo contextos emergentes, como o Brasil. Investigar

como diferentes sistemas incorporam práticas estratégicas pode contribuir para a construção de modelos mais maduros e coerentes com os desafios contemporâneos de governança, inovação e desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Diego. *Modelo de maturidade das contratações públicas estratégicas*. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

AL LAHHAM, N. A. *et al.* Estratégias municipais, serviços públicos e cidade digital estratégica: caso de Edimburgo, Escócia. *Ágora: Revista de Divulgação Científica*, v. 29, p. 141–166, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/agora.v29.5445>. Acesso em: 27 jan. 2025.

ALEMANHA. *Vergabeverordnung (VgV): Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge*. Disponível em: https://www.gesetze-im-internet.de/vgv_2016/. Acesso em: 27 jan. 2025.

ARROWSMITH, S. Public procurement: basic concepts and the coverage of procurement rules. In: ARROWSMITH, S. (Ed.). *Public procurement regulation: an introduction*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

BRAMMER, S.; WALKER, H. Sustainable procurement in the public sector: an international comparative study. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 31, n. 4, p. 452-476, 2011.

CALDWELL, N. *et al.* Promoting competitive markets: the role of public procurement. *Journal of Purchasing and Supply Management*, v. 11, n. 5-6, p. 242-251, 2005.

EDLER, J.; GEORGHIOU, L. Public procurement and innovation—Resurrecting the demand side. *Research Policy*, v. 36, n. 7, p. 949-963, 2007.

EURONEWS. Alemanha anunciou plano de €33 bilhões para descarbonizar a indústria. 24 ago. 2024. Disponível em: <https://pt.euronews.com/green/2024/08/24/alemanha-anuncia-plano-de-33-mil-milhoes-para-d Descarbonizar-a-industria>. Acesso em: 23 jan. 2025.

EUROPEAN COMMISSION. *Public procurement for a circular economy: good practice and guidance*. 2020. Disponível em: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42884>. Acesso em: 23 jan. 2025.

EUROPEAN COMMISSION. *Public procurement in the European Union*. 2016.

EUROPEAN PARLIAMENT AND COUNCIL. *Regulation (EU) 2021/xxxx on public procurement*. 2021. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021Rxxxx>. Acesso em: 30 set. 2024.

EUROPEAN UNION. *Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC*. *Official Journal of the European Union*, L 94, p. 65-242, 28 mar. 2014. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>. Acesso em: 5 ago. 2024.

GOVERNMENT OF SCOTLAND. *Public sector procurement*. Disponível em: <https://www.gov.scot/policies/public-sector-procurement/>. Acesso em: 5 ago. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OECD). *Public procurement for a better environment*. 2020.

SCOTLAND. *Procurement Reform (Scotland) Act 2014*. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/asp/2014/12/contents>. Acesso em: 5 ago. 2024.

THAI, K. V. *Public procurement re-examined*. 2001.

UK GOVERNMENT. *Public Contracts Regulations 2015*. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2015/102>. Acesso em: 5 ago. 2024.

UK GOVERNMENT. *Transforming public procurement: government response*. 2021. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/transforming-public-procurement-government-response>. Acesso em: 5 ago. 2024.

UNITED KINGDOM. *The Public Contracts Regulations 2015*. Disponível em: <https://www.legislation.gov.uk/uksi/2015/102/contents/made>. Acesso em: 5 ago. 2024.

Emitido em 02/06/2025

DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO) Nº 01/2025 - CCSA - CGP (11.00.52.01)
(Nº do Documento: 49)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 02/06/2025 11:22)
YLUSKA MAGALHAES GUEDES BRITO ALMEIDA
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO
1679264

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:
49, ano: **2025**, documento (espécie): **DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO)**, data de emissão:
02/06/2025 e o código de verificação: **ea23d239b2**