

The logo for Enap (Escola Nacional de Administração Pública) consists of the word "Enap" in white, bold, sans-serif font, set against a solid red rectangular background.

**Escola Nacional de  
Administração Pública**

**PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA PARA  
GESTÃO DA ÁREA DO ENTORNO DA  
LAGOA RODRIGO DE FREITAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como parte dos requisitos para obtenção do  
grau de Especialista em Gestão Pública com  
ênfase em Governo Local.

Aluno: Octávio Aziz de Almeida Santos

Orientador: Henrique Gaspar Barandier

Brasília – DF

Julho/2018

## PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA PARA GESTÃO DA ÁREA DO ENTORNO DA LAGOA RODRIGO DE FREITAS

**Resumo:** O presente trabalho trata dos desafios da gestão de parques urbanos pela Administração Pública, tendo em vista a escassez de recursos, a crescente crise na arrecadação dos Municípios e a justa demanda dos cidadãos por serviços de qualidade. Aborda a opção pela utilização de parcerias entre entes públicos e privados para que a Administração possa priorizar seus esforços e recursos na execução de serviços públicos que necessariamente exigem a atuação estatal. Descreve ainda a situação atual do entorno da Lagoa Rodrigo de Freitas e propõe um plano de implantação de uma parceria público-privada para gestão da área.

**Palavras-chave:** escassez de recursos públicos, parceria público-privada, Lagoa Rodrigo de Freitas.

## SUMÁRIO

1.	Diagnóstico.....	4
1.1.	Definição do problema.....	4
1.2.	Contexto do problema.....	4
1.3.	Metodologia de coleta de dados.....	8
1.4.	Localização do Plano de Intervenção.....	9
1.5.	Público-Alvo.....	15
1.6.	Valor previsto.....	16
1.7.	Duração.....	17
1.8.	Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora.....	18
2.	Objetivos.....	18
3.	Marco Técnico e Teórico.....	19
3.1.	A escassez de recursos públicos e a crise na arrecadação dos Municípios.....	19
3.2.	Parcerias público-privadas na prestação de serviços públicos.....	21
3.3.	Procedimento de Manifestação de Interesse.....	23
4.	Escopo.....	25
4.1.	Estrutura Analítica do Projeto.....	25
4.2.	Serviços públicos a serem prestados pelo parceiro privado.....	27
4.3.	Atividades econômicas a serem exploradas pelo parceiro privado.....	28
4.4.	Não escopo.....	29
4.5.	Restrições.....	29
4.6.	Premissas.....	31
4.7.	Riscos.....	32
4.8.	Estrutura de gestão e principais atores envolvidos.....	34
4.9.	Quadro de Trabalho/equipe.....	35
5.	Cronograma.....	37
6.	Considerações finais.....	37
7.	Referências bibliográficas.....	39

## **1. DIAGNÓSTICO**

### **1.1. Definição do problema**

Atualmente, a gestão de parques urbanos tem se apresentado como um grande desafio para as cidades. A escassez de recursos e a crescente crise de arrecadação financeira dos Municípios tem instigado a Administração em buscar parcerias com a iniciativa privada para prestação de serviços públicos, especialmente os que não demandam necessariamente a atuação direta do Poder Público, como conservação e zeladoria.

Com o objetivo de introduzir a discussão sobre a implantação de uma política pública de gestão dos parques urbanos da Cidade do Rio de Janeiro, o presente trabalho propõe um plano de implantação de uma parceria público-privada para administrar a área do entorno da Lagoa Rodrigo de Freitas, de forma a atender ao interesse público de forma eficiente e eficaz.

### **1.2. Contexto do problema**

Diante do quadro de falta de recursos suficientes para cumprimento de suas responsabilidades, a Administração Pública convive com o dilema de ter que estabelecer prioridades, pois não há como executar os serviços públicos com a presteza, eficiência e qualidade que demanda a sociedade.

Embora seja corrente o entendimento de que saúde, educação e segurança sejam essenciais à população e, portanto, devam estar no topo da pirâmide de prioridades, são também primordiais para qualidade de vida das pessoas, principalmente no que tange sua relação com a cidade, temas como transporte, iluminação pública, limpeza urbana e lazer, entre outros.

O Espaço Público é o lugar da cidade de propriedade e domínio da administração pública, cabendo ao Estado a responsabilidade de garantir o direito universal da cidadania ao seu uso e usufruto. Segundo PENN (2017):

[...] a qualidade dos espaços públicos os valorizam, promovendo uma série de consequências sociais e econômicas. As pessoas são atraídas por locais onde elas se sintam mais à vontade e que gerem um sentimento de pertencimento. Negócios e investimentos também são atraídos por locais bem estruturados, mantidos e administrados. Uma cidade que busca a qualidade de vida das pessoas e, ao mesmo tempo, a competitividade global precisa estar atenta às tendências da agenda urbana<sup>1</sup>.

Diante dessa visão, a organização não governamental *Project for Public Spaces (PPS)*, em linha com a agenda do Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (ONU-Habitat), elaborou algumas sugestões<sup>2</sup> de como melhorar alguns aspectos econômicos, sociais e ambientais das cidades por meio da reabilitação dos espaços públicos já existentes:

1. Converter ruas em calçadas, principalmente nos núcleos urbanos mais transitados, tendo o cuidado de habilitar as vias do entorno para equilibrar o deslocamento de pessoas e bens.
2. Criar parques e praças públicas como destinos de múltiplas funções, visando desenvolver uma experiência pública compartilhada, em busca de coesão comunitária.
3. Desenvolver economias locais por meio de mercados urbanos, tendo como objetivo o desenvolvimento regional, geração de empregos nos bairros e criação de novas centralidades na cidade.
4. Projetar edifícios que sirvam como redes de conexões entre bairros distintos, para que, da mesma forma que os mercados urbanos, funcionem como instrumentos de indução de novas centralidades.
5. Vincular agenda de saúde pública com programas de espaços públicos, seja pela sua utilização pela população para prática de atividades físicas ao ar livre, como pelo eventual oferecimento de serviços comunitários de saúde e educação básica.

---

<sup>1</sup> The City Fix Brasil. *Espaços Públicos: o valor econômico e o valor simbólico* (14/06/2017). Disponível em: <<http://thecityfixbrasil.com/2017/06/14/espacos-publicos-o-valor-economico-e-o-valor-simbolico>>. Acesso em: 10 out. 2018.

<sup>2</sup> PPS – Project for Public Spaces. *Placemaking and the Future of Cities*. UN-HABITAT Sustainable Urban Development Network (SUD-Net). Disponível em: <[http://www.pps.org/wp-content/uploads/2012/09/PPS-Placemaking-and-the-Future-of-Cities.pdf?utm\\_medium=website&utm\\_source=archdaily.com.br](http://www.pps.org/wp-content/uploads/2012/09/PPS-Placemaking-and-the-Future-of-Cities.pdf?utm_medium=website&utm_source=archdaily.com.br)>. Acesso em: 29 ago. 2018.

6. Reinventar organizações comunitárias aproveitando, por exemplo, as características históricas do local, procurando disseminar um espírito comunitário nos moradores do entorno.
7. Desenvolver “o poder dos 10” (*The Power of 10*)<sup>3</sup>, isto é, 10 características que um bom espaço público precisa apresentar para conseguir atrair um grande número de visitantes: diversidade de usos, fachadas ativas, dimensão social e vitalidade urbana, escala humana, iluminação, fomento à economia local, identidade local, ruas completas, áreas verdes, participação social.
8. Elaborar programa integral para os espaços públicos, incluindo uma avaliação preliminar para identificar os melhores e os piores aspectos do local, reforçar as áreas bem avaliadas e melhorar as deficientes, objetivando alcançar uma gestão otimizada dos recursos desses espaços.
9. Ser “mais leve, mais barato, mais rápido”. Começar pequeno e experimentar, minimizando perdas econômicas e promovendo a participação da comunidade no desenvolvimento do espaço público.
10. Reestruturar o governo para priorizar os espaços públicos, criando órgãos especializados na gestão de áreas com essas características.

Tais aspectos também influenciam o valor imobiliário do entorno dessas áreas. Nesse ponto, é importante destacar o papel de calçadas, ciclovias e acessos ao transporte. A possibilidade do uso de modos ativos, por exemplo, é um fator de impacto no mercado imobiliário. TIEPPO (2017), em estudo desenvolvido para o Núcleo de Economia Regional e Urbana da Universidade de São Paulo, mapeou os imóveis próximos das ciclovias na capital paulista e verificou que esses apresentaram alta valorização após sua implantação. Por outro lado, conforme aumenta a distância entre o imóvel e a ciclovia, tal valorização cai rapidamente<sup>4</sup>. Outra questão identificada no estudo é que uma boa caminhabilidade das ruas e calçadas de uma região também é um fator de valorização imobiliária.

---

<sup>3</sup> PPS – Project for Public Spaces. *The Power of 10+*. Disponível em: <[https://www.pps.org/reference/the-power-of-10/?utm\\_medium=website&utm\\_source=archdaily.com.br](https://www.pps.org/reference/the-power-of-10/?utm_medium=website&utm_source=archdaily.com.br)>. Acesso em: 29 ago. 2018.

<sup>4</sup> Jornal da USP. *Ciclovias em expansão influenciam mercado imobiliário de São Paulo* (22/05/2017). Disponível em <<http://jornal.usp.br/ciencias/ciencias-humanas/ciclovias-em-expansao-influenciam-mercado-imobiliario-de-sao-paulo>>. Acesso em: 10 out. 2018.

Diante da valorização imobiliária advinda de investimentos públicos realizados na qualificação do espaço público, fruto do esforço coletivo da sociedade tendo em vista a utilização de recursos públicos, seria justo que os proprietários que tiveram seu patrimônio incrementado dividissem tal vantagem com toda a coletividade.

Existem no ordenamento jurídico ferramentas capazes de corrigir essas distorções. O Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), que se atualizado regularmente, é o instrumento tributário próprio para compensar a Administração pelo investimento realizado. Há também a chamada Contribuição de Melhoria, tributo definido na Constituição e no artigo 81 do Código Tributário Nacional (CTN - Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966), pago pelo contribuinte no caso de obra pública onde há valorização de imóveis nas imediações. Entretanto, é raramente utilizada pelos governos, principalmente devido à exigência legal de publicação do orçamento da obra e do direito do contribuinte de impugnar o respectivo valor, o que imputaria ao Poder Público mais um procedimento administrativo interno. Outro instrumento urbanístico definido no Estatuto das Cidades (Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001) para esse fim é a Outorga Onerosa do Direito de Construir, a qual se refere à concessão emitida pelo Município para que o proprietário de um imóvel edifique acima do limite estabelecido pelo coeficiente de aproveitamento básico, mediante contrapartida financeira a ser prestada pelo beneficiário.

Pelo exposto, calçadas, ciclovias, parques e praças são locais de vital importância para a vida na cidade. O vínculo da população com esses espaços deve ser estimulado, assim como a conexão e a sociabilidade entre as próprias pessoas.

Sendo assim, não se deve desprezar a importância de uma gestão eficiente dessas áreas públicas no contexto de um plano de desenvolvimento sustentável das cidades.

Esse trabalho indica uma ação que poderia ser pensada no âmbito de um programa mais amplo de gestão para os grandes parques urbanos da cidade. A escolha pela modalidade de Parceria Público Privada foi determinada diante da atualizada do tema em projetos semelhantes, entretanto é importante ressaltar que outros modelos devem ser considerados a partir de uma análise caso a caso.

### 1.3. Metodologia de coleta de dados

O Tipo de Pesquisa aplicada na investigação exploratória e descritiva dos temas envolvidos nesse trabalho é a Abordagem Qualitativa. Trata-se de método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais, por exemplo.

Como Fontes de Informação, são utilizadas pesquisas bibliográficas, documentais, eletrônicas e entrevistas a atores relevantes aos temas.

Para informações sobre a situação econômico-financeira dos municípios, do seu impacto na prestação de serviços públicos, teoria e prática aplicada às parcerias público-privadas, inclusive sobre o procedimento de manifestação de interesse, foram consultados artigos científicos, documentos postados nos sítios de informações da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro, doutrinas e jurisprudências de referência.

Para informações a respeito dos serviços públicos prestados e das atividades econômicas exercidas na área do entorno da Lagoa Rodrigo de Freitas, foram consultados, principalmente por contato telefônico, os órgãos públicos e demais entidades envolvidas na gestão da área, entre eles Secretaria Municipal de Conservação e Meio Ambiente (SECONSERMA), Companhia Municipal de Limpeza Urbana (COMLURB), Companhia Municipal de Energia e Iluminação (RIOLUZ) e Secretaria Municipal de Fazenda (SMF).

Por se tratar de uma proposta de modelo de gestão que não está implementado no âmbito da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e diante do quadro de falta de informações mais precisas sobre os custos dos procedimentos atualmente realizados na conservação da área em questão, o presente plano de intervenção foi estruturado a partir a conjugação dos dados disponíveis junto às fontes citadas acima com o objetivo de, utilizando-se o método científico, produzir novas informações.



“Laguna” Rodrigo de Freitas está ligada ao mar por meio do canal do Jardim de Alah, que divide os bairros Ipanema e Leblon.

De acordo com o Sistema Municipal de Informações Urbanas (SIURB)<sup>6</sup>, a área em questão, delimitada pelo meio fio interno limítrofe com as avenidas que a contornam e a margem do espelho d’água, corresponde à Quadra nº 23.072, da Planta Cadastral 287E. Sua área total, excluídas as ilhas ocupadas pelos Clubes Naval e Caiçaras, é de aproximadamente 300 mil metros quadrados.

Figura 2 – Delimitação da área a ser concedida



Fonte: <http://siurb.rio/portal/home/index.html> , layer “quadras”, grifos do autor (2018)

Além de ser circundada por uma ciclovia com aproximadamente 7,5 quilômetros de extensão, há que se destacar a existência de alguns equipamentos e áreas relevantes no local:

---

<sup>6</sup> SIURB – Sistema Municipal de Informações Urbanas. Disponível em: <<http://siurb.rio/portal/home/index.html>>. Acesso em: 22 set. 2018.

1. Parque do Cantagalo
2. Clube Caiçaras
3. Clube de Regatas do Flamengo – sede de remo
4. Estádio de Remo da Lagoa
5. Parque das Figueiras
6. Parque Tom Jobim
7. Parque dos Patins
8. Clube Naval
9. Botafogo Futebol e Regatas – sede de remo

Foto 1: Lagoa Rodrigo de Freitas vista do Cristo Redentor



Fonte: TripAdvisor - [https://www.tripadvisor.com.br/LocationPhotoDirectLink-g303506-d2560060-i125627570-Hotel\\_Sesc\\_Copacabana-Rio\\_de\\_Janeiro\\_State\\_of\\_Rio\\_de\\_Janeiro.html](https://www.tripadvisor.com.br/LocationPhotoDirectLink-g303506-d2560060-i125627570-Hotel_Sesc_Copacabana-Rio_de_Janeiro_State_of_Rio_de_Janeiro.html) (2018)

Foto 2: Vista aérea do Parque dos Patins e Heliponto Municipal



Fonte: <https://diariodorio.com/historia-do-parque-dos-patins/> (2018)

Foto 3: Vista para o Parque do Cantagalo



Fonte: Acervo Henrique Barandier (2018)

O estado de conservação da área é relativamente bom, embora exista um enorme potencial de melhoria, principalmente em relação à revitalização do mobiliário, áreas verdes e iluminação pública. Sendo assim, e pelo fato de que não será necessária a realização de grandes obras de infraestrutura, o local foi escolhido como ponto de partida para o

desenvolvimento do modelo proposto. De acordo com os resultados apresentados pela operação, o modelo poderá ser aprofundado e replicado em outras áreas da cidade.

Quanto aos serviços públicos prestados no local, há uma excessiva descentralização de competências entre vários órgãos da Prefeitura, cujos territórios de atuação não são necessariamente coincidentes, o que dificulta ainda mais uma análise quantitativa e qualitativa da sua prestação em um local determinado.

A SECONSERMA é responsável pela conservação das calçadas, meio fio, passeio, ciclovia, praças, quadras esportivas, mobiliário urbano, pequenos reparos em concreto, decks e microdrenagem (coleta e afastamento das águas superficiais ou subterrâneas através de pequenas e médias galerias). A área do entorno da Lagoa está localizada na jurisdição da 3ª Gerência de Conservação, responsável pelos bairros do Jardim Botânico, Gávea, Rocinha, Vidigal, Leblon, Ipanema, Copacabana, Leme e Lagoa, cuja equipe operacional hoje conta com 40 profissionais.

A COMLURB é responsável pela varrição, roçada e ceifagem dos gramados e áreas verdes, capina/poda (corte) de galhos, coleta e remoção de resíduos sólidos, limpeza dos banheiros públicos, lavagem de mobiliário, remoção de pichações e conservação de parques. A área em estudo está localizada na jurisdição da Superintendência Regional Sul, setores 4 e 5 (Gávea, Jardim Botânico, Leblon, Ipanema, Lagoa), e contam atualmente com 16 profissionais para executar tais serviços, além das equipes que atuam na remoção (caminhões).

A RIOLUZ é responsável por gerir, planejar, manter e modernizar o sistema municipal de iluminação pública. A área em estudo está localizada na jurisdição da 4ª Gerência Regional – 4ª GRSul (Centro, Santa Teresa e toda a Zona Sul até a Rocinha), e tem aproximadamente 600 pontos de iluminação (postes próximos à orla da lagoa, equipados com lâmpadas de led), com carga de 65 watts cada. Essa informação é relevante uma vez que o pagamento pelo fornecimento de energia elétrica é calculado por estimativa de carga disponibilizada. Atualmente, atuam em toda a área da 4ª GRSul, cerca de 18 equipes com 3 profissionais cada.

A gestão e fiscalização dos contratos de permissão de uso e autorização para exercício de atividades econômicas no local também são descentralizadas. As permissões de uso e exploração das áreas de estacionamento, restaurantes (quiosques) e Heliponto Municipal são administradas pela Subsecretaria de Patrimônio Imobiliário, enquanto as autorizações para exercício das demais atividades, como aluguel de bicicletas, triciclos, “pedalinhos”, entre outros, são de competência da Coordenadoria de Licenciamento e Fiscalização, órgãos subordinados à SMF.

Diante de tal quadro de fragmentação, observa-se que não há um controle integrado de custos, indicadores de desempenho e índices de qualidade da prestação dos serviços, importando em ineficiência na gestão global da área.

É importante salientar que foram destacados acima apenas os serviços candidatos a serem delegados ao parceiro privado. Os órgãos citados executam uma infinidade de outros serviços nas suas respectivas áreas de competência que, devido a sua especificidade, devem continuar a ser mantidos pelo Poder Público.

O entorno da lagoa não está definido formalmente como um parque urbano, entretanto, assim será considerado para efeitos meramente acadêmicos.

Por outro lado, o artigo 117 do Plano Diretor da Cidade (Lei Complementar n.º 111, de 1º de fevereiro de 2011), define a Lagoa Rodrigo de Freitas, seus canais e faixas marginais como “sítios de relevante interesse ambiental e paisagístico [...] que, por seus atributos naturais, paisagísticos, históricos e culturais, constituam-se em referência para a paisagem da Cidade do Rio de Janeiro, sujeitas a regime de proteção específico e a intervenções de recuperação ambiental, para efeitos de proteção e manutenção de suas características...”.

A Prefeitura mantém diversos parques urbanos com características semelhantes à área em estudo, isto é, grandes espaços públicos que cumprem simultaneamente relevante papel ambiental, paisagístico e social, e a eles poderia ser aplicado o modelo apresentado nesse trabalho, respeitando-se evidentemente as especificidades e vocações próprias de cada

localidade. Alguns exemplos são o Campo de Santana, a Quinta da Boavista, o Parque de Madureira e o Parque do Flamengo.

Dessa forma, seria possível se desenvolver uma Política de Gestão de Parques Urbanos, cuja premissa básica poderia ser a de que o operador escolhido para administrar um parque com grande potencial de desenvolvimento econômico (devido sua localização, público predominante e estado de conservação), em contrapartida também deveria se responsabilizar por outro de características opostas. Por conseguinte, um maior número localidades e cidadãos seriam beneficiados por essa política pública.

### **1.5. Público-Alvo**

Por tratar-se de um logradouro público, bem de uso comum do povo, o público alvo desse plano de intervenção é toda a comunidade de usuários da área, moradores ou não da região.

Localizada em uma das regiões mais valorizadas da cidade, os moradores do entorno poderiam ser identificados em termos de estratificação socioeconômica como de classe média alta e alta, o que de certa forma já induziria a apropriação desse espaço por um público de determinado estrato social.

Para garantir a sua função social, o espaço público deve ser utilizado de forma a atrair um público amplo, estar disponível a todos os que possam e queiram usufruir dele e oferecer múltiplas funções e usos.

Segundo PACHECO (2017):

[...] é possível relacionar a presença e o planejamento dos espaços público com valores democráticos. A cultura de um lugar, sua estrutura e hierarquia social refletem a maneira como os espaços comuns são planejados e controlados e pelos padrões de uso que é feito deles. Conforme assinala ROGERS<sup>7</sup>: quanto mais

---

<sup>7</sup> BROWN, Richard; HANNA, Kat; Holdsworth, RACHEL. *Making good – shaping places for people*. A Centre for London collection, March, 2017. Disponível em: <[http://www.centreforlondon.org/wp-content/uploads/2017/02/CFLJ5081\\_collection\\_essay\\_placemaking\\_0217\\_WEB.pdf?utm\\_medium=website&utm\\_source=archdaily.com.br](http://www.centreforlondon.org/wp-content/uploads/2017/02/CFLJ5081_collection_essay_placemaking_0217_WEB.pdf?utm_medium=website&utm_source=archdaily.com.br)>. Acesso em: 23 set. 2018.

diversificados e vivos os espaços de uma cidade, menos desigual e mais rica e democrática torna-se a sociedade. Essa afirmação sustenta-se a partir da própria definição de espaço público: em essência, um ambiente aberto, de livre acesso e democrático<sup>8</sup>.

## 1.6. Valor previsto

Diante do contexto de escassez de recursos públicos, o modelo de operação da área deve ser elaborado de forma que viabilize a arrecadação de recursos suficientes para financiar as despesas com conservação e prestação dos serviços públicos a serem executados, mediante a menor contraprestação possível do poder público.

Para estimar os custos e construir a equação econômico-financeira da operação, é necessário o desenvolvimento prévio de um projeto básico, que deverá ser apresentado por eventuais interessados em sede de um Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI), contendo o inventário dos serviços a serem prestados, assim como das atividades econômicas a serem praticadas no local, cuja exploração deverá resultar na captação de recursos para o parceiro privado, na forma de receita acessória. Outro estudo importante que deve ser realizado é quanto ao número de visitantes/usuários que frequentam atualmente o local e o potencial impacto de eventual aumento desse público.

Os custos despendidos pelos interessados na preparação das propostas e dos estudos técnicos serão de sua inteira e exclusiva responsabilidade. Entretanto, o interessado que apresentar a melhor proposta e for autorizado a realizar os estudos poderá ser ressarcido pelo futuro concessionário. Tal ressarcimento está previsto no Decreto nº 8.428, de 2 de abril de 2015.

Para tanto, deve-se atender ao disposto no artigo 4º, §5º, inciso I, do referido decreto, o qual indica que valor nominal máximo para eventual ressarcimento dos projetos, levantamentos, investigações ou estudos, será fundamentado em prévia justificativa técnica.

---

<sup>8</sup> PACHECO, Priscila. *Espaços Públicos: 10 Princípios para conectar as pessoas e a rua* (21/06/2017). Disponível em: <<https://www.archdaily.com.br/br/873962/espacos-publicos-10-principios-para-conectar-as-pessoas-e-a-rua>>. Acesso em: 23 set. 2018.

Tendo em vista os produtos finais que deverão ser produzidos e apresentados ao final dos estudos (vide descrição na seção 3.3), e considerando que no máximo 10% da área a ser concedida será objeto de projeto arquitetônico de aprovação, projeto definitivo de arquitetura e projeto estrutural (vide valor dos serviços na tabela de edificações do Portal do Engenheiro<sup>9</sup>), o valor nominal máximo a ser ressarcido é de R\$ 1.530.000,00 (um milhão e quinhentos e trinta mil reais).

Tabela 1 – Memória de Cálculo

	<b>Projeto Arquitetônico de Aprovação</b>	<b>Projeto Definitivo de Arquitetura</b>	<b>Projeto Estrutural</b>
<b>Valor por m<sup>2</sup>, para obras acima de 400m<sup>2</sup></b>	R\$ 17,00	R\$ 17,00	R\$ 17,00
<b>Área total</b>	300.000	300.000	300.000
<b>10% área</b>	30.000	30.000	30.000
<b>TOTAL</b>	R\$ 510.000,00	R\$ 510.000,00	R\$ 510.000,00
	<b>VALOR MÁXIMO RESSARCIMENTO</b>	<b>R\$ 1.530.000,00</b>	

Fonte: autor (2018)

Os demais custos com elaboração e publicação de editais, procedimentos licitatórios, avaliação de propostas e estudos técnicos serão de responsabilidade do Poder Público.

### **1.7. Duração**

O procedimento de implantação da parceria público-privada deverá ter duração de no máximo 15 meses (vide cronograma na seção 5).

<sup>9</sup> Portal do Engenheiro. *Tabela de Edificações* (17/02/2016). Disponível em: <<http://www.imecmg.org.br/30/index.php/imec/institucional/tabela-de-edificacoes>>. Acesso em: 20 out. 2018.

### 1.8. Instituição/unidade funcional gestora e idealizadora

A implantação e gestão do contrato de parceria ficarão a encargo de um Conselho de Gestão Municipal. Conselhos de Gestão são órgãos colegiados de caráter consultivo e deliberativo, com a finalidade de subsidiar a elaboração, a implementação, o acompanhamento e a avaliação das políticas públicas em suas respectivas áreas de atuação.

Os Conselhos de Gestão Pública fazem parte de uma dimensão mais ampla das ações de governo e envolvem, na verdade, uma transformação na própria forma de fazer gestão pública. Eles têm a ver com uma concepção de co-gestão, uma concepção de partilha de poder. São novos espaços, novas esferas públicas no interior das quais a agenda fundamental é justamente a agenda voltada ao fortalecimento dos direitos de cidadania<sup>10</sup>.

O Conselho de Gestão Municipal do Parque da Lagoa Rodrigo de Freitas deve ser formado por servidores dos órgãos públicos envolvidos na operação, a ser presidido preferencialmente pelo representante da SECONSERMA, órgão da Prefeitura responsável pelo sistema ambiental e de conservação da cidade. Outros órgãos que tem interesse direto ou indireto na operação da área, como COMLURB, RIOLUZ, SMF e GM, deverão participar do conselho.

## 2. OBJETIVOS

O Objetivo Geral do presente trabalho é “IMPLANTAR UMA PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA PARA GESTÃO DA ÁREA DO ENTORNO DA LAGOA RODRIGO DE FREITAS”.

Já os Objetivos Específicos são “prestar serviços públicos em determinada área da cidade de forma eficiente e eficaz”, “promover a utilização de determinada área da cidade de

---

<sup>10</sup> Instituto Polis, *Entrevista com Celso Daniel* (17/04/2001). Disponível em: <<http://www.polis.org.br/uploads/818/818.pdf>>. Acesso em: 20. Out. 2018.

forma econômica e ambientalmente sustentável” e “subsidiar a formulação de uma política pública para gestão dos parques urbanos da cidade”.

### 3. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

#### 3.1. A escassez de recursos públicos e a crise na arrecadação dos Municípios

A escassez de recursos públicos e a crise na arrecadação dos Municípios são temas organicamente interligados.

O problema de escassez sempre esteve presente no dia a dia da sociedade moderna. A própria disciplina da economia política é definida com base nessa premissa. De acordo com MENDES (2004), a “(e)conomia é o estudo das escolhas feitas pelas pessoas diante da situação de escassez”<sup>11</sup>, que nada mais é que a insuficiência de recursos para atender a uma necessidade. Também pode ser definida como a “disparidade entre as necessidades e desejos ilimitados dos seres humanos e a limitação dos recursos necessários para satisfazê-los, desencadeando os problemas econômicos. Assim, a sociedade como um todo é obrigada a fazer escolhas entre o que e quanto produzir (quais bens e em que quantidade para atender as necessidades), como produzir (que recursos utilizar para se produzir o máximo com menos dispêndio) e para quem produzir (quem será o meu consumidor)”<sup>12</sup>.

Já recursos são os meios que são utilizados ou consumidos para se produzir ou alcançar o objeto desejado. Segundo os economistas, recursos (ou fatores de produção) são elementos empregados em processos produtivos para elaboração de bens, mercadorias ou serviços necessários à vida material da sociedade. Também podem ser chamados de insumos e abrangem diversas dimensões, dentre elas capital, matéria-prima e trabalho.

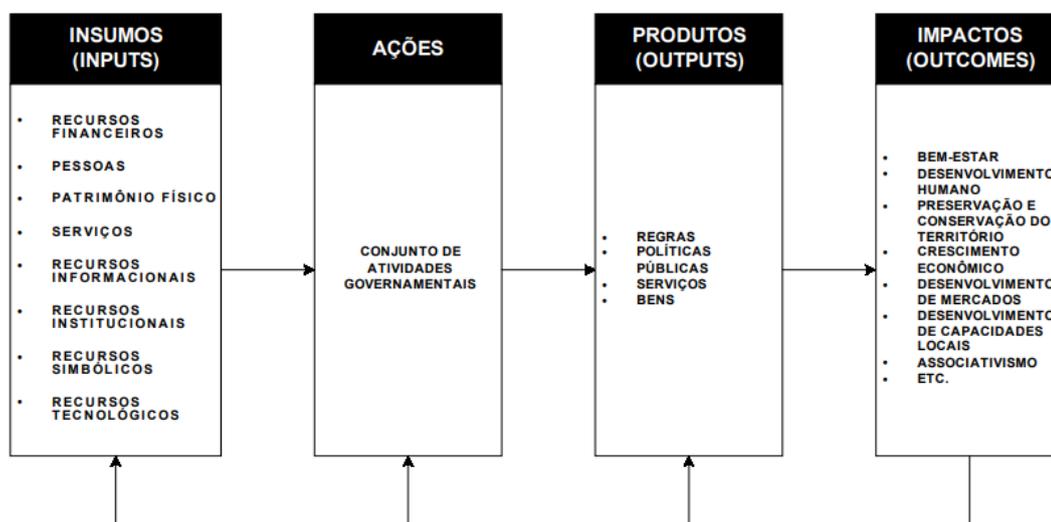
---

<sup>11</sup> MENDES, Judas Tadeu Grassi. *Economia: Fundamentos e Aplicações*. São Paulo: Pentrice Hall, 2004.

<sup>12</sup> LOPES, Maria Edineime. *Escassez e necessidades humanas*. (Dissertação) Administração. Centro de Educação Aberta à Distância – CEAD. Universidade Federal Do Piauí-UFP, 2015. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/6532795/escassez-e-necessidades-humanas>>. Acesso em: 23 set. 2018.

Quanto à definição de recursos públicos, segundo MARTINS, “são insumos (*inputs*) à geração dos produtos (*outputs*) da ação governamental, que por sua vez gerarão impactos (*outcomes*) numa dada situação”<sup>13</sup>.

Figura 3 – Definição sistêmica de recursos públicos



Fonte: [http://igepp.com.br/uploads/ebook/4\\_orientacoes\\_pera\\_resultados\\_e\\_accountability.pdf](http://igepp.com.br/uploads/ebook/4_orientacoes_pera_resultados_e_accountability.pdf) (2018)

Do ponto de vista finalístico, os recursos públicos devem ser entendidos como um meio para promoção de bem estar e desenvolvimento humano sustentável, por meio da execução de políticas públicas, e não apenas como um instrumento adstrito à operação da máquina governamental.

Os recursos públicos podem ser classificados em diversas categorias (humanos, patrimoniais, serviços, informacionais, tecnológicos, entre outros), todavia, basicamente, todos dependem de recursos financeiros para sua aquisição e desenvolvimento.

Fundamentalmente, a autonomia financeira do ente municipal o liberta para fazer valer seu direito de autodeterminação, isto é, governar a si mesmo. Para tanto, o Município deve implementar um sistema tributário e financeiro eficiente, com capacidade de arrecadar e

<sup>13</sup> MARTINS, Humberto Falcão. *Gestão de Recursos Públicos: Orientação para Resultados e Accountability*. Disponível em: <[http://igepp.com.br/uploads/ebook/4\\_orientacoes\\_pera\\_resultados\\_e\\_accountability.pdf](http://igepp.com.br/uploads/ebook/4_orientacoes_pera_resultados_e_accountability.pdf)>. Acesso em: 23 set. 2018.

administrar os recursos necessários para cumprir suas competências constitucionais e desenvolver políticas públicas.

A Constituição da República Federativa do Brasil define a competência tributária dos Municípios, elencando o rol de tributos a serem arrecadados diretamente, assim como o que lhes cabe a título de participação nas receitas de tributos federais e estaduais.

Entretanto, mesmo diante de um quadro virtuoso da atividade econômica que impulse as receitas públicas e um eventual processo de arrecadação eficiente, os recursos obtidos nunca serão suficientes para fazer frente às justas demandas da sociedade por serviços públicos de qualidade.

De outro modo, em meio a um cenário de profunda crise econômica, quando se registram quedas significativas na arrecadação de receitas tributárias próprias e nos repasses constitucionais, há que se buscar formas alternativas de prestação dos serviços públicos objetivando manter um mínimo de eficiência.

### **3.2. Parcerias público-privadas na prestação de serviços públicos**

Segundo MEIRELLES (2007), serviço público é “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”<sup>14</sup>.

Tendo em vista a insuficiência de recursos, o Poder Público tem recorrido a parcerias com entes privados para garantir o financiamento da prestação desses serviços. É importante salientar que ao realizar uma parceria (em sentido amplo), deve-se sempre ter como escopo o interesse público. Nas palavras de DI PIETRO (2005):

[...] o vocábulo parceria é utilizado para designar todas as formas de sociedade que, sem formar uma nova pessoa jurídica, são organizadas entre os setores público e privado, para fins de interesse público. Nela existe a colaboração entre o poder

---

<sup>14</sup> MEIRELLES, Helly Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 33ª edição. São Paulo: Malheiros, 2007

público e a iniciativa privada nos âmbitos social e econômico, para a satisfação de interesses públicos, ainda que, do lado do particular, se objetive o lucro. Todavia, a natureza econômica da atividade não é essencial para caracterizar a parceria, como também não o é a ideia de lucro, já que a parceria pode dar-se com entidades privadas sem fins lucrativos que atuam essencialmente na área social e não na econômica<sup>15</sup>.

A autorização constitucional para a prestação de serviços públicos por entes privados está prevista no artigo 175 da Constituição da República. Para regulamentar tal previsão, foi elaborada a lei 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, dispondo sobre o regime das chamadas concessões comuns, normalmente utilizadas para concessão de serviços precedidos de obra pública e a concessão de serviços públicos simples.

Com a pretensão de atrair capital privado para resolver problemas de infraestrutura, que demandam vultosos investimentos, foi elaborada a lei 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que trouxe um tipo especial de concessão de serviço e de obra pública: a Parceria Público-Privada, ou simplesmente “PPP”.

Segundo JUSTEN FILHO (2005):

[...] parceria público-privada é um contrato organizacional, de longo prazo de duração, por meio do qual se atribui a um sujeito privado o dever de executar obra pública e (ou) prestar serviço público, com ou sem direito à remuneração, por meio da exploração da infra-estrutura, mas mediante uma garantia especial e reforçada prestada pelo Poder Público, utilizável para a obtenção de recursos no mercado financeiro<sup>16</sup>.

O artigo 2º da referida lei define que “parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa”. A administrativa é um contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens, enquanto a patrocinada é uma concessão comum da lei 8.987/95 que envolve, adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários, contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado.

---

<sup>15</sup> PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. *Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parcerias público-privada e outras formas*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005. p.40.

<sup>16</sup> JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 549.

Sendo assim, as PPPs são contratos que estabelecem vínculo obrigacional entre o Poder Público e o ente privado visando à implementação ou gestão, total ou parcial, de obras, serviços ou atividades de interesse público, em que o parceiro privado assume a responsabilidade pelo financiamento, investimento e exploração do serviço, observando, além dos princípios administrativos gerais, os princípios específicos desse tipo de parceria.

### **3.3. Procedimento de Manifestação de Interesse**

Atualmente, a maioria das concessões comuns e parcerias público-privadas brasileiras são estruturadas por meio do chamado Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI). Trata-se de um procedimento administrativo consultivo pelo qual a Administração Pública oportuniza que pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, por sua conta e risco, elaborem modelagens de operações de delegação de serviços públicos.

O instituto tem fundamento legal no artigo 21 da Lei Federal nº 8.987/1995 e no artigo 2º da Lei Federal nº 11.922/2009. Além disso, seus princípios podem ser extraídos da Constituição Federal, uma vez que o procedimento contempla quatro direitos fundamentais do indivíduo: o direito de petição (alínea “a” do inciso XXXIV do artigo 5º), o direito de acesso à informação (incisos XIV e XXXIII do artigo 5º), o direito de participação na Administração Pública (parágrafo único e inciso II do artigo 1º e parágrafo 3º do artigo 37) e o direito à igualdade (artigo 5º e inciso XXI do artigo 37)<sup>17</sup>. A matéria também é regulamentada por meio do Decreto nº 8.428/2015.

Essencialmente, trata-se de um edital de chamamento público para que os eventuais interessados apresentem estudos e projetos específicos, conforme diretrizes predefinidas, que sejam úteis à elaboração do edital de licitação pública e seu respectivo contrato de concessão dos serviços.

---

<sup>17</sup> SCHIEFLER, Gustavo Henrique C. *O procedimento de manifestação de interesse (PMI) como um instrumento eficiente e democrático de planejamento de concessões* (10/07/2015). Disponível em: <<https://www.zenite.blog.br/o-procedimento-de-manifestacao-de-interesse-pmi-como-um-instrumento-de-planejamento-eficiente-e-democratico-de-concessoes/>>. Acesso em: 24 set. 2018.

A utilização desse procedimento tem o potencial de prover eficiência econômica aos contratos administrativos de delegação da prestação de serviços públicos, uma vez que o compartilhamento de informações na etapa preparatória das licitações promove o alinhamento dos interesses e conhecimentos técnicos dos entes públicos e privados em momento anterior à definição das regras contratuais.

Por esse ponto de vista, além de exonerar o setor público de eventuais gastos com a contratação de consultores externos para a estruturação da operação, o PMI procura conferir legitimidade e segurança jurídica ao projeto.

Existe ainda o potencial benefício de eficiência democrática, já que uma das características do instituto é o chamamento de agentes que não representam necessariamente interesses econômicos, como por exemplo, organizações da sociedade civil ou cidadãos comuns, a participar no processo de formação das decisões administrativas. Portanto, busca-se materializar o princípio da democracia participativa.

Por outro lado, o Poder Público deve garantir que a participação da iniciativa privada na fase de modelagem do negócio efetivamente atenda ao interesse público e não seja utilizado como instrumento para proveito de agentes econômicos.

O artigo 4º do Decreto nº 8.428/2015 disciplina, in verbis:

Art. 4º O edital de chamamento público deverá, no mínimo:

I - delimitar o escopo mediante termo de referência, dos projetos, levantamentos, investigações ou estudos; e

II - indicar:

- a) diretrizes e premissas do projeto que orientem sua elaboração com vistas ao atendimento do interesse público;
- b) prazo máximo e forma para apresentação de requerimento de autorização para participar do procedimento;
- c) prazo máximo para apresentação de projetos, levantamentos, investigações e estudos, contado da data de publicação da autorização e compatível com a abrangência dos estudos e o nível de complexidade das atividades a serem desenvolvidas;
- d) valor nominal máximo para eventual ressarcimento;
- e) critérios para qualificação, análise e aprovação de requerimento de autorização para apresentação de projetos, levantamentos, investigações ou estudos;

- f) critérios para avaliação e seleção de projetos, levantamentos, investigações ou estudos apresentados por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado autorizadas, nos termos do art. 10; e
  - g) a contraprestação pública admitida, no caso de parceria público-privada, sempre que possível estimar, ainda que sob a forma de percentual;
- III - divulgar as informações públicas disponíveis para a realização de projetos, levantamentos, investigações ou estudos; e
- IV - ser objeto de ampla publicidade, por meio de publicação no Diário Oficial da União e de divulgação no sítio na internet dos órgãos e entidades a que se refere o art. 2º.

Para atender o inciso I do artigo mencionada acima, e tendo como referência o PMI SECPAR nº 03/2016, realizado pela antiga Secretaria Especial de Concessões e PPPs da Prefeitura<sup>18</sup>, o edital deve prever que os estudos técnicos apresentem, no mínimo, a título de produtos finais, projetos básicos de engenharia, caderno de encargos e orçamentos de investimentos e serviços, sistema de mensuração de desempenho, proposta de gestão das atividades econômicas exercidas no local, proposta de garantias da PPP, se for o caso, e plano de negócios referencial.

## **4. ESCOPO**

O escopo de um projeto define como descrever as características de todos os seus produtos, os serviços necessários para realizá-los e os resultados finais esperados<sup>19</sup>. Descreve também o que é preciso fazer para que alcance seus objetivos com os recursos e funções especificados. Em suma, escopo do projeto inclui todo o trabalho e entregas necessárias para completar o projeto.

### **4.1. Estrutura Analítica do Projeto**

A Estrutura Analítica do Projeto (EAP) “é uma ferramenta visual que auxilia na definição do escopo, desmembrando as fases do projeto em partes manejáveis, permitindo ao

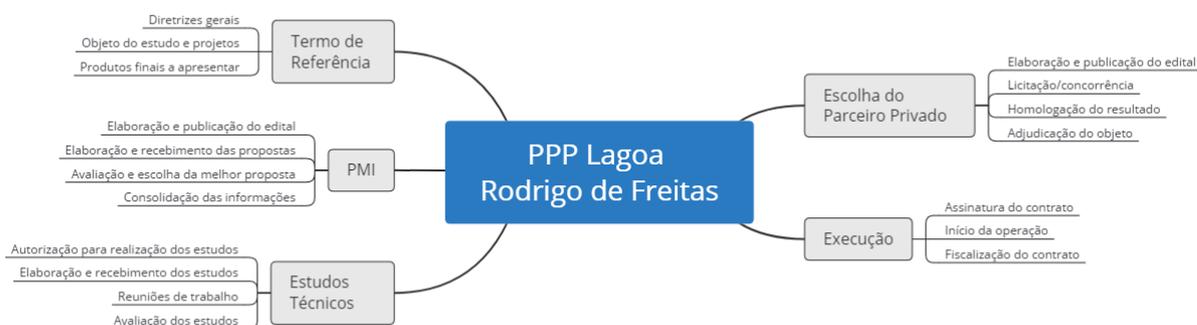
---

<sup>18</sup> Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro, publicado em 07/04/2016, páginas 36 a 38. Disponível em: <<http://doweb.rio.rj.gov.br>>. Acesso em: 24 set. 2018.

<sup>19</sup> Projetos e TI. *Gerenciamento de Escopo: Não Escopo de Projeto* (18/10/2016). Disponível em: <<http://projetoSETI.com.br/gerenciamento-de-escopo-nao-escopo-de-projeto>>. Acesso em: 24 set. 2018.

Gerente do Projeto e as partes interessadas terem uma visão organizada, estruturada e clara de todas as entregas do Projeto”<sup>20</sup>.

Figura 3 – Estrutura Analítica do Projeto (EAP)



Fonte: autor (2018)

Preliminarmente, é necessária a elaboração do Termo de Referência (TR) que deve descrever as diretrizes gerais, o objeto do negócio e indicar o conjunto de produtos a serem entregues ao final dos estudos, contendo ao menos a enumeração dos serviços a serem prestados pelo parceiro privado, as atividades econômicas a serem desenvolvidas no local, os projetos básicos de engenharia das intervenções eventualmente necessárias, os estudos ambientais e jurídico-regulatórios, a equação econômico-financeiro (modelos de custos, de receitas e financeiro), o caderno de encargos de investimentos e serviços, as garantias necessárias para a execução, o sistema de mensuração de desempenho e os resultados esperados da operação.

A fase relativa ao PMI inicia-se com a publicação do edital de chamamento público, que deve conter preâmbulo, indicação da legislação aplicável, do objeto, requisitos de participação, documentação jurídica e técnica necessária, critérios de avaliação das propostas, descrição do procedimento de autorização para realização dos estudos técnicos, custos de participação e ressarcimento. O TR deve ser publicado como documento anexo do edital.

<sup>20</sup> RADAR DE PROJETOS. *O que é uma EAP?* (04/03/2015). Disponível em: <<http://www.radardeprojetos.com.br/2015/03/o-que-e-uma-eap.html>>. Acesso em: 24 set. 2018.

Tendo em vista avaliar as propostas apresentadas pelos interessados, o Poder Público deverá instituir comissão de avaliação, formada por servidores públicos detentores dos conhecimentos técnicos nas disciplinas aplicadas ao caso. A comissão avaliará as informações obtidas nas propostas, de acordo com critérios previamente estabelecidos.

A comissão poderá consolidar as informações obtidas no PMI, combinando-as se necessário com outras informações técnicas disponíveis. Uma vez consolidada, o Poder Público poderá autorizar a realização dos estudos técnicos pelo melhor ou dois melhores colocados no processo de avaliação.

Os ônus e demais custos incorridos na preparação das propostas e dos estudos técnicos serão de inteira e exclusiva responsabilidade de cada um dos interessados. Entretanto, o interessado autorizado poderá ser ressarcido pelo futuro concessionário, no todo ou em parte, desde que o estudo, após ter sido aprovado, tenha o valor de seu dispêndio homologado e tenha sido utilizado como fundamento na licitação do projeto.

Uma vez autorizado, inicia-se a elaboração dos estudos técnicos, que ao final deverão apresentar os produtos previstos no edital. Os estudos serão apreciados pela comissão de avaliação e uma vez aprovados, serão considerados em procedimento licitatório, na modalidade concorrência, para escolha do concessionário que irá implantar o projeto.

#### **4.2. Serviços públicos a serem prestados pelo parceiro privado**

Conforme mencionado, o TR deverá listar os serviços públicos a serem prestados pelo parceiro privado. Esse rol não é fechado, isto é, após o início da operação, novos serviços podem ser incluídos desde que repactuados os termos do contrato, inclusive o equilíbrio econômico-financeiro.

Alguns serviços que podem ser delegados ao concessionário:

- Conversação das calçadas, passeios, praças, ciclovia, gramados, mobiliário, iluminação pública, decks, quadras esportivas e instalações em geral (áreas de lazer,

“Parque do Cantagalo”, “Parque dos Patins”, “Parque Tom Jobim”, “Parque das Figueiras”, etc);

- Implantação e manutenção de bebedouros e banheiros públicos;
- Cuidado com a flora e áreas verdes, como por exemplo, poda de árvores, roço e capina, manguezais, etc;
- Cuidado básico com a fauna, como por exemplo, peixes, aves, etc;
- Serviços básicos aos usuários, como por exemplo, disponibilização de brigadistas/socorristas, informações turísticas, etc;
- Limpeza urbana, coleta e remoção de resíduos sólidos;
- Vigilância patrimonial e ambiental;

### **4.3. Atividades econômicas a serem exploradas pelo parceiro privado**

O parceiro privado poderá desenvolver, diretamente ou por meio de delegação, atividades econômicas no local, cuja exploração deverá resultar na captação de recursos na forma de receita acessória. Essas atividades deverão ser previamente autorizadas pelo Poder Público, de acordo com a legislação vigente, e a receita arrecadada deverá constar da equação econômico-financeira do negócio.

Algumas atividades que podem ser exploradas pelo concessionário:

- Serviço de estacionamento nas áreas próprias;
- Estabelecimentos de comércio de alimentos e bebidas (restaurantes, quiosques, barracas, etc) nas áreas demarcadas e em conformidade com a legislação e regulamentos pertinentes;
- Publicidade nas áreas demarcadas e em conformidade com a legislação e regulamentos pertinentes;
- Realização de eventos culturais, gastronômicos, esportivos, publicitários, etc, nas áreas demarcadas e em conformidade com a legislação e regulamentos pertinentes;
- Serviço de aluguel de bicicletas, triciclos, “pedalinhos”, “playground”, etc.

#### **4.4. Não escopo**

Definir o escopo “não incluído” no projeto é tão importante quanto definir o escopo, pois estabelece os limites do serviço ou produto a ser entregue.

No contexto do presente plano de intervenção, existem diversos serviços executados na área que, devido a sua especificidade e complexidade, deverão permanecer sob responsabilidade do Poder Público. São alguns deles:

- Macrodrenagem e controle da comporta do canal do Jardim de Alah;
- Limpeza do espelho d’água e do fundo da lagoa;
- Dragagem do canal e da lagoa;
- Controle da qualidade da água;
- Gestão e fiscalização das atividades náuticas e pesqueiras praticadas na lagoa;
- Gestão e fiscalização das atividades desenvolvidas nas áreas reservadas a outras entidades, como o Estádio de Remo, clubes sociais e esportivos, colônia de pescadores, órgãos estatais, etc;
- Exercício de poder de polícia, exclusivo das autoridades públicas, como vigilância sanitária, trânsito, fazendária, judiciária.

A lista acima trata de um rol meramente exemplificativo de serviços que não deverão ser inicialmente atribuídos ao parceiro privado, o que não afasta a possibilidade de que o sejam em momento posterior, desde que o operador tenha a capacidade técnica necessária para sua execução e mediante repactuação contratual, incluindo eventual revisão da equação econômico-financeira do negócio.

#### **4.5. Restrições**

As restrições são fatores internos e externos associados ao escopo do projeto que limitam as opções da equipe de gerenciamento do projeto. Em geral são requisitos obrigatórios, impostos pelo cliente ou pela organização executora, que são oriundos do registro de requisitos e são incluídos na declaração de escopo com destaque especial. Quando

um projeto for realizado sob contrato, em geral as cláusulas contratuais se constituirão em restrições<sup>21</sup>.

A Lei das PPPs impõe um conjunto de regras de responsabilidade fiscal. A principal restrição trata do limite máximo de 5% da Receita Corrente Líquida (RCL) aplicada a Estados e Municípios com despesas relativas a esses contratos. Caso o ente federativo exceda esse limite no ano anterior ou se as despesas com PPP como proporção da RCL projetada nos dez anos subsequentes ultrapassem 3%, a União não poderá lhe conceder garantias ou realizar transferências voluntárias. Já para a União, esse limite é de 1% (um por cento) da RCL (arts. 22 e 28 da Lei n.º 11.079, de 2004).

Outra restrição legal é que o contrato da PPP não pode ser inferior a R\$ 10 milhões e deve ter duração de no mínimo 5 e no máximo 35 anos, incluindo eventual prorrogação.

Quanto ao PMI, podem participar pessoas jurídicas de direito público ou privado, nacionais ou estrangeiras, individual ou conjuntamente, que preencham os requisitos de participação previstos no edital, especialmente comprovação de capacidade técnica, demonstrando que o proponente ou os consultores que integrarão a equipe do proponente possuem experiência no desenvolvimento de estudos técnicos, viabilidade econômico-financeira e viabilidade jurídica em projetos similares ao objeto em questão. Para fins de comprovação da qualificação, podem ser apresentados atestados, currículos e documentos que comprovem experiências pregressas.

No caso de participação de interessados em grupo, não é necessário estabelecer vínculo formal entre si, devendo apenas constar todas as pessoas jurídicas envolvidas na elaboração dos estudos. Todos deverão apresentar documentação jurídica própria, admitindo-se que a documentação técnica seja apresentada em conjunto, isoladamente ou mesmo por consultores vinculados a apenas uma das integrantes do grupo.

---

<sup>21</sup> SOTILLE, Mauro: *Diferenciando Requisitos, Restrições e Premissas*. Disponível em: <[https://www.pmttech.com.br/PMP/Requisitos\\_Restricoes\\_Premissas.pdf](https://www.pmttech.com.br/PMP/Requisitos_Restricoes_Premissas.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2018.

Os interessados que não possuírem domicílio no País, tanto quanto possível, podem atender às exigências do edital mediante documentos equivalentes, autenticados pelos respectivos consulados e traduzidos por tradutor juramentado, devendo ainda, possuir representação legal no Brasil com poderes expressos para receber citação e responder administrativa ou judicialmente.

Para a operação, os candidatos a concessionários podem comprovar aptidão para o desempenho do objeto proposto, por meio da apresentação de atestados de capacidade técnico-operacional emitidos por pessoa jurídica de direito público ou privado, que demonstrem ter explorado economicamente ou gerido empreendimento de uso público ou privado, destinado às atividades de turismo, parques ou assemelhados, com características similares as da área em estudo.

Já para comprovação da qualificação econômico-financeira, os candidatos deverão apresentar o balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social na forma da lei, devidamente registrados na Junta Comercial do Estado de sua sede ou domicílio ou em outro órgão equivalente, devendo comprovar que possui patrimônio líquido mínimo igual ou superior a 10% (dez por cento) do valor estimado para a contratação.

#### **4.6. Premissas**

Segundo o *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, guia de conhecimento em Gerenciamento de Projetos, disponibilizado pelo *Project Management Institute (PMI)*, “premissas são fatores associados ao escopo do projeto que, para fins de planejamento, são assumidos como verdadeiros, reais ou certos, sem a necessidade de prova ou demonstração”<sup>22</sup>. Ou seja, são hipóteses ou pressupostos.

A principal premissa do presente trabalho é de que a delegação de serviços públicos de conservação e zeladoria, atualmente prestados pelo setor público de forma descentralizada

---

<sup>22</sup> HAYALA, Curto. *O que são premissas em projetos?* Disponível em: <<http://netproject.com.br/blog/o-que-sao-premissas-em-projetos>>. Acesso em: 24 set. 2018.

sem acompanhamento de índices de desempenho e qualidade, para um operador único, balizado por um caderno de encargos e fiscalizado sobre seu cumprimento, resultaria em uma gestão mais eficiente e eficaz dos parques urbanos.

Outra premissa a se destacar é que a melhoria urbanística de uma área pública, a partir de um projeto que privilegie o desenvolvimento sustentável, promove o convívio sadio entre os usuários e uma experiência pública compartilhada, em busca de coesão comunitária e coletiva.

Por sua natureza assertiva, algumas condições e objetivos do projeto também poderiam ser classificadas como premissas. São elas:

- Incentivo a utilização das áreas de lazer e prática de esportes ao ar livre;
- Proibição de qualquer tipo de restrição de acesso a qualquer instalação ou área;
- Possibilidade do autor dos estudos técnicos e do projeto básico participar da licitação;
- Remuneração pelo vencedor do certame pelos custos de elaboração dos estudos técnicos e do projeto básico;
- Cumprimento de plano de colaboração e cooperação com as entidades e órgãos públicos em geral, e em especial com os que atuam na área (Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, Guarda Municipal, helipontos Municipal e Estadual, Cooperativa de Pescadores, Clubes, Rioaguas, Cedae, Comlurb etc).

#### 4.7. Riscos

Um dos pontos mais sensíveis da modelagem de contratos de infraestrutura e parcerias público-privadas é a detecção dos riscos e a melhor forma de distribuí-los e minimizá-los<sup>23</sup>.

Segundo WESTON e BRIGHAM (2004), risco “é a possibilidade de que algum acontecimento desfavorável venha a ocorrer”<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> NÓBREGA, Marcos. *Riscos em Projetos de Infraestrutura: Incompletude Contratual; Concessões de Serviços Públicos e PPPs*. REDAE – Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico. Nº 22, maio/junho/julho de 2010. Salvador, 2010

<sup>24</sup> WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da Administração Financeira*. São Paulo: Pearson, 2004.

Já para JORION (1998), “(e)mbora o termo risco na linguagem moderna signifique ‘perigo de perda’, a teoria de finanças o define como ‘dispersão de resultados inesperados, devido a oscilações nas variáveis financeiras’. Assim, os desvios positivos e negativos devem ser vistos como fontes de risco”<sup>25</sup>.

O risco diferencia-se da incerteza pela possibilidade de ser mensurado previamente, de acordo com determinada metodologia, enquanto a incerteza não pode ser quantificada.

No contexto de concessão de serviços públicos, risco poderia ser definido como a situação que apresente resultados além ou aquém do esperado no que tange aos fluxos de caixa proporcionados pela operação. Assim, nas situações em que o risco é atribuído ao concessionário, as situações desfavoráveis não devem ser introduzidas no reequilíbrio econômico-financeiro do contrato a seu favor, uma vez que ele deveria suportar tal risco. De orma análoga, os eventos em que os resultados positivos excederam as expectativas não podem ser utilizados para compensar as perdas ocorridas em outros tipos de risco<sup>26</sup>.

A “matriz de riscos”, definida como o rol de ameaças inerentes a um projeto, tem como objetivo estabelecer qual das partes será responsabilizada para assumir determinadas ocorrências inerentes ao projeto. De forma geral, tais riscos devem ser atribuídos à parte com maior capacidade de gerenciá-los a um menor custo<sup>27</sup>.

Portanto, a matriz de riscos constitui-se no ponto de partida para o desenvolvimento da modelagem que irá avaliar a existência de desequilíbrios, sejam estes a favor do concessionário ou do poder concedente.

---

<sup>25</sup> JORION, Philippe. *Value at Risk*. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 1998.

<sup>26</sup> SAVOLA, José Roberto Ferreira. *Mapeamento dos pontos que demandam a interpretação da alocação de riscos nos contratos de concessão e suas alterações* (06/03/2013). Disponível em: <<http://www.infraestrutura.pr.gov.br/arquivos/File/05MapeamentoAlocacaodeRiscos120313.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2018.

<sup>27</sup> RIBEIRO, Maurício Portugal. *Visão Jurídica da regulação e Melhores Práticas em Estruturação de Editais e Contratos de Concessões Comumse PPPs. Regulação da Infraestrutura: visão econômica e jurídica* - Curso AGUABDIB. Agosto de 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/portugalribeiro/100811-aula-abdib-agu-aspectosjuridicos-da-regulacaomelhores-praticas-edital-e-contrato>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

De acordo com NÓBREGA (2010), a essência do risco é caracterizada por três aspectos<sup>28</sup>:

- O evento que, caso ocorra, poderá impactar o investimento;
- A probabilidade de ocorrência desse evento em determinado período de tempo;
- O impacto deste evento, ou seja, a perda econômica na hipótese de ocorrência do mesmo (severidade).

A matriz de riscos deve ser um dos produtos finais dos estudos técnicos e projeto básico, e deve considerar pelo menos os seguintes riscos:

- Ocorrência de eventos que são riscos do poder concedente, mas impactem negativamente o parceiro privado;
- Descumprimento pelo poder concedente de obrigações (pagamento, investimento, etc) que causem impactos econômico-financeiros negativos sobre parceiro privado;
- Ocorrência de sinistro ambiental ou de engenharia, previsíveis e imprevisíveis, que causem impacto econômico-financeiro;
- Aumento imprevisto do custo de insumos necessários ao cumprimento do contrato;
- Queda na arrecadação acessória que cause impacto na equação econômico-financeira.

Há que se considerar também o risco inerente à falta de informações consolidadas quanto ao número de visitantes/usuários que frequentam a área anualmente e ao custo atual, fato que motivou a inclusão do PMI no escopo do plano de intervenção. Essa condição prejudica a modelagem do negócio, por não oferecer dados basilares para a construção da equação econômico-financeira da operação.

#### **4.8. Estrutura de gestão e principais atores envolvidos**

Os estudos técnicos devem apresentar uma proposta de estrutura para gestão e operação da concessão, que deve prever, no mínimo:

---

<sup>28</sup> *Idem* <sup>25</sup>

- Conselho consultivo e deliberativo, órgão colegiado permanente, formado por representantes dos órgãos públicos envolvidos, dos moradores da região e dos usuários, de forma paritária, com a finalidade de deliberar sobre projetos e serviços a serem implantados e executados na área concedida;
- Comitê de fiscalização, formado por técnicos dos órgãos públicos envolvidos e representantes dos moradores e usuários, com a finalidade de vigiar, fiscalizar e auditar as ações e serviços executados, de acordo com as normas legais e as previsões contratuais pertinentes;
- Escritório de gestão do concessionário/parceiro privado, tendo em vista os serviços a serem executados e os indicadores de desempenho e qualidade a serem perseguidos;
- Equipes de operação, responsáveis pela execução dos serviços previstos, de acordo com as melhores práticas nacionais e internacionais de eficiência e sustentabilidade;
- Estrutura de ouvidoria, participação dos usuários e transparência.

#### 4.9. Quadro de Trabalho/equipe

<b>Produto:</b> Termo de Referência		
<b>Pacote de Trabalho:</b> diretrizes gerais, objeto dos estudos e projetos e produtos finais		
<b>Atividade</b>	<b>Estimativa de duração</b>	<b>Responsável</b>
Elaboração de documento contendo as diretrizes gerais do objeto em estudo e indicação dos produtos finais a serem gerados	35 dias	Grupo de trabalho formado por representantes dos órgãos públicos envolvidos no projeto

<b>Produto:</b> Procedimento de Manifestação de Interesse		
<b>Pacote de Trabalho:</b> elaboração e publicação de edital, recebimento, avaliação e escolha da melhor proposta, consolidação das informações obtidas		
<b>Atividade</b>	<b>Estimativa de duração</b>	<b>Responsável</b>
Execução do PMI para obtenção e consolidação de	91 dias	Órgão responsável pela Concessão/PPP, interessados e

informações e propostas para realização de estudos técnicos		comissão de avaliação
---	--	-----------------------

<b>Produto:</b> Estudos Técnicos		
<b>Pacote de Trabalho:</b> autorização, elaboração e avaliação dos estudos realizados		
<b>Atividade</b> Autorização, elaboração e avaliação dos estudos realizados pelo interessado autorizado	<b>Estimativa de duração</b> 175 dias	<b>Responsável</b> Órgão responsável pela Concessão/PPP, interessado autorizado e comissão de avaliação

<b>Produto:</b> Seleção do Parceiro Privado		
<b>Pacote de Trabalho:</b> elaboração e publicação de edital, licitação/concorrência, homologação e adjudicação do objeto		
<b>Atividade</b> Execução de procedimento licitatório para seleção do concessionário/parceiro privado	<b>Estimativa de duração</b> 63 dias	<b>Responsável</b> Órgão responsável pela Concessão/PPP

<b>Produto:</b> Execução do Contrato		
<b>Pacote de Trabalho:</b> assinatura do contrato, início da operação e fiscalização do contrato		
<b>Atividade</b> Assinatura do contrato e início da operação	<b>Estimativa de duração</b> 91 dias	<b>Responsável</b> Órgão responsável pela Concessão/PPP, concessionário/parceiro privado e estrutura de gestão e fiscalização da operação

## 5. CRONOGRAMA

<b>Id</b>	<b>Atividades</b>	<b>Duração</b>	<b>Início</b>	<b>Término</b>	<b>Predecessor</b>
1	<b>PPP Lagoa Rodrigo de Freitas</b>	<b>455 dias</b>	<b>01/01/2019</b>	<b>30/03/2020</b>	
2	<b>Termo de Referência</b>	<b>35 dias</b>	<b>01/01/2019</b>	<b>04/02/2019</b>	
3	Diretrizes Gerais	7 dias	01/01/2019	07/01/2019	
4	Objeto dos Estudos e Projetos	21 dias	08/01/2019	28/01/2019	3
5	Produtos Finais a Apresentar	7 dias	29/01/2019	04/02/2019	4
6	<b>Procedimento de Manifestação de Interesse</b>	<b>91 dias</b>	<b>05/02/2019</b>	<b>06/05/2019</b>	
7	Elaboração e Publicação do Edital	7 dias	05/02/2019	11/02/2019	5
8	Elaboração e Recebimento das Propostas	63 dias	12/02/2019	15/04/2019	7
9	Avaliação e Escolha da Melhor Proposta	14 dias	16/04/2019	29/04/2019	8
10	Consolidação das Informações	7 dias	30/04/2019	06/05/2019	9
11	<b>Estudos Técnicos</b>	<b>175 dias</b>	<b>07/05/2019</b>	<b>28/10/2019</b>	
12	Autorização para Realização dos Estudos	7 dias	07/05/2019	13/05/2019	10
13	Elaboração e Recebimento dos Estudos	126 dias	14/05/2019	16/09/2019	12
14	Reuniões de Trabalho	126 dias	14/05/2019	16/09/2019	12
15	Avaliação dos Estudos	42 dias	17/09/2019	28/10/2019	13
16	<b>Seleção do Parceiro Privado</b>	<b>63 dias</b>	<b>29/10/2019</b>	<b>30/12/2019</b>	
17	Elaboração e Publicação do Edital	7 dias	29/10/2019	04/11/2019	15
18	Licitação/concorrência	42 dias	05/11/2019	16/12/2019	17
19	Homologação do Resultado	7 dias	17/12/2019	23/12/2019	18
20	Adjudicação do Objeto	7 dias	24/12/2019	30/12/2019	19
21	<b>Execução do Contrato</b>	<b>91 dias</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>30/03/2020</b>	
22	Assinatura do Contrato	7 dias	31/12/2019	06/01/2020	20
23	Início da Operação	42 dias	07/01/2020	17/02/2020	22
24	Fiscalização do Contrato	42 dias	18/02/2020	30/03/2020	23

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto acima, em face da escassez cada vez mais acentuada de recursos públicos, a Administração Pública vem enfrentando o grande desafio para manter e cuidar seus parques urbanos com um mínimo de qualidade e eficiência.

Uma vez que os serviços públicos envolvidos na gestão dessas áreas não demandam necessariamente uma participação direta do setor público, sua delegação a um parceiro privado pode ser uma opção eficiente para quem precisa concentrar esforços e recursos no desenvolvimento de políticas públicas que exijam forte atuação estatal, como saúde, educação, transporte e segurança.

Durante o processo de pesquisa, foi possível identificar grandes oportunidades de melhoria na gestão dos parques urbanos da Cidade do Rio de Janeiro. Apesar da indiscutível qualidade técnica dos profissionais que atuam na área, a descentralização excessiva da prestação dos serviços dificulta o estabelecimento e acompanhamento de indicadores de desempenho e índices de qualidade, prejudicando a administração como um todo e uma maior sinergia entre os atores envolvidos.

Diante do quadro de falta de informações mais precisas sobre os custos atuais da conservação dessas áreas, a utilização do Procedimento de Manifestação de Interesse, além de prover legitimidade democrática, transparência e participação social aos projetos, busca preencher tais lacunas. Entretanto, deve-se estar atento para que a participação da iniciativa privada já na fase de modelagem do negócio não permita a captura do processo pelos agentes privados. Todas as ações da Administração Pública devem estar pautadas pela incansável defesa do interesse público.

A ideia de parceria traz consigo o ânimo de colaboração entre parceiros. Portanto, o Poder Público deve considerar esse aspecto na formulação das obrigações contratuais e na manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do negócio, mediante justa remuneração do operador. Por outro lado, não se deve descuidar da fiscalização do que foi contratado e do acompanhamento do desempenho da operação. Por esse ponto de vista, uma vez constatado aumento significativo na eficiência, o concedente deve promover o reequilíbrio a seu favor, seja por meio da diminuição do aporte da sua contraprestação ou pela delegação de novos serviços a serem prestados pelo concessionário.

Por fim, uma vez implantado e bem-sucedido, esse modelo pode ser replicado em outras regiões da cidade, visando promover a uniformização de uma política pública para o setor, além de fortalecer a rede de parques urbanos, levando desenvolvimento sustentável e bem estar para os cidadãos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROWN, Richard; HANNA, Kat; Holdsworth, RACHEL. *Making good – shaping places for people*. A Centre for London collection, March, 2017. Disponível em: <[http://www.centreforlondon.org/wp-content/uploads/2017/02/CFLJ5081\\_collection\\_essay\\_placemaking\\_0217\\_WEB.pdf?utm\\_medium=website&utm\\_source=archdaily.com.br](http://www.centreforlondon.org/wp-content/uploads/2017/02/CFLJ5081_collection_essay_placemaking_0217_WEB.pdf?utm_medium=website&utm_source=archdaily.com.br)>. Acesso em: 23 set. 2018.

Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro, publicado em 07/04/2016, páginas 36 a 38. Disponível em: <<http://doweb.rio.rj.gov.br>>. Acesso em: 24 set. 2018.

HAYALA, Curto. *O que são premissas em projetos?* Disponível em: <<http://netproject.com.br/blog/o-que-sao-premissas-em-projetos/>>. Acesso em: 24 set. 2018.

iGUi Ecologia. *Lago, Lagoa ou Laguna?* (06/10/2016). Disponível em: <<http://www.iguiecologia.com/lago-lagoa-ou-laguna/>>. Acesso em: 12 set. 2018.

Instituto Polis, *Entrevista com Celso Daniel* (17/04/2001). Disponível em: <<http://www.polis.org.br/uploads/818/818.pdf>>. Acesso em: 20. Out. 2018.

JORION, Philippe. *Value at Risk*. São Paulo: Bolsa de Mercadorias e Futuros, 1998.

Jornal da USP. *Ciclovias em expansão influenciam mercado imobiliário de São Paulo* (22/05/2017). Disponível em <<http://jornal.usp.br/ciencias/ciencias-humanas/ciclovias-em-expansao-influenciam-mercado-imobiliario-de-sao-paulo>>. Acesso em: 10 out. 2018.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOPES, Maria Edineime. *Escassez e necessidades humanas*. (Dissertação) Administração. Centro de Educação Aberta à Distância – CEAD. Universidade Federal Do Piauí-UFP, 2015. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/6532795/escassez-e-necessidades-humanas>>. Acesso em: 23 set. 2018.

MARTINS, Humberto Falcão. *Gestão de Recursos Públicos: Orientação para Resultados e Accountability*. Artigo elaborado para apresentação no Seminário “Repensando o Estado em Cabo Verde”, realizado na Cidade da Praia, República de Cabo Verde, em outubro de 2002.

MEIRELLES, Helly Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 33. Ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MENDES, Judas Tadeu Grassi. *Economia: Fundamentos e Aplicações*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

NÓBREGA, Marcos. *Riscos em Projetos de Infraestrutura: Incompletude Contratual; Concessões de Serviços Públicos e PPPs*. REDAE – Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico. Nº 22, maio/junho/julho de 2010. Salvador, 2010.

PACHECO, Priscila. *Espaços Públicos: 10 Princípios para conectar as pessoas e a rua* (21/06/2017). Disponível em: <<https://www.archdaily.com.br/br/873962/espacos-publicos-10-principios-para-conectar-as-pessoas-e-a-rua>>. Acesso em: 23 set. 2018.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. *Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parcerias público-privadas e outras formas*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

Portal do Engenheiro. Tabela de Edificações (17/02/2016). Disponível em: <<http://www.imecmg.org.br/30/index.php/imec/institucional/tabela-de-edificacoes>>. Acesso em: 20 out. 2018

PPS – Project for Public Spaces. *Placemaking and the Future of Cities*. UN-HABITAT Sustainable Urban Development Network (SUD-Net). Disponível em: <[http://www.pps.org/wp-content/uploads/2012/09/PPS-Placemaking-and-the-Future-of-Cities.pdf?utm\\_medium=website&utm\\_source=archdaily.com.br](http://www.pps.org/wp-content/uploads/2012/09/PPS-Placemaking-and-the-Future-of-Cities.pdf?utm_medium=website&utm_source=archdaily.com.br)>. Acesso em: 29 ago. 2018.

PPS – Project for Public Spaces. *The Power of 10+*. Disponível em: <[https://www.pps.org/reference/the-power-of-10/?utm\\_medium=website&utm\\_source=archdaily.com.br](https://www.pps.org/reference/the-power-of-10/?utm_medium=website&utm_source=archdaily.com.br)>. Acesso em: 29 ago. 2018.

PROJETOS E TI. *Gerenciamento de escopo: não-escopo de projeto* (18/10/2016). Disponível em: <http://projetoseti.com.br/gerenciamento-de-escopo-nao-escopo-de-projeto/>>. Acesso em: 25 set. 2018

RADAR DE PROJETOS. *O que é uma EAP?* (04/03/2015). Disponível em: <<http://www.radardeprojetos.com.br/2015/03/o-que-e-uma-eap.html>>. Acesso em: 24 set. 2018.

RIBEIRO, Maurício Portugal. *Visão Jurídica da regulação e Melhores Práticas em Estruturação de Editais e Contratos de Concessões Comuns e PPPs. Regulação da Infraestrutura: visão econômica e jurídica* - Curso AGUABDIB. Agosto de 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/portugalribeiro/100811-aula-abdib-agu-aspectosjuridicos-da-regulacaomelhores-praticas-edital-e-contrato>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

SAVOLA, José Roberto Ferreira. *Mapeamento dos pontos que demandam a interpretação da alocação de riscos nos contratos de concessão e suas alterações* (06/03/2013). Disponível em: <<http://www.infraestrutura.pr.gov.br/arquivos/File/05MapeamentoAlocacaodeRiscos120313.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2018.

SCHIEFLER, Gustavo Henrique C. *O procedimento de manifestação de interesse (PMI) como um instrumento eficiente e democrático de planejamento de concessões* (10/07/2015). Disponível em: <<https://www.zenite.blog.br/o-procedimento-de-manifestacao-de-interesse-pmi-como-um-instrumento-de-planejamento-eficiente-e-democratico-de-concessoes/>>. Acesso em: 24 set. 2018.

SIURB – Sistema Municipal de Informações Urbanas. Disponível em: <<http://siurb.rio/portal/home/index.html>>. Acesso em: 22 set. 2018.

SOTILLE, Mauro: *Diferenciando Requisitos, Restrições e Premissas*. Disponível em: <[https://www.pmtech.com.br/PMP/Requisitos\\_Restricoes\\_Premissas.pdf](https://www.pmtech.com.br/PMP/Requisitos_Restricoes_Premissas.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2018.

The City Fix Brasil. *Espaços Públicos: o valor econômico e o valor simbólico* (14/06/2017). Disponível em: <<http://thecityfixbrasil.com/2017/06/14/espacos-publicos-o-valor-economico-e-o-valor-simbolico>>. Acesso em: 10 out. 2018.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da Administração Financeira*. São Paulo: Pearson, 2004.