

PRODUTO 2

RELATÓRIO DOS WORKSHOPS



Relatório dos Workshops

Relatório dos Workshops

CONTRATO Nº 2024/20823

Objeto: Prestação de serviços de consultoria e assessoria técnica especializada para suporte ao desenvolvimento de Propostas Iniciais de Investimento (*Early Business Cases*) de projetos de concessões e parcerias público-privadas dos municípios do Estado do Rio Grande do Sul, cadastrados no âmbito do Edital de Chamamento Público nº 01/2024, publicado no Diário Oficial do Estado em 5 de setembro de 2023, decorrente do Programa Impulsiona RS - Municípios em Expansão, instituído pelo Decreto nº 57.168 de 31 de agosto de 2023, conforme as especificações técnicas constantes no Termo de Referência do Credenciamento.

Data de assinatura do contrato: 05 de março de 2024.

Data de Convocação: 11 de abril de 2024.

Prazo: 16 semanas, a partir da data da convocação.

Município Atendido: Tramandaí/RS.

Clientes:



**GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL**



MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

| | |
|----------------|-------------------------|
| São Paulo/SP | Salvador/BA |
| Cuiabá/MT | Governador Valadares/MG |
| Três Lagoas/MS | Joanesburgo/ZA |
| Fortaleza/CE | |



Relatório dos Workshops

Belo Horizonte, 12 de setembro de 2024.

À SEPAR,

Comissão Especial do Programa Impulsiona RS – Municípios em Expansão

E

Município de Tramandaí, através da Secretaria de Turismo.

Assunto: Relatório dos Workshops

Apresenta-se à Secretaria de Parcerias e Concessões do Estado do Rio Grande do Sul (SEPAR) o Relatório dos Workshops, referente ao Produto 2 do Edital de Chamamento Público nº 01/2024, Processo Administrativo nº 23/0400-0000574-0.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer dúvidas e/ou sugestões referentes ao relatório encaminhado.

Sem mais no momento, renovamos protesto de estima e consideração.



Gustavo Palhares

Houer Consultoria e Concessões Ltda

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

*Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE*

Salvador/BA

*Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA*

Relatório dos Workshops

| Versão | Descrição | Autor | Data |
|--------|-------------------------|------------------|------------|
| 00 | Relatório dos Workshops | Houer Concessões | 12/09/2024 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

SUMÁRIO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 8 |
| 2 | Proposta Inicial de Investimento | 9 |
| 3 | WORKSHOP de NECESSIDADES ESTRATÉGICAS | 10 |
| 3.1 | Dimensão Estratégica | 11 |
| 3.2 | Objetivos do Workshop de Necessidades Estratégicas | 12 |
| 3.3 | Ação 1. Descreva o Projeto, seu contexto e Objetivos Estratégicos | 13 |
| 3.3.1 | <i>Situação Atual</i> | 13 |
| 3.3.2 | Como o Projeto se Encaixa no Contexto Estratégico Mais Amplo do Governo? | 16 |
| 3.3.3 | Conjunto de Objetivos Estratégicos do Projeto | 17 |
| 3.4 | Ação 2. Determine Objetivos, Resultados, Disposições e Necessidades Existentes | 18 |
| 3.4.1 | Lista de Objetivos SMART | 19 |
| 3.4.2 | Infraestrutura Existente e Demanda Atual | 20 |
| 3.4.3 | ODS CORRELACIONADOS COM O PROJETO | 21 |
| 3.5 | Ação 3. Defina o Escopo em Potencial | 22 |
| 3.5.1 | Escopo em Potencial | 22 |
| 3.5.2 | Estimativa de Custo | 24 |
| 3.6 | Ação 4. Benefícios, Riscos e Restrições | 25 |
| 3.7 | Discussões do Workshop de Necessidades Estratégica | 28 |

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

| | | |
|--------|--|----|
| 4 | WORKSHOP II – DESENVOLVIMENTO DE OPÇÕES | 30 |
| 4.1 | Dimensão Econômica..... | 31 |
| 4.2 | Objetivos do Workshop de Desenvolvimento de Opções | 32 |
| 4.3 | Ação 5: Defina os Fatores Críticos De Sucesso..... | 33 |
| 4.4 | Ação 6: Aplique a “Estrutura de Opções” | 35 |
| 4.4.1 | A Estrutura de Opções | 36 |
| 4.4.2 | Opções da Categoria..... | 37 |
| 4.4.3 | Avaliação por Faróis | 38 |
| 4.4.4 | Metodologia DBFOM | 38 |
| 4.5 | Opção 1: Situação Atual (Business as Usual – B.A.U) | 39 |
| 4.6 | Opção 2: Menos ambicioso | 41 |
| 4.7 | Opção 3: Ambicioso Intermediário I..... | 42 |
| 4.8 | Opção 4: Intermediário Ambicioso II..... | 44 |
| 4.9 | Opção 5: Ambicioso Intermediário III..... | 46 |
| 4.10 | Opção 6: Mais Ambicioso | 48 |
| 4.11 | Combinar as Opções | 49 |
| 4.12 | Desenvolvimento de Opções e Abordagem Mais Vantajosa | 52 |
| 4.13 | Análise SWOT | 54 |
| 4.13.1 | Análise SWOT – Opção Menos Ambiciosa | 54 |
| 4.13.2 | Análise SWOT - Opção Mais Vantajosa | 55 |

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

4.13.3 Análise SWOT – Opção Mais Ambicioso.....57

4.14 DISCUSSÕES DO WORKSHOP DESENVOLVIMENTO DE OPÇÕES.....58

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT

Três Lagoas/MS

Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG

Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

1 INTRODUÇÃO

O Estado do Rio Grande do Sul, por meio do Programa Impulsiona RS - Municípios em Expansão, em parceria com a Secretaria de Parcerias e Concessões – SEPAR, contratou consultoria e assessoria técnica especializada para apoiar os municípios do estado no desenvolvimento de Propostas Iniciais de Investimento (Early Business Cases) conforme o Modelo de Cinco Dimensões (Five Case Model).

Essas propostas visam impulsionar projetos de concessões e parcerias público-privadas em municípios cadastrados no âmbito do Edital de Chamamento Público nº 01/2023, publicado no Diário Oficial do Estado em 5 de setembro de 2023. O objetivo é incentivar, acompanhar e apoiar o desenvolvimento desses projetos, promovendo o crescimento e a melhoria dos serviços públicos oferecidos à população do Rio Grande do Sul.

O Modelo de Cinco Dimensões supracitado, é uma estrutura conceitual e analítica abrangente utilizada para o desenvolvimento e apresentação de propostas de investimento. Ele compreende cinco dimensões essenciais que abordam diferentes aspectos da viabilidade e sustentabilidade de um projeto.

O desenvolvimento deste Relatório está relacionado ao projeto "Concessão do Gigantinho de Tramandaí - Tramandaí/RS", conforme registrado na Ata de Distribuição das Iniciativas Credenciadas, dentro do contexto do Edital de Credenciamento Nº 0001/2024 (Processo Administrativo nº 23/0400-0000574-0), publicada no Diário Oficial do Estado em 26 de fevereiro de 2024, página 19.

Este projeto específico visa o estudo para identificar a melhor forma de investimento para o Ginásio Gigantinho de Tramandaí, e é uma etapa fundamental para garantir o sucesso da revitalização desse importante espaço de esporte, cultura e envolvimento da população.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

2 PROPOSTA INICIAL DE INVESTIMENTO

A **Proposta Inicial de Investimento**, objetivo deste estudo, prioriza o olhar do projeto nas Dimensões Estratégica e Econômica, e:

- estabelece a "necessidade estratégica" para o projeto e seu alinhamento estratégico em conjunto com a estratégia geral da Autoridade e de outros programas e projetos governamentais;
- apresenta e testa uma ampla gama de opções em relação a uma gama de critérios e identifica uma lista com as principais opções realistas; e
- identifica custos, benefícios e riscos, incluindo riscos e oportunidades ambientais e sociais de alto nível.

As Dimensões Comercial, Financeira e Gerencial são relativamente menos desenvolvidas neste estágio. No entanto, elas permitem uma análise antecipada de como o desenvolvimento e a contratação do projeto serão gerenciados internamente, bem como começam a aumentar a conscientização sobre o projeto e as responsabilidades futuras das pessoas.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

3 WORKSHOP DE NECESSIDADES ESTRATÉGICAS

O Workshop I denominado Workshop de Necessidades Estratégicas, Anexo III desse Relatório, foi realizado em 29 de julho de 2024, das 14h00 às 16h00, de forma online pelo Google Meet. A apresentação foi conduzida por Luciana Santana e Rafael Ricaldoni, representantes da Houer, o Anexo I - Ata do workshop de necessidades estratégicas, está anexada a este relatório.

O evento contou com a participação de atores relacionados ao projeto de diversas áreas, tanto internas quanto externas à prefeitura. Abaixo segue a lista de participantes:

Tabela 1 Lista de participantes Workshop I

| Nome | Parte | Cargo |
|------------------------------------|---|-------------------------------|
| Alcides Milanezi | Engenheiro Civil | Prefeitura |
| Alvabira Ferri Gamba | Secretária de Educação | Secretaria de Educação |
| Anderson Jesus André | Secretário de Turismo | Secretaria de Turismo |
| André Denardin | Comissão Programa Impulsiona | SERG/RS |
| Antônio Frederico Ribeiro de César | Engenheiro Eletricista | Prefeitura |
| Cassiane Liberalesso | Representante SENAC | SENAC |
| Eliza Guedes | SESC Tramandaí | SESC |
| Joel Elias | PMO Programa Impulsiona | SERG/RS |
| Luciana Santana | Consultora de Projetos | Houer |
| Luiz Carlos Gauto | Prefeito | Prefeitura |
| Maiara Ludmilla | Head Econômico Financeiro | Houer |
| Marcelo Marques | Presidente da Agência de Desenvolvimento Cultural | CDL |
| Marcos Krummenauer | Secretário de Planejamento | Secretaria de Planejamento |
| Marisol Missaggia | Turismóloga | Secretaria de Turismo |
| Novack Henrique | Diretor de Projetos | Houer |
| Rafael Ricaldoni | Head do Projeto | Houer |
| Ricardo Melo | Consultor Econômico Financeiro | Houer |
| Tiago Jamboo | Membro do Conselho Municipal de Turismo | Conselho Municipal de Turismo |

FONTE Google Meet

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

*São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE*
*Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA*

Relatório dos Workshops

O Workshop I teve início com a apresentação dos temas que foram abordados, incluindo:

- Programa Impulsiona RS
- Modelo 5 Dimensões
- Cronograma
- Ação 1: O Projeto, Seu Contexto e Objetivos Estratégicos
- Ação 2: Objetivos, Resultados, Disposições e Necessidades Existentes
- Ação 3: Escopo em Potencial
- Ação 4: Riscos, Benefícios, Restrições e Dependências

A seguir, será apresentado um resumo dos pontos discutidos em cada um desses temas.

3.1 Dimensão Estratégica

A Dimensão Estratégica¹ na Proposta Inicial de Investimento, tem como objetivo identificar o contexto atual da prestação dos serviços e da infraestrutura existente no Gigantinho de forma a identificar como o projeto se encaixa no contexto estratégico do governo. Para tal, o Modelo sugere a realização de quatro ações junto aos grupos de trabalho que resultaram no Workshop de Necessidades Estratégicas.

Seguindo este processo, é possível delimitar os objetivos estratégicos do governo e definir o escopo potencial do projeto, identificar riscos, os benefícios econômicos e sociais potenciais, bem como as dependências e restrições para o desenvolvimento do projeto. A dimensão estratégica também visa alinhar o projeto aos objetivos e metas de desenvolvimento sustentável e compromissos internacionais.

¹ Guia de Estruturação de Propostas e Investimentos em Infraestrutura - Modelo de Cinco Dimensões (Adaptação de Five Case Models para o contexto brasileiro) - Ministério da Economia, Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade, Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura; Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Infrastructure and Projects Authority do Reino Unido (IPA-UK). -- Brasília: SDI/SEPEC/ Ministério da Economia, 2022. Pág.37.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

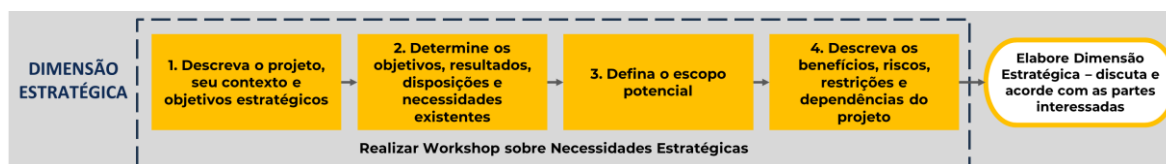
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 1 - Fluxo de Desenvolvimento da Proposta Inicial de Investimento - Dimensão Estratégica



FONTE Guia Modelo de cinco Dimensões – Adaptação do Five Case Model para o contexto Brasileiro²

3.2 Objetivos do Workshop de Necessidades Estratégicas

O workshop de necessidades estratégicas teve como objetivo garantir uma visão compartilhada entre todos os participantes sobre a relevância do projeto de requalificação do Gigantinho. No encontro realizado de forma online, foi explorado o porquê o projeto é necessário e como ele se alinha com os objetivos estratégicos do governo. Para o desenvolvimento das ações estratégicas apresentadas no workshop, foram realizadas reuniões semanais com representantes do Município, contando também com o apoio deles para o levantamento da documentação necessária, que continham informações relacionadas ao Gigantinho.

Em resumo, alguns dos resultados esperados do workshop de necessidades estratégicas, incluem:

- Estabelecer por que o projeto precisa acontecer e como ele se alinha aos objetivos estratégicos do governo;
- Identificar e concordar com um conjunto de objetivos para o projeto;
- Descrever as disposições existentes e a lacuna entre essas disposições e os objetivos do projeto;

² Guia de Estruturação de Propostas e Investimentos em Infraestrutura - Modelo de Cinco Dimensões (Adaptação de Five Case Models para o contexto brasileiro) - Ministério da Economia, Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade, Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura; Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Infrastructure and Projects Authority do Reino Unido (IPA-UK). -- Brasília: SDI/SEPEC/ Ministério da Economia, 2022. Pág.52. Ação 6: Aplique a “Estrutura de Opções”. Pág. 36.

Relatório dos Workshops

- Discussão sobre a relevância e prioridade de cada objetivo em relação às metas governamentais;
- Definir um escopo de alto nível para o projeto;
- Identificar os benefícios públicos que o projeto pode gerar;
- Análise dos riscos associados ao projeto e discussão sobre estratégias de mitigação;
- Definição de ações e responsabilidades para avançar no projeto.

3.3 Ação 1. Descreva o Projeto, seu contexto e Objetivos Estratégicos

A Ação 1 busca descrever a necessidade do projeto, situando-o dentro do contexto das estratégias da autoridade e das estratégias governamentais mais amplas. Deve definir os Objetivos Estratégicos do projeto, alinhando-os com as metas sociais, ambientais, culturais e éticas da autoridade e demonstrando como promovem o desenvolvimento sustentável e a inclusão, conforme os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Além disso, deve incluir uma visão geral dos impactos ambientais e sociais e a ambição do projeto, além de considerar a influência de programas e projetos existentes.

3.3.1 Situação Atual

Durante o workshop, na Ação 1 da Dimensão Estratégica da Proposta Inicial de Investimento, foi apresentada a situação atual do Ginásio Municipal Tenente Marino Dias de Oliveira, conhecido como Gigantinho, com o objetivo de alinhar os participantes em uma visão compartilhada sobre a importância e o estado atual deste patrimônio.

Gigantinho está situado no coração da cidade de Tramandaí, quanto à área de estudo, apenas o ginásio abrange uma extensão de 4.839,83m² e em sua matrícula indica que sua área é de 9.147,70 m². O estádio do Gigantinho, foi inaugurado em 09/01/1982, com capacidade de ocupação de cerca de 9 mil pessoas.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Em dezembro de 2012, durante a gestão do ex-prefeito Anderson José Tomiello Hoffmeister, uma reforma foi empreendida, ressaltando o compromisso contínuo com a preservação e melhoria das instalações.

A requalificação do Gigantinho representa um investimento crucial para o fomento do turismo na cidade e arredores, dada a sua histórica importância como palco de eventos esportivos, competições e espetáculos de grande magnitude ao longo das décadas. Shows memoráveis, como os de Roberto Carlos e Jorge Ben Jor, bem como competições esportivas de renome nacional e internacional, como a Copa Brasil e a Sulamericana de Ginástica Aeróbica, além do Desafio Internacional de Futsal, contribuíram significativamente para atrair numerosos visitantes a Tramandaí.

É importante destacar que, em 2020, o ginásio foi interditado pelos bombeiros devido a problemas estruturais, evidenciando a urgência da revitalização e reativação desse espaço icônico. Com isso, nos últimos anos, a inutilização do ginásio e a falta de recursos para sua manutenção resultaram na perda desses eventos.

Motivos da Interdição

O laudo apontou várias deficiências que motivaram a interdição do ginásio:

Medidas Mínimas de Segurança Contra Incêndio: O ginásio não cumpre os requisitos mínimos para prevenção e combate a incêndios. A ausência de extintores, iluminação de emergência e sinalização adequada dificulta a evacuação segura do local em caso de emergência.

- Falta de extintores adequados.
- Iluminação de emergência inadequada.
- Sinalização de segurança insuficiente.

Fiação Elétrica Precária: A fiação elétrica está em condições precárias, aumentando o risco de curtos-circuitos e incêndios

- Fiação elétrica precária e em más condições.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

| | |
|-----------------------|--------------------------------|
| <i>São Paulo/SP</i> | <i>Salvador/BA</i> |
| <i>Cuiabá/MT</i> | <i>Governador Valadares/MG</i> |
| <i>Três Lagoas/MS</i> | <i>Joanesburgo/ZA</i> |
| <i>Fortaleza/CE</i> | |

Relatório dos Workshops

Risco de Colapso Estrutural: O telhado apresenta sinais de deterioração que indicam um risco iminente de colapso e a presença de vidros quebrados nas janelas representam um risco de queda e ferimentos para os usuários do ginásio.

- Risco de colapso do telhado.
- Janelas com vidros quebrados, oferecendo risco de queda.
- A estrutura geral do edifício apresenta falhas que comprometem a segurança.

A interdição do Ginásio Gigantinho foi uma medida necessária para garantir a segurança pública, devido às graves deficiências identificadas pelo Corpo de Bombeiros.

Segue abaixo algumas das fotos do ginásio, as fotos foram apresentadas durante workshop, as demais podem ser vistas no arquivo da apresentação anexado a este Relatório:



FONTE Arquivo Museu Histórico Municipal Professora Abrilina Hoffmeister

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

| | |
|----------------|-------------------------|
| São Paulo/SP | Salvador/BA |
| Cuiabá/MT | Governador Valadares/MG |
| Três Lagoas/MS | Joanesburgo/ZA |
| Fortaleza/CE | |

Relatório dos Workshops



FONTE Google Street View



FONTE Arquivo do Município

3.3.2 Como o Projeto se Encaixa no Contexto Estratégico Mais Amplo do Governo?

A requalificação do Ginásio Gigantinho pode ser alinhada com os objetivos estratégicos do Governo Estadual e Municipal por meio de leis e políticas públicas. Abaixo estão alguns exemplos de como a requalificação pode atender a esses

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

objetivos, referenciando documentos e planos como a Lei Orgânica do Município e o Plano Plurianual (PPA):

A Lei orgânica do Município de Tramandaí/RS, promulgada em agosto de 2011 informa que são competências do Município, dentre outras, organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos locais de interesse público, promover a proteção do patrimônio histórico-cultural, observada a legislação e a competência supletiva Federal e Estadual, interditar edificações em ruínas ou em condições de insalubridade e fazer a demolição de construções que ameaçam ruínas, na defesa do interesse público.

Em relação ao PPA - Plano Plurianual – "Novas Façanhas" (2023 – 2027) do estado, com base nos delineamentos para o ginásio de esportes, segue:

- Promoção da participação ativa em **competições esportivas e eventos escolares**;
- Fomento ao esporte e paradesporto;
- Construção de ambientes esportivos e oferta de projetos **culturais** e de **lazer**;
- Ações de **inclusão social**;

Em Tramandaí, os jogos de integração da comunidade escolar eram realizados no ginásio Gigantinho. Atualmente, esses eventos ocorrem no centro de eventos, que é um espaço menor, resultando na necessidade de mais dias de competição e na incapacidade de acomodar todos os torcedores.

3.3.3 Conjunto de Objetivos Estratégicos do Projeto

Os objetivos estratégicos de um projeto são metas de alto nível, claras e específicas que definem o que se espera alcançar com a sua execução, focando em como o projeto contribuirá para o cumprimento das estratégias de longo prazo, como o desenvolvimento sustentável, a inovação, a competitividade ou a inclusão social. Esses objetivos ajudam a garantir que o projeto não apenas alcance seus resultados operacionais, mas também apoie os maiores propósitos do Município,

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

promovendo impacto duradouro e alinhamento com políticas e compromissos estratégicos, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Os objetivos estratégicos definidos para o Gigantinho, foram:

- Atração de Eventos Esportivos e Culturais de Grande Porte;
- Retomada das Atividades de Inclusão Social;
- Estímulo ao Desenvolvimento Econômico Local;
- Desenvolvimento de Infraestrutura Turística;
- Valorização da Cultura e Patrimônio Local.

Com essa definição, foi possível compreender as motivações e justificativas da prefeitura para realização do projeto de requalificação do gigantinho. Assim, as demais ações apresentadas no workshop foram desenvolvidas em alinhamento com estes objetivos.

3.4 Ação 2. Determine Objetivos, Resultados, Disposições e Necessidades Existentes

A Ação 2 visa estabelecer uma lista de Objetivos SMART, a sigla SMART representa cinco critérios que tornam um objetivo mais específico e alcançável:

- **S (Específico)** - o objetivo deve ser claro e bem definido;
- **M (Mensurável)** - deve ser possível medir o progresso e saber quando o objetivo foi alcançado;
- **A (Atingível)** - deve ser realista e alcançável dentro dos recursos e capacidades disponíveis;
- **R (Relevante)** - deve estar alinhado com as metas e prioridades mais amplas; e
- **T (Temporizável)** - deve ter um prazo definido para conclusão.

A ação também deve abordar a demanda atual que o projeto pretende atender e correlacionar esses objetivos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, demonstrando como o projeto contribui para essas metas globais.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA






Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

3.4.1 Lista de Objetivos SMART

Os Objetivos serão utilizados como critérios para avaliar as opções na Dimensão Econômica, e os Resultados poderão servir como base para os Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) no contrato futuro.

Figura 2 Objetivos SMART

| | | | |
|----------------------------------|------------------------------------|---|---|
| S M A R T | SPECIFIC (ESPECÍFICO) | Definir claramente o que se deseja alcançar, sem ambiguidades |  |
| | MEASURABLE (MENSURÁVEL) | Incluir critérios tangíveis para medir o progresso e o sucesso. |  |
| | ATTAINABLE (ATINGÍVEL) | Estabelecer metas alcançáveis |  |
| | RELEVANT (RELEVANTE) | Real e relevante aos objetivos do projeto |  |
| | TIMELY (TEMPORIZÁVEL) | Estabelecer um prazo claro para alcançar o objetivo |  |

FONTE Houer

Os Objetivos SMART do projeto são:

1. Implementar um ginásio poliesportivo, com capacidade para até 10.000 pessoas, visando promover eventos esportivos, recreativos, culturais e shows, com conclusão em 2 anos;
2. Promover **políticas públicas de inclusão social**, oferecendo, a partir do próximo governo, pelo menos 1 atividade recreativa, **educativa** e de **interação social** por semana, com o objetivo de **atingir 25%** das crianças e adolescentes da **rede pública** de educação por mês, monitorando a participação e o **impacto** por meio de pesquisas de satisfação e relatórios trimestrais;
3. **Retomar** a Copa Prime de Jiu Jitsu, a Copa Cobertura de Judô e a Copa Câmbio de Tramandaí, aumentando a participação **em 20%** em cada evento em comparação com os anos anteriores, garantindo a **satisfação** dos participantes através de feedback positivo de pelo menos 90% dos inscritos, **em até 2 anos**;

MATRIZ

ESCRITÓRIOS

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE

Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

4. **Requalificar** o ginásio até dezembro de 2026 para atrair **eventos turísticos e culturais**, aumentando a **taxa de ocupação** hoteleira **em 20%** ao longo do ano, por meio de **estratégias** de marketing e promoção;
5. **Impulsionar** o comércio local, a **arrecadação municipal** e a **valorização** da região do Gigantinho, através do aumento da circulação de pessoas em seu entorno, objetivando um aumento **em 20%** dentro de **12 meses**, com um plano de marketing abrangente e **parcerias estratégicas**;
6. Desenvolver um projeto **modelo de sustentabilidade** para o Ginásio Gigantinho, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (**ODS**), visando mensurar os **impactos** ambientais, **economizar** recursos e exemplificar **práticas sustentáveis**, a partir do acompanhamento de indicadores com **prazo até 2030**;

Os objetivos SMART mencionados estão diretamente alinhados com os objetivos estratégicos definidos para o projeto e também com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

3.4.2 Infraestrutura Existente e Demanda Atual

O Ginásio Gigantinho foi interditado no dia 04 de dezembro de 2020, conforme laudo emitido pelo Corpo de Bombeiros para a Prefeitura Municipal de Tramandaí. A interdição foi categorizada como "Interdição Prévia Total", o laudo apontou várias deficiências que motivaram a interdição do ginásio tais como:

- O ginásio não cumpre os requisitos mínimos para prevenção e combate a incêndios. A ausência de extintores, iluminação de emergência e sinalização adequada eleva o risco de incêndio e dificulta a evacuação segura do local em caso de emergência.
- Risco de Colapso Estrutural: O telhado apresenta sinais de deterioração que indicam um risco iminente de colapso, colocando em perigo a segurança de todos que utilizam o ginásio.
- Fiação Elétrica Precária: A fiação elétrica está em condições precárias, aumentando o risco de curtos-circuitos e incêndios.

MATRIZ

ESCRITÓRIOS

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

- Janelas com vidros quebrados: A presença de vidros quebrados nas janelas representa um risco de queda e ferimentos para os usuários do ginásio.
- A interdição do Ginásio Gigantinho foi uma medida necessária para garantir a segurança pública, devido às graves deficiências identificadas pelo Corpo de Bombeiros.

A demanda prioritária para a requalificação do Gigantinho é baseada nas necessidades identificadas a partir da situação da infraestrutura atual e também foram levantadas durante as reuniões de alinhamento com os pontos focais da prefeitura, com o objetivo de alcançar os objetivos estratégicos do projeto:

- Projeto de PPCI – Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndio
- Análise e reforma para garantir a segurança estrutural
- Reforma das janelas e coberturas externas
- Reforma de pintura e alvenaria
- Atualização das instalações elétricas para garantir a segurança e a eficiência energética;
- Manutenção das instalações hidráulicas;
- Remoção de entulhos das salas de depósito;
- Reforma da quadra e equipamentos esportivos
- Revitalização de banheiros e vestiários
- Tratamento das infiltrações;
- Desativação de Áreas da Escola;
- Destinação do Camelódromo.

Quanto à desativação da escola, a prefeitura mencionou durante a apresentação que esta ação será realizada independentemente da requalificação do Gigantinho e a destinação do espaço físico da escola pode ser estudada, já a destinação do camelódromo deve ser considerada, mas não deve ser um impedimento para a execução do projeto.

3.4.3 ODS CORRELACIONADOS COM O PROJETO

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE







Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Considerando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e objetivos gerais de um âmbito governamental, os objetivos estratégicos alinham a reforma do ginásio aos ODS da ONU, enquanto também abordam preocupações e metas gerais de um âmbito governamental, como promoção da saúde, desenvolvimento econômico e sustentabilidade ambiental:

Figura 3 ODS correlacionados ao projeto

- 
 - **ODS 3 – Saúde e Bem-estar:** promover **saúde e bem-estar**, por meio de instalações adequadas;
- 
 - **ODS 4 - Educação de Qualidade:** utilizar o ginásio como um espaço **educacional** e para promover **programas de saúde**;
- 
 - **ODS 7 - Energia Limpa e Acessível:** integrar **tecnologias** de energia **renovável**, como painéis solares;
- 
 - **ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico:** garantir condições de trabalho **justas e seguras** para os funcionários;
- 
 - **ODS 11 - Cidades e Comunidades Sustentáveis:** integrando o ginásio ao **planejamento urbano** e promovendo o **acesso equitativo** a espaços públicos de lazer e entretenimento.
- 
 - **ODS 17 - Parcerias para as Metas:** Estabelecer parcerias colaborativas entre o governo, organizações da sociedade civil, empresas e comunidade local para garantir o sucesso da reforma do ginásio e maximizar seu impacto positivo nos ODS e na comunidade em geral.

3.5 Ação 3. Defina o Escopo em Potencial

Na ação 3, o objetivo é definir um escopo inicial e em alto nível para o projeto, que servirá como base para desenvolver uma ampla gama de opções na Ação 6 da Dimensão Econômica. Ao elaborar o escopo, foi considerado as mudanças “essenciais”, “desejáveis” e “opcionais” que o projeto deve alcançar. Com base nesse escopo inicial, foi desenvolvido uma estimativa preliminar dos custos potenciais.

3.5.1 Escopo em Potencial

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

O escopo principal cobre as necessidades prioritárias para a revitalização do Gigantinho. Já os escopos desejável e opcional identificam áreas que podem gerar possíveis retornos financeiros para o projeto. Entre eles, o escopo opcional envolve a maior intervenção na estrutura.:

Principal

- Manter a estrutura atual do ginásio: preservar a arquitetura e a integridade estrutural existentes;
- Requalificar o camelódromo: requalificar para a continuidade do camelódromo existente;
- Incluir área de estacionamento: desenvolver e implementar um plano para a construção ou locação de área para estacionamento;
- Incluir manutenção periódica da parte elétrica e hidráulica: estabelecer um cronograma regular de manutenção preventiva e corretiva;

Desejável

- Áreas para Bares e Lanchonetes: melhorando a oferta de serviços alimentares e de bebidas
- Anúncio e Divulgação de Marcas: através de painéis publicitários, apoio financeiro para a manutenção e melhorias
- Oferta de salas vazias para locação: preservar e preparar salas vazias para serem locadas

Opcional

- Inclusão de camarotes: adicionar camarotes para oferecer uma experiência premium aos espectadores;
- Reconstrução do Ginásio: opção de reconstruir o ginásio considerando um novo projeto;
- Demolição e construção de um novo espaço de eventos: opção de demolir o ginásio existente e construir um novo espaço de eventos.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

| | |
|-----------------------|--------------------------------|
| <i>São Paulo/SP</i> | <i>Salvador/BA</i> |
| <i>Cuiabá/MT</i> | <i>Governador Valadares/MG</i> |
| <i>Três Lagoas/MS</i> | <i>Joanesburgo/ZA</i> |
| <i>Fortaleza/CE</i> | |

Relatório dos Workshops

A prefeitura informou a princípio que gostariam de manter a estrutura atual e encontrar parceiros para a revitalização, visto que há uma história do patrimônio e cultura que o ginásio representa. Além disso, apresentaram uma preocupação com a questão do camelódromo, devido as famílias que dependem da renda do local.

3.5.2 Estimativa de Custo

Para estimar os custos, foram utilizadas referências de projetos de reforma de ginásios semelhantes. Para a reforma global foi a reforma do Ginásio Castelinho, no Maranhão, com uma área de 6.000m². Este projeto incluiu novas instalações elétricas, hidrossanitárias, nova cobertura, sistema de combate a incêndio e recuperação de pilares. Os custos de demolição da escola podem variar dependendo da complexidade da estrutura, dos itens a serem removidos e do nível de acessibilidade da área.

Para o valor de referência para Construção de Estacionamento com pavimentação de blocos intertravados de concreto (10 cm, 50 MPa), foi utilizado o valor de referência conforme estabelecido no Edital de Registro de Preços da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Distrito Federal³. O valor base considerado para esta obra é de R\$ 164,46 e foi aplicado um adicional de 26,34% referente aos Benefícios e Despesas Indiretas (BDI), resultando em um custo final de R\$ 207,77 por metro quadrado. Para projetos e aprovações, foi utilizada uma porcentagem sobre o custo unitário total de cada um dos serviços informados, conforme apresentado na tabela abaixo:

³ Fonte: [SEI_GDF-67191559-Edital-nº-10-2021-Manutencao-Predial-Publicado-1.pdf](#) ([sedes.df.gov.br](#)). Acesso julho/2024

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

| | |
|-----------------------|--------------------------------|
| <i>São Paulo/SP</i> | <i>Salvador/BA</i> |
| <i>Cuiabá/MT</i> | <i>Governador Valadares/MG</i> |
| <i>Três Lagoas/MS</i> | <i>Joanesburgo/ZA</i> |
| <i>Fortaleza/CE</i> | |

Relatório dos Workshops

Figura 4 Estimativa de Custo de Reforma

| COMPOSIÇÃO DO CUSTO UNITÁRIO DOS SERVIÇOS | | | | | TABELA DE REFERÊNCIA: |
|--|--|---------|----------|----------------|-----------------------|
| CÓDIGO | DESCRIÇÃO | UNIDADE | DATABASE | | |
| 01 01 01 | REFORMA DO GINÁSIO DO GIGANTINHO - TRAMANDAÍ /RS | M2 | JUL/2024 | | |
| H- ATIVIDADES/SERVIÇOS | | UNID. | CONSUMO | PREÇO UNITÁRIO | CUSTO UNITÁRIO |
| Valor da Reforma Global | | m² | 4.839,83 | 3.702,17 | 17.917.873,43 |
| Valor para Demolição da Escola | | m² | 284,09 | 208,33 | 59.185,41 |
| Valor para construção de estacionamento (Pavimentacao blocos intertravados concreto 10cm 50mpa) SBC - 171300 | | m² | 284,09 | 207,77 | 59.025,38 |
| Projetos e Aprovações | | vb | 1,00 | 541.082,52 | 541.082,52 |
| (H) CUSTO TO TALDAS ATIVIDADES/SERVIÇOS= | | | | | R\$ 18.577.166,74 |
| PREÇO UNITÁRIO TOTAL: | | | | | R\$ 18.577.166,73 |

FONTE Houer

A composição dos custos estimou que o CAPEX para reforma no Ginásio Gigantinho será em média de R\$ 18.577.166,73 (dezoito milhões quinhentos e setenta e sete mil cento e sessenta e seis reais e setenta e três centavos). Esse montante abrange a reforma completa do ginásio, a demolição da escola, a construção de um estacionamento, além das despesas com projetos e aprovações necessárias para a execução das obras.

3.6 Ação 4. Benefícios, Riscos e Restrições

Foi desenvolvido os benefícios, riscos, restrições e dependências do projeto, **Benefícios** referem-se às vantagens ou resultados positivos que o projeto traz, como melhorias, economia de recursos ou aumento de eficiência. **Riscos** são os potenciais problemas ou eventos incertos que podem afetar negativamente o projeto, como atrasos, falhas técnicas ou custos adicionais. **Restrições** são os limites ou condições que precisam ser respeitados, como prazos, orçamentos ou requisitos técnicos, e que podem influenciar diretamente o andamento e a execução do projeto. **Dependências** referem-se a relações ou interconexões entre atividades, tarefas ou entregas, em que o progresso ou conclusão de uma depende de outra. Isso significa que certos elementos do projeto precisam ser concluídos ou estar em andamento antes que outros possam começar ou avançar:

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE
 Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Tabela 2 Riscos e Benefícios

| Benefícios | Riscos |
|---|--|
| Geração de Empregos: empregos diretos e indiretos, desde a fase de construção até a gestão contínua do local. | Viabilidade Financeira: benefícios econômicos não superam os custos envolvidos; |
| Desenvolvimento Econômico Local: atração de investimentos e desenvolvimento de negócios ao redor do empreendimento | Dificuldade de Financiamento: dificuldades em assegurar financiamento adequado ou condições de financiamento desfavoráveis |
| Aumento na Receita Fiscal: arrecadação de impostos aumenta devido ao crescimento econômico. | Impacto social: incluindo problemas na circulação de veículos e pedestres durante a reforma e operação; |
| Turismo: Atração de turistas para eventos esportivos, shows e conferências. | Licenciamento Ambiental: dificuldades em obter as licenças ambientais necessárias dentro do prazo |
| Valor Imobiliário: valorização de imóveis e terrenos e melhoria na infraestrutura. | Desativação do camelódromo: desapropriação o camelódromo não ser aceita pela Associação. |
| Qualidade de Vida: através de melhores instalações esportivas, culturais e de lazer. | Prioridades Governamentais: Mudanças nas prioridades de políticas públicas podem redirecionar recursos e atenção para outras áreas. |

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

*São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE*

*Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA*

Relatório dos Workshops

| | |
|--|--|
| Inclusão Social: atividades comunitárias e eventos que promovam a inclusão social e o bem-estar da população | |
| Educação e Cultura: como programas de formação esportiva e artística. | |
| Saúde e Bem-Estar: incentivo à prática de atividades físicas e esportes | |
| Atração de Grandes Eventos: capacidade de sediar grandes eventos, elevando o perfil cultural da cidade ou região. | |
| Patrimônio Cultural: preservação e promoção da cultura local. | |
| Revitalização Urbana: melhorando a infraestrutura e a estética da cidade. | |
| Desenvolvimento do Esporte: melhoria das instalações esportivas disponíveis para atletas amadores e profissionais | |

FONTE Houer

Tabela 3 Dependências e Restrições

| Dependências | Restrições |
|--|---|
| Fontes de Financiamento: Captação de recursos financeiros necessários para a construção e operação do | Regulamentações Específicas: Observância de normas específicas |

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

*São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE*

*Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA*

Relatório dos Workshops

| | |
|--|---|
| projeto. Linhas de crédito, investidores ou parcerias público-privadas. | para a reforma ou construção de ginásios ou centros de eventos. |
| Projeto Arquitetônico e Engenharia: Desenvolvimento de projetos arquitetônicos e de engenharia detalhados e adequados | Adequação a Lei de Uso e Ocupação do Solo |
| Licenciamento: Obtenção de todas as licenças e autorizações necessárias para a construção e operação, incluindo licenças de construção, ambientais e de funcionamento | |

FONTE Houer

No início do desenvolvimento da Dimensão Estratégica, a **Regularização da matrícula** era uma restrição do projeto, porém durante o desenvolvimento a prefeitura conseguiu efetivar a regularização.

3.7 Discussões do Workshop de Necessidades Estratégica

Durante o workshop, os representantes do Poder Público apresentaram suas visões em relação ao Gigantinho. A primeira opção discutida foi a revitalização do ginásio, preservando sua estrutura atual devido ao seu valor histórico para a comunidade e considerando os usuários do camelódromo, que dependem da renda gerada no local. Também foi levantada a possibilidade de realocar esses usuários para a área da escola. No entanto, surgiu a preocupação quanto ao investimento necessário para a revitalização em comparação ao retorno financeiro potencial, além da falta de interesse de investidores devido ao estado precário da estrutura atual.

Foi destacado que os recursos investidos pela prefeitura após a interdição do Gigantinho não resultaram em melhorias significativas, e que, atualmente, a

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

prefeitura não dispõe de recursos para uma nova reforma. Nesse contexto, surgiu a sugestão de oferecer a área do ginásio através de uma permuta por área construída, visando atrair investidores.

Também foi mencionada a proposta de uma arquiteta, que apresentou um estudo para a construção de um centro cultural com áreas de convivência, embora esse projeto tenha sido questionado pelo alto investimento necessário para demolição e construção, além da limitada área disponível para locação e retorno financeiro.

Quanto à demolição e destinação de resíduos, foi informado que o Rio Grande do Sul possui critérios rigorosos para o licenciamento ambiental, sendo um processo potencialmente viável, mas que requer atenção. Outra proposta discutida foi a construção de uma área comercial ao redor do Gigantinho, em sua área externa, o que poderia aumentar o interesse de investidores.

Em resumo, este Workshop levantou contribuições que foram analisadas e utilizadas como base para o desenvolvimento do Workshop 2:

- **Revitalização do ginásio**, preservando sua estrutura atual devido ao seu valor histórico para a comunidade.
- **Realocação dos usuários do camelódromo** para a área da escola.
- Preocupação com o **investimento necessário para revitalização** e o retorno financeiro, além da falta de interesse de investidores devido ao estado precário da estrutura.
- Proposta de **realizar a permuta por área construída** para atrair investidores.
- Estudo de uma arquiteta que sugeriu a **construção de um centro comercial com áreas de convivência**, embora questionado pelo alto custo de demolição e construção e pela limitada área de locação.
- Informações sobre a **demolição e destinação de resíduos**, destacando que, embora viável, o processo exige atenção aos critérios rigorosos de licenciamento ambiental no Rio Grande do Sul.
- Preservar a estrutura original do ginásio, adicionando uma **área comercial** em seu entorno, com o objetivo de aumentar a atratividade para investidores.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

| | |
|-----------------------|--------------------------------|
| <i>São Paulo/SP</i> | <i>Salvador/BA</i> |
| <i>Cuiabá/MT</i> | <i>Governador Valadares/MG</i> |
| <i>Três Lagoas/MS</i> | <i>Joanesburgo/ZA</i> |
| <i>Fortaleza/CE</i> | |

Relatório dos Workshops

4 WORKSHOP II – DESENVOLVIMENTO DE OPÇÕES

O Workshop II da dimensão econômica, focado no desenvolvimento de opções, Anexo IV desse Relatório, foi realizado em 03 de setembro de 2024, das 14h00 às 16h00, através do Google Meet. A apresentação foi conduzida por Luciana Santana e Rafael Ricaldoni, representantes da Houer, e o Anexo II - Ata do workshop de desenvolvimento de opções, está anexada a este relatório.

O evento contou com a participação de representantes de diversas áreas, tanto internas quanto externas à prefeitura. Abaixo segue a lista de participantes:

Tabela 4 Lista de participantes do Workshop

| Nome | Parte | Cargo |
|------------------------------------|---|----------------------------|
| Anderson Jesus André | Secretário de Turismo | Secretaria de Turismo |
| Antônio Frederico Ribeiro de César | Engenheiro Eletricista | Prefeitura |
| Joel Elias | PMO Programa Impulsiona | SERG/RS |
| Luciana Santana | Consultora de Projetos | Houer |
| Marcelo Marques | Presidente da Agência de Desenvolvimento Cultural | CDL |
| Marcos Krummenauer | Secretário de Planejamento | Secretaria de Planejamento |
| Marisol Missaggia | Turismóloga | Secretaria de Turismo |
| Maurício Petry | Representante Secretaria de Educação | Secretaria de Educação |
| Paulo Hendges | Assessor Especial do Prefeito | Prefeitura |
| Rafael Ricaldoni | Head do Projeto | Houer |
| Ricardo Melo | Consultor Econômico Financeiro | Houer |

FONTE Google Meet

O Workshop II teve início com a apresentação dos temas que seriam abordados, incluindo:

- O Modelo 5 Dimensões;
- Fluxo do Desenvolvimento da Proposta;
- Cronograma;
- Resumo do Workshop I - Dimensão Estratégica;

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

*São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE*

*Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA*

Relatório dos Workshops

- Workshop II – Desenvolvimento de Opções;
- Objetivos e Resultados do Workshop;
- Estrutura de Opções;
- Análise SWOT;
- Próximos Passos.

4.1 Dimensão Econômica

A Dimensão Econômica⁴, no estágio de Proposta Inicial de Investimento, visa demonstrar que uma análise abrangente de opções foi realizada para concluir o projeto. Esse processo identifica a abordagem mais vantajosa e alternativas que serão examinadas na Proposta Intermediária de Investimento.

A metodologia inclui:

- Definir Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que o projeto deve alcançar.
- Explorar amplamente as opções para atingir os Objetivos Estratégicos da Dimensão Estratégica.
- Analisar as opções utilizando uma "Estrutura de Opções".
- Revisar e validar os resultados.

Workshops de “Opções” são recomendados, pois:

- Evitam soluções inadequadas ou inviáveis.
- Demonstrem rigor no processo de escolha.
- Reúnem conhecimento e perspectivas de stakeholders, promovendo decisões mais embasadas.

⁴ Guia de Estruturação de Propostas e Investimentos em Infraestrutura - Modelo de Cinco Dimensões (Adaptação de Five Case Models para o contexto brasileiro) - Ministério da Economia, Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade, Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura; Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Infrastructure and Projects Authority do Reino Unido (IPA-UK). -- Brasília: SDI/SEPEC/ Ministério da Economia, 2022. Pág.51.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

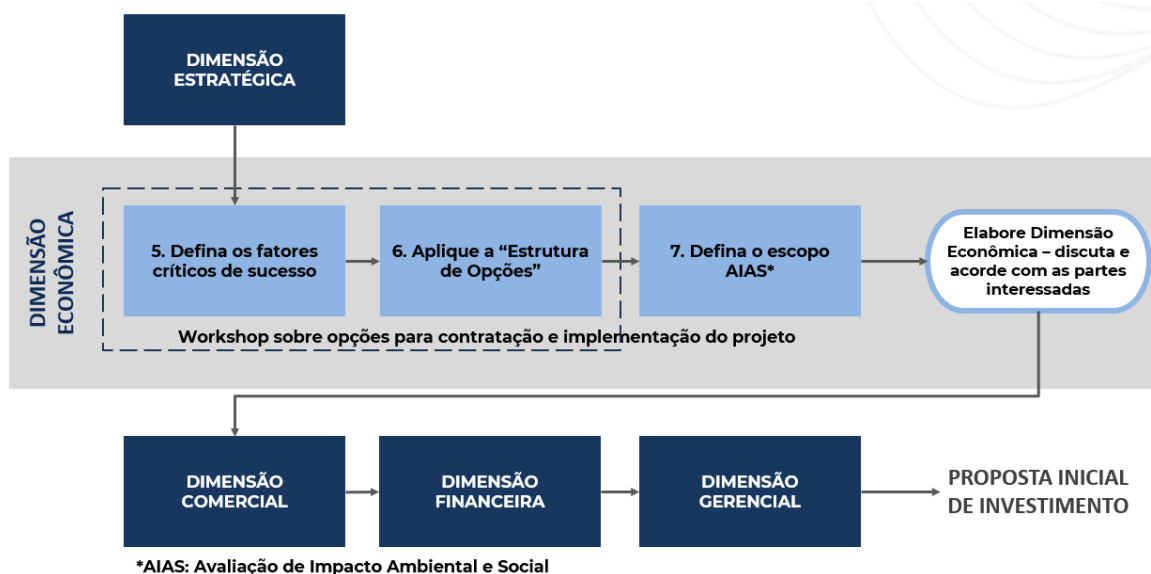
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 5 Fluxo de Desenvolvimento da Proposta Inicial de Investimento



FONTE Guia Modelo de cinco Dimensões – Adaptação do Five Case Model para o contexto Brasileiro

As ações 5, 6 e 7 da Figura 4 são essenciais para concluir a Dimensão Econômica. No Workshop, o foco esteve nas ações 5 e 6, que envolvem, respectivamente, a definição dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que estabelecem os critérios essenciais para o sucesso do projeto, e a aplicação da “Estrutura de Opções”, que analisa alternativas para alcançar os Objetivos Estratégicos, selecionando a abordagem mais vantajosa. A ação 7, que define o escopo AIAS (Avaliação de Impacto Ambiental e Social), será desenvolvida após a escolha da opção mais vantajosa.

4.2 Objetivos do Workshop de Desenvolvimento de Opções

O Workshop de Desenvolvimento de Opções tem como objetivo fornecer uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas, abordando alternativas viáveis para o desenvolvimento do projeto. Durante o workshop, foram apresentados os Fatores Críticos de Sucesso, que são como guias para a escolha das melhores abordagens.

O primeiro passo foi descrever a opção "Business as Usual", ou seja, a situação atual, proporcionando uma referência para a análise comparativa das demais opções. Em seguida, foi apresentado uma lista de alternativas, que foram

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

analisadas de maneira estruturada, permitindo uma avaliação completa de suas vantagens e desvantagens.

Por fim, o objetivo principal foi identificar a abordagem mais vantajosa, alinhada com os objetivos estratégicos e operacionais do projeto, garantindo uma tomada de decisão, em resumo foram apresentadas as etapas abaixo:

- Identificar os Fatores Críticos de Sucesso;
- Descrever a opção "Business as Usual" (Situação Atual);
- Identificar uma série de opções;
- Analisar estas opções através de um processo estruturado;
- Identificar uma abordagem mais vantajosa.

Os resultados esperados, após a análise das etapas são:

- ✓ Uma abordagem mais vantajosa identificada;
- ✓ Várias opções alternativas;
- ✓ Uma descrição do processo realizado.

4.3 Ação 5: Defina os Fatores Críticos De Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso são os objetivos prioritários do projeto, sendo fundamentais para a avaliação de seu sucesso. Eles ajudam a garantir que as opções consideradas estejam alinhadas aos resultados esperados e às exigências estratégicas e operacionais da autoridade responsável. Os principais FCS a serem considerados são:

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Tabela 5 Desenvolvimento de Fatores Críticos de Sucesso

| Fatores Críticos de Sucesso | Descrição |
|---|--|
| Alinhamento Estratégico e Necessidades Operacionais | <input type="checkbox"/> Até que ponto a opção corresponde aos Objetivos do projeto e aos Focos Estratégicos mais amplos da Autoridade? |
| Conformidade | <input type="checkbox"/> Até que ponto a opção atende aos critérios dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e dos Padrões de Desempenho da IFC (ou equivalentes)? |
| Value for money | <input type="checkbox"/> Até que ponto a opção otimiza os benefícios potenciais do investimento, levando em consideração custos e riscos, de modo a entregar um bom <i>value for money</i> ? |
| Capacidade de ser custeada | <input type="checkbox"/> Quanto custará a opção e a mesma terá capacidade de ser custeada a partir do orçamento da Autoridade? (Ver a análise efetuada na Ação 10 .) |
| Capacidade de Entrega | <input type="checkbox"/> Existe capacidade e potencial no mercado para entregar a opção? |

FONTE Guia Modelo de cinco Dimensões – Adaptação do Five Case Model para o contexto Brasileiro⁵

Os FCS genéricos podem ser adaptados para se adequarem às especificidades do projeto em questão. Eles serão utilizados como critérios para avaliar e pontuar as diferentes opções discutidas na Ação 6⁶, garantindo uma abordagem estruturada para a tomada de decisões.

Com base nas necessidades identificadas pelo poder público, pelos requisitos do projeto e pelas demandas da comunidade, foram definidos quatro Fatores Críticos de Sucesso (FCS) essenciais para o sucesso do empreendimento. Esses fatores

⁵ Guia de Estruturação de Propostas e Investimentos em Infraestrutura - Modelo de Cinco Dimensões (Adaptação de Five Case Models para o contexto brasileiro) - Ministério da Economia, Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade, Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura; Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Infrastructure and Projects Authority do Reino Unido (IPA-UK). -- Brasília: SDI/SEPEC/ Ministério da Economia, 2022. Pág.52.

⁶ Ação 6: Aplique a “Estrutura de Opções”

MATRIZ

ESCRITÓRIOS

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE

Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

buscam equilibrar as expectativas sociais, financeiras e de desenvolvimento. São eles:

Figura 6 Fatores Críticos de Sucesso

| | |
|--|--|
| Uso de Recurso Público | O uso de menor quantidade de recurso público possível. Mobilização de recursos e financiamento de forma privada. |
| Viável financeiramente | Viabilizar financeiramente o bem, tornar possível obter retorno do investimento. |
| Inclusão Social | Retomar as atividades de inclusão social e promoção de esportes. |
| Desenvolvimento econômico local | Desenvolvimento da infraestrutura local, do turismo e valorização da região do Gigantinho. |

FONTE Houer

Considerando os FCS, o projeto deverá resgatar sua função social, com a volta das atividades voltadas à inclusão e à promoção de esportes, promovendo programas esportivos e educacionais. O projeto também deve contribuir para o desenvolvimento da infraestrutura local, fomentar o turismo e valorizar a área ao redor do Gigantinho. A captação de investimentos privados será um dos pilares para a viabilização do projeto, a busca por parcerias com o setor privado permitirá que o projeto seja executado sem sobrecarregar o poder público.

Esses fatores críticos de sucesso serão utilizados como base para a avaliação das estratégias e ações implementadas no projeto, garantindo que ele atenda às necessidades da comunidade e às diretrizes estabelecidas pelo poder público.

4.4 Ação 6: Aplique a “Estrutura de Opções”

A estruturação das opções na Proposta de Investimento preliminar é feita com base na análise de diferentes cenários que envolvem aspectos essenciais do projeto, como Escopo, Soluções, Fornecedores, Implementação, Mobilização de Recursos e Financiamento. No entanto, neste estágio inicial, não é necessário apresentar

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

*São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE*

*Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA*

Relatório dos Workshops

todos os detalhes do modelo proposto, sendo o foco voltado para a identificação dos princípios que orientarão a análise socioeconômica das alternativas de escopo.

4.4.1 A Estrutura de Opções

Elaborar uma lista de opções viáveis e fornecer uma descrição detalhada e estruturada de cada uma, tomando a tabela abaixo como referência inicial:

Figura 7 Lista de Opções

| Categoria | Pergunta | Resposta |
|---|--|---|
| Escopo (Qual?) | Qual é a cobertura potencial do projeto? | <input type="checkbox"/> Tamanho <input type="checkbox"/> Localização <input type="checkbox"/> Variedade de Serviços <input type="checkbox"/> Área de Influência |
| Soluções (Como?) | Como o projeto pode ser entregue? | <input type="checkbox"/> Diferentes soluções técnicas ou resultantes possíveis |
| Fornecedor (Quem?) | Quem pode fornecer os serviços? | <input type="checkbox"/> Setor Público (interno) <input type="checkbox"/> Setor Privado – contratado no modelo tradicional de compras públicas <input type="checkbox"/> PPP com setor privado <input type="checkbox"/> Em parcerias – voluntário/auxílio |
| Implementação (Quando?) | Quando o projeto pode ser entregue? | <input type="checkbox"/> “Tudo de uma vez” <input type="checkbox"/> Rápido/lento <input type="checkbox"/> Em fases |
| Mobilização de Recursos e Financiamento (De onde?) | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | <input type="checkbox"/> Público <input type="checkbox"/> Privado <input type="checkbox"/> PPP <input type="checkbox"/> Concessões <input type="checkbox"/> BMDs (Bancos Multilaterais de Desenvolvimento) |

FONTE Guia Modelo de cinco Dimensões – Adaptação do Five Case Model para o contexto Brasileiro⁷

A aplicação do filtro de opções destacado na figura abaixo, permite a geração de uma ampla gama de opções possíveis, a análises de custo-benefício e avaliação de cenários, para identificação da Opção Mais Vantajosa.

⁷ Guia de Estruturação de Propostas e Investimentos em Infraestrutura - Modelo de Cinco Dimensões (Adaptação de Five Case Models para o contexto brasileiro) - Ministério da Economia, Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade, Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura; Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Infrastructure and Projects Authority do Reino Unido (IPA-UK). -- Brasília: SDI/SEPEC/ Ministério da Economia, 2022. Pág.56

Relatório dos Workshops

Figura 8 Filtro das estruturas de Opções



FONTE Guia Modelo de cinco Dimensões – Adaptação do Five Case Model para o contexto Brasileiro⁸

4.4.2 Opções da Categoria

Desenvolver as suas "Opções de Categoria" para cada elemento, como "Escopo", "Soluções", "Fornecedor" etc. Ao organizar a análise, as opções devem ser apresentadas em uma ordem que vá do Menos Ambicioso ao Mais Ambicioso, conforme ilustrado no exemplo a seguir:

⁸ Guia de Estruturação de Propostas e Investimentos em Infraestrutura - Modelo de Cinco Dimensões (Adaptação de Five Case Models para o contexto brasileiro) - Ministério da Economia, Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade, Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura; Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID); Infrastructure and Projects Authority do Reino Unido (IPA-UK). -- Brasília: SDI/SEPEC/ Ministério da Economia, 2022. Pág.56

MATRIZ

ESCRITÓRIOS

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 9 Opções de Categorias

| Categoria | Pergunta | B.A.U | Menos Ambicioso | Intermediário Ambicioso (I) | Intermediário Ambicioso (2) | Mais Ambicioso |
|-----------|----------|-------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------|
| | | | | | | |

FONTE Guia Modelo de cinco Dimensões – Adaptação do Five Case Model para o contexto Brasileiro

Para o projeto Gigantinho, foram mapeadas diversas opções que vão desde a situação atual até o cenário mais ambicioso. A opção "situação atual" ou "business as usual", mantém o projeto como está; uma opção menos ambiciosa, que contém apenas as melhorias essenciais para o projeto sair da situação atual e retomar suas atividades; "Intermediário Ambicioso I", "Intermediário Ambicioso II" e "Intermediário Ambicioso III", que contemplam melhorias mais significativas e exigem mais do projeto; e, por fim, o cenário mais ambicioso, que abrange todas as melhorias possíveis, indo além das demandas iniciais.

4.4.3 Avaliação por Faróis

Após a construção das opções, deve-se avaliar cada uma das "Opções de Categoria" usando um sistema de faróis (Vermelho, Amarelo e Verde) em relação aos Fatores Críticos de Sucesso definidos na Ação 5, cada farol tem o seguinte significado:

Vermelho – a “opção da Categoria” não atende aos FCS;

Amarelo – a “opção da Categoria” deve ser levada adiante como uma possibilidade com algumas preocupações;

Verde – a “opção da Categoria” atende aos FCS e constitui em uma “abordagem mais vantajosa”

4.4.4 Metodologia DBFOM

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

A metodologia DBFOM (*Design-Build-Finance-Operate-Maintain*) permite a modulação dos contratos e responsabilidade das partes envolvidas no projeto de forma a estabelecer os responsáveis por:

- **Design – Projetar**
- **Build – Construir**
- **Finance – Financiar**
- **Operate – Operar**
- **Maintain – Manter**

Assim, adotando essa nomenclatura serão identificados no item fornecedor (quem?) a forma pela qual se agrupam as responsabilidades acima, e a qual ator ela está vinculada. A título de exemplo uma PPP é um projeto no qual apenas o parceiro privado é responsável pelo DBFOM total do projeto, sendo a administração pública apenas a gestora do contrato.

4.5 Opção 1: Situação Atual (Business as Usual – B.A.U)

O cenário "*Business as usual*" refere-se à continuidade das operações do projeto sem mudanças significativas, ou seja, o que aconteceria se um novo projeto não fosse implementado.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 10 Situação Atual

| Categoria | Pergunta | B.A.U |
|--|--|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.1 O Ginásio está interditado, após o laudo dos bombeiros em 2020. Desde então não há realização de eventos ou práticas esportivas no local. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.1 Não está sendo realizado intervenções atualmente. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.1 Não há fornecedor contratado e a prefeitura é a responsável pelo local. |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | n/a |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.1 Não há previsão orçamentária de recursos para investimentos, operação e manutenção do Gigantinho. |

FONTE Houer

Na proposição da classificação das categorias do cenário *business as usual*, todas foram classificadas em vermelho, pois nenhuma delas atende aos Fatores Críticos de Sucesso, visto que não há nenhuma atividade sendo realizada no Gigantinho desde 2020, devido a interdição dos bombeiros, e no momento não há previsão orçamentária por parte do poder público para realizar melhorias no Ginásio.

Figura 11 Classificação da Situação Atual

| Categoria | Pergunta | B.A.U |
|--|--|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.1 O Ginásio está interditado, após o laudo dos bombeiros em 2020. Desde então não há realização de eventos ou práticas esportivas no local. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.1 Não está sendo realizado intervenções atualmente. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.1 Não há fornecedor contratado e a prefeitura é a responsável pelo local. |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | n/a |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.1 Não há previsão orçamentária de recursos para investimentos, operação e manutenção do Gigantinho. |

FONTE Houer

A seguir, foi utilizado a "Estrutura de Opções" para desenvolver e analisar uma lista abrangente de alternativas. A análise dessa estrutura é a etapa mais valiosa da Dimensão Econômica, pois oferece uma abordagem organizada para explorar e

MATRIZ

ESCRITÓRIOS

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE

Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

avaliar diversas opções, evitando a adoção precipitada de uma solução preferida. Para o Gigantinho, foi desenvolvido as opções: Menos Ambicioso, Intermediário Ambicioso 1, 2 e 3 e Mais Ambicioso.

4.6 Opção 2: Menos ambicioso

O escopo menos ambicioso envolve a reforma do Gigantinho, mantendo sua estrutura atual, inclui o desenvolvimento de um Projeto de PPCI, reforma de janelas, telhados, e a realização de manutenções elétricas e hidráulicas. A contratação de um parceiro privado para desenvolver projeto e reforma, estando a cargo da prefeitura a manutenção e operação após a reforma, para esse cenário a mobilização de recursos públicos e financiamento estará sob responsabilidade do poder público, com prazo estimado para conclusão do projeto de um ano.

Figura 12 Opção Menos Ambicioso

| Categoria | Pergunta | Menos Ambicioso |
|--|---|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.2 Reforma do Gigantinho mantendo a estrutura atual. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.2 Desenvolvimento de Projeto de PPCI e projeto de Engenharia, reforma de janelas, telhados, realizar manutenção elétrica e hidráulica. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.2 DB+OM: DB contratação de parceiro privado para desenvolver o projeto e reformar e OM prefeitura será a responsável pela Operação e Manutenção após reforma. |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | 4.2 Um ano |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.2 Mobilização de recursos públicos e financiamento |

FONTE Houer

Na proposição da classificação das categorias do cenário, a categoria escopo foi classificada com farol amarelo, pois representa uma opção que deve ser considerada com algumas reservas. Embora uma reforma no Gigantinho mantendo a estrutura atual possa atender aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados à inclusão social e ao desenvolvimento da infraestrutura local, turismo e valorização da região, essa abordagem limitada pode não gerar o retorno financeiro esperado. Isso pode reduzir o interesse de investidores privados, comprometendo a "viabilidade financeira", que é um dos FCS. Consequentemente, a necessidade de mobilizar recursos públicos pode afetar negativamente o FCS de

MATRIZ

ESCRITÓRIOS

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE

Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

"utilização mínima de recurso público". Por esse motivo, as categorias "Fornecedor" e "Mobilização de Recursos e Financiamento" foram classificadas com farol vermelho, pois não atendem adequadamente a nenhum dos FCS estabelecidos. A categoria implementação está classificada em farol amarelo, por se tratar de um prazo desafiador.

Figura 13 Classificação Opção Menos Ambicioso

| Categoria | Pergunta | Menos Ambicioso |
|--|---|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.2 Reforma do Gigantinho mantendo a estrutura atual. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.2 Desenvolvimento de Projeto de PPCI e projeto de Engenharia, reforma de janelas, telhados, realizar manutenção elétrica e hidráulica. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.2 DB+OM: DB contratação de parceiro privado para desenvolver o projeto e reformar e OM prefeitura será a responsável pela Operação e Manutenção após reforma. |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | 4.2 Um ano |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.2 Mobilização de recursos públicos e financiamento |

FONTE Houer

4.7 Opção 3: Ambicioso Intermediário I

A proposta de reforma inclui a criação de uma praça de alimentação na estrutura existente do Gigantinho, a manutenção da área da escola para locação e a reforma do camelódromo. As soluções envolvem o desenvolvimento de projetos de PPCI, engenharia e arquitetura, além da reforma completa da rede elétrica, hidráulica e estrutural do Gigantinho, e adequação da escola. A execução sendo realizada por uma entidade privada contratada para o desenvolvimento do projeto, reformas, manutenção e operação, com remuneração pelo poder público. A mobilização de recursos públicos poderá ser complementada por emendas parlamentares, e o prazo estimado para a conclusão é de 2 anos.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 14 Opção Intermediário I

| Categoria | Pergunta | Intermediário Ambicioso (I) |
|--|---|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.3 Reforma, com inclusão de praça de alimentação na estrutura interna existente , manter a área da escola para locação das salas e reforma do camelódromo. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.3 Desenvolvimento de Projeto de PPCI, projeto de Engenharia e Arquitetura, reforma total da rede elétrica, hidráulica e estrutural do Gigantinho, reforma do camelódromo e adequação da escola. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.3 DBOM+ F É contratada uma entidade única e privada para os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar e realizar manutenção e operação), sendo remunerada pelo poder público. |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | 4.3 Dois anos |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.3 Mobilização de recursos públicos e financiamento, possibilidade de obtenção de ementas parlamentares. |

FONTE Houer

Na proposição da classificação das categorias do cenário, as categorias escopo e soluções, foram classificadas com farol amarelo, pois atendem aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados à inclusão social, desenvolvimento da infraestrutura local, turismo e valorização da região. No entanto, apesar da possibilidade de retorno financeiro com a locação das salas e a criação de uma praça de alimentação, o alto custo do investimento na reforma estrutural pode não assegurar um retorno financeiro adequado. Já as categorias "Fornecedor" e "Mobilização de Recursos" foram classificadas com farol vermelho, pois não atendem aos FCS, devido à necessidade de recursos públicos e à falta de garantia da viabilidade financeira. A categoria implementação foi classificada com farol verde, pois o prazo é considerado viável dentro do escopo a ser desenvolvido e poderá ser concluído dentro da próxima gestão.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 15 Opção Intermediário II

| Categoria | Pergunta | Intermediário Ambicioso (I) |
|--|---|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.3 Reforma, com inclusão de praça de alimentação na estrutura interna existente, manter a área da escola para locação das salas e reforma do camelódromo. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.3 Desenvolvimento de Projeto de PPCI, projeto de Engenharia e Arquitetura, reforma total da rede elétrica, hidráulica e estrutural do Gigantinho, reforma do camelódromo e adequação da escola. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.3 DBOM+ F É contratada uma entidade única e privada para os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar e realizar manutenção e operação), sendo remunerada pelo poder público. |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | 4.3 Dois anos |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.3 Mobilização de recursos públicos e financiamento, possibilidade de obtenção de ementas parlamentares. |

FONTE Houer

4.8 Opção 4: Intermediário Ambicioso II

A proposta envolve a reforma do Gigantinho com alterações na estrutura externa, a transferência do camelódromo para a área da escola e o desenvolvimento de um novo espaço público, e foi colocado o exemplo de construção uma praça. O projeto incluirá o desenvolvimento de PPCI, engenharia e arquitetura, uma reforma completa do Gigantinho, a construção das novas estruturas e a adaptação da área da escola para acomodar o camelódromo.

Uma única entidade será contratada para todas as etapas do projeto, incluindo o desenvolvimento, reforma, financiamento, manutenção e operação, sob um modelo de Parceria Público-Privada (PPP) com remuneração por contraprestação pública. O prazo estimado para a conclusão é de 2 anos.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 16 Opção Intermediário II

| Categoria | Pergunta | Intermediário Ambicioso (2) |
|--|---|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1. 4 Reforma, alterando a estrutura externa . Transferir o camelódromo para área da escola e desenvolver espaço público (Ex. Praça). |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.4 Desenvolvimento de Projeto de PPCI, projeto de Engenharia e Arquitetura, reforma total do Gigantinho, construção das novas estruturas e reforma da área da escola para alocação do camelódromo. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.4 DBFOM É contratada uma entidade única para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação). |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | 4.4 Dois anos |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.4 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada (PPP), sendo remunerado por meio de contraprestação pública. |

FONTE Houer

Na proposição da classificação das categorias do cenário, as categorias escopo, soluções, fornecedor e mobilização de recursos e financiamento foram classificadas com farol amarelo, pois atendem aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relacionados à inclusão social, desenvolvimento da infraestrutura local, turismo e valorização da região. No entanto, a proposta de criar um espaço público não garante a viabilidade financeira para o parceiro privado e exigirá contraprestação pública. A categoria implementação foi classificada com farol verde, pois o prazo é considerado viável dentro do escopo a ser desenvolvido e poderá ser concluído dentro da próxima gestão.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 17 Opção Intermediário II

| Categoria | Pergunta | Intermediário Ambicioso (2) |
|--|---|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.4 Reforma, alterando a estrutura externa. Transferir o camelódromo para área da escola e desenvolver espaço público (Ex. Praça). |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.4 Desenvolvimento de Projeto de PPCI, projeto de Engenharia e Arquitetura, reforma total do Gigantinho, construção das novas estruturas e reforma da área da escola para alocação do camelódromo. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.4 DBFOM É contratada uma entidade única para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação). |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | 4.4 Dois anos |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.4 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada (PPP), sendo remunerado por meio de contraprestação pública. |

FONTE Houer

4.9 Opção 5: Ambicioso Intermediário III

O projeto envolve a demolição do camelódromo e da escola para a construção de um Centro Comercial na área externa do Gigantinho, juntamente com a reforma completa do ginásio. Serão desenvolvidos projetos de PPCI, Engenharia e Arquitetura, incluindo a reforma total do Gigantinho e a construção de novas estruturas. Uma entidade privada será contratada para gerenciar todos os aspectos do projeto, desde o desenvolvimento até a operação. O prazo estimado é de dois anos, com mobilização de recursos e financiamento privado, sendo a remuneração feita por meio da exploração do ginásio e do centro comercial através de concessão ou cessão de uso.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 18 Opção Intermediário III

| Categoria | Pergunta | Intermediário Ambicioso (3) |
|--|---|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.5 Demolição do camelódromo e escola para construção de um Centro Comercial na área externa do Gigantinho e reforma completa do ginásio. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.5 Desenvolvimento de Projeto de PPCI, projeto de Engenharia e Arquitetura, reforma total do Gigantinho, construção das novas estruturas e demolição da área da escola e do camelódromo. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.5 DBFOM É contratada uma entidade única e privada para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação). |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | 4.5 Três anos |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.5 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada, sendo remunerada pela exploração do ginásio e centro comercial. (Concessão ou cessão de uso) |

FONTE Houer

Na proposição da classificação das categorias do cenário, as categorias de escopo, soluções, fornecedor e mobilização de recursos e financiamento foram classificadas com farol verde, pois atendem a todos os fatores críticos de sucesso. Nesse escopo, é possível preservar as características do ginásio, permitindo que o Gigantinho continue desempenhando seu papel na comunidade, promovendo inclusão social. Com a construção do novo Centro Comercial e a revitalização do ginásio, espera-se o desenvolvimento do turismo, crescimento econômico e valorização da região.

Além disso, o Centro Comercial aumenta a atratividade para investimentos privados, devido à viabilidade financeira proporcionada pela locação das lojas e exploração do comércio e turismo local. A mobilização de recursos e o financiamento serão inteiramente privados, com a remuneração proveniente da exploração tanto do ginásio quanto do Centro Comercial, alinhando-se ao fator crítico de sucesso de evitar o uso de recursos públicos." O prazo de 3 anos foi classificado com farol amarelo, por se tratar de um projeto de longo prazo de execução completa do escopo. Além disso, eventuais atrasos poderiam empurrar a conclusão para a próxima gestão.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 19 Opção Intermediário III

| Categoria | Pergunta | Intermediário Ambicioso (3) |
|--|---|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.5 Demolição do camelódromo e escola para construção de um Centro Comercial na área externa do Gigantinho e reforma completa do ginásio. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.5 Desenvolvimento de Projeto de PPCI, projeto de Engenharia e Arquitetura, reforma total do Gigantinho, construção das novas estruturas e demolição da área da escola e do camelódromo. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.5 DBFOM É contratada uma entidade única e privada para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação). |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | 4.5 Três anos |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.5 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada, sendo remunerada pela exploração do ginásio e centro comercial. (Concessão ou cessão de uso) |

FONTE Houer

4.10 Opção 6: Mais Ambicioso

O projeto envolve a demolição das estruturas existentes e a construção de um novo empreendimento, com a troca do terreno por área construída. Isso inclui a regularização do terreno, o desenvolvimento de Projetos de Engenharia e Arquitetura, e a construção do novo empreendimento. Uma entidade privada sendo contratada para gerenciar todos os aspectos do projeto, desde o desenvolvimento até a operação. O prazo estimado é de quatro anos, com mobilização de recursos e financiamento privado. A exploração comercial do bem, será feita pela entidade privada, podendo haver contrapartida física ou financeira para a prefeitura.

Figura 20 Mais Ambicioso

| Categoria | Pergunta | Mais ambicioso |
|--|---|--|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.6 Demolição e construção de novo empreendimento . Troca do terreno por área construída. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.6 Demolição e descarte das estruturas existentes, regularização do terreno, Projeto de Engenharia e Arquitetura e construção do novo empreendimento. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.6 DBFOM É contratada uma entidade única e privada para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação) |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | 4.6 Quatro anos |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.6 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada, exploração comercial do bem, podendo haver contrapartida física ou financeira para prefeitura. |

FONTE Houer

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

*São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE*
*Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA*

Relatório dos Workshops

Na proposição da classificação das categorias do cenário, as categorias escopo e soluções foram classificadas com farol amarelo, pois não atendem plenamente ao Fator Crítico de Sucesso relacionado à inclusão social, uma vez que o novo empreendimento pode não gerar os benefícios esperados do projeto. No entanto, foi destacado que, dependendo do escopo a ser desenvolvido, o poder público poderá exigir a inclusão de iniciativas que atendam à comunidade. As categorias fornecedor e mobilização de recursos foram classificadas com farol verde, pois a expectativa que o modelo apresente resultados suficiente para atender aos FCS relacionados à viabilidade financeira e à não utilização de recursos públicos. No entanto, a categoria implementação foi classificada com farol vermelho, uma vez que o prazo estimado poder excede o período de governo da próxima gestão.

Figura 21 Mais Ambicioso

| Categoria | Pergunta | Mais ambicioso |
|--|---|--|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.6 Demolição e construção de novo empreendimento. Troca do terreno por área construída. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.6 Demolição e descarte das estruturas existentes, regularização do terreno, Projeto de Engenharia e Arquitetura e construção do novo empreendimento. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.6 DBFOM É contratada uma entidade única e privada para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação) |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | 4.6 Quatro anos |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.6 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada, exploração comercial do bem, podendo haver contrapartida física ou financeira para prefeitura. |

FONTE Houer

4.11 Combinar as Opções

Esse processo permite uma visualização das opções que foram estruturadas e a análise conjunta delas. E facilita a construção de uma abordagem mais vantajosa e também desenvolver uma série de outras opções.

A etapa seguinte consiste em combinar as opções de Escopo, Soluções, Fornecedores, Implementação e Financiamento, classificadas como “verde” ou

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

*São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE*

*Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA*

Relatório dos Workshops

“amarelo” de forma integrada para gerar uma “lista curta” de opções e delimitação da “abordagem mais vantajosa”.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

*Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE*

Salvador/BA

*Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA*

Relatório dos Workshops

Figura 22 Estrutura de Opções

| Categoria | Pergunta | B.A.U | Menos Ambicioso | Intermediário Ambicioso (1) | Intermediário Ambicioso (2) | Intermediário Ambicioso (3) | Mais ambicioso |
|--|---|---|--|---|---|---|---|
| Escopo | Qual é a cobertura potencial do projeto? | 1.1 O Ginásio está interditado, após o laudo dos bombeiros em 2020. Desde então não há realização de eventos ou práticas esportivas no local. | 1.2 Reforma do Gigantinho mantendo a estrutura atual. | 1.3 Reforma, com inclusão de praça de alimentação na estrutura interna existente, manter a área da escola para locação das salas e reforma do camelódromo. | 1.4 Reforma, alterando a estrutura externa. Transferir o camelódromo para área da escola e desenvolver espaço público (Ex. Praça). | 1.5 Demolição do camelódromo e escola para construção de um Centro Comercial na área externa do Gigantinho e reforma completa do ginásio. | 1.6 Demolição e construção de novo empreendimento. Troca do terreno por área construída. |
| Soluções | Como o projeto pode ser entregue? | 2.1 Não está sendo realizado intervenções atualmente. | 2.2 Desenvolvimento de Projeto de PPCI e projeto de Engenharia, reforma de janelas, telhados, realizar manutenção elétrica e hidráulica. | 2.3 Desenvolvimento de Projeto de PPCI, projeto de Engenharia e Arquitetura, reforma total da rede elétrica, hidráulica e estrutural do Gigantinho, reforma do camelódromo e adequação da escola. | 2.4 Desenvolvimento de Projeto de PPCI, projeto de Engenharia e Arquitetura, reforma total do Gigantinho, construção das novas estruturas e reforma da área da escola para alocação do camelódromo. | 2.5 Desenvolvimento de Projeto de PPCI, projeto de Engenharia e Arquitetura, reforma total do Gigantinho, construção das novas estruturas e demolição da área da escola e do camelódromo. | 2.6 Demolição e descarte das estruturas existentes, regularização do terreno, Projeto de Engenharia e Arquitetura e construção do novo empreendimento. |
| Fornecedor | Quem pode fornecer os serviços? | 3.1 Não há fornecedor contratado e a prefeitura é a responsável pelo local. | 3.2 DB+OM DB contratação de parceiro privado para desenvolver o projeto e reformar e OM prefeitura será a responsável pela Operação e Manutenção após reforma. | 3.3 DBOM+ F É contratada uma entidade única e privada para os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar e realizar manutenção e operação), sendo remunerada pelo poder público. | 3.4 DBFOM É contratada uma entidade única para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação). | 3.5 DBFOM É contratada uma entidade única e privada para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação). | 3.6 DBFOM É contratada uma entidade única e privada para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação). |
| Implementação | Quando o projeto pode ser entregue? | n/a | 4.2 Um ano | 4.3 Dois anos | 4.4 Dois anos | 4.5 Três anos | 4.6 Quatro anos |
| Mobilização de Recursos e Financiamento | De onde advirão a mobilização de recursos e o financiamento do projeto? | 5.1 Não há previsão orçamentária de recursos para investimentos, operação e manutenção do Gigantinho. | 5.2 Mobilização de recursos públicos e financiamento | 5.3 Mobilização de recursos públicos e financiamento, possibilidade de obtenção de ementas parlamentares. | 5.4 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada (PPP), sendo remunerado por meio de contraprestação pública. | 5.5 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada, sendo remunerada pela exploração do ginásio e centro comercial. (Concessão ou cessão de uso) | 5.6 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada, exploração comercial do bem, podendo haver contrapartida física ou financeira para prefeitura. |

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
 Curitiba/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE

FONTE Houer

Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

4.12 Desenvolvimento de Opções e Abordagem Mais Vantajosa

O próximo passo foi construir uma "abordagem mais vantajosa" para o projeto, identificando e mapeando as opções classificadas com farol verde em cada categoria.

Esse processo permitiu selecionar as alternativas mais alinhadas aos Fatores Críticos de Sucesso, com vistas a viabilidade financeira, eficiência na implementação e o melhor retorno para a comunidade.

Para o desenvolvimento da “abordagem mais vantajosa”, foi feita a combinação das opções verdes da categoria Intermediário Ambicioso III, abrangendo escopo, soluções, fornecedor e mobilização de recursos e financiamento. Apenas a categoria de Implementação, que estava marcada como farol amarelo, foi substituída pela Implementação do Intermediário Ambicioso II, que estava marcada como farol verde.

Adicionalmente foi aplicado a mesma metodologia para desenvolver outras duas possíveis abordagens para o projeto: a opção menos ambiciosa e mais ambiciosa, combinando as alternativas classificadas como verde e amarela em cada categoria.

Para a opção menos ambiciosa, foram mantidas as categorias de escopo, soluções e Implementação. As categorias de fornecedor e mobilização de recursos, inicialmente classificadas como farol vermelho, foram substituídas pelas mesmas categorias do Intermediário Ambicioso III, que estavam marcadas como farol verde, chegando a uma alternativa melhor para o cenário menos ambicioso.

Para o cenário mais ambicioso, foram mantidas as categorias de escopo, soluções, fornecedor e mobilização de recursos e financiamento. A opção de implementação, que estava classificada com farol vermelho, foi substituída pela implementação do Intermediário Ambicioso III, que estava classificada com farol amarelo, chegando assim a uma melhor alternativa.

A seguir, resultado do processo das opções escolhidas:

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Figura 23 Abordagem mais vantajosa e outras opções

| Menos Ambicioso | Mais Vantajoso | Mais Ambicioso |
|--|---|---|
| 1.2 Reforma do Gigantinho mantendo a estrutura atual. | 1.5 Demolição do camelódromo e escola para construção de um Centro Comercial na área externa do Gigantinho e reforma completa do ginásio. | 1.6 Demolição e construção de novo empreendimento. Troca do terreno por área construída. |
| 2.2 Desenvolvimento de Projeto de PPCI e projeto de Engenharia, reforma de janelas, telhados, realizar manutenção elétrica e hidráulica. | 2.5 Desenvolvimento de Projeto de PPCI, projeto de Engenharia e Arquitetura, reforma total do Gigantinho, construção das novas estruturas e demolição da área da escola e do camelódromo. | 2.6 Demolição e descarte das estruturas existentes, regularização do terreno, Projeto de Engenharia e Arquitetura e construção do novo empreendimento. |
| 3.5 DBFOM É contratada uma entidade única e privada para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação). | 3.5 DBFOM É contratada uma entidade única e privada para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação). | 3.6 DBFOM É contratada uma entidade única e privada para todos os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar, financiar e realizar manutenção e operação). |
| 4.2 Um ano | 4.4 Dois anos | 4.5 Três anos |
| 5.5 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada, sendo remunerada pela exploração do ginásio e centro comercial. (Concessão ou cessão de uso) | 5.5 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada, sendo remunerada pela exploração do ginásio e centro comercial. (Concessão ou cessão de uso) | 5.6 Mobilização de recursos e financiamento de forma privada, exploração comercial do bem, podendo haver contrapartida física ou financeira para prefeitura. |

FONTE Houer

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

4.13 ANÁLISE SWOT

As opções adicionais e a abordagem mais vantajosa, desenvolvidas no item 25.2, foram submetidas a uma análise geral detalhada de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conhecida como análise SWOT.

A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico usada para identificar e avaliar os **pontos fortes** (Strengths), **pontos fracos** (Weaknesses), **oportunidades** (Opportunities) e **ameaças** (Threats) relacionadas a um projeto ou organização.

- **Strengths (Forças):** Aspectos positivos internos que proporcionam uma vantagem competitiva.
- **Weaknesses (Fraquezas):** Aspectos internos que podem causar desvantagens ou dificuldades.
- **Opportunities (Oportunidades):** Fatores externos que podem ser aproveitados para benefício.
- **Threats (Ameaças):** Fatores externos que podem causar problemas ou desafios.

A análise SWOT ajuda a criar estratégias mais eficazes ao explorar as opções desenvolvidas.

4.13.1 Análise SWOT – Opção Menos Ambiciosa

O escopo envolve a reforma do Gigantinho, mantendo sua estrutura atual, inclui o desenvolvimento de um Projeto de PPCI, reforma de janelas, telhados, e a realização de manutenções elétricas e hidráulicas. A gestão de todas as etapas será feita por uma entidade privada única contratada para todas as etapas e também será a responsável pelo financiamento do projeto. A contratação pelo ente público poderá ser por meio de Concessão ou Cessão de uso. O prazo estimado para conclusão do projeto é de um ano.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

| | |
|----------------|-------------------------|
| São Paulo/SP | Salvador/BA |
| Cuiabá/MT | Governador Valadares/MG |
| Três Lagoas/MS | Joanesburgo/ZA |
| Fortaleza/CE | |

Relatório dos Workshops

Figura 24 Análise SWOT - Menos Ambicioso

| Menos Ambicioso | | | |
|--------------------------------|--|---|----------------------------|
| Forças (interno) | <p>Investimento Reduzido: Como a reforma será uma intervenção menor, os custos serão mais baixos, o que pode facilitar a viabilidade financeira do projeto.</p> <p>Manutenção do Aspecto Original: A reforma preservará as características históricas e arquitetônicas do Gigantinho, o que pode ser valorizado pela comunidade e pelos frequentadores.</p> <p>Retomada das Atividades de Inclusão Social: A reforma permitirá que o Gigantinho continue desempenhando seu papel na promoção de inclusão social, reforçando seu valor como um espaço comunitário.</p> | <p>Retorno Financeiro Limitado: Como a intervenção é menor, o retorno financeiro esperado pode ser inferior, o que pode diminuir a atratividade do projeto para investidores privados.</p> <p>Possível Desgaste Estrutural: Embora a reforma seja planejada para manter o aspecto original, as limitações na intervenção podem não abordar todos os problemas estruturais de forma completa, deixando o ginásio vulnerável a futuros desgastes.</p> | Fraquezas (interno) |
| Oportunidades (externo) | <p>Financiamento Público e Parcerias: Possibilidade de obter financiamento público ou formar parcerias com organizações que valorizam a preservação de patrimônios culturais.</p> | <p>Dificuldade em atrair investidores: Pode haver desafios em garantir o interesse de investidores para o projeto, o que pode comprometer o financiamento e a viabilidade do empreendimento, sendo necessário investimento público.</p> | Ameaças (externo) |

FONTE Houer

Em resumo ao exposto na figura da análise SWOT acima, o ponto forte e a oportunidade desse projeto de reforma do Gigantinho são que, sendo uma intervenção menor, o investimento será reduzido, além de manter o aspecto original do local.

Além disso, permitirá a retomada das atividades de inclusão social, fortalecendo o papel do Gigantinho na comunidade. Uma desvantagem é que, devido ao escopo limitado da reforma, o Gigantinho pode não alcançar o retorno financeiro esperado, o que pode diminuir o interesse de investidores privados em financiar o projeto. Portanto, para esse tipo de escopo de reforma, o gigantinho atenderia 50% dos fatores críticos de sucesso, mas demandaria investimento do poder público para sua realização.

4.13.2 Análise SWOT - Opção Mais Vantajosa

O projeto envolve a demolição do camelódromo e da escola para a construção de um Centro Comercial na área externa do Gigantinho, juntamente com a reforma

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

completa do ginásio. Serão desenvolvidos projetos de PPCI, Engenharia e Arquitetura, incluindo a reforma total do Gigantinho e a construção de novas estruturas. Uma entidade privada será contratada para gerenciar todos os aspectos do projeto, desde o desenvolvimento até a operação. O prazo estimado é de dois anos, com mobilização de recursos e financiamento privado, sendo a remuneração feita por meio da exploração do ginásio e do centro comercial através de concessão ou cessão de uso.

Figura 25 Análise SWOT – Mais vantajosa

| Mais vantajosa | | | |
|--------------------------------|---|--|----------------------------|
| Forças (interno) | Preservação das Características Originais: Mesmo com uma reforma total, o ginásio manterá suas características originais. Recuperação Estrutural Completa: A reforma total abordará as questões estruturais degradadas | Custo Elevado de Reforma: A realização de uma reforma total, incluindo a recuperação estrutural, pode envolver custos significativos, o que pode representar um desafio financeiro e aumentar a necessidade de fontes de financiamento. | Fraquezas (interno) |
| Oportunidades (externo) | Atratividade para Investidores Privados: A combinação de um ginásio revitalizado com um novo Centro Comercial pode atrair investidores privados, tornando o projeto mais viável financeiramente. | O sucesso do projeto pode depender da capacidade de atrair investidores privados. Se o interesse do setor privado for menor do que o esperado, o projeto pode enfrentar dificuldades financeiras. | Ameaças (externo) |

FONTE Houer

Nesse escopo, é possível manter as características do ginásio, realizando uma reforma total que inclua a recuperação da estrutura degradada. O projeto permitirá que o Gigantinho continue desempenhando seu papel na comunidade, promovendo inclusão social. E com o novo Centro Comercial, juntamente com a revitalização do ginásio, obterá desenvolvimento do turismo, econômico e a valorização da região. Além disso, o Centro Comercial aumenta a atratividade para investimentos privados. No entanto, será necessário realizar um estudo detalhado do investimento em comparação com a projeção de retorno, para garantir que o projeto seja atraente para o mercado e para investidores privados.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE
 Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

4.13.3 Análise SWOT – Opção Mais Ambicioso

O projeto envolve a demolição das estruturas existentes e a construção de um novo empreendimento, com a troca do terreno por área construída. Isso inclui a regularização do terreno, o desenvolvimento de Projetos de Engenharia e Arquitetura, e a construção do novo empreendimento. Uma entidade privada será contratada para gerenciar todos os aspectos do projeto, desde o desenvolvimento até a operação. O prazo estimado é de três anos, com mobilização de recursos e financiamento privado. A exploração comercial do bem será feita pela entidade privada, podendo haver contrapartida física ou financeira para a prefeitura.

Figura 25 Análise SWOT - Mais Ambicioso

| Mais Ambicioso | | | |
|--------------------------------|--|--|----------------------------|
| Forças (interno) | Desenvolvimento de um Plano Adequado: A oportunidade de elaborar um plano abrangente permite que todas as necessidades do novo empreendimento sejam cuidadosamente atendidas, garantindo que o projeto seja bem-sucedido e sustentável a longo prazo. | Dependência de Parceiros Estratégicos: A necessidade de encontrar parceiros estratégicos dispostos a assumir o investimento no projeto. | Fraquezas (interno) |
| Oportunidades (externo) | Potencial Econômico: Um plano bem desenvolvido pode maximizar o potencial econômico do novo empreendimento, atraindo investimentos, gerando empregos e impulsionando o crescimento econômico local. | Perda de Identidade Cultural: A destruição de um patrimônio pode gerar um impacto negativo na memória e identidade cultural da cidade. | Ameaças (externo) |

FONTE Houer

A oportunidade de um novo empreendimento no local do ginásio pode atrair maior interesse de investidores privados, eliminando a necessidade de investimento público e proporcionando ao poder concedente a possibilidade de retorno financeiro ou benefícios físicos. A desvantagem desse novo empreendimento é a perda da identidade cultural, com a demolição de um patrimônio, o que pode impactar negativamente a memória e a identidade cultural da cidade, gerando desaprovação popular. Embora a nova construção possa atrair investidores privados e gerar retornos financeiros ou benefícios

MATRIZ

Belo Horizonte/MG
 Rua Maranhão, 166 - 10º andar
 Santa Efigênia, 30150 330
 +55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

*São Paulo/SP
 Cuiabá/MT
 Três Lagoas/MS
 Fortaleza/CE*

*Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA*

Relatório dos Workshops

para o poder concedente, também é crucial avaliar o impacto na identidade cultural da cidade e a capacidade do projeto de atender às expectativas da população. A perda de um patrimônio cultural e o risco de insatisfação comunitária são fatores que devem ser ponderados para garantir que a decisão final promova o desenvolvimento econômico sem comprometer o valor cultural e o bem-estar da comunidade.

Após a apresentação das opções e da análise SWOT de cada uma delas, o workshop foi aberto para discussões relacionadas a esse levantamento e essa análise.

4.14 DISCUSSÕES DO WORKSHOP DESENVOLVIMENTO DE OPÇÕES

Na reunião, o ente público levantou uma preocupação sobre o cenário político atual. Um representante do poder público destacou que, no contexto da campanha eleitoral em curso e com a iminente mudança de governo, há incertezas sobre como as opções e implementações serão abordadas. Embora o governo atual esteja interessado em seguir uma linha mais ambiciosa, há a necessidade de considerar as mudanças políticas e possíveis debates internos que ocorrerão após a transição de poder.

A Consultoria destacou que classificação atual mostra que a proposta de demolir o Gigantinho e substituí-lo por outro terreno não está totalmente alinhada com os Fatores Críticos de Sucesso definidos inicialmente, principalmente considerando o impacto social do projeto.

Uma possibilidade levantada é a revisão desses fatores para demonstrar que a opção de demolição e troca por área construída seja a “abordagem mais vantajosa”. O fator de inclusão social, em particular, tem impacto significativo na análise da solução, pois o uso atual do equipamento para promoção do esporte e educação não está alinhado com essa proposta. Seria interessante considerar a substituição desse fator crítico, reconhecendo que pode não ser uma prioridade para o atual governo e o próximo.

Assim, podem-se avaliar se essa abordagem é realmente a mais vantajosa para a prefeitura e o município. Portanto, a classificação para essa opção permanece em amarelo, indicando que não atende plenamente aos objetivos estabelecidos.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

Um representante do ente público, complementou em relação a preocupação anteriormente mencionada a respeito da mudança de governo, que o projeto deve ser visto como uma iniciativa para a cidade como um todo, e não como uma questão vinculada a um governo específico. A presença de representantes da sociedade civil, iniciativa privada e população no workshop reforça o compromisso com a continuidade do trabalho e evita que o esforço seja perdido, independentemente dos resultados eleitorais.

A sugestão foi de excluir opções que envolvam recursos públicos ou que possam inviabilizar o interesse da iniciativa privada. Além disso, foi proposto alinhar o projeto com objetivos de turismo e considerar alternativas que beneficiem os atuais ocupantes do camelódromo, como um modelo de aluguel para o ente privado. A colaboração da comunidade é vista como crucial para superar obstáculos e garantir a viabilidade do projeto.

A Consultoria destacou a necessidade de definir entre as duas opções propostas: a mais ambiciosa e a mais vantajosa, pois com a escolha de uma dessas opções, será desenvolvido um estudo que incluirá análise das disposições contratuais, interesse de mercado, estimativa de custos e financiamento, e a identificação da equipe do projeto e seu plano.

Caso a escolha seja por um novo empreendimento, o estudo irá focar em players interessados e possíveis alterações legislativas para viabilizar a demolição e construção. Foi ressaltada a importância de não utilizar recursos públicos e alinhar o projeto aos interesses tanto da comunidade quanto dos investidores, considerando os mais de 9 mil metros quadrados da área do Gigantinho. A discussão final buscou identificar qual tipo de novo empreendimento seria mais adequado para atrair investidores e atender à comunidade local.

Durante a reunião, foram discutidas alternativas para o destino do ginásio e do camelódromo. Em relação ao ginásio, a perda do caráter cultural e social seria mitigada com a construção de um novo complexo esportivo em uma área já existente, como o Centro de Eventos. Esse local oferece vantagens como acessibilidade, estacionamento amplo e proximidade com o centro da cidade, facilitando a realização de grandes

MATRIZ

ESCRITÓRIOS

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

São Paulo/SP

Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE

Salvador/BA

Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Relatório dos Workshops

eventos, como a Festa Nacional do Peixe, além de ser um local mais apropriado para a acústica de shows e eventos.

O camelódromo, por sua vez, ainda requer a identificação de um novo local. Foi sugerida a realocação para uma praça central, que já abrigou o camelódromo no passado. Essa praça atualmente é subutilizada, e a construção de um novo complexo comercial nesse espaço poderia revitalizar o centro da cidade, atrair fluxo comercial e contribuir com a movimentação no calçadão.

Foi mencionado que será necessário avaliar a viabilidade legal para a demolição de estruturas de grande porte, garantindo que o projeto esteja em conformidade com as regulamentações municipais.

Por fim, a opção mais ambiciosa, que considera a permuta por área construída com possível contrapartida do ente privado para o poder público, deve ser avaliado, já que o parceiro privado também tem a responsabilidade de construção do novo camelódromo e ginásio. Para evolução dessa opção, serão desenvolvidas as ações das dimensões comercial e econômica para entender o arranjo contratual cabível e suas implicações.

MATRIZ

Belo Horizonte/MG

Rua Maranhão, 166 - 10º andar
Santa Efigênia, 30150 330
+55 31 3508 7375

ESCRITÓRIOS

São Paulo/SP

*Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS
Fortaleza/CE*

Salvador/BA

*Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA*