

PROPOSTA INICIAL DE INVESTIMENTOS

Prestação de serviços de consultoria e assessoria
técnica especializada para suporte ao
desenvolvimento de proposta inicial de investimento
para Concessão do Gigantinho de Tramandaí-RS



Proposta Inicial de Investimento

Belo Horizonte, 18 de novembro de 2024

À SERG,

Comissão Especial do Programa Impulsiona RS – Municípios em Expansão

E

Município de Tramandaí, através da Secretaria de Turismo.

Assunto: Proposta Inicial de Investimento

Apresenta-se à Secretaria da Reconstrução Gaúcha (SERG) do Estado do Rio Grande do Sul, a Proposta Inicial de Investimento, 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

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

Palmas /TO
São Paulo/SP
Cuiabá/MT
Três Lagoas/MS

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	MODELO DE CINCO DIMENSÕES	1
3	OBJETIVO DA PROPOSTA INICIAL DE INVESTIMENTOS	6
4	DIMENSÃO ESTRATÉGICA.....	7
4.1	Caracterização Geral do Projeto	9
4.1.1	Município de Tramandaí	9
4.1.2	Ginásio Gigantinho de Tramandaí	10
4.1.3	Alinhamento do projeto a Políticas, Planos Setoriais e Estratégias Locais 19	
4.1.4	Alinhamento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	21
4.1.5	Objetivos estratégicos do Projeto	22
4.1.6	Objetivos SMART	23
4.1.7	Escopo Potencial do Projeto.....	25
4.1.8	Principais Benefícios Públicos, Riscos, Restrições e Dependências.....	27
5	DIMENSÃO ECONÔMICA.....	30
5.1	Metodologia de aplicação da “Estrutura de Opções”	32
5.2	Fatores Críticos de Sucesso	39
5.3	Estrutura de Opções	41
5.3.1	Cenário da Situação Atual (Business as Usual)	41
5.3.2	Cenário Menos Ambicioso	43
5.3.3	Cenário Intermediário Ambicioso I.....	45
5.3.4	Cenário Intermediário Ambicioso II	47
5.3.5	Cenário Intermediário Ambicioso III	49
5.3.6	Cenário Mais Ambicioso	52

Proposta Inicial de Investimento

5.4	Combinação de cenários para Lista Curta de Opções.....	54
5.4.1	Abordagem mais vantajosa	57
5.4.2	Abordagens alternativas – menos e mais ambiciosa.....	59
5.4.3	Lista Curta de Opções do Projeto.....	63
5.5	Análise SWOT	64
5.5.1	Abordagem Menos Ambiciosa	64
5.5.2	Abordagem Mais Vantajosa.....	65
5.5.3	Abordagem Mais Ambiciosa	66
5.6	Conclusão das análises da Estrutura de Opções	68
5.7	Avaliação de Impacto Ambiental e Social	68
5.7.1	Análise Ambiental e Social	70
5.7.2	Cenário da opção Mais Vantajosa	72
5.7.3	Cenário da opção Mais Ambiciosa	73
5.7.4	Licenciamento Ambiental.....	74
5.7.5	Planejamento e Definição de Escopo	75
5.7.6	Análise Social do Projeto (IFC) e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	78
5.8	Conclusão da Análise de Impacto Ambiental e Social	87
6	DIMENSÃO COMERCIAL.....	88
6.1	Arranjos Jurídicos	88
6.2	Contratação Por Meio A Da Lei Federal Nº 14.133/2021.....	97
6.2.1	Noções gerais e diretrizes	97
6.3	Concessão de Uso.....	117

Proposta Inicial de Investimento

6.3.1	Noções Gerais e diretrizes	119
6.3.2	Paradigmas	127
6.3.3	Vantagens e Desvantagens.....	130
6.4	Concessão de Serviços	131
6.4.1	Concessão administrativa.....	138
6.4.2	Noções gerais e diretrizes	141
6.4.3	Paradigmas	154
6.4.4	Vantagens e Desvantagens.....	155
6.5	Realização de Operação Urbana.....	157
6.5.1	Noções gerais e diretrizes	157
6.5.2	Paradigmas	161
6.5.3	Vantagens e desvantagens	163
6.6	Conclusão da análise das disposições contratuais.....	163
6.7	Análise de potenciais interessados.....	165
6.7.1	Benchmarking de Projetos.....	165
	<i>Análise das abordagens.....</i>	<i>170</i>
7	DIMENSÃO FINANCEIRA	174
7.1	Avaliação de Custos e Fontes de Financiamento	174
7.1.1	Premissas.....	175
7.1.2	Opção 1 – “Mais Vantajosa”	177
7.2	Opção 2 – “Mais Ambiciosa”	185
7.2.1	Estimativa de Investimentos	185

Proposta Inicial de Investimento

7.3	Capacidade de Custeio da Proposta.....	193
7.4	Conclusão da Avaliação de Custos e Fontes de Financiamento	196
8	DIMENSÃO GERENCIAL	197
8.1	Equipe de projeto	199
8.1.1	Comitê Executivo	200
8.1.2	Comitê do Projeto	201
8.1.3	Gestão do Projeto	202
8.1.4	Proposta de estrutura de Governança	202
8.2	Plano de Projeto Inicial	204
8.2.1	Proposição de Fluxograma de Etapas do Projeto	205
8.2.2	Proposta de Cronograma Preliminar	225
8.3	Plano de Controle de Qualidade e Aprovações	226
8.3.1	Responsabilidades	227
8.3.2	Prazo de Avaliação dos Documentos Técnicos e Produtos	228
8.4	Plano de Comunicação preliminar	229
8.4.1	Partes Interessadas	231
8.4.2	Grupos Sociais e/ou Econômicos potencialmente impactados pelo projeto	233
8.4.3	Plano Inicial de Gestão de Mudanças	235
8.5	Plano de Realização de Benefícios Públicos	238
8.6	Plano de Gestão de Risco	247
9	CONCLUSÃO PRELIMINAR SOBRE A VIABILIDADE DO PROJETO.....	250
9.1	Dimensão Estratégica	250

Proposta Inicial de Investimento

9.2	Dimensão Econômica:	251
9.3	Dimensão Comercial:	253
9.4	Dimensão Financeira:	254
9.5	Dimensão Gerencial:	256
9.6	Parecer Final.....	257
10	ANEXOS	259

TABELAS

Tabela 1 Benefícios Públicos do Projeto	27
Tabela 2 Riscos Associados ao Projeto	28
Tabela 3 Modelo de Estrutura de Opções	36
Tabela 4 Proposição da abordagem mais vantajosa	37
Tabela 5 Proposição das opções menos e mais ambiciosas	38
Tabela 6 Modelo de Lista Curta de Opções	39
Tabela 7 Cenário da Situação Atual.....	41
Tabela 8 Avaliação por faróis da Situação Atual	42
Tabela 9 Cenário Menos Ambicioso	43
Tabela 10 Classificação Opção Menos Ambicioso	44
Tabela 11 Cenário Intermediário Ambicioso I.....	45

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 12 Classificação Intermediário Ambicioso I	47
Tabela 13 Cenário Intermediário Ambicioso II	48
Tabela 14 Classificação Intermediário Ambicioso II	49
Tabela 15 Cenário Intermediário Ambicioso III	50
Tabela 16 Classificação Intermediário Ambicioso III	51
Tabela 17 Cenário Mais Ambicioso	52
Tabela 18 Classificação Mais Ambicioso	53
Tabela 19 Estrutura de Opções	56
Tabela 20 Combinação Mais Vantajosa	58
Tabela 21 Combinação Menos Ambicioso	60
Tabela 22 Combinação Mais Ambicioso	62
Tabela 23 Lista Curta de Opções	63
Tabela 24 Normas e Legislações Aplicáveis à Política Ambiental e Social do Rio Grande do Sul	71
Tabela 25 Tributos e Impostos considerados	177
Tabela 26 Composição de Investimentos CAPEX – Opção 1	178
Tabela 27 Composição de Custos OPEX – Opção 1	180
Tabela 28 Unidades Geradoras de Caixa (UGCs) - Opção 1	182

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 29 Outorgas – Opção 1	185
Tabela 30 Composição de Investimentos CAPEX – Opção 2	186
Tabela 31 Composição de Custos OPEX – Opção 2	188
Tabela 32 Unidades Geradoras de Caixa (UGCs) - Opção 2	191
Tabela 33 Outorgas – Opção 2	193
Tabela 34 Comparativo de Opções	194
Tabela 35 Partes interessadas do projeto	231
Tabela 36 Matriz RACI	237
Tabela 37 Plano inicial de realização benefício 1	238
Tabela 38 Plano inicial de realização benefício 2	239
Tabela 39 Plano inicial de realização benefício 3	240
Tabela 40 Plano inicial de realização benefício 4	241
Tabela 41 Plano inicial de realização benefício 5	242
Tabela 42 Plano inicial de realização benefício 6	243
Tabela 43 Plano inicial de realização benefício 7	243
Tabela 44 Plano inicial de realização benefício 8	244
Tabela 45 Plano inicial de realização benefício 9	245

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 46 Plano inicial de realização benefício 10	246
Tabela 47 Matriz de Gestão de riscos.....	248

Proposta Inicial de Investimento

1 INTRODUÇÃO

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul através da Secretaria de Reconstrução Gaúcha – SERG, estabeleceu o Programa Impulsiona RS - Municípios em Expansão, estabelecido pelo Decreto nº 57.168, de 31 de agosto de 2023, com objetivo de incentivar, apoiar e acompanhar os municípios gaúchos no desenvolvimento de projetos de concessões de serviços públicos e parcerias público-privadas (PPPs). Além disso, o programa visa criar uma rede promoção de projetos de infraestrutura a partir da parceria entre setor público e privado no Estado do Rio Grande do Sul, ampliando a visibilidade e divulgação dos projetos e investimentos locais.

O desenvolvimento desta Proposta Inicial de Investimento 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 visa apresentar a Proposta Inicial de Investimento, desenvolvida através do Modelo de 5 Dimensões (*Infrastructure Business Model*) para o Ginásio Gigantinho de Tramandaí - RS. Esta é uma etapa fundamental para garantir o sucesso da revitalização desse importante espaço de esporte, cultura e envolvimento da população, bem como subsidiar a administração pública de análises técnicas para promoção de políticas públicas.

2 MODELO DE CINCO DIMENSÕES

O Modelo de Cinco Dimensões, é uma metodologia para o desenvolvimento e apresentação de uma Proposta de Investimento, compreendendo uma estrutura conceitual e analítica de 5 (cinco) dimensões: estratégica, econômica, comercial, financeira e de gestão.

Proposta Inicial de Investimento

O Guia de Referência 5CM (*Five Case Model*) é resultado da experiência britânica na gestão de projetos de investimento público e foi elaborado como um documento de boas práticas. A versão original do Guia de Referência, em inglês, foi traduzida para o português com o apoio da Globo Traduções e contextualizada para o Brasil pela Radar PPP. Além disso, o conteúdo foi revisado com o apoio e coordenação da Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura do Ministério da Economia do Brasil (SDI).¹

A metodologia M5D fornece uma estrutura de processos capaz de estabelecer claramente o escopo, os benefícios, objetivos e riscos de uma proposta de Investimento desde o princípio, seguindo três ideias básicas:

- onde estamos agora?
- onde queremos chegar?
- como chegaremos até lá?

A metodologia também fornece:

- um formato estruturado que permite que a Administração Pública desenvolva suas propostas, explique e justifique qualquer Proposta de Investimento organizada em um projeto ou programa específico;
- uma ferramenta que permite que um órgão tomador de decisão decida se permitirá ou não que o projeto ou programa avance;

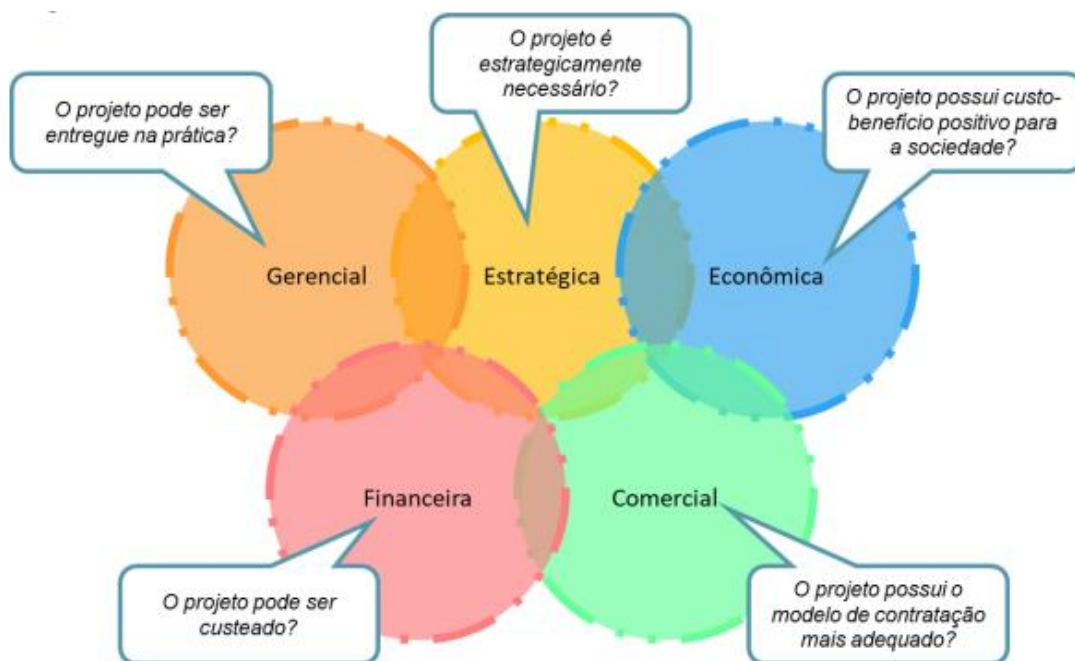
¹ Guia de Estruturação de Propostas e Investimentos em Infraestrutura - Modelo de Cinco Dimensões (Adaptação de *Five Case Models* para o contexto brasileiro) - Ministério da Economia, Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade, Secretaria de Desenvolvimento da Infraestrutura ; Banco Interamericano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

Proposta Inicial de Investimento

- um processo geral para a definição do escopo e planejamento dos gastos públicos; e
- uma trilha de auditoria baseada em evidências para auxiliar na tomada de decisões transparentes.

O M5D para propostas de investimentos analisa um projeto a partir de cinco perspectivas (e cada uma forma uma “dimensão” individual), ao perguntar:

Figura 1 – Dimensões do Modelo de cinco dimensões



Fonte Guia Modelo Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

A concepção do projeto, bem como o processo de tomada de decisão de um processo de estruturação de projeto são organizados nas dimensões supracitadas e detalhadas a seguir:

Dimensão Estratégica: fornece a justificativa para o projeto, descreve sua adequação a uma política/estratégia mais ampla, define o escopo e os limites do

Proposta Inicial de Investimento

projeto, descreve os objetivos da proposta de forma clara, resume os riscos e oportunidades ambientais e sociais, bem como identifica os resultados esperados. Expressa claramente a “necessidade estratégica” do projeto.

Dimensão Econômica: demonstra que uma ampla gama de opções para desenvolver o projeto foi considerada e analisada, resultando em uma lista de opções e, eventualmente, em uma “opção mais vantajosa” utilizando a análise de custo-benefício. Como em um projeto de PPP (parceria público–privada), a Dimensão Econômica considera o custo do uso do financiamento privado em comparação com a utilização do capital público.

Dimensão Gerencial: descreve qual a equipe que executará o projeto e demonstra que ela possui competências e experiências adequadas, governança apropriada e um plano realista para implementar o projeto. Ele deve incluir planos para o engajamento das partes interessadas, gestão de riscos e realização de benefícios.

Dimensão Financeira: uma compreensão de alto nível do custo esperado do projeto, a extensão da capacidade de custeio existente, se os recursos orçamentários necessários para o custeio do projeto são acessíveis e se há qualquer “lacuna” de capacidade de custeio, a pesquisa e análise que você realizou para chegar às suas conclusões e quaisquer advertências e limitações.

Dimensão Comercial: demonstra que o projeto é comercialmente viável. Ele define a estrutura contratual proposta, a alocação de risco e a estratégia de licitação e contratação para sua implementação

Dentro deste contexto, o M5D é utilizado para desenvolvimento de propostas de investimento, e é desenvolvido através de três estágios principais:

Figura 2 – Propostas de Investimentos do M5D

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

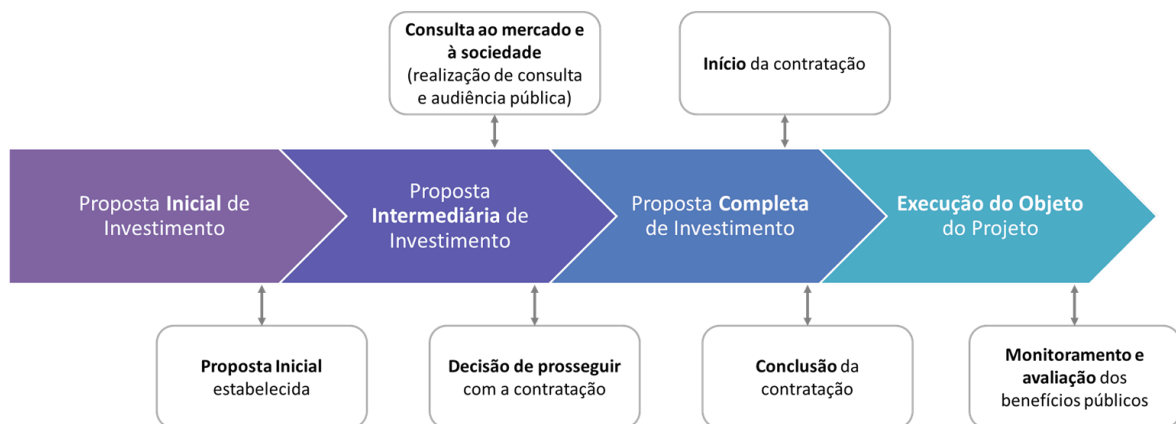
Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento



Fonte Guia Modelo Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

Cada dimensão retorna às decisões, utilizando novas informações e análises, à medida em que o projeto se desenvolve. A proposta de investimento é, portanto, um “documento dinâmico” que evolui e se ajusta ao longo do tempo.

A **Proposta Inicial de Investimento** (objetivo deste estudo) foca-se primeiramente 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.

Proposta Inicial de Investimento

A **Proposta Intermediária de Investimento** (estágio posterior ao que será desenvolvido neste estudo) se concentra nas Dimensões Econômica, Comercial, Financeira e Gerencial, e:

- revisa a lista de opções principais e a submete à uma análise de custo-benefício, avaliando o "*value for money*" potencial para apresentar uma opção mais vantajosa;
- expõe, em detalhes, o modelo contratação do projeto e a capacidade de custeá-lo; e
- identifica os recursos que poderão ser envolvidos no projeto e disposições de gestão, assim como a maneira que o projeto será custado e financiado.

A **Proposta Completa de Investimento** concentra-se no processo de contratação e na oferta oferecida pelo licitante vencedor. Ela atualiza as Dimensões Econômica, Comercial, Financeira e Gerencial, mantendo-as em conformidade, e:

- descreve o processo de contratação competitivo (licitação), as propostas recebidas e a forma como as mesmas foram avaliadas e pontuadas;
- demonstra como a proposta de maior pontuação representa o "*value for money*" e possui capacidade de ser custeada;
- identifica o licitante vencedor; e

confirma as disposições para a conclusão do projeto e monitora se os benefícios públicos previstos estão sendo alcançados.

3 OBJETIVO DA PROPOSTA INICIAL DE INVESTIMENTOS

A Proposta Inicial de Investimento tem como objetivo apresentar os resultados dos estudos de pré-viabilidade, desenvolvidos através do M5D, para atender as demandas de modernização requalificação e valorização da região onde o Ginásio do Gigantinho está localizado, criando novas oportunidades de desenvolvimento urbano e econômico.

Proposta Inicial de Investimento

O projeto baseia-se na necessidade de promover melhorias estruturais e operacionais na área de estudo, visando otimizar seu uso e impacto socioeconômico. As principais partes interessadas incluem autoridades municipais, investidores privados, a comunidade local e comerciantes da área, todos impactados pelas mudanças planejadas. A área de estudo abrange o espaço do Ginásio Gigantinho designado para a revitalização, cujas transformações terão implicações diretas nas dinâmicas sociais e comerciais da região.

Ao longo do desenvolvimento desta proposta, foram consideradas diferentes possibilidades para a revitalização do local, sendo elas: a revitalização do ginásio existente, preservando sua estrutura histórica e cultural, e a alternativa de demolição, com a construção de uma nova área sob responsabilidade da iniciativa privada.

No modelo de demolição, o setor privado seria responsável pelos custos da construção do novo espaço e pela destinação adequada dos materiais provenientes da demolição. Essa opção foi sugerida como uma forma de evitar o uso de recursos públicos e aumentar a atratividade para investidores privados. A possível perda do caráter cultural e social do ginásio seria compensada pela construção de um novo complexo esportivo em uma área já pertencente à prefeitura.

Essa proposta irá apresentar o estudo relacionado a essas duas opções. Ambas foram analisadas considerando seus benefícios distintos — seja na preservação do patrimônio ou no potencial de desenvolvimento econômico e atratividade para investidores. A escolha entre essas opções dependerá do equilíbrio entre os interesses públicos, o impacto social e cultural, e a viabilidade financeira e estrutural do projeto.

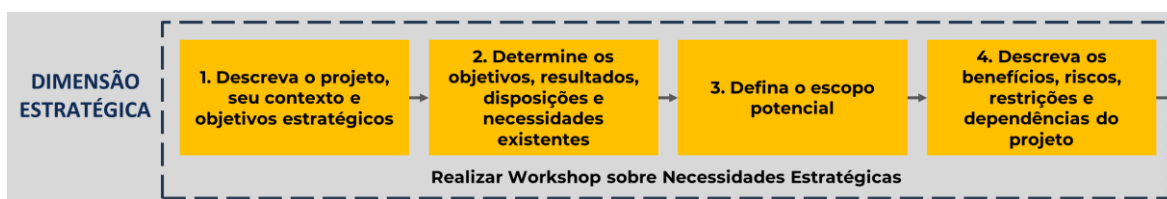
4 DIMENSÃO ESTRATÉGICA

A Dimensão Estratégica na Proposta Inicial de Investimento, tem como objetivo identificar o contexto atual da prestação dos serviços e da infraestrutura existente no

Proposta Inicial de Investimento

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, como pode ser visto a seguir:

Figura 3 – Ações da Dimensão Estratégica



Fonte Guia Modelo Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

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.

A Dimensão Estratégica também abarca a realização do Workshop de Necessidades Estratégicas. O workshop tem 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 no dia 29 de julho de 2024, foi explorado o porquê o projeto é necessário e como ele se alinha com os objetivos estratégicos do governo.

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados após o desenvolvimento das ações previstas na Dimensão Estratégica da Proposta Inicial de Investimento para requalificação da área do Ginásio do Gigantinho.

Proposta Inicial de Investimento

4.1 Caracterização Geral do Projeto

4.1.1 Município de Tramandaí

No que se refere especificamente ao Município de Tramandaí, consigne-se que se trata de um ente federativo localizado no Estado do Rio Grande do Sul, “elevado à categoria de município com a denominação de Tramandaí, pela Lei Estadual n.º 5.037, de 24 de setembro de 1965, desmembrado do município de Osório”.

Conforme informação constante da página eletrônica do Município no IBGE, a origem do nome Tramandaí é tupi-guarani, “e tem como possíveis significados: Rio dos meandros (sinuoso); Rio roedor (havia muita capivara e ratão do banhado); lugar onde se cerca para colher (pescar com redes)”².

Trata-se de Município com população total de 54.387 pessoas e com densidade demográfica de 380,65 habitantes por quilômetro quadrado, de acordo com o Censo 2022, e com território de 142,878 km².

Como pode ser verificado no Painel de Indicadores do SNIS do ano de 2023³, o índice de atendimento do serviço de água em Tramandaí é de 96% e de esgotamento sanitário é de 27,63%. A taxa de cobertura regular dos serviços de coleta de resíduos sólidos domiciliares em relação à população total do Município é de 95,38%.

De acordo com matéria publicada no Jornal das Cidades, Tramandaí recebe muitos turistas e é “conhecida como a Capital das Praias”⁴.

² Disponível em 30/09/2024 no endereço eletrônico <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/tramandai/historico>

³ Disponível em 30/09/2024 no endereço eletrônico <http://appsnis.mdr.gov.br/indicadores-hmg/web/site/index>

⁴ “De acordo com a prefeitura, são esperados mais de um milhão de visitantes durante a temporada. Já para o Réveillon 2024, a expectativa de público é 80 mil pessoas na Beira-Mar.” Matéria: Tramandaí espera um milhão de visitantes na temporada 2024, Notícia da edição impressa de 14 de dezembro de 2023, por Liliane Moura,

Proposta Inicial de Investimento

Nota-se a vocação turística da cidade, muito procurada por veranistas gaúchos⁵, o que está diretamente ligado ao projeto em estudo, que busca a revitalização da área Gigantinho.

4.1.2 Ginásio Gigantinho de Tramandaí

O Ginásio Gigantinho de Tramandaí foi inaugurado em 09/01/1982, sua capacidade de ocupação era de cerca de 9 mil pessoas. A área de estudo, referente apenas ao ginásio, abrange uma extensão de 4.839,83 m², enquanto a matrícula indica uma área total de 9.147,70 m², constituída pelo lote 1 da quadra 118, setor 52. O ginásio está localizado no quarteirão formado pelas Ruas Barão do Rio Branco, Deoclécio Bastos, Maria Furlan Rezende e Avenida da Igreja. O Ginásio encontra-se registrado sob a matrícula 171.366, emitida pelo Município em 04 de junho de 2024, conforme documento do registro de matrícula no Anexo I desta proposta.

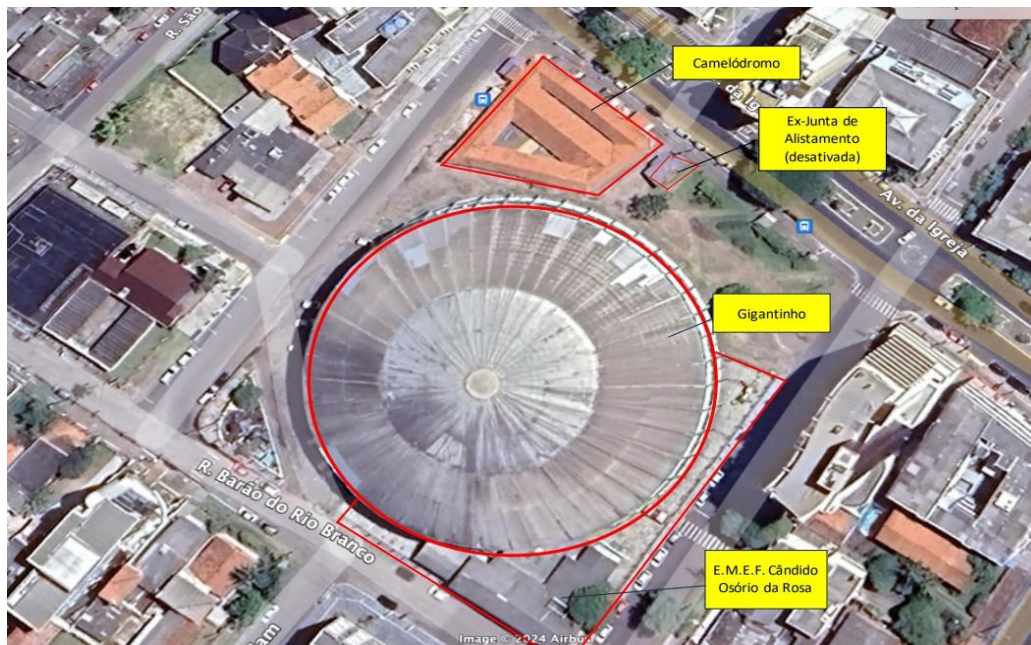
Abaixo, são apresentadas imagens da vista aérea da região do Gigantinho e a localização indicativa dos elementos que compõem a área do ginásio. E em seguida, a planta baixa:

disponível em 30/09/2024 no endereço eletrônico <https://www.jornaldocomercio.com/jornal-cidades/2023/12/1135301-tramandai-espera-um-milhao-de-visitantes-na-temporada-2024.html>

⁵ “Tramandaí e Imbé são duas das praias mais queridas entre os veranistas gaúchos. Coladinhas uma ao lado da outra, ligadas pela icônica Ponte Giuseppe Garibaldi, as cidades do Litoral Norte se complementam. Aos veranistas, que chegam de várias partes do Estado, e até de fora, oferecem atrativos que vão além da beira-mar.” Disponível em 30/09/2024 no endereço eletrônico <https://www.sesc-rs.com.br/noticias/imbe-e-tramandai-oferecem-atrativos-alem-da-beira-da-praia/>

Proposta Inicial de Investimento

Figura 4 Vista aérea Ginásio Gigantinho e seus elementos



Fonte Google Maps

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

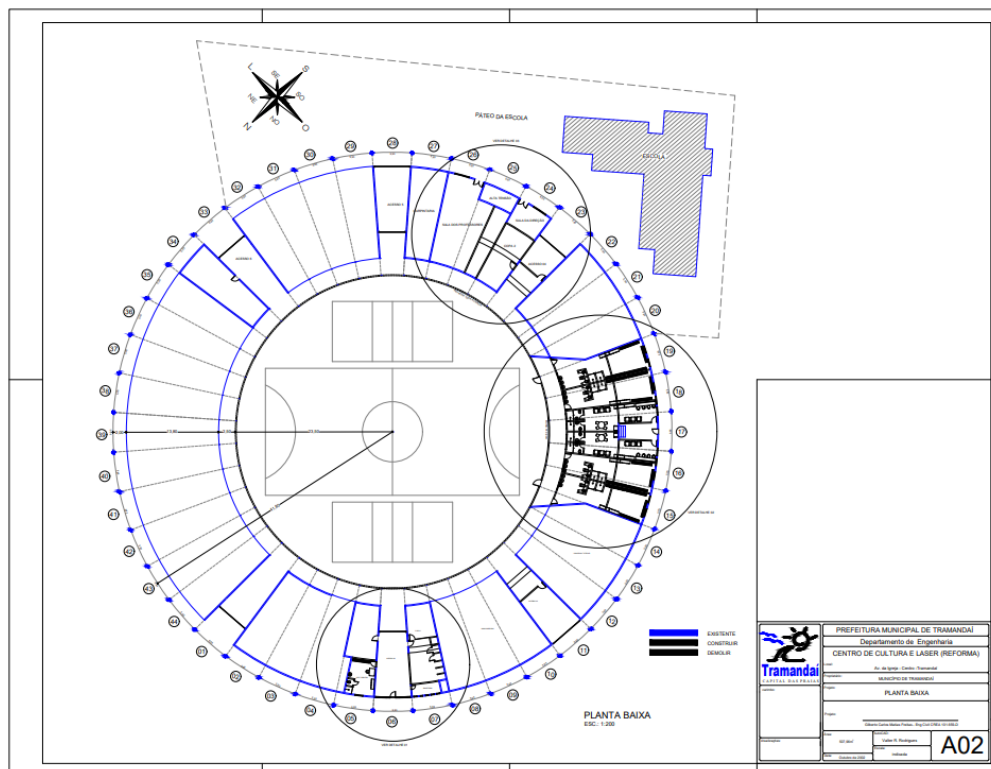
OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

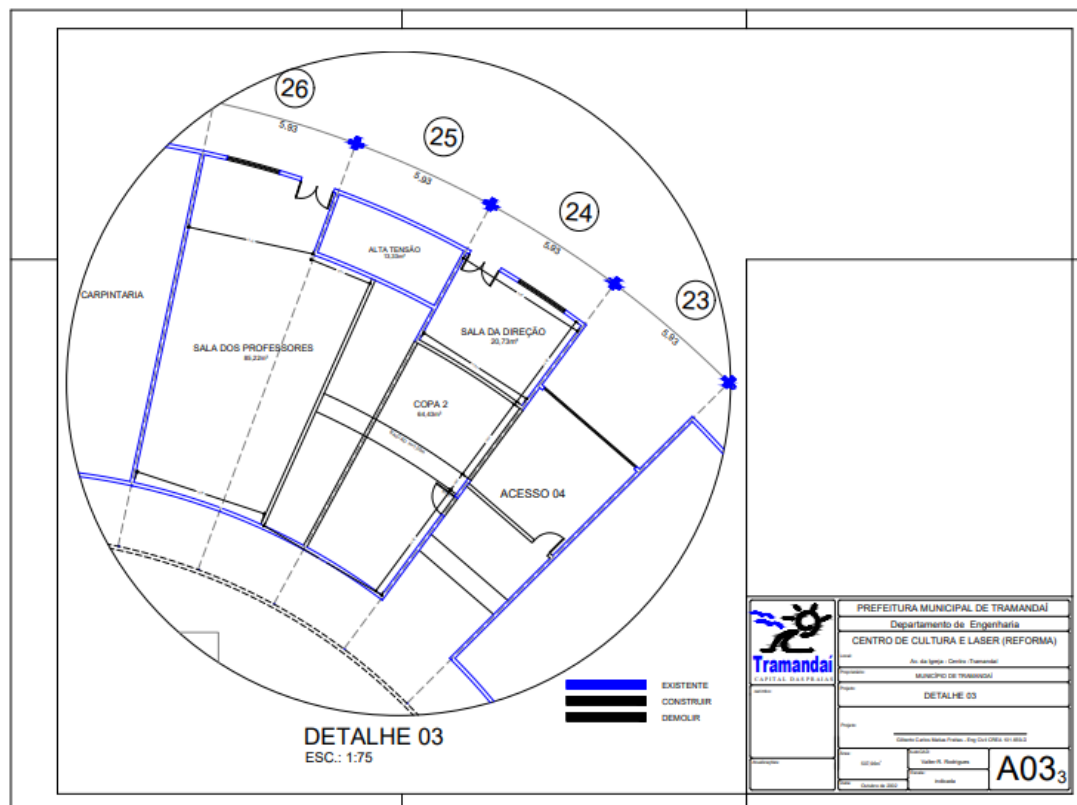
Proposta Inicial de Investimento

Figura 5 Planta Baixa do Gigantinho



Fonte Prefeitura de Tramandaí – RS

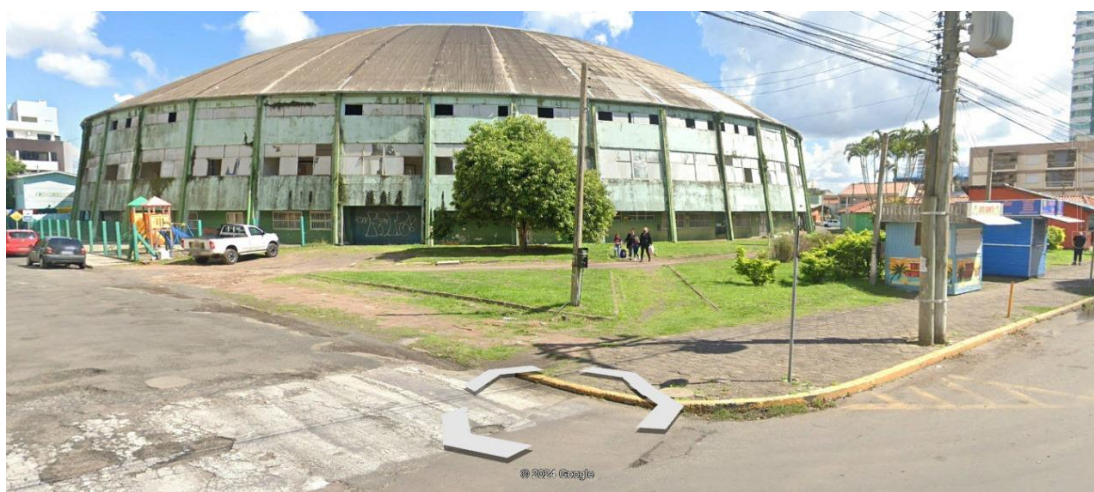
Figura 6 Detalhe 03 – Planta Baixa



Fonte Prefeitura de Tramandaí – RS

Segue abaixo, registros fotográficos atuais do Ativo:

Figura 7 Ginásio Gigantinho - área externa



Proposta Inicial de Investimento

Fonte Google Street View

Figura 8 Ginásio Gigantinho - área externa II



Fonte Google Street View

Figura 9 Ginásio Gigantinho - área da escola



Fonte Google Street View

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

A requalificação do Gigantinho representa um investimento importante para o fomento do turismo na cidade e arredores, dada a sua histórica importância como palco de eventos esportivos, competições e espetáculos 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 Sul americana de Ginástica Aeróbica, além do Desafio Internacional de Futsal, contribuíram significativamente para atrair numerosos visitantes a Tramandaí.

Conforme o Laudo do Corpo de Bombeiros apresentado no Anexo II desta proposta, o Ginásio está interditado desde 2020 pelo corpo de bombeiros devido a problemas estruturais, 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.
- 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.

Segue abaixo, registros fotográficos da parte interna do ativo:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

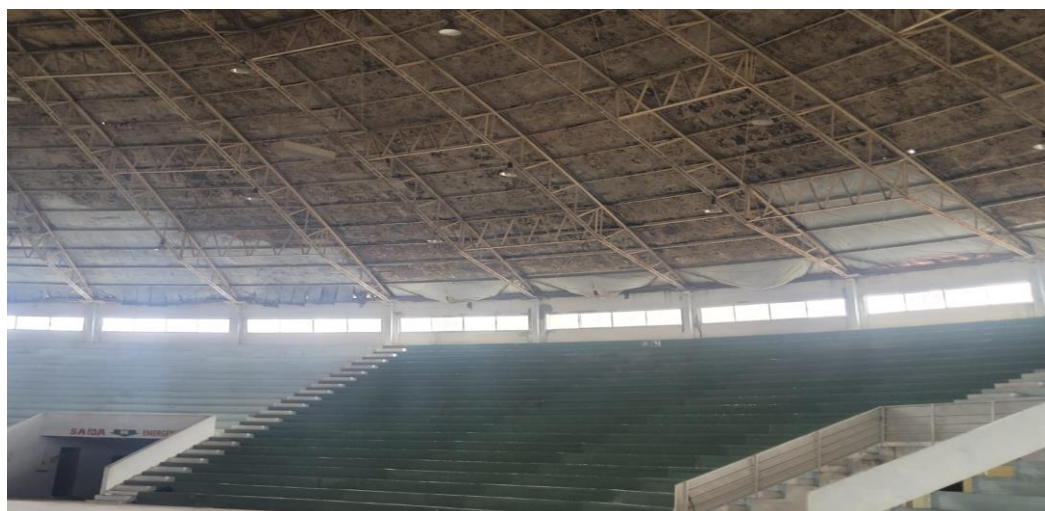
Proposta Inicial de Investimento

Figura 10 Área interna do Ginásio



Fonte Arquivo da prefeitura

Figura 11 Área interna do Ginásio



Fonte Arquivo da prefeitura

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Figura 12 Área interna do Ginásio



Fonte Arquivo da prefeitura

Figura 13 Área interna do Ginásio



Fonte Arquivo da prefeitura

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Figura 14 Área interna do Ginásio



Fonte Arquivo da prefeitura

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

- Projeto de PPCI – Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndio
- Análise estrutural e reforma estrutural completa
- Reforma das janelas e coberturas externas
- Reforma de pintura, alvenaria e acabamento externo e interno
- Atualização das instalações elétricas;
- Manutenção das instalações hidráulicas;
- Remoção de entulhos das salas de depósito;
- Desativação da Área da Escola;
- Destinação do Camelódromo.

Quanto à desativação da escola, a Prefeitura mencionou durante o desenvolvimento das ações estratégicas que esta ação será realizada independentemente da

18

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

requalificação do Gigantinho, já a destinação do camelódromo deve ser considerada, mas não deve ser um impedimento para a execução do projeto.

Após a exposição da situação atual do Ginásio Gigantinho, bem como de suas características, a próxima seção abordará o alinhamento do projeto com as leis e políticas públicas vigentes.

4.1.3 Alinhamento do projeto a Políticas, Planos Setoriais e Estratégias Locais

A requalificação da área do Ginásio Gigantinho pode ser alinhada com os objetivos estratégicos do Governo Estadual e Municipal por meio de leis e políticas públicas. Abaixo estão dois exemplos de como a requalificação pode atender a esses 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, atribui ao município competências relacionadas à **gestão do patrimônio público** e dos serviços de interesse local. Entre essas competências, destaca-se a **proteção do patrimônio histórico-cultural**, bem como a responsabilidade de **interditar edificações em ruínas** ou em condições insalubres, e realizar a **demolição de construções que ameacem ruínas**, sempre em defesa do interesse público.

No caso do Ginásio Gigantinho essa lei tem relevância direta, a situação do ginásio, que faz parte do patrimônio cultural e esportivo de Tramandaí, coloca o município em uma posição de responsabilidade de agir, em conformidade com a lei, em relação a esse bem público. Além disso, a lei fornece respaldo legal para que o município atue de forma proativa, seja na revitalização ou, em última instância, na substituição da estrutura, garantindo que o interesse público prevaleça na decisão.

Em relação ao **PPA - Plano Plurianual "Novas Façanhas" (2023-2027)** do Estado do Rio Grande do Sul, o Ginásio Gigantinho, após sua revitalização, poderá atender

Proposta Inicial de Investimento

diretamente aos objetivos estabelecidos para a promoção do esporte e da inclusão social. O PPA prevê:

- **Ações de inclusão social:** O ginásio ou o novo complexo esportivo poderá ser um importante polo de inclusão social, ao oferecer eventos e programas que envolvam diferentes grupos da comunidade, fortalecendo o papel do esporte como ferramenta de integração social. Além disso, poderá voltar a ser o local ideal para eventos como o JICET- Jogos de Integração da Comunidade Escolar, um evento de grande importância para a inclusão social das escolas públicas do município, era tradicionalmente realizado no ginásio Gigantinho.
- **Promoção da participação ativa em competições esportivas e eventos escolares:** O ginásio revitalizado poderá ser um local para realização de competições e eventos esportivos, proporcionando um ambiente adequado para que alunos e atletas amadores possam demonstrar suas habilidades.
- **Fomento ao esporte e paradesporto:** A revitalização do ginásio permitirá a realização de atividades esportivas inclusivas, incentivando tanto o esporte regular quanto o paradesporto, em linha com os objetivos do PPA.
- **Construção de ambientes esportivos e oferta de projetos culturais e de lazer:** O ginásio revitalizado, poderá oferecer uma ampla gama de projetos culturais e esportivos, atendendo às demandas da comunidade local por espaços de lazer e educação física.

Conclui-se, portanto, que tanto a revitalização do Ginásio Gigantinho quanto a construção de um novo ginásio estarão em conformidade com as leis municipais e o Plano Plurianual (PPA), assegurando que o projeto atenda às diretrizes legais e às necessidades da comunidade.

Proposta Inicial de Investimento

4.1.4 Alinhamento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

A revitalização da área onde se encontra o Gigantinho está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), contribuindo para o desenvolvimento urbano sustentável, a inclusão social e o crescimento econômico da região.

Ao integrar os ODS e os objetivos governamentais, a revitalização da área do ginásio visa promover saúde e a prática esportiva para melhoria da qualidade de vida, fomentar o desenvolvimento econômico local e assegurar a sustentabilidade ambiental.

Esses objetivos estratégicos buscam harmonizar as metas globais da ONU com demandas locais, criando um impacto positivo tanto para a comunidade quanto para o ambiente urbano e econômico. A partir da avaliação das necessidades estratégicas do projeto,



- **ODS 3 – Saúde e Bem-estar:** promover **saúde e bem-estar**, por meio de instalações adequadas;



- **ODS 4 - Educação de Qualidade:** utilizar o local como um espaço **educacional** e para promover **programas de saúde**;



- **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 espaço 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.

Proposta Inicial de Investimento

4.1.5 Objetivos estratégicos do Projeto

Os objetivos estratégicos delimitam a abrangência do projeto, bem como os possíveis benefícios esperados. Assim, os objetivos estratégicos definem em alto nível o que se espera alcançar com a execução do projeto.

Os objetivos estratégicos estão focados em como o projeto contribuirá para a realização de benefícios públicos de longo prazo, como desenvolvimento sustentável, inovação, competitividade e inclusão social. Esses objetivos garantem que o projeto não apenas atinja seus resultados operacionais, mas também reforce os propósitos maiores do Município, promovendo um impacto duradouro em áreas prioritárias e alinhando-se às políticas públicas e necessidades da comunidade.

Os objetivos estratégicos propostos para o projeto de revitalização da área do Gigantinho, bem como os ODS relacionados, são apresentados a seguir:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Figura 15 Objetivos do Projeto relacionados aos ODS



Fonte Houer Consultoria






Em conclusão, os objetivos estratégicos do projeto de revitalização do Gigantinho oferecem uma direção que assegure que ele vá além dos resultados operacionais e contribua diretamente para o desenvolvimento sustentável e o progresso social do município. Ao alinhar o projeto com os ODS e as necessidades da comunidade, garante-se que seus impactos sejam duradouros e tragam benefícios significativos para as áreas prioritárias do município.

4.1.6 Objetivos SMART

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

Proposta Inicial de Investimento

Figura 16 Objetivos SMART

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

Fonte Houer Consultoria

Os Objetivos SMART estabelecidos para o projeto foram:

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 até 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**;

Proposta Inicial de Investimento

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).

4.1.7 Escopo Potencial do Projeto

A proposta de Escopo Potencial do projeto tem como objetivo estabelecer uma ordem de prioridade para definição das soluções, intervenções e ações que devem ser realizadas para alinhar o escopo do projeto aos objetivos estratégicos estabelecidos. Assim, é realizada a classificação das propostas de escopo do projeto em:

- Escopo Essencial:
- Escopo desejável
- Escopo Opcional

A seguir são identificadas a proposta de Escopo Potencial do projeto alinhada no Workshop de Necessidade Estratégicas.

Escopo Essencial

Proposta Inicial de Investimento

O escopo essencial abrange todos os elementos que são considerados fundamentais para a operação básica e a entrega do serviço público. Neste escopo, estão os requisitos mínimos que garantem a execução das atividades essenciais e o atendimento das necessidades básicas:

- Manter a estrutura atual do ginásio: preservar a arquitetura e integridade estrutural existentes;
- Requalificar o camelódromo: garantir a continuidade de um espaço destinado aos camelôs;
- Incluir área de estacionamento: desenvolver e implementar um plano para a construção ou locação de área para estacionamento;
- Incluir manutenção periódica das estruturas do ginásio: estabelecer um cronograma regular de manutenção preventiva e corretiva;

Escopo Desejável

O escopo desejável inclui elementos que, embora não sejam essenciais, agregam valor ao projeto e melhoram a qualidade do serviço oferecido, contribuindo para um impacto positivo na experiência dos usuários. Esses itens ampliam o alcance e a eficiência do projeto, além de aumentar o retorno social ou ambiental, mas a sua inclusão depende da viabilidade financeira e dos benefícios esperados. O escopo considerado desejável engloba:

- 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.

Escopo Opcional

Proposta Inicial de Investimento

O escopo opcional contempla elementos que são interessantes para o projeto, mas que não são indispensáveis nem estratégicos para a operação ou para os resultados principais. Eles são considerados “extras” e são implementados se houver recursos disponíveis e uma justificativa econômica clara. Para este projeto, o Escopo Opcional inclui:

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

4.1.8 Principais Benefícios Públicos, Riscos, Restrições e Dependências

O objetivo desta seção é fornecer uma visão abrangente e estratégica do projeto de Requalificação do Ginásio Gigantinho, abordando quatro aspectos para seu desenvolvimento e sucesso, os benefícios públicos, riscos, restrições e dependências.

A tabela a seguir lista os benefícios públicos que podem ser alcançados com a execução do projeto:

Tabela 1 Benefícios Públicos do Projeto

Categoria	Benefício
Econômico-Financeiro	Geração de Empregos: empregos diretos e indiretos, desde a fase de construção até a gestão contínua do local.
	Desenvolvimento Econômico Local: atração de investimentos e desenvolvimento de negócios ao redor do empreendimento

Proposta Inicial de Investimento

Social	Aumento na Receita Fiscal: arrecadação de impostos aumenta devido ao crescimento econômico.
	Turismo: Atração de turistas para eventos esportivos, shows e conferências.
	Valor Imobiliário: valorização de imóveis e terrenos e melhoria na infraestrutura.
	Qualidade de Vida: através de melhores instalações esportivas, culturais e de lazer.
	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
	Desenvolvimento do Esporte: melhoria das instalações esportivas disponíveis para atletas amadores e profissionais

Fonte Houer Consultoria

Em seguida, serão apresentados os riscos estratégicos que o governo precisará acompanhar, além das estratégias para gerenciar ou mitigar esses riscos de forma precoce, incluindo potenciais impactos ambientais e sociais.

Tabela 2 Riscos Associados ao Projeto

Categoria	Riscos
-----------	--------

Proposta Inicial de Investimento

Econômico-Financeiro	Viabilidade Financeira: benefícios econômicos não superam os custos envolvidos;
	Dificuldade de Financiamento: dificuldades em assegurar financiamento adequado ou condições de financiamento desfavoráveis
	Prioridades Governamentais: Mudanças nas prioridades de políticas públicas podem redirecionar recursos e atenção para outras áreas.
Social	Impacto social: incluindo problemas na circulação de veículos e pedestres durante a reforma e operação;
Ambiental	Licenciamento Ambiental: dificuldades em obter as licenças ambientais necessárias dentro do prazo

Fonte Houer Consultoria

As restrições do projeto referem-se aos fatores limitantes. Também foram considerados os fatores de dependência do projeto, como decisões políticas, mudanças na legislação vigente, as **dependências** do projeto dizem respeito às interconexões entre suas atividades.

A tabela a seguir lista as restrições e dependências associados ao projeto:

Figura 17 Restrições e Dependências do Projeto

Categoria	Restrições/Dependências
Dependências	Fontes de Financiamento: Captação de recursos financeiros necessários para a construção e operação do

29

Proposta Inicial de Investimento

	projeto. Linhas de crédito, investidores ou parcerias público-privadas.
	Projeto Arquitetônico e Engenharia: Desenvolvimento de projetos arquitetônicos e de engenharia detalhados e adequados, é necessário ter esses projetos prontos e aprovados para seguir com a execução
	Licenciamento: Obtenção de todas as licenças e autorizações necessárias para a construção e operação, incluindo licenças de construção, ambientais e de funcionamento
Restrição	Regulamentações Específicas: Observância de normas específicas para a reforma ou construção de ginásios ou centros de eventos.
	Adequação a Lei de Uso e Ocupação do Solo, que impõe diretrizes sobre como a área pode ser utilizada

Fonte Houer Consultoria

5 DIMENSÃO ECONÔMICA

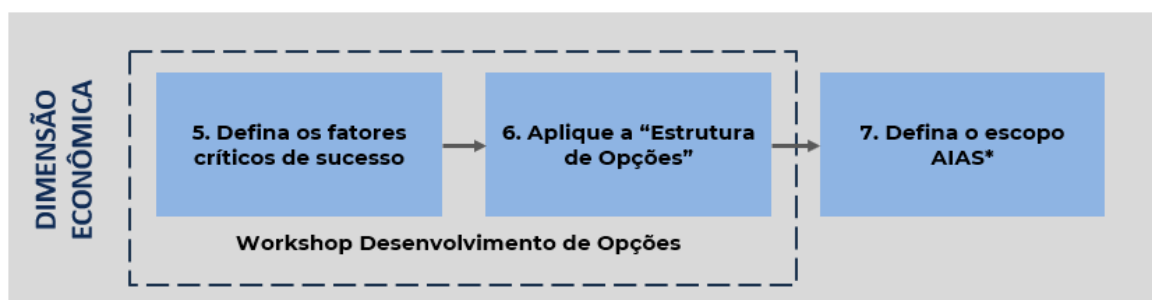
O objetivo da Dimensão Econômica, no estágio de Proposta Inicial de Investimento, é realizar a proposição e avaliação de uma ampla gama de opções para concluir a execução do projeto e, a partir dessa análise, identificar uma **abordagem mais vantajosa** e uma **série de opções alternativas**. A abordagem mais vantajosa e as

Proposta Inicial de Investimento

opções alternativas deverão ser avaliadas pela Prefeitura para o desenvolvimento da Proposta Intermediária de Investimento (Estudos de Viabilidade do projeto).

A dimensão econômica compreende na realização de três ações:

Figura 18 – Ações da Dimensão Econômica



Fonte Guia Modelo Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

Seguindo este processo, sobre tudo a metodologia proposta na ação 6, temos a proposição da **“Estrutura de Opções”** para desenvolvimento do projeto de requalificação do Gigantinho. Essas opções foram apresentadas e discutidas no Workshop de Desenvolvimento de Opções, realizado de forma online no dia 03 de setembro de 2024, estabelecendo a **“lista curta de opções”** para este projeto.

Neste capítulo é apresentada a Metodologia de aplicação da **“Estrutura de Opções”**, bem como conceitos e atividades necessárias para que seja identificada uma **abordagem mais vantajosa** e duas opções alternativas (menos e mais ambiciosa) do projeto de requalificação da área do Gigantinho.

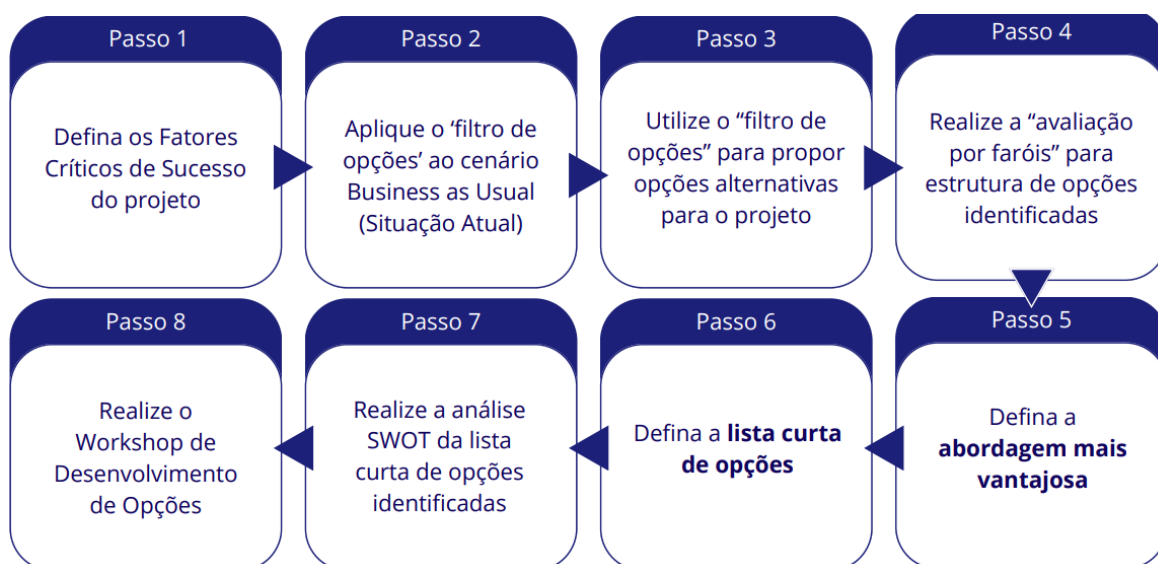
Na sequência são identificados os resultados encontrados pela equipe de desenvolvimento do projeto e validados com a Prefeitura através do Workshop de Desenvolvimento de Opções.

Proposta Inicial de Investimento

5.1 Metodologia de aplicação da “Estrutura de Opções”

A Estrutura de opções compreende em um processo estruturado de proposição de alternativas para desenvolvimento de projetos de infraestrutura, a partir da aplicação do “filtro de opções” que recomenda a avaliação de cinco fatores para diferentes abordagens para o projeto. A realização da estrutura de opções deve seguir o seguinte passo a passo:

Figura 19 – Passo a passo da Metodologia de Estrutura de Opções



Fonte Guia Modelo Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

O **Passo 1** compreende na definição dos **Fatores Críticos de Sucesso – FCS**. Os FCS 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 e benefícios públicos esperados e às exigências estratégicas e operacionais da autoridade responsável.

Para realização dos **Passo 2 e 3** adota-se a metodologia do **Filtro de Opções** para análise e proposição progressiva de cenários alternativos para realização do projeto

Proposta Inicial de Investimento

utilizando as questões da estrutura. A figura abaixo apresenta a estrutura de questões do Filtro de Opções:

Figura 20 – Filtro de Opções



Fonte Guia Modelo Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

A aplicação do filtro visa a obter diferentes respostas para as cinco questões identificadas abaixo:

Figura 21 – Respostas esperadas para o filtro de opções

Proposta Inicial de Investimento

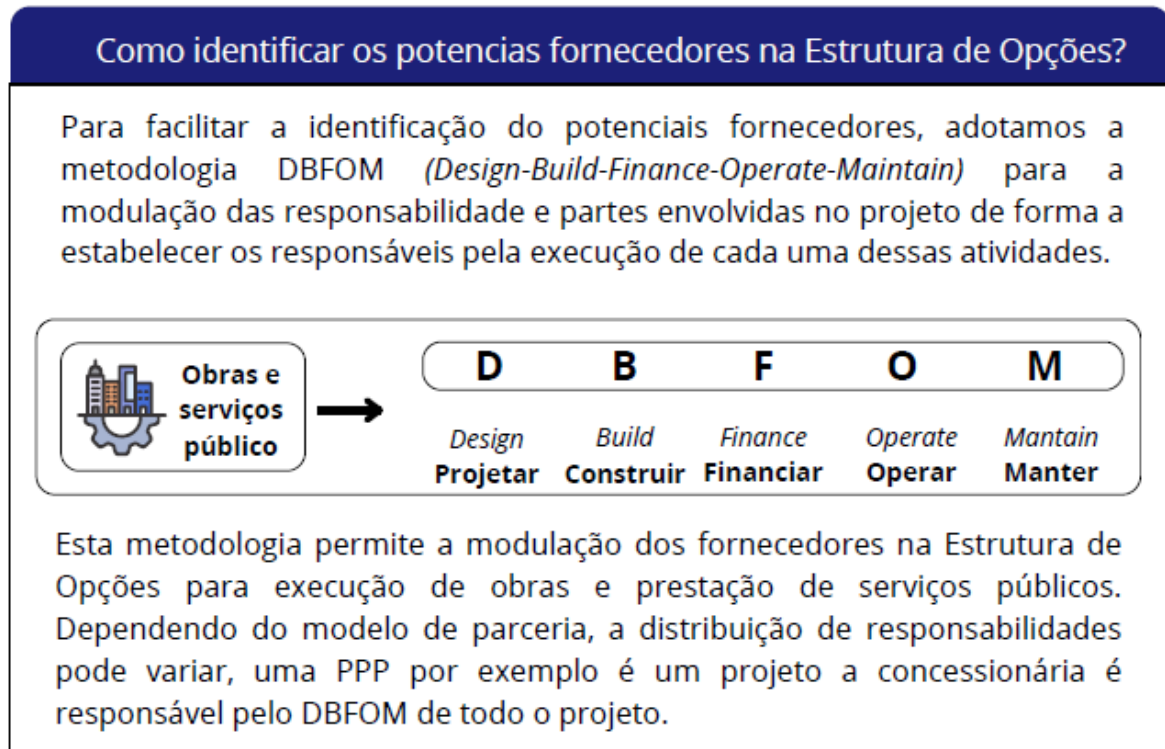
Categoria	Pergunta	Resposta
Escopo (Qual?)	Qual é a cobertura potencial do projeto?	<input type="checkbox"/> Tamanho <input type="checkbox"/> Localização <input type="checkbox"/> Variedade de Serviços <input type="checkbox"/> Área de Influência
Soluções (Como?)	Como o projeto pode ser entregue?	<input 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 Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

O resultado final deste processo analítico é a **Estrutura de Opções**. Esta estrutura organiza as possíveis opções de realização do projeto, utilizando as categorias do filtro como referência.

Proposta Inicial de Investimento

Figura 22 Metodologia DBFOM



Fonte Houer Consultoria

O **Passo 2** propõe a aplicação do **Filtro de Opções** para a cenário *Business as Usual*, ou Situação Atual, com base na caracterização realizada na Dimensão Estratégica.

Na sequência o **Passo 3** consiste na proposição de outras opções alternativas a situação atual que permitam o atingimento dos benefícios, estabelecendo-se assim, a **Estrutura de Opções** do projeto. Para o projeto foram identificadas um total cinco opções além do cenário de situação atual:

1. A Opção Menos Ambiciosa: que contém as melhorias essenciais para o projeto sair da situação atual e retomar suas atividades, com baixo risco de realização;
2. As Opções Intermediário Ambicioso I, II e III: que apresentam diferentes abordagens para atender as melhorias mais significativas do projeto, equilibrando os riscos e os possíveis benefícios;

Proposta Inicial de Investimento

3. A Opção Mais Ambicioso: que apresenta um cenário mais desafiador, com maiores riscos para sua realização, porém, pode permitir atingimento de benefícios que os demais cenários não conseguem.

Ao final deste passo a Estrutura de Opções será composta dos cenários construídos de forma semelhante a figura abaixo:

Tabela 3 Modelo de Estrutura de Opções

Categoria	Situação Atual	Menos Ambicioso	Intermediário Ambicioso (1)	Intermediário Ambicioso (2)	Intermediário Ambicioso (3)	Mais ambicioso
Escopo	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
Soluções	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
Fornecedor	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6
Implementação	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
Mobilização de Recursos e Financiamento	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6

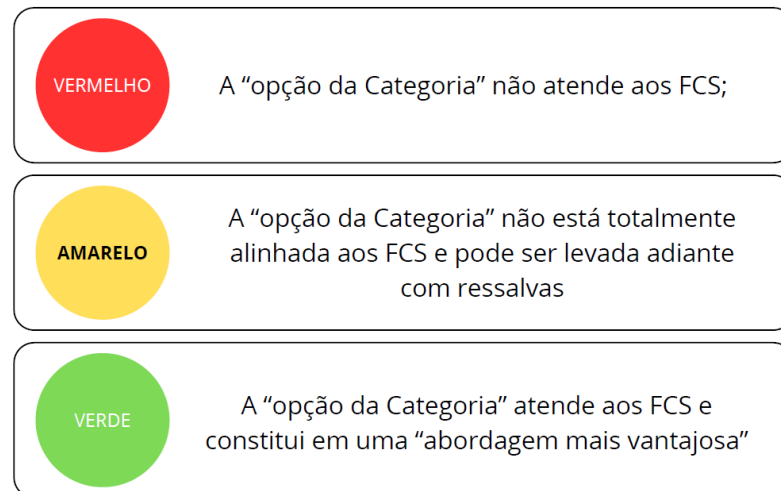
Fonte: Houer Consultoria

Uma vez definida a Estrutura de Opções, no **Passo 4**, deve-se realizar a **Avaliação por Faróis** de cada opção listada nas categorias, de acordo com o seu alinhamento com os Fatores Críticos de Sucesso.

A **Avaliação por Faróis** tem como objetivo fornecer uma visualização intuitiva sobre o alinhamento das Opções da Categoria em relação aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do projeto. Essa abordagem permite identificar rapidamente quais alternativas estão totalmente alinhadas, parcialmente, ou completamente desalinhadas com os objetivos traçados do projeto. A categorização é feita da seguinte maneira:

Proposta Inicial de Investimento

Figura 23 – Legenda da Avaliação por faróis



Fonte Guia Modelo Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

No **Passo 5**, após a classificação da **Estrutura de Opções** através da **avaliação por faróis**, realizamos a combinação das categorias classificadas como VERDE para estabelecer a **abordagem mais vantajosa** para o projeto. A Figura abaixo demonstra como deve ser feita esta seleção:

Tabela 4 Proposição da abordagem mais vantajosa

Categoria	Situação Atual	Menos Ambicioso	Intermediário Ambicioso (1)	Intermediário Ambicioso (2)	Intermediário Ambicioso (3)	Mais ambicioso
Escopo	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
Soluções	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
Fornecedor	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6
Implementação	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
Mobilização de Recursos e Financiamento	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6

37

Proposta Inicial de Investimento

Fonte: Houer Consultoria

A **abordagem mais vantajosa** compreende na opção que apresenta o cenário com maior alinhamento aos FCS, e, portanto, representa a opção mais adequada para atingimento dos objetivos estratégicos e benefícios esperados para o projeto.

O **Passo 6**, compreende na consolidação da **Lista curta de opções**. Essa lista é definida a partir da combinação das categorias classificadas como VERDE e AMARELO na **Estrutura de Opções**, de maneira a formar outras duas alternativas para estruturação do projeto: uma **opção menos ambiciosa** e uma **opção mais ambiciosa**.

Tabela 5 Proposição das opções menos e mais ambiciosas

Categoria	Situação Atual	Menos Ambicioso	Intermediário Ambicioso (1)	Intermediário Ambicioso (2)	Intermediário Ambicioso (3)	Mais ambicioso
Escopo	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
Soluções	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
Fornecedor	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6
Implementação	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
Mobilização de Recursos e Financiamento	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6

Fonte: Houer Consultoria

Ao final da avaliação de todas as dimensões da Proposta Inicial de Investimento, a administração pública deverá escolher qual caminho seguir para estruturação do projeto, utilizando a estrutura da **Lista Curta de Opções** para se basilar na tomada

Proposta Inicial de Investimento

de decisão. O resultado final do **Passo 6**, é a estrutura da **Lista Curta de Opções** conforme figura a seguir:

Tabela 6 Modelo de Lista Curta de Opções

Categoria	Menos Ambicioso	Abordagem mais vantajosa	Mais ambicioso
Escopo	1.3	1.4	1.6
Soluções	2.4	2.5	2.6
Fornecedor	3.2	3.4	3.6
Implementação	4.2	4.4	4.5
Mobilização de Recursos e Financiamento	5.2	5.4	5.6

Fonte: Houer Consultoria

No **Passo 7**, a equipe responsável pela estruturação da Proposta Inicial de Investimento realiza a análise SWOT das abordagens identificadas na **Lista curta de opções**. A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que se baseia no estudo das Forças (*S – Strengths*), fraquezas (*W – Weakness*), oportunidades (*O – Opportunities*) e ameaças (*T – Threats*) a uma situação ou empresa, produto, indústria ou até uma pessoa.

Por fim, no **Passo 8**, consiste na realização do Workshop de Desenvolvimento de Opções. O Workshop tem como objetivo a validação dos resultados encontrados a partir da aplicação da Metodologia de Estrutura de Opções, alinhando as necessidades estratégicas as alternativas selecionadas pela administração pública.

5.2 Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) servem como critérios fundamentais que orientam o projeto, assegurando que todas as alternativas consideradas estejam

Proposta Inicial de Investimento

alinhadas com os objetivos principais e metas estratégicas previamente estabelecidas. São os objetivos prioritários que o projeto deve alcançar para ser considerado bem-sucedido.

A construção dos Fatores Críticos de Sucesso foi realizada de forma colaborativa, por meio de reuniões entre a consultoria e os representantes do poder público. Esse processo levou em consideração as necessidades identificadas pelo poder público, os requisitos específicos do projeto e as demandas da comunidade local. A integração desses elementos assegurou que os Fatores Críticos de Sucesso refletissem os objetivos prioritários e estivessem alinhados às expectativas estratégicas e operacionais:

Figura 24 - Fatores Críticos de Sucesso do projeto

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 Consultoria

Em conclusão, o projeto busca otimizar o uso de recursos públicos, com a mobilização de recursos e financiamento de forma privada. O desenvolvimento do escopo tem como objetivo uma abordagem que viabilize financeiramente o empreendimento. Além disso, ao retomar as atividades de inclusão social e promoção de esportes, o projeto contribui para o desenvolvimento da comunidade. A valorização da região do

Proposta Inicial de Investimento

Gigantinho será um resultado positivo, impulsionando o turismo e promovendo o crescimento econômico da área. Dessa forma, o projeto não apenas atenderá às necessidades imediatas, mas também fomentará um ambiente mais próspero e inclusivo.

5.3 Estrutura de Opções

Neste capítulo são apresentadas as alternativas de cenários propostos para a Estrutura de Opções do projeto de requalificação da área do Ginásio do Gigantinho. Além disso, também é identificada a classificação das categorias de cada cenário de acordo com seu alinhamento com os FCS. Por fim são demonstradas as combinação de categorias realizadas para formação da Lista Curta de Opções do Projeto.

5.3.1 Cenário da Situação Atual (*Business as Usual*)

O cenário "*Business as usual*" refere-se à continuidade das operações do projeto sem mudanças significativas, ou seja, representa o cenário caso a Prefeitura opte por não implementar um novo projeto para o Gigantinho.

Considerando a situação atual do Gigantinho, o ginásio foi interditado pelos bombeiros devido a problemas estruturais e à falta de conformidade com o PPCI – Plano de Prevenção e Proteção contra Incêndio. No momento, não há operações sendo realizadas, nem qualquer intervenção planejada para solucionar esses problemas. Caso nenhum novo projeto seja implementado, seja pela revitalização da estrutura existente ou pela construção de novas instalações, o Gigantinho estará inevitavelmente fadado à deterioração progressiva, o que levará ao seu abandono e possível ruína completa. Primeiramente foi preenchido as Categorias com o cenário *Business As Usual*, conforme abaixo:

Tabela 7 Cenário da Situação Atual

Categoria	Pergunta	B.A.U
-----------	----------	-------

Proposta Inicial de Investimento

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 há intervenções previstas.
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?	4.1 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 Consultoria

Posteriormente, foi aplicado a classificação por faróis no cenário de "Business as Usual", onde todas as opções foram classificadas como farol vermelho, isso ocorre porque nenhuma delas atende aos Fatores Críticos de Sucesso, visto que não há operação ou qualquer atividade no ativo.

Tabela 8 Avaliação por faróis 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 há intervenções previstas.
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?	4.1 n/a

Proposta Inicial de Investimento

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 Consultoria

Da mesma forma, a classificação por faróis foi aplicada a todas as demais alternativas (cenários) levantadas durante as reuniões de desenvolvimento de opções. A seguir, foi utilizado a "Estrutura de Opções", para desenvolver e analisar uma lista dos demais cenários:

5.3.2 Cenário Menos Ambicioso

O cenário menos ambicioso envolve a reforma do Gigantinho, mantendo sua estrutura atual. 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. A seguir, a apresentação das categorias para o cenário menos ambicioso:

Tabela 9 Cenário 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

Proposta Inicial de Investimento

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 Consultoria

Posteriormente, foi aplicado a classificação por faróis, onde a categoria escopo foi classificada com farol amarelo, pois representa uma opção que deve ser considerada com algumas reservas, visto que uma reforma no Gigantinho, mantendo a estrutura atual, atende aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) no que diz respeito à inclusão social e ao desenvolvimento da infraestrutura local, turismo e valorização da região, mas 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.

A necessidade de mobilizar recursos públicos afeta negativamente o FCS "utilização mínima de recurso público", por esse motivo, as categorias "Fornecedor" e "Mobilização de Recursos e Financiamento" foram classificadas com farol vermelho. A categoria implementação está classificada em farol amarelo, por se tratar de um prazo desafiador, mas ainda assim possível de ser realizado. Abaixo, são apresentadas as categorias classificadas com os faróis:

Tabela 10 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

Proposta Inicial de Investimento

		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 Concessões

5.3.3 Cenário Intermediário Ambicioso I

Esse cenário, é uma proposta de reforma que 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.

Sendo a execução 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 dois anos. A seguir, a apresentação das categorias para o cenário proposto:

Tabela 11 Cenário Intermediário Ambicioso 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.

Proposta Inicial de Investimento

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 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 Consultoria

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 mas não atendem completamente ao FCS relacionado a viabilidade financeira, pois 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.

Quanto as categorias "Fornecedor" e "Mobilização de Recursos" foram classificadas com farol vermelho, pois não atendem aos FCS, devido à necessidade de recursos públicos e também 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 pública. Abaixo, são apresentadas as categorias classificadas de acordo com os faróis:

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 12 Classificação Intermediário Ambicioso 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 É contratada uma entidade única e privada para os elementos do projeto (desenvolver projeto, reformar e realizar manutenção e operação)
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 Consultoria

5.3.4 Cenário 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 a título de exemplo a construção de uma praça pública. O projeto incluirá o desenvolvimento de PPCI, engenharia e arquitetura, uma reforma completa do Gigantinho 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-privadas (PPP) com remuneração por contraprestação pública. O

Proposta Inicial de Investimento

prazo estimado para a conclusão é de 2 anos. A seguir, a apresentação das categorias para o cenário:

Tabela 13 Cenário Intermediário Ambicioso II

Categoria	Pergunta	Intermediário Ambicioso II
Escopo	Qual é a cobertura potencial do projeto?	1. 4 Reforma, alterando a estrutura externa. Transferir o camelódromo para área da escola e desenvolver outra estrutura de espaço público, como uma 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 Consultoria

Na proposição da classificação por faróis 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, mas a criação de um espaço público, como uma praça, apesar de atender à comunidade não garante a viabilidade financeira para o parceiro privado e exigirá contraprestação pública.

Proposta Inicial de Investimento

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 pública. A seguir, são apresentadas as categorias para o cenário classificadas com os faróis:

Tabela 14 Classificação Intermediário Ambicioso II

Categoria	Pergunta	Intermediário Ambicioso II
Escopo	Qual é a cobertura potencial do projeto?	1. 4 Reforma, alterando a estrutura externa. Transferir o camelódromo para área da escola e desenvolver outra estrutura de espaço público, como uma 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?	3.5 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 Consultoria

5.3.5 Cenário Intermediário Ambicioso III

A proposta do cenário 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

Proposta Inicial de Investimento

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. A seguir, a apresentação das categorias para o cenário:

Tabela 15 Cenário Intermediário Ambicioso III

Categoria	Pergunta	Intermediário Ambicioso III
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?	3.6 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?	4.5 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 Consultoria

Na proposição da classificação das categorias do cenário, as categorias de escopo, soluções, fornecedor e mobilização de recursos e financiamento foram classificadas

Proposta Inicial de Investimento

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.

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 três anos foi classificado com farol amarelo, por se tratar de um projeto mais complexo, ficando em alerta o prazo para execução completa do escopo, pois eventuais atrasos poderiam empurrar a conclusão para a próxima gestão. A seguir, são apresentadas as categorias para o cenário classificadas com os faróis:

Tabela 16 Classificação Intermediário Ambicioso III

Categoria	Pergunta	Intermediário Ambicioso III
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?	3.7 DBFOM É contratada uma entidade única e privada para todos os elementos do projeto.

51

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

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 Consultoria

5.3.6 Cenário Mais Ambicioso

A proposta do cenário 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 sendo feita pela entidade privada, podendo haver contrapartida física ou financeira para a prefeitura. A seguir, a apresentação das categorias para o cenário:

Tabela 17 Cenário 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)

Proposta Inicial de Investimento

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 Consultoria

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. A seguir, são apresentadas as categorias para o cenário classificadas com os faróis:

Tabela 18 Classificação 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

Proposta Inicial de Investimento

		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 Consultoria

5.4 Combinação de cenários para Lista Curta de Opções

A etapa seguinte consiste em combinar as categorias de Escopo, Soluções, Fornecedores, Implementação e Financiamento, classificadas como “verde” ou “amarelo” de forma integrada para gerar a “lista curta de opções”. Esse processo permite uma visualização das opções que foram estruturadas e a análise conjunta delas. Ao final deste passo da metodologia de estrutura de opções teremos a identificação das seguintes opções para o projeto:

- Abordagem menos ambiciosa

Proposta Inicial de Investimento

- Abordagem mais vantajosa
- Abordagem mais ambiciosa

Como delimitado anteriormente, a Lista Curta de Opções tem como objetivo estratificar, dentre os cenários listados e classificados na Estrutura de Opções, as combinações que estão em maior alinhamento com os Fatores Críticos de Sucesso e assim determinar alternativas para o atingimento dos objetivos estratégicos e dos benefícios públicos esperados para o projeto.

Assim, para realização deste passo é necessário que seja consolidada a estrutura de opções, de acordo com a classificação das categorias realizada pela equipe de projeto.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 19 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.

Fonte Houer Consultoria

Proposta Inicial de Investimento

5.4.1 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.

A seguir, destacam-se as opções selecionadas para o desenvolvimento do cenário que apresenta a abordagem mais vantajosa:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 20 Combinação Mais Vantajosa

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.

Fonte Houer Consultoria

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

5.4.2 Abordagens alternativas – menos e mais ambiciosa

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, conforme destacado a seguir:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento
Tabela 21 Combinação Menos Ambicioso

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 locação 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, sendo remunerada pela exploração comercial do bem, podendo haver contrapartida social ou financeira para prefeitura.

Fonte Houer Consultoria
BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

 Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
 Vale do Sereno, 34006-049
 +55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

 Gurupi/TO
 Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

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 abordagem mais ambiciosa, conforme destacado a seguir:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento
Tabela 22 Combinação Mais Ambicioso

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.

Fonte Houer Consultoria
BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG


 Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
 Vale do Sereno, 34006-049
 +55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

 Gurupi/TO
 Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA

HOUER
 Impactando Gerações

 grupohouer

 company/houer

 grupohouer

 houer.com.br

Proposta Inicial de Investimento

5.4.3 Lista Curta de Opções do Projeto

Após a combinação das categorias, foram definidos os cenários de abordagem menos ambicioso, o mais vantajoso e o mais ambicioso, compilados a seguir:

Tabela 23 Lista Curta de 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 PPCL e projeto de Engenharia, reforma de janelas, telhados, realizar manutenção elétrica e hidráulica.	2.5 Desenvolvimento de Projeto de PPCL, 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 Consultoria

Cada uma dessas opções foi submetida a uma análise utilizando a metodologia **SWOT** (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Esse processo permitiu identificar os aspectos positivos e negativos de cada cenário, ajudando a esclarecer os impactos e os riscos associados antes de tomar uma decisão final.

Proposta Inicial de Investimento

5.5 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.

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

A análise SWOT ajuda a criar estratégias mais eficazes ao explorar as opções desenvolvidas. A seguir são apresentadas as análises

5.5.1 Abordagem Menos Ambiciosa

O escopo envolve a reforma do Gigantinho, mantendo sua estrutura atual. 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.

Proposta Inicial de Investimento

Figura 25 Análise SWOT – Cenário 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 Consultoria

Em análise 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.

5.5.2 Abordagem Mais Vantajosa

O projeto da opção mais vantajosa, 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 e a construção de novas estruturas. Uma entidade privada será contratada para gerenciar todos os aspectos do projeto,

Proposta Inicial de Investimento

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 26 Análise SWOT – Cenário Mais Vantajoso

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, tomando o projeto mais viável financeiramente.	Dificuldade de interesse do mercado: 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 Consultoria

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. 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.

5.5.3 Abordagem Mais Ambiciosa

O projeto envolve a demolição das estruturas existentes e a construção de um novo empreendimento, com a troca do terreno por área construída. Uma entidade privada responsável por gerenciar todos os aspectos do projeto, desde o desenvolvimento até a operação. O prazo estimado é de três anos, com

Proposta Inicial de Investimento

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 27 Análise SWOT – Cenário 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 Consultoria

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 para o poder concedente, também é importante 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

Proposta Inicial de Investimento

comunidade. Após a apresentação das opções e da análise SWOT de cada uma delas.

5.6 Conclusão das análises da Estrutura de Opções

Após desenvolvimento e análise das opções na Dimensão Econômica e realização do Workshop de Desenvolvimento de Opções, foi apresentado como sendo a opção mais vantajosa a revitalização do Ginásio e a construção de um centro comercial em seu entorno. Essa opção equilibra os riscos da operação do ginásio para retomada de eventos esportivos e melhoria da qualidade de vida da população, com a possibilidade de exploração de centro comercial para viabilizar financeiramente o projeto e permitir o desenvolvimento econômico local.

Contudo, em virtude do estado de conservação atual do ginásio, foi indicado no Workshop de Desenvolvimento de Opções que a abordagem mais ambiciosa se apresenta como uma alternativa possível, caso a estratégia da Prefeitura seja dar um novo uso a área do Gigantinho, e para continuar atingindo o objetivo estratégico de inclusão social, um novo ginásio seria construído em uma outra área disponibilizada pela prefeitura.

Tendo em vista essa sinalização, e que o cenário menos ambicioso, não permite o atingimento de todos os objetivos e benefícios esperados, as duas abordagens foram consideradas para evolução das demais Dimensões e desenvolvimento da Proposta Inicial de Investimento.

Ambas oferecem benefícios distintos, seja na preservação do patrimônio ou no potencial de desenvolvimento econômico e atração de investidores. A decisão entre essas alternativas dependerá do equilíbrio entre os interesses públicos, o impacto social e cultural, e a viabilidade financeira e estrutural para a implementação do projeto.

5.7 Avaliação de Impacto Ambiental e Social

A Avaliação de Impacto Ambiental e Social (AIAS) é um processo usado para identificar e avaliar os efeitos de projetos em aspectos ambientais e sociais, com o

Proposta Inicial de Investimento

objetivo de mitigar impactos negativos e maximizar os positivos. Considerando os fatores como biodiversidade, qualidade do ar e da água, uso do solo, e aspectos socioeconômicos e culturais das comunidades afetadas, o estudo orienta decisões sobre as opções e suas soluções.

A proposta de investimento para o Rio Grande do Sul envolve uma Avaliação Preliminar de Impacto Ambiental e Social, com foco em benefícios socioeconômicos, especialmente para mulheres e grupos vulneráveis, promovendo a inclusão social e o desenvolvimento econômico. Será apresentado a conformidade com normas sociais internacionais, como os Padrões da IFC- da *International Finance Corporation*, e ações ambientais alinhadas aos 17 ODS para minimizar impactos e garantir a sustentabilidade do projeto. As propostas para o Ginásio Gigantinho, no Rio Grande do Sul, buscam modernizar a infraestrutura e promover um desenvolvimento sustentável.

A proposta para o Gigantinho contempla duas abordagens: a reforma do ginásio existente ou a construção de um novo empreendimento. Ambos visam não apenas a revitalização física, mas também a promoção de oportunidades socioeconômicas para mulheres e grupos desfavorecidos, focando na geração de empregos e no incentivo ao empreendedorismo local.

Do ponto de vista ambiental, a proposta deverá apresentar medidas para melhorar as condições ambientais, aplicando os Padrões de Desempenho da Corporação Financeira Internacional (IFC) para garantir a minimização de impactos negativos. A Avaliação de Impacto Ambiental e Social (AIAS) será essencial para monitorar, avaliar e garantir a implementação adequada das ações e o progresso das metas propostas. A Comissão de Avaliação do AIAS terá um papel fundamental na transparência e no monitoramento contínuo dos resultados, garantindo que as intervenções cumpram seus objetivos.

Proposta Inicial de Investimento

5.7.1 Análise Ambiental e Social

A presente análise irá avaliar o projeto de infraestrutura no Rio Grande do Sul (RS), abordando aspectos técnicos, econômicos e ambientais, garantindo uma visão completa das possibilidades e limitações do projeto. Serão avaliadas as legislações ambientais do estado, juntamente com normas federais, que regem o licenciamento, bem como da avaliação de impactos e proteção de áreas sensíveis.

No caso do Gigantinho, essas regulamentações tratam do uso do solo e impactos ambientais e sociais, bem como das diretrizes internacionais da ONU para garantir sustentabilidade e inovação.

Assim, a análise de diretrizes do projeto deve contemplar não apenas as exigências legais, mas também as melhores práticas de sustentabilidade e inovação tecnológica para garantir que o impacto ambiental e social seja positivo, mitigando e reduzindo os impactos negativos, e que o projeto esteja alinhado com os princípios de desenvolvimento sustentável.

O desenvolvimento do projeto de reforma ou alienação do Gigantinho deverá seguir as normativas ambientais e sociais, sendo orientado de forma a garantir a minimização dos impactos negativos e o cumprimento de todas as normas legais. Isso inclui uma avaliação dos impactos ambientais, tendo como base a Lei Estadual 11.520/2000 e as resoluções do CONAMA 001/1986, para garantir que o projeto esteja em conformidade com as melhores práticas internacionais e com as legislações sociais vigentes, é fundamental adotar os Padrões de Desempenho da *International Finance Corporation* (IFC).

No aspecto social do projeto, é importante garantir a conformidade com a legislação trabalhista vigente e com as normas de inclusão social. Isso inclui a promoção de políticas voltadas à igualdade de gênero e à equidade, com foco na melhoria das condições de trabalho e acesso a oportunidades para mulheres, pessoas com deficiência, grupos étnico-raciais e outros grupos historicamente desfavorecidos.

Proposta Inicial de Investimento

Também é importante implementar ações que favoreçam a capacitação e o desenvolvimento profissional desses grupos, garantindo ambientes de trabalho inclusivos, seguros e livres de discriminação, bem como promover iniciativas que incentivem a diversidade e a participação ativa de todos na execução e gestão do projeto.

A tabela a seguir, apresenta as normas aplicáveis que devem ser seguidas pelo empreendimento:

Tabela 24 Normas e Legislações Aplicáveis à Política Ambiental e Social do Rio Grande do Sul

Normas Aplicáveis	Legislação Referência
Regula os princípios, objetivos e instrumentos de política ambiental no Brasil.	Lei Nº 6.938/1981 - Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA)
Art. 55 - A construção, instalação, ampliação, reforma, recuperação, alteração, operação e desativação de estabelecimentos, obras e atividades utilizadoras de recursos ambientais ou consideradas efetivas ou potencialmente poluidoras, bem como capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental, dependerão de prévio licenciamento do órgão ambiental competente, sem prejuízo de outras licenças legalmente exigíveis.	Lei Nº 11.520/ 2000 - Código Estadual do Meio Ambiente do Estado do Rio Grande do Sul
Padrões de desempenho para projetos com foco no desenvolvimento social e ambiental, considerando as Normas de Desempenho da IFC podem ser aplicadas. Elas abrangem critérios de responsabilidade social e ambiental para garantir o cumprimento das boas práticas internacionais em projetos.	IFC - <i>Internacional Finance Corporation</i> Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socioambiental
Caso o projeto envolva aspectos relacionados à gestão de resíduos sólidos, como a demolição do Ginásio (opção de alienação da área), será necessário seguir os princípios da PNRS.	Lei Nº 12.305/10 - Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS)

Proposta Inicial de Investimento

Normas Aplicáveis	Legislação Referência
A gestão de resíduos e seu descarte devem ser prolongados de forma adequada, conforme regulamentações estaduais e federais.	
Caso o projeto seja desenvolvido em áreas próximas a Unidades de Conservação ou ecossistemas sensíveis, deve-se avaliar os impactos potenciais sobre esses espaços e cumprir os requisitos de mitigação.	Lei Nº 9.985/2000 - Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza
Facilita a organização e gestão das informações no setor da construção civil, padronizando a comunicação entre os diversos agentes envolvidos, como arquitetos, engenheiros, e construtores, promovendo maior clareza e uniformidade do projeto	NBR 15965 - Sistema de Classificação da Informação da Construção
Art. 13 - IX - promover a acessibilidade nas edificações e logradouros de uso público e seus entornos, bem como a adaptação dos transportes coletivos, para permitir o acesso das pessoas portadoras de deficiências ou com mobilidade reduzida. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 56, de 03/04/08).	Constituição do Estado do Rio Grande do Sul
Art. 5 - II - contribuir para a existência de uma cultura de respeito aos direitos das mulheres.	Lei Ordinária Nº 15.988/2023 - Consolida a legislação relativa às mulheres vítimas de violência no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul.
Art. 1.- Estabelece medidas para a igualdade salarial e remuneratória, entre mulheres e homens, aplicável a todas as formas de trabalho, em conformidade com o princípio da igualdade previsto na Constituição Federal.	Lei Nº 14.611/11 - Igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens.

Fonte Houer Consultoria

5.7.2 Cenário da opção Mais Vantajosa

Essa opção visa revitalizar o Gigantinho e criar um espaço que não apenas sirva para eventos esportivos, mas também acomode outras atividades, como shows, feiras e eventos culturais. A construção de um espaço comercial ao redor complementa a ideia de transformar o local em um ponto de encontro social e

Proposta Inicial de Investimento

cultural, trazendo benefícios para a comunidade, com foco na inclusão social e apoio ao desenvolvimento econômico local.

A transformação do espaço criará diversas oportunidades de trabalho, especialmente para grupos desfavorecidos, como pequenas empresas, vendedores locais e trabalhadores temporários. Este formato de evento não apenas apoia a economia local, mas também fornece uma plataforma para empreendedores.

A avaliação ambiental deverá ser realizada com uma abordagem em sustentabilidade, integrando práticas e soluções que minimizem os impactos ambientais e promovam a eficiência energética. Poderão ser observadas, por exemplo, a implementação de sistemas de energia renovável, soluções de eficiência energética para o ginásio e espaços comerciais, incluindo gestão de resíduos e materiais reciclados, reduzindo o impacto ambiental.

As normas ambientais aplicáveis devem atender aos padrões e melhores práticas locais e internacionais, assegurando que o Gigantinho seja renovado e se torne um exemplo de edifício sustentável.

5.7.3 *Cenário da opção Mais Ambiciosa*

A opção envolve a demolição e a construção de um novo empreendimento, será necessária a realização de uma análise mais aprofundada dos impactos, o que pode exigir a elaboração de um Estudo de Impacto Ambiental - EIA e o Relatório de Impacto Ambiental – RIMA, nas fases que se encontra o projeto.

Um novo empreendimento, podendo ser um Ginásio, também beneficiaria a economia local, criando empregos e atraindo turismo.

A demolição do Gigantinho exigirá medidas de mitigação para evitar a geração excessiva de resíduos e emissões de gases de efeito estufa. Será necessário seguir padrões ambientais para minimizar os impactos ambientais, observando as

Proposta Inicial de Investimento

melhores práticas de construção verde, como, por exemplo, os sistemas de coleta de água, energia solar e gestão sustentável de materiais.

Independentemente da opção escolhida, a Avaliação de Impacto Ambiental e Social (AIAS) deverá revisar os estudos técnicos, assegurando que todas as normas sociais e ambientais sejam cumpridas, focando no cumprimento dos Padrões de Desempenho da IFC e em garantir que o projeto atenda às expectativas de sustentabilidade e inclusão.

Essas etapas e avaliações permitirão que o Gigantinho sirva como um espaço central para a comunidade, apto a sediar shows, feiras de produtos locais e diversos eventos, promovendo desenvolvimento socioeconômico e ambientalmente responsável.

5.7.4 Licenciamento Ambiental

O licenciamento ambiental seguirá as etapas previstas, em conformidade com as legislações ambientais em nível federal, estadual e municipal, já mencionadas. Esse processo abrange a análise de impactos ambientais e sociais, garantindo que as intervenções no ginásio atendam aos requisitos legais e de sustentabilidade.

Para o Ginásio o licenciamento considera a revitalização do espaço, observando aspectos como eficiência energética, gestão de resíduos e minimização de impactos ambientais, o projeto segue as normas ambientais locais, conforme definido pela Secretaria do Meio Ambiente e Infraestrutura do Rio Grande do Sul, além de estar alinhada com as diretrizes federais do CONAMA (Conselho Nacional do Meio Ambiente) e com padrões internacionais, como os da IFC *International Finance Corporation*, promovendo o desenvolvimento sustentável em todas as fases da execução. Em conclusão, o processo de licenciamento ambiental é estruturado em três etapas essenciais para garantir a viabilidade e sustentabilidade do projeto:

- Licença Prévia (LP) avalia, de forma preliminar, a viabilidade ambiental, assegurando que todas as diretrizes de proteção sejam consideradas.

Proposta Inicial de Investimento

- Licença de Instalação (LI) autoriza o início das obras, desde que a LP tenha sido emitida e os projetos ambientais estejam adequados.
- Licença de Operação (LO) é concedida após a conclusão das obras, impondo condicionantes ambientais que devem ser cumpridas para garantir uma operação sustentável do empreendimento.

5.7.5 Planejamento e Definição de Escopo

A identificação de riscos ambientais e sociais, assim como as oportunidades associadas ao projeto do Ginásio Gigantinho, ocorre por meio da Avaliação de Impacto Ambiental e Social (AIAS), incluindo aspectos como mudanças climáticas, emissões de carbono e economia circular. A AIAS também deve abordar questões de inclusão social, com foco na estrutura de gênero e na promoção da diversidade, além de garantir a conformidade com os critérios legais, ajudando na tomada de decisão.

Os principais passos desse processo incluem a definição do escopo necessário para a AIAS, a categorização do projeto conforme as diretrizes da IFC, que classifica os projetos em categorias, com base nos riscos potenciais:

Categoria A: Atividades empresariais com potenciais riscos e/ou impactos ambientais ou sociais adversos que sejam diversos, irreversíveis ou sem precedentes; ex: mina de carvão em área rica em biodiversidade e cultura.

Categoria B: Atividades com riscos e/ou impactos adversos limitados, específicos do local, amplamente reversíveis e tratados com medidas mitigadoras; ex: reabilitação de uma estação de tratamento de águas residuais.

Categoria C: Atividades sem riscos e/ou com impactos mínimos ambientais ou sociais; ex: Capacitação ou atividades educacionais.

Proposta Inicial de Investimento

AIAS é exigida por instituições financeiras, como a IFC (*Corporação Financeira Internacional*), para assegurar que o projeto esteja em conformidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e outras diretrizes internacionais. Essa avaliação visa garantir que o projeto promova o desenvolvimento sustentável, minimizando impactos negativos e maximizando benefícios sociais e ambientais. A seguir, é apresentado um detalhamento dos 17 ODS.

Figura 28 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



Fonte: Nações Unidas Brasil

A primeira fase, a delimitação do escopo, identifica os estudos necessários para avaliar os riscos, com foco em áreas sensíveis. Na sequência os Termos de Referência -ToR, estabelecem os requisitos para que o AIAS aborde todos os aspectos relevantes. O objetivo é garantir que o projeto avance minimizando impactos negativos e promovendo uma inclusão e a sustentabilidade.

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 2 – Etapas do Processo de Avaliação de Impacto Ambiental e Social (AIAS)

ETAPA	DESCRIÇÃO	OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS
Definição do Escopo	Identificação dos estudos necessários, o detalhamento deve incluir uma descrição precisa para cada levantamento necessário, além das análises correspondentes.	Garantir uma avaliação dos riscos ambientais e sociais. Incluir especialistas em áreas de inclusão social e de gênero, para abordar todas as dimensões do projeto.
Definição dos Termos de Referência (ToR)	Desenvolvimento de documentos detalhados que descrevem os riscos, detalhes identificados e a necessidade de estudos adicionais.	Definir claramente os requisitos para a AIAS, garantindo que a análise cubra todos os impactos
Preparação do Estudo Ambiental	Após a definição do escopo, os estudos ambientais são preparados pelo proponente, geralmente com o apoio de uma empresa de consultoria ambiental contratada para executar essa tarefa.	O objetivo é garantir uma avaliação completa dos possíveis impactos ambientais e sociais do projeto, assegurando que todas as exigências legais e normativas sejam atendidas.
Identificação de Impactos	Análise detalhada dos possíveis impactos ambientais e sociais com base nos estudos e dados coletados.	Identificar e categorizar os impactos significativos para priorizar as ações de mitigação. Resultados incluem uma visão abrangente dos principais desafios e riscos.

Proposta Inicial de Investimento

<p>Etapas do AIAS e o Licenciamento Ambiental</p>	<p>A formalização em ritos administrativos das condições, restrições e medidas de controle ambiental é fundamental para garantir a conformidade do empreendedor com as exigências legais e normativas</p>	<p>O objetivo é estabelecer de forma clara e oficial as responsabilidades do empreendedor em relação à proteção ambiental, garantindo que as condições, restrições e medidas de controle sejam cumpridas durante todas as fases do projeto.</p>
<p>Plano de Mitigação e Monitoramento</p>	<p>Desenvolvimento de medidas para mitigar os impactos identificados e estabelecimento de um plano para monitorar a eficácia das ações de mitigação durante a implementação.</p>	<p>Garantir que as medidas de mitigação sejam aplicadas e que seus resultados sejam monitorados e ajustados conforme necessário para minimizar impactos negativos.</p>
<p>Relatório Final de AIAS</p>	<p>Compilação de todos os dados e análises realizados em um documento final que será apresentado às autoridades para revisão e aprovação</p>	<p>Fornece um relatório que atenda a todos os requisitos legais e regulatórios, facilitando a aprovação e implementação do projeto</p>

Fonte Houer Consultoria

5.7.6 Análise Social do Projeto (IFC) e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Os Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socioambiental são diretrizes que apoiam o desenvolvimento de projetos e empreendimento orientados à promoção do equilíbrio entre desenvolvimento econômico, proteção ambiental e justiça social. Esses padrões abordam um conjunto de aspectos que incluem a gestão ambiental, os direitos humanos, a inclusão social e a mitigação dos impactos negativos de atividades humanas sobre o meio inserido.

Proposta Inicial de Investimento

Esses padrões têm como objetivo garantir que as organizações não apenas cumpram as exigências legais e regulatórias, mas que também adotem práticas proativas e inovadoras para reduzir os impactos ambientais e melhorar a qualidade de vida das populações afetadas. A aplicação dos Padrões de Desempenho se reflete em vários contextos, como projetos de infraestrutura, indústrias, empreendimentos energéticos e outros setores que impactam diretamente o meio ambiente e as comunidades.

A tabela a seguir resume a análise social do projeto, destacando como ele contribuirá para a melhoria das condições socioeconômicas, com foco nas oportunidades criadas para grupos desfavorecidos. Igualmente, a tabela demonstra o alinhamento do projeto com as normas sociais aplicáveis, em conformidade com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 3 - Indicadores Socioambientais e de Governança para Projetos Sustentáveis

INDICADOR	DESCRIÇÃO	AValiação	DIMENSÃO	ODS	IFC
Identificação e delimitação da área de influência	Identificação dos municípios, comunidades e públicos beneficiados, incluindo comerciantes, feirantes, participantes de eventos e esportes.	Mapeamento de beneficiários diretos (número de feirantes, comerciantes, participantes) e indiretos (visitantes e público-alvo). Durante a estruturação, o indicador mensura o potencial de beneficiários com base em estudos de impacto local. Na operação, o acompanhamento verifica o número real de participantes e beneficiários.	Governança	8 e 11	Padrão de Desempenho 1: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais
Otimização de ciclo de vida das soluções	Análise de ciclo de vida (ACV) das soluções para reforma ou nova construção, identificando a alternativa com maior durabilidade e menor impacto.	Durante a estruturação, a ACV comparará ambas as opções quanto à durabilidade dos materiais e eficiência dos recursos. Durante a operação, o indicador monitora a frequência de manutenções e se os resultados estão de acordo com o projetado.	Governança	9 e 12	Padrão de Desempenho 3: Eficiência de Recursos e Prevenção da Poluição

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

 Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
 Vale do Sereno, 34006-049
 +55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

INDICADOR	DESCRIÇÃO	AValiação	DIMENSÃO	ODS	IFC
Retorno Social do Investimento	Estimativa e verificação do retorno social gerado pelas alternativas propostas (reforma ou nova construção).	Durante a estruturação, utiliza-se o SROI estimado para prever os benefícios sociais. Durante a operação, o SROI real é monitorado, avaliando o impacto sobre comerciantes, prestadores de serviços e usuários. A análise inclui todos os stakeholders envolvidos.	Governança	8 e 10	Padrão de Desempenho 1: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais
Avaliação socioeconômica	Impacto socioeconômico sobre comerciantes e feirantes beneficiados.	Durante a estruturação, será feito um levantamento dos públicos potenciais com base nas alternativas propostas. Na operação, todos os beneficiários são cadastrados e avaliados com base em indicadores socioeconômicos, como aumento de renda e empregos criados.	Governança	8 e 10	Padrão de Desempenho 1: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais
Soluções de eficiência energética	Eficiência energética das soluções implementadas (geração de energia ou uso de edificações eficientes).	Na fase de estruturação, o indicador compara as alternativas quanto ao potencial de eficiência energética. Na operação, o monitoramento será baseado no consumo energético real (kWh) e na redução projetada.	Governança	7 e 12	Padrão de Desempenho 3: Eficiência de Recursos e Prevenção da Poluição

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

 Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
 Vale do Sereno, 34006-049
 +55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
 Salvador/BA
 Governador Valadares/MG
 Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

INDICADOR	DESCRIÇÃO	AValiação	DIMENSÃO	ODS	IFC
Conservação da biodiversidade	Impactos na biodiversidade durante a construção ou reforma.	Durante a estruturação, o indicador analisa a necessidade de supressão de vegetação e modificação de paisagens. Na operação, o monitoramento da biodiversidade será contínuo para verificar os impactos de longo prazo.	Ambiental	15	Padrão de Desempenho 6: Conservação da Biodiversidade e Gestão Sustentável de Recursos Naturais Vivos
Investimento em tecnologias de baixo carbono	Adoção de tecnologias que reduzem emissões de carbono	Durante a estruturação, o potencial de redução de emissões será comparado entre as alternativas. Na operação, o indicador acompanhará as emissões reais de CO ₂ .	Ambiental	13	Padrão de Desempenho 3: Eficiência de Recursos e Prevenção da Poluição
Gestão Ambiental	Conformidade com normas ambientais.	Na fase de estruturação, será elaborado o plano de gestão ambiental. Na operação, será monitorado o cumprimento das condicionantes e práticas de mitigação dos impactos ambientais.	Ambiental	12 e 15	Padrão de Desempenho 1: Avaliação e Gestão de Riscos

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Proposta Inicial de Investimento

INDICADOR	DESCRIÇÃO	AValiação	DIMENSÃO	ODS	IFC
					Impactos Socioambientais
Gestão de resíduos	de Eficiência na gestão de resíduos durante a obra e operação.	Durante a estruturação, as alternativas serão comparadas quanto à geração de resíduos. Na operação, serão monitoradas a reciclagem e as práticas de redução de resíduos.	Ambiental	12	Padrão de Desempenho 3: Eficiência de Recursos e Prevenção da Poluição
Atividades de compensação de emissões	de Compensação das emissões de gases de efeito estufa (GEE).	Durante a estruturação, será avaliada a alternativa de menor impacto das emissões (escopos 1 e 2). Na operação, o indicador avaliará as emissões reais e as ações de compensação implementadas.	Ambiental	13	Padrão de Desempenho 3: Eficiência de Recursos e Prevenção da Poluição

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Proposta Inicial de Investimento

INDICADOR	DESCRIÇÃO	AValiação	DIMENSÃO	ODS	IFC
Gestão Social	Tratamento de feedbacks (reclamações, sugestões, elogios) da comunidade e partes envolvidas.	Durante a estruturação, o indicador mensura a escuta ativa por meio de consultas públicas. Na operação, avalia o tempo de resposta e a resolução de problemas apresentados, com registros de interação.	Social	16	Padrão de Desempenho 1: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais Padrão de Desempenho 4: Saúde e Segurança da Comunidade
Trabalho e renda	Criação de empregos e oportunidades de renda.	Durante a estruturação, a análise considera o potencial de geração de empregos em áreas comerciais no entorno. Na operação, são contabilizados os empregos diretos e indiretos gerados, além da renda média obtida pelos beneficiários.	Social	8	Padrão de Desempenho 2: Condições de Emprego e Trabalho

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

 Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
 Vale do Sereno, 34006-049
 +55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Proposta Inicial de Investimento

INDICADOR	DESCRIÇÃO	AValiação	DIMENSÃO	ODS	IFC
Segurança dos trabalhadores	Condições de trabalho e saúde dos trabalhadores.	Durante a estruturação, o indicador identifica riscos ocupacionais em cada alternativa. Na operação, monitora incidentes de trabalho, além de avaliar a frequência de treinamentos de segurança.	Social	3 e 8	Padrão de Desempenho 2: Condições de Emprego e Trabalho
Valorização da comunidade local e povos tradicionais	Inclusão de produtos e serviços produzidos pela comunidade e povos tradicionais locais.	Durante a estruturação, será definida a cota para comerciantes locais. Na operação, o monitoramento será feito com base no número de comerciantes locais e tradicionais participando, e a renda gerada por esses produtos e serviços.	Social	10 e 11	Padrão de Desempenho 4: Saúde e Segurança da Comunidade Padrão de Desempenho 7: Povos Indígenas Padrão de Desempenho 8: Patrimônio Cultural

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

 Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
 Vale do Sereno, 34006-049
 +55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Proposta Inicial de Investimento

INDICADOR	DESCRIÇÃO	AValiação	DIMENSÃO	ODS	IFC
Avaliação e seleção de fornecedores	Sustentabilidade da cadeia de suprimentos.	Na estruturação, a política de avaliação de fornecedores será desenvolvida. Durante a operação, haverá auditorias periódicas, analisando o cumprimento dos critérios de sustentabilidade por parte dos fornecedores.	Social	12	Padrão de Desempenho 1: Avaliação e Gestão de Riscos e Impactos Socioambientais

Fonte Houer Consultoria

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Proposta Inicial de Investimento

5.8 Conclusão da Análise de Impacto Ambiental e Social

Em conclusão, o estudo destaca a relevância da inclusão social, priorizando a criação de empregos e o fomento ao empreendedorismo local, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU e aos padrões da *International Finance Corporation* - IFC. Assim, o Ginásio Gigantinho será transformado em um polo estratégico para o desenvolvimento social e econômico, respeitando as melhores práticas de sustentabilidade e inclusão.

A reforma focaria em modernizar o espaço para eventos diversos, enquanto a construção de um novo ginásio ou outro empreendimento, proporcionaria tecnologia avançada, maior capacidade e infraestrutura moderna. Ambas as opções visam fortalecer a integração da comunidade e o acesso a novas oportunidades.

O projeto incorpora práticas de sustentabilidade, incluindo atender os requisitos das normas ambientais locais e internacionais. O processo de licenciamento ambiental garantirá que todos os impactos ambientais e sociais sejam adequadamente avaliados e mitigados, promovendo o desenvolvimento sustentável ao longo de todas as fases da execução.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

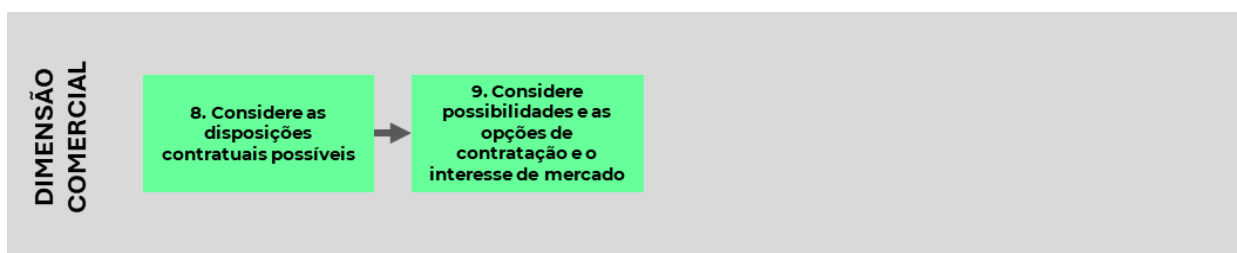
Proposta Inicial de Investimento

6 DIMENSÃO COMERCIAL

A Dimensão Comercial descreve a estrutura contratual do projeto e como ele poderá ser contratado. No estágio da Proposta Inicial de Investimento, ainda não é possível definir a estrutura contratual específica, o objetivo é fornecer um conjunto de recomendações ao Comitê Executivo do Projeto, tornando-os cientes das principais questões comerciais e permitindo que planejem adequadamente o estágio da Proposta Intermediária de Investimento.

A dimensão comercial compreende na realização de duas ações:

Figura 29 Ações da Dimensão Comercial



Fonte Guia Modelo Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

Neste capítulo, serão abordados os arranjos jurídicos associados às três opções levantadas na Dimensão Econômica: a opção menos ambiciosa, a mais ambiciosa e a mais vantajosa. Cada uma dessas alternativas requer uma análise detalhada que contemple diferentes aspectos, incluindo a análise de possíveis licitantes, as disposições contratuais relevantes e os tipos de contratação aplicáveis.

6.1 Arranjos Jurídicos

Conforme apresentado no item 3.2 dessa proposta, elencou três opções de escopo para a consecução dos objetivos do projeto.

Proposta Inicial de Investimento

Nesse sentido, importa destacarmos que cada opção possui características que diferenciam os arranjos jurídicos de contratação possíveis de serem empregados pela Administração Pública.

Acerca da opção menos ambiciosa, destaca-se, preliminarmente, que a reforma do Gigantinho poderia ser realizada, com base na legislação em vigor, mediante contratação precedida de licitação, regida pela Lei federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021.

Referida contratação, em razão do interesse na agilidade da reforma, poderia ocorrer de forma integrada, com o contratado sendo responsável pela elaboração e desenvolvimento dos projetos básico e executivo, execução das obras e serviços de engenharia, fornecimento de bens ou prestação de serviços especiais e realização de montagem, teste, pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto.

Nessa hipótese, a operação do ginásio e centro comercial não ficaria a cargo da contratada para realização das obras e a remuneração da obra não poderia se dar por meio da exploração das atividades, o que demandaria a sua remuneração diretamente pelo Município, o que não é viável, conforme esclarecido na Dimensão Econômica.

Descartada essa opção, vislumbra-se a concessão de uso como uma possibilidade, dentre dos instrumentos de utilização de bens imóveis públicos, que garante a vinculação da finalidade e maior estabilidade ao particular. A concessão de uso é formalizada por meio de contrato de direito público, que permite a utilização privativa de bem público (inclusive de bens de uso especial), devendo ser precedida de licitação.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Além da possibilidade de concessão de uso do estádio, acrescenta-se que a sua reforma, operação e manutenção, conforme previsto nesta opção menos ambiciosa, é possível de ser formalizada, em análise inicial, também por meio de parceria público-privada, na modalidade de concessão administrativa.

Para a formalização da opção mais vantajosa, destaca-se, preliminarmente, que a reforma completa do Gigantinho poderia ser realizada, com base na legislação em vigor, mediante contratação precedida de licitação, regida pela Lei federal nº 14.133/2021.

Referida contratação, em razão do interesse na agilidade da reforma, poderia ocorrer de forma integrada, com o contratado sendo responsável pela elaboração e desenvolvimento dos projetos básico e executivo, execução das obras e serviços de engenharia, fornecimento de bens ou prestação de serviços especiais e realização de montagem, teste, pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto.

Nessa hipótese, a operação do ginásio e centro comercial não ficaria a cargo da contratada para realização das obras e a remuneração da obra não poderia se dar por meio da exploração das atividades, o que demandaria a sua remuneração diretamente pelo Município, o que não é viável, conforme esclarecido na Dimensão Econômica.

Descartada essa opção, passa-se à análise da concessão de uso. A concessão de uso é a formalização, por meio de contrato de direito público, da utilização privativa de bem público, inclusive de bens de uso especial, devendo ser precedida de licitação.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Além da possibilidade de concessão de uso do estádio, acrescenta-se que a sua reforma, operação e manutenção, bem como demolição das construções dos imóveis ocupados pelo camelódromo e escola, conforme previsto nesta opção mais vantajosa, é possível de ser formalizada, em análise inicial, também por meio de parceria público-privada, na modalidade de concessão administrativa.

No que se refere à opção mais ambiciosa, destaca-se, preliminarmente, que a demolição dos imóveis poderia ser realizada, com base na legislação em vigor, mediante contratação precedida de licitação, regida pela Lei federal nº 14.133/2021.

A contratação da construção de novo empreendimento no local, em razão do interesse na agilidade, poderia ocorrer de forma integrada, com o contratado sendo responsável pela elaboração e desenvolvimento dos projetos básico e executivo, execução das obras e serviços de engenharia, fornecimento de bens ou prestação de serviços especiais e realização de montagem, teste, pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto.

A construção de novo camelódromo e ginásio poderiam, também, ser realizada de forma integrada, nos termos da Lei federal nº 14.133/2021.

Não obstante, a contratação de uma única empresa para a realização de todas as intervenções pode encontrar óbices, face ao princípio do parcelamento, previsto no inciso II do art. 47 da Lei federal nº 14.133/2021.

De toda forma, nessa hipótese, a operação do novo empreendimento, do ginásio e do camelódromo, não ficaria a cargo da contratada para realização das obras e a remuneração da obra não poderia se dar por meio da exploração das atividades, o

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

que demandaria a sua remuneração diretamente pelo Município, o que não é viável, conforme esclarecido na Dimensão Econômica.

Descartada essa opção, vislumbra-se a concessão de uso como uma possibilidade que garante a vinculação da maior satisfação às finalidades almejadas para o projeto e maior estabilidade. A concessão de uso é formalizada por meio de contrato de direito público, que permite a utilização privativa de bem público, inclusive de bens de uso especial, devendo ser precedida de licitação.

Entende-se que a concessão de uso poderia ser uma opção a ser estudada para a demolição e construção de novo empreendimento no local onde se encontra o Gigantinho e até para a construção de novo ginásio em outra área pública, mas não por uma única entidade privada.

Da mesma forma, a concessão de uso não permitiria a “troca de terreno por área construída”, conforme tratado na Dimensão Econômica.

Acrescenta-se que a demolição de toda a estrutura atual e a construção de um novo empreendimento ou a construção e operação de um novo estádio/ginásio e camelódromo, conforme previsto nesta opção mais ambiciosa, é possível de ser formalizada, em análise inicial, também por meio de parceria público-privada, na modalidade de concessão administrativa, desde que a administração pública seja usuária direta ou indireta.

Entretanto, considerando a premissa que todo o projeto seja realizado por uma única entidade privada, entende-se que a opção mais ambiciosa não pode ser concretizada em uma única concessão administrativa, visto a diversidade de objetos em imóveis diferentes.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Não obstante referida possibilidade, a parceria público-privada não permitiria a “troca de terreno por área construída”.

Por fim, vislumbra-se como o instrumento mais viável adequado para a “troca de terreno por área construída”, a **operação urbana**, a qual poderia ser realizada pelo Município de forma a complementar à concessão de uso ou à concessão administrativa.

Destacadas as possibilidades visualizadas para cada uma das três opções constantes do item 4.4 da Dimensão Econômica, importa destacar, acerca do processo de contratação, que a Constituição da República de 1988 estabelece regras que vinculam qualquer contratação realizada pela administração pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência** e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

[...]

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, **as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes**, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, **o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.** (Regulamento) Grifo nosso.

Veja-se que a publicidade dos atos garante a transparência dos processos, a impessoalidade está alinhada com a igualdade e a obrigação de que as exigências de qualificação técnica e econômica sejam somente as indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações, com igualdade de condições a todos os concorrentes, garante justiça, evitando favoritismos e discriminação.

Proposta Inicial de Investimento

Conforme será melhor tratado, a Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021), a Lei de Concessões (Lei nº 8.987/1995) e a Lei de Parcerias Público-Privadas (Lei nº 11.079/2004) cumprem plenamente os princípios da Organização Mundial do Comércio - OMC - de assegurar condições de concorrência iguais, justas e transparentes, além de atender às exigências dos Bancos Multilaterais de Desenvolvimento - BMDs - para financiamentos.

A legislação brasileira também é compatível com os padrões exigidos pelos BMDs para o financiamento de projetos de infraestrutura. Tanto a Lei de Concessões quanto a Lei de PPPs estabelecem mecanismos de financiamento que garantem a segurança jurídica e fiscal necessária para a captação de recursos junto a entidades como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O Guia Modelo de Cinco Dimensões, por exemplo, sublinha a importância de utilizar uma abordagem metodológica robusta na estruturação de projetos de infraestrutura para atender a padrões internacionais, inclusive os exigidos por financiadores globais.

Ao adotar essa metodologia, as autoridades garantem que o projeto seja desenvolvido e licitado com base em estudos de viabilidade sólidos, incluindo análises de risco, financeiras e contratuais, que são essenciais para obter a confiança dos BMDs. Além disso, a capacidade de incluir salvaguardas ambientais e sociais, conforme requerido por esses bancos, é garantida por meio das análises de impacto que integram o processo de licitação no Brasil.

A estrutura regulatória brasileira permite acomodar a complexidade de projetos como o do ginásio Gigantinho, que envolve múltiplas dimensões — financeira, comercial, estratégica e gerencial – permitindo a escolha da oferta mais vantajosa para a administração, a qual pode ser entendida como aquela que alcance os

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

melhores resultados sociais, econômicos, comerciais e financeiros. Em suma, o arcabouço jurídico brasileiro para licitações e concessões, além de cumprir os princípios da OMC, também oferece as ferramentas adequadas para garantir que as exigências dos BMDs sejam atendidas, ao mesmo tempo que lida com a complexidade de grandes projetos de infraestrutura.

Considerando o disposto neste relatório, no que concerne à identificação preliminar dos instrumentos jurídicos de contratação mais adequados às opções mais vantajosas, registra-se que o art. 175 da Constituição da República de 1988 estabelece que os serviços públicos poderão ser prestados diretamente pelo próprio Poder Público ou indiretamente, por entidades privadas, observados os pressupostos para cada um dos modelos de delegação, dentre os quais a instituição de política tarifária, vejamos:

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II - os direitos dos usuários;

III - política tarifária;

IV - a obrigação de manter serviço adequado.

Para dar cumprimento ao ditame constitucional, foram editadas leis federais que instituíram os regimes de permissão, concessão e parceria público-privada para prestação de serviços públicos, quais sejam, Lei federal nº 8.987/1995 e Lei federal

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

nº 11.079/2004, além da Lei federal nº 14.133/2021⁶, que estabeleceu normas para licitações e contratações da Administração Pública, cujas diferenças e peculiaridades serão abordadas na sequência.

Importa destacar, ainda, que o art. 16, caput e § 4º, da Lei Complementar nº 101/2000 (LRF) – responsável por estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dar outras providências – prevê que o empenho, a licitação de serviços, o fornecimento de bens, a execução de obras públicas e a desapropriação de imóveis urbanos com prévia e justa indenização em dinheiro devem ser precedidos de (i) estimativa do impacto orçamentário-financeiro no exercício em que devam entrar em vigor e nos dois subsequentes; e de (ii) declaração do ordenador da despesa de que o aumento tem adequação com a Lei Orçamentária Anual (LOA) e compatibilidade com o Plano Plurianual (PPA) e com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)⁷.

Passa-se à análise das modalidades de contratação vislumbradas para as três opções: menos ambiciosa, mais vantajosa e mais ambiciosa.

⁶ Acrescenta-se que a concessão de uso, caso seja utilizada, deve seguir, nos termos da Lei Orgânica do Município de Tramandaí, o rito licitatório da concorrência, o qual é regido pela Lei federal nº 14.133/2021.

⁷ Disponível em 08/10/2024 no endereço eletrônico:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

6.2 Contratação Por Meio A Da Lei Federal Nº 14.133/2021

6.2.1 Noções gerais e diretrizes

Conforme já citado, o art. 37, inciso XXI, da CR/88 determina que, em regra, as obras, os serviços, as compras e as alienações efetivadas pela Administração Pública⁸ por meio de licitação pública.

No âmbito infraconstitucional, a Lei federal nº 14.133/2021 regulamenta o dispositivo acima citado e, dentre outras providências, instituir normas para licitações e contratos do Poder Público⁹.

Sob essa ótica, o dever de licitar emerge como um princípio constitucional que objetiva garantir os postulados da isonomia, da seleção da proposta mais vantajosa e da promoção do desenvolvimento nacional sustentável, a ele se submetendo, além dos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos Estados e do Distrito Federal e os órgãos do Poder Legislativo dos Municípios, quando no desempenho de função administrativa, os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública.

Justamente nesse sentido é que, ao tratar do tema, o Tribunal de Contas da União (TCU) consagrou entendimento de que a indispensabilidade da licitação constitui

⁸ O Poder Público, aqui, deve ser compreendido como a administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

⁹ Disponível em 03/10/2024 no endereço eletrônico: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

Proposta Inicial de Investimento

um princípio basilar ao Direito Administrativo, com assento tanto constitucional quanto infraconstitucional¹⁰.

Com efeito, pode-se inferir que a imposição da licitação no cenário público encontra amparo, igualmente, nos princípios norteadores da atividade da Administração Pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência¹¹.

Destaca-se o disposto no art. 5º da Lei federal nº 14.133/2021:

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro). Grifamos.

De fato, a Lei federal nº 14.133/2021 especifica, ao longo dos seus 194 artigos, regras que vão ao encontro dos princípios acima citados.

Acerca da transparência, além do princípio estar explicitamente citado no art. 5º, assim como o princípio da publicidade, os arts. 13 e 54 da Lei federal nº 14.133/2021 tornam o tema ainda mais claro ao determinar:

Art. 13. Os atos praticados no processo licitatório são públicos, ressalvadas as hipóteses de informações cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, na forma da lei.

Parágrafo único. A publicidade será diferida:

¹⁰ In TCU, Acórdão nº. 798/2008, PRIMEIRA CÂMARA, Rel. Marcos Bemquerer, Processo nº. 016.178/2005-0, julgado em 18/03/2008.

¹¹ Disponível em 03/10/2024 no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Proposta Inicial de Investimento

I - quanto ao conteúdo das propostas, até a respectiva abertura;

II - quanto ao orçamento da Administração, nos termos do art. 24 desta Lei.

Art. 54. A publicidade do edital de licitação será realizada mediante divulgação e manutenção do inteiro teor do ato convocatório e de seus anexos no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP).

§ 1º (VETADO).

§ 1º Sem prejuízo do disposto no caput, é obrigatória a publicação de extrato do edital no Diário Oficial da União, do Estado, do Distrito Federal ou do Município, ou, no caso de consórcio público, do ente de maior nível entre eles, bem como em jornal diário de grande circulação. (Promulgação partes vetadas)

§ 2º É facultada a divulgação adicional e a manutenção do inteiro teor do edital e de seus anexos em sítio eletrônico oficial do ente federativo do órgão ou entidade responsável pela licitação ou, no caso de consórcio público, do ente de maior nível entre eles, admitida, ainda, a divulgação direta a interessados devidamente cadastrados para esse fim.

§ 3º Após a homologação do processo licitatório, serão disponibilizados no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e, se o órgão ou entidade responsável pela licitação entender cabível, também no sítio referido no § 2º deste artigo, os documentos elaborados na fase preparatória que porventura não tenham integrado o edital e seus anexos.

Assim, o processo pelo qual os licitantes serão avaliados será público e os atos serão sempre motivados.

No tocante à justiça, os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da probidade administrativa, da igualdade, da transparência, da motivação, da vinculação ao edital e do julgamento objetivo, previstos no art. 5 da lei em análise estão alinhados com a necessidade de prevenção a favoritismos ou discriminação no tratamento dos licitantes.

A lei estabelece, ainda, mecanismos que buscam assegurar o cumprimento dos mencionados princípios. Destaca-se:

Art. 11. O processo licitatório tem por objetivos:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

I - assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;

II - assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;

IV - incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Parágrafo único. A alta administração do órgão ou entidade é responsável pela governança das contratações e deve implementar processos e estruturas, inclusive de gestão de riscos e controles internos, para avaliar, direcionar e monitorar os processos licitatórios e os respectivos contratos, com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos no caput deste artigo, promover um ambiente íntegro e confiável, assegurar o alinhamento das contratações ao planejamento estratégico e às leis orçamentárias e promover eficiência, efetividade e eficácia em suas contratações.

[...]

Art. 18. A fase preparatória do processo licitatório é caracterizada pelo planejamento e deve compatibilizar-se com o plano de contratações anual de que trata o inciso VII do caput do art. 12 desta Lei, sempre que elaborado, e com as leis orçamentárias, bem como abordar todas as considerações técnicas, mercadológicas e de gestão que podem interferir na contratação, compreendidos:

[...]

VIII - a modalidade de licitação, o critério de julgamento, o modo de disputa e a adequação e eficiência da forma de combinação desses parâmetros, para os fins de seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, considerado todo o ciclo de vida do objeto;

IX - a motivação circunstanciada das condições do edital, tais como justificativa de exigências de qualificação técnica, mediante indicação das parcelas de maior relevância técnica ou valor significativo do objeto, e de qualificação econômico-financeira, justificativa dos critérios de pontuação e julgamento das propostas técnicas, nas licitações com julgamento por melhor técnica ou técnica e preço, e justificativa das regras pertinentes à participação de empresas em consórcio;

[...]

Art. 33. O julgamento das propostas será realizado de acordo com os seguintes critérios:

100

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

- I - menor preço;
- II - maior desconto;
- III - melhor técnica ou conteúdo artístico;
- IV - técnica e preço;
- V - maior lance, no caso de leilão;
- VI - maior retorno econômico.

Art. 34. O julgamento por menor preço ou maior desconto e, quando couber, por técnica e preço considerará o menor dispêndio para a Administração, atendidos os parâmetros mínimos de qualidade definidos no edital de licitação.

[...]

Art. 36. O julgamento por técnica e preço considerará a maior pontuação obtida a partir da ponderação, segundo fatores objetivos previstos no edital, das notas atribuídas aos aspectos de técnica e de preço da proposta.

Vale destacar que a escolha quanto à utilização do critério de julgamento se constitui em uma prerrogativa conferida à Administração Pública em face do caso concreto.

Observa-se, pois, que o principal objetivo da licitação consiste em garantir o atendimento ao postulado constitucional da isonomia e, conseqüentemente, selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública contratante.

Veja-se que a necessidade de fixação de critérios objetivos para seleção da proposta mais vantajosa à administração pública, com a motivação obrigatória do critério de escolha, garante a justiça e a lisura do processo de seleção.

Acerca do princípio da igualdade, destaca-se que as disposições acima citadas, sobre transparência, publicidade e justiça vão ao encontro do referido princípio.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Não obstante a correlação, outros dispositivos da Lei federal nº 14.133/2021 tratam do tema, em especial na definição de regras claras sobre a classificação de propostas, os critérios de desempate, as regras de habilitação e de qualificação técnico-profissional e técnico-operacional.

Como visto, as regras da Lei federal nº 14.133/2021 garantem que os licitantes serão tratados igualmente.

Acrescenta-se, sobre o processo da contratação, que o art. 28 da Lei federal nº 14.133/2021 lista cinco modalidades de licitação, quais sejam: (i) pregão; (ii) concorrência; (iii) concurso; (iv) leilão; e (v) diálogo competitivo.

A introdução de normas como o regime de diálogo competitivo na nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133/2021) também aprimora a capacidade de adaptar o processo licitatório à complexidade de projetos como a desestatização de grandes ativos de infraestrutura, permitindo maior flexibilidade e inovação na interação com o mercado, sem abrir mão da equidade e transparência.

As fases da licitação constam do art. 17, o qual prevê que o processo licitatório observará as seguintes fases, nesta ordem: (i) preparatória; (ii) de divulgação do edital de licitação; (iii) de apresentação de propostas e lances, quando for o caso; (iv) de julgamento; (v) de habilitação; (vi) recursal; (vii) de homologação.

Frisa-se que essa previsão representa inovação frente à antiga ordem preconizada pela Lei federal nº 8.666/93, qual seja, habilitação, julgamento das propostas, classificação e julgamento, homologação e adjudicação.

Com a nova lei de licitações, a regra geral agora passa a ser a habilitação apenas posteriormente ao julgamento das propostas.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Importa destacar, ainda, o princípio do parcelamento, previsto na Lei federal nº 14.133/2021. Acerca do tema, define o art. 47 da lei:

Art. 47. As licitações de serviços atenderão aos princípios:

I - da padronização, considerada a compatibilidade de especificações estéticas, técnicas ou de desempenho;

II - do parcelamento, quando for tecnicamente viável e economicamente vantajoso.

§ 1º Na aplicação do princípio do parcelamento deverão ser considerados:

I - a responsabilidade técnica;

II - o custo para a Administração de vários contratos frente às vantagens da redução de custos, com divisão do objeto em itens;

III - o dever de buscar a ampliação da competição e de evitar a concentração de mercado.

§ 2º Na licitação de serviços de manutenção e assistência técnica, o edital deverá definir o local de realização dos serviços, admitida a exigência de deslocamento de técnico ao local da repartição ou a exigência de que o contratado tenha unidade de prestação de serviços em distância compatível com as necessidades da Administração.

De fato, a justificativa pelo parcelamento ou não do objeto deverá constar do Estudo Técnico Preliminar, conforme disposto no art. 14, §1º, inciso VIII, da Lei federal nº 14.133/2021.

Como pode ser observado, no caso da opção mais ambiciosa, o objeto da contratação pretendida é amplo e contempla diversos serviços, tais como a demolição do Gigantinho e dos imóveis ocupados pelo camelódromo e pela escola, construção de novo empreendimento no local e construção de novo camelódromo e ginásio, em outra área.

Diante da variedade dos serviços constantes do objeto a ser contratado, entende-se que, se essa opção for escolhida, deverá ser elaborada justificativa detalhada

Proposta Inicial de Investimento

acerca do parcelamento ou não do objeto em diversas licitações e em diversos itens.

Nota-se que o princípio do parcelamento do objeto se aplica não somente na definição de realização de várias contratações ou de uma, mas também na definição dos itens de medição do contrato e a não aglutinação de vários serviços em um único item. Nesse sentido, determina a Súmula 247 do TCU¹²:

Súmula - TCU 247 - É obrigatória a admissão da adjudicação por item e não por preço global, nos editais das licitações para a contratação de obras, serviços, compras e alienações, cujo objeto seja divisível, desde que não haja prejuízo para o conjunto ou complexo ou perda de economia de escala, tendo em vista o objetivo de propiciar a ampla participação de licitantes que, embora não dispondo de capacidade para a execução, fornecimento ou aquisição da totalidade do objeto, possam fazê-lo com relação a itens ou unidades autônomas, devendo as exigências de habilitação adequar-se a essa divisibilidade.

Acerca do tema, Tatiana Camarão, na obra Comentários à lei de licitações e contratos administrativos: Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021¹³, ensina:

Resta evidente, portanto, que nas contratações de objetos divisíveis a regra geral é que a contratação seja feita por item, a fim de propiciar a ampla participação de interessados e a seleção da proposta mais vantajosa. A contratação por lote, grupo, ou preço global deve ser vista como medida excepcional, que necessita de robusta motivação. Grifo nosso.

A Lei federal nº 14.133/2021 prevê, ainda, que o edital poderá prever exigência de garantia de proposta, observado o limite de 1% (um por cento) do valor estimado da contratação, conforme disposto no art. 58, §1º, da Lei federal nº 14.133/2021.

¹² Disponível em 02 de agosto de 2024 no endereço eletrônico: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/sumula/247/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMEROINT%2520desc/0/sinonimos%253Dtrue>

¹³ FORTINI, Cristiana; OLIVEIRA, Rafael Sérgio Lima de; CAMARÃO, Tatiana(Coord.). Comentários à lei de licitações e contratos administrativos: Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2023 (v. 01)

Proposta Inicial de Investimento

Destaca-se que, nos termos do §5º do art. 59 dessa mesma lei, “nas contratações de obras e serviços de engenharia, será exigida garantia adicional do licitante vencedor cuja proposta for inferior a 85% (oitenta e cinco por cento) do valor orçado pela Administração, equivalente à diferença entre este último e o valor da proposta, sem prejuízo das demais garantias exigíveis”.

Na sistemática da lei geral, a garantia de proposta integra os documentos apresentados para a pré-habilitação da licitante.

A Lei federal nº 14.133/2021 traz, em seu art. 21, a possibilidade de realização de audiências e consultas públicas:

Art. 21. A Administração poderá convocar, com antecedência mínima de 8 (oito) dias úteis, audiência pública, presencial ou a distância, na forma eletrônica, sobre licitação que pretenda realizar, com disponibilização prévia de informações pertinentes, inclusive de estudo técnico preliminar e elementos do edital de licitação, e com possibilidade de manifestação de todos os interessados.

Parágrafo único. A Administração também poderá submeter a licitação a prévia consulta pública, mediante a disponibilização de seus elementos a todos os interessados, que poderão formular sugestões no prazo fixado.

Além disso, o art. 165 da Lei federal nº 14.133/2021 c/c o já referido art. 17 do mesmo diploma legal prevê fase recursal única, como última fase antes da homologação, o que propicia consistente ganho de eficiência no procedimento:

Art. 165. Dos atos da Administração decorrentes da aplicação desta Lei cabem:

I - recurso, no prazo de 3 (três) dias úteis, contado da data

de intimação ou de lavratura da ata, em face de:

a) ato que defira ou indefira pedido de pré-qualificação de interessado ou de inscrição em registro cadastral, sua alteração ou cancelamento;

b) julgamento das propostas;

c) ato de habilitação ou inabilitação de licitante;

105

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

d) anulação ou revogação da licitação;

e) extinção do contrato, quando determinada por ato

unilateral e escrito da Administração;

II - pedido de reconsideração, no prazo de 3 (três) dias úteis, contado da data de intimação, relativamente a ato do

qual não caiba recurso hierárquico.

§ 1º Quanto ao recurso apresentado em virtude do disposto

nas alíneas “b” e “c” do inciso I do caput deste artigo, serão

observadas as seguintes disposições:

I - a intenção de recorrer deverá ser manifestada imediatamente, sob pena de preclusão, e o prazo para apresentação das razões recursais previsto no inciso I do caput deste artigo será iniciado na data de intimação ou de

lavratura da ata de habilitação ou inabilitação ou, na hipótese de adoção da inversão de fases prevista no § 1º

do art. 17 desta Lei, da ata de julgamento;

II - a apreciação dar-se-á em fase única.

Após a fase recursal, passa-se à fase de homologação e encerra-se o processo licitatório.

Acerca das disposições contratuais, destaca-se que o título III da Lei federal nº 14.133/2021 estabelece as regras aplicáveis aos contratos administrativos. No capítulo I do referido título constam as regras para formalização dos contratos. Destaca-se:

Art. 89. Os contratos de que trata esta Lei regular-se-ão pelas suas cláusulas e pelos preceitos de direito público, e a eles serão aplicados, supletivamente, os princípios da teoria geral dos contratos e as disposições de direito privado.

§ 1º Todo contrato deverá mencionar os nomes das partes e os de seus representantes, a finalidade, o ato que autorizou sua lavratura, o número do processo da licitação ou da contratação direta e a sujeição dos contratantes às normas desta Lei e às cláusulas contratuais.

106

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

§ 2º Os contratos deverão estabelecer com clareza e precisão as condições para sua execução, expressas em cláusulas que definam os direitos, as obrigações e as responsabilidades das partes, em conformidade com os termos do edital de licitação e os da proposta vencedora ou com os termos do ato que autorizou a contratação direta e os da respectiva proposta.

[...]

Art. 91. Os contratos e seus aditamentos terão forma escrita e serão juntados ao processo que tiver dado origem à contratação, divulgados e mantidos à disposição do público em sítio eletrônico oficial.

[...]

São estabelecidas, ainda, as cláusulas obrigatórias dos contratos:

Art. 92. São necessárias em todo contrato cláusulas que estabeleçam:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - a vinculação ao edital de licitação e à proposta do licitante vencedor ou ao ato que tiver autorizado a contratação direta e à respectiva proposta;

III - a legislação aplicável à execução do contrato, inclusive quanto aos casos omissos;

IV - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

V - o preço e as condições de pagamento, os critérios, a data-base e a periodicidade do reajustamento de preços e os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

VI - os critérios e a periodicidade da medição, quando for o caso, e o prazo para liquidação e para pagamento;

VII - os prazos de início das etapas de execução, conclusão, entrega, observação e recebimento definitivo, quando for o caso;

VIII - o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;

IX - a matriz de risco, quando for o caso;

X - o prazo para resposta ao pedido de repactuação de preços, quando for o caso;

XI - o prazo para resposta ao pedido de restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro, quando for o caso;

107

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

XII - as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas, inclusive as que forem oferecidas pelo contratado no caso de antecipação de valores a título de pagamento;

XIII - o prazo de garantia mínima do objeto, observados os prazos mínimos estabelecidos nesta Lei e nas normas técnicas aplicáveis, e as condições de manutenção e assistência técnica, quando for o caso;

XIV - os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas e suas bases de cálculo;

XV - as condições de importação e a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;

XVI - a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições exigidas para a habilitação na licitação, ou para a qualificação, na contratação direta;

XVII - a obrigação de o contratado cumprir as exigências de reserva de cargos prevista em lei, bem como em outras normas específicas, para pessoa com deficiência, para reabilitado da Previdência Social e para aprendiz;

XVIII - o modelo de gestão do contrato, observados os requisitos definidos em regulamento;

XIX - os casos de extinção.

§ 1º Os contratos celebrados pela Administração Pública com pessoas físicas ou jurídicas, inclusive as domiciliadas no exterior, deverão conter cláusula que declare competente o foro da sede da Administração para dirimir qualquer questão contratual, ressalvadas as seguintes hipóteses:

I - licitação internacional para a aquisição de bens e serviços cujo pagamento seja feito com o produto de financiamento concedido por organismo financeiro internacional de que o Brasil faça parte ou por agência estrangeira de cooperação;

II - contratação com empresa estrangeira para a compra de equipamentos fabricados e entregues no exterior precedida de autorização do Chefe do Poder Executivo;

III - aquisição de bens e serviços realizada por unidades administrativas com sede no exterior.

§ 2º De acordo com as peculiaridades de seu objeto e de seu regime de execução, o contrato conterá cláusula que preveja período antecedente à expedição da ordem de serviço para verificação de pendências, liberação

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

de áreas ou adoção de outras providências cabíveis para a regularidade do início de sua execução.

§ 3º Independentemente do prazo de duração, o contrato deverá conter cláusula que estabeleça o índice de reajustamento de preço, com data-base vinculada à data do orçamento estimado, e poderá ser estabelecido mais de um índice específico ou setorial, em conformidade com a realidade de mercado dos respectivos insumos.

§ 4º Nos contratos de serviços contínuos, observado o interregno mínimo de 1 (um) ano, o critério de reajustamento de preços será por:

I - reajustamento em sentido estrito, quando não houver regime de dedicação exclusiva de mão de obra ou predominância de mão de obra, mediante previsão de índices específicos ou setoriais;

II - repactuação, quando houver regime de dedicação exclusiva de mão de obra ou predominância de mão de obra, mediante demonstração analítica da variação dos custos.

§ 5º Nos contratos de obras e serviços de engenharia, sempre que compatível com o regime de execução, a medição será mensal.

§ 6º Nos contratos para serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra ou com predominância de mão de obra, o prazo para resposta ao pedido de repactuação de preços será preferencialmente de 1 (um) mês, contado da data do fornecimento da documentação prevista no § 6º do art. 135 desta Lei.

§ 7º Para efeito do disposto nesta Lei, consideram-se como adimplemento da obrigação contratual a prestação do serviço, a realização da obra ou a entrega do bem, ou parcela destes, bem como qualquer outro evento contratual a cuja ocorrência esteja vinculada a emissão de documento de cobrança. (Incluído pela Lei nº 14.770, de 2023)

Acerca das garantias a serem fornecidas pelo contratado, a Lei federal nº 14.133/2021 estabelece que, a critério da autoridade competente, em cada caso, poderá ser exigida, mediante previsão no edital, prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e fornecimentos.

Dentre as opções de garantia, a ser escolhida pelo contratado, estão: a caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública emitidos sob a forma escritural, mediante registro em sistema centralizado de liquidação e de custódia autorizado pelo Banco Central do Brasil, e avaliados por seus valores econômicos, conforme definido pelo

109

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Ministério da Economia; o seguro-garantia; a fiança bancária emitida por banco ou instituição financeira devidamente autorizada a operar no País pelo Banco Central do Brasil; o título de capitalização custeado por pagamento único, com resgate pelo valor total.

Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos, a garantia poderá ser de até 5% (cinco por cento) do valor inicial do contrato, autorizada a majoração desse percentual para até 10% (dez por cento), desde que justificada mediante análise da complexidade técnica e dos riscos envolvidos.

Especificamente em relação às contratações de obras e serviços de engenharia de grande vulto¹⁴, poderá ser exigida a prestação de garantia, na modalidade seguro-garantia, com cláusula de retomada prevista no art. 102 desta Lei, em percentual equivalente a até 30% (trinta por cento) do valor inicial do contrato.

A garantia prestada pelo contratado será liberada ou restituída após a fiel execução do contrato ou após a sua extinção por culpa exclusiva da Administração e, quando em dinheiro, atualizada monetariamente.

O art. 101 da lei determina, ainda, que nos casos de contratos que impliquem a entrega de bens pela Administração, dos quais o contratado ficará depositário, o valor desses bens deverá ser acrescido ao valor da garantia.

¹⁴ Lei federal nº 14.133/2021 - Disponível em 03/10/2024 no endereço eletrônico: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se: [...]

XXII - obras, serviços e fornecimentos de grande vulto: aqueles cujo valor estimado supera R\$ 200.000.000,00 (duzentos milhões de reais);

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Na contratação de obras e serviços de engenharia, o edital poderá exigir a prestação da garantia na modalidade seguro-garantia e prever a obrigação de a seguradora, em caso de inadimplemento pelo contratado, assumir a execução e concluir o objeto do contrato.

Outro ponto relevante da Lei federal nº 14.133/2021 se refere à possibilidade do edital contemplar matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado, hipótese em que o cálculo do valor estimado da contratação poderá considerar taxa de risco compatível com o objeto da licitação e com os riscos atribuídos ao contratado, de acordo com metodologia predefinida pelo ente federativo.

Nos termos da lei citada, a matriz de que trata o caput deste artigo deverá promover a alocação eficiente dos riscos do contrato e estabelecer a responsabilidade que caiba a cada parte contratante, bem como os mecanismos que afastem a ocorrência do sinistro e mitiguem os seus efeitos, caso este ocorra durante a execução contratual.

O contrato deverá refletir a alocação realizada pela matriz de riscos, especialmente quanto: às hipóteses de alteração para o restabelecimento da equação econômico-financeira do contrato nos casos em que o sinistro seja considerado na matriz de riscos como causa de desequilíbrio não suportada pela parte que pretenda o restabelecimento; à possibilidade de resolução quando o sinistro majorar excessivamente ou impedir a continuidade da execução contratual; à contratação de seguros obrigatórios previamente definidos no contrato, integrado o custo de contratação ao preço ofertado.

Quando a contratação se referir a obras e serviços de grande vulto ou forem adotados os regimes de contratação integrada e semi-integrada, o edital

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

obrigatoriamente contemplará matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado.

De fato, a adoção da matriz de riscos em eventual licitação para execução dos projetos é recomendável, também, para garantir maior interesse do mercado, visto que aumenta a segurança jurídica do contratado.

A Lei federal nº 14.133/2021 ainda define que, nas contratações integradas ou semi-integradas, os riscos decorrentes de fatos supervenientes à contratação associados à escolha da solução de projeto básico pelo contratado deverão ser alocados como de sua responsabilidade na matriz de riscos.

Outro aspecto relevante da Lei federal nº 14.133/2021, pertinente aos contratos, se refere às prerrogativas da administração pública, que pode modificá-los, unilateralmente, para melhor adequação às finalidades de interesse público, respeitados os direitos do contratado, extingui-los, unilateralmente, nos casos especificados na lei, fiscalizar sua execução, aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste, ocupar provisoriamente bens móveis e imóveis e utilizar pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato nas hipóteses de risco à prestação de serviços essenciais e necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, inclusive após extinção do contrato.

Não obstante as prerrogativas da administração pública, para resguardar os direitos do contratado e garantir segurança jurídica, a lei prevê, em consonância com o art. 37, inciso XXI, da Constituição¹⁵, que as cláusulas econômico-financeiras e

¹⁵ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade,

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

monetárias dos contratos não poderão ser alteradas sem prévia concordância do contratado.

Acerca da duração dos contratos, a lei de licitações estabelece que a Administração poderá celebrar contratos com prazo de até 5 (cinco) anos nas hipóteses de serviços e fornecimentos contínuos, os quais poderão ser prorrogados sucessivamente, respeitada a vigência máxima decenal, desde que haja previsão em edital e que a autoridade competente ateste que as condições e os preços permanecem vantajosos para a Administração, permitida a negociação com o contratado ou a extinção contratual sem ônus para qualquer das partes.

A Administração poderá celebrar contratos com prazo de até 10 (dez) anos nas hipóteses previstas nas alíneas “f” e “g” do inciso IV e nos incisos V, VI, XII e XVI do caput do art. 75 da lei .

Na contratação que gere receita e no contrato de eficiência que gere economia para a Administração, os prazos serão de até 10 (dez) anos, nos contratos sem investimento e de até 35 (trinta e cinco) anos, nos contratos com investimento, assim considerados aqueles que impliquem a elaboração de benfeitorias

publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

[...]

XXI - ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. [\(Regulamento\)](#)

Constituição. Disponível em 07/10/2024 no endereço eletrônico: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

113

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

permanentes, realizadas exclusivamente a expensas do contratado, que serão revertidas ao patrimônio da Administração Pública ao término do contrato.

Na contratação que previr a conclusão de escopo predefinido, o prazo de vigência será automaticamente prorrogado quando seu objeto não for concluído no período firmado no contrato.

O contrato firmado sob o regime de fornecimento e prestação de serviço associado terá sua vigência máxima definida pela soma do prazo relativo ao fornecimento inicial ou à entrega da obra com o prazo relativo ao serviço de operação e manutenção, este limitado a 5 (cinco) anos contados da data de recebimento do objeto inicial, autorizada a prorrogação na forma do art. 107 desta Lei.

Já o contrato que previr a operação continuada de sistemas estruturantes de tecnologia da informação poderá ter vigência máxima de 15 (quinze) anos.

Acerca das regras aplicáveis aos pagamentos, destaca-se que o capítulo X da referida lei de licitações contém diversos dispositivos aplicáveis aos contratos administrativos. Destaca-se que no dever de pagamento pela Administração, será observada a ordem cronológica para cada fonte diferenciada de recursos, subdividida em categorias de contratos, sendo que a ordem somente poderá ser alterada, mediante prévia justificativa da autoridade competente e posterior comunicação ao órgão de controle interno da Administração e ao tribunal de contas competente, exclusivamente nas situações arroladas na lei.

O art. 144 da Lei federal nº 14.133/2021 é de grande valia na presente análise, uma vez que permite, na contratação de obras, fornecimentos e serviços, inclusive de engenharia, a remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no edital de licitação e no contrato.

Esse dispositivo permite que a Administração incentive o contratado por meio do regime de desempenho, inclusive no que se refere à conformidade com as regras e padrões ambientais e aos impactos ambientais positivos, tais como a priorização de contratação e destinação de resíduos recicláveis às associação ou cooperativa de catadores de materiais recicláveis e reutilizáveis; projeto com sistema de baixo carbono; atendimento das diretrizes de logística reversa; compostagem de resíduos sólidos orgânicos com destinação do composto para hortas comunitárias; parques e jardins públicos, utilização de energias limpa e realização de atividades esportivas; de conscientização sobre mitigação; adaptação e redução de impacto à mudança climática e de educação voltadas para a população sem recursos para pagar pelos serviços; e contratação de alimentos de pequenos produtores locais.

Os critérios de análise de desempenho listadas acima estão alinhadas com os seguintes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODSs da ONU¹⁶: Fome Zero e Agricultura Sustentável, Educação de Qualidade, Energia Limpa e Acessível, Redução de Desigualdades, Cidades e Comunidades Sustentáveis, Consumo e Produção Responsáveis, Ação Contra a Mudança Global do Clima.

Acerca de incentivos relacionados à esfera social, destaca-se que a Lei federal nº 14.133/2021 permite que o edital exija, na forma disposta em regulamento, percentual mínimo da mão de obra responsável pela execução do objeto da

¹⁶ Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODSs da ONU. Disponível em 01/10/2024 no endereço eletrônico: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

contratação seja constituído por mulheres vítimas de violência doméstica e/ou oriundos ou egressos do sistema prisional.

Conforme citado no tópico anterior, a Lei federal nº 14.133/2021 regra de forma detalhada as licitações e os contratos firmados pela administração pública, sendo adequada e suficiente para a contratação de obras e serviços listados em seu art. 2º:

Art. 2º Esta Lei aplica-se a:

I - alienação e concessão de direito real de uso de bens;

II - compra, inclusive por encomenda;

III - locação;

IV - concessão e permissão de uso de bens públicos;

V - prestação de serviços, inclusive os técnico-profissionais especializados;

VI - obras e serviços de arquitetura e engenharia;

VII - contratações de tecnologia da informação e de comunicação.

Nesse sentido, acrescenta-se que o art. 3 da referida lei esclarece que não se subordinam ao seu regime os contratos que tenham por objeto operação de crédito, interno ou externo, e gestão de dívida pública, incluídas as contratações de agente financeiro e a concessão de garantia relacionadas a esses contratos e as contratações sujeitas a normas previstas em legislação própria.

Destaca, em seu art. 186, ainda, que as suas disposições aplicam-se subsidiariamente à Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, à Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, e à Lei nº 12.232, de 29 de abril de 2010.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Assim, as hipóteses previstas no Produto 2 que envolvem a gestão de serviço não são adequadas à contratação com base, exclusivamente, na Lei federal nº 14.133/2021.

Acrescenta-se, nesse sentido, que as três opções mais vantajosas constantes do Produto 2 envolvem a operação do empreendimento, além da reforma, demolição e/ou construção, de modo que nenhuma das opções se adequam, portanto, integralmente à aplicação exclusiva da Lei federal nº 14.133/2021.

Outro elemento que demonstra que a contratação com base, exclusivamente, na Lei federal nº 14.133/2021 não é adequada aos modelos propostos, se refere ao fato de que referida lei não prevê a exploração comercial de imóvel público como forma de contraprestação.

Conforme tratado na definição dos cenários, “foi ressaltada a importância de não utilizar recursos públicos”, de modo que a contratação típica da Lei federal nº 14.133/2021 não se amolda a nenhuma das três opções.

6.3 Concessão de Uso

Considerando-se a delegação não do serviço, mas dos imóveis que, em si, constituem o complexo do Gigantinho, surge a possibilidade de outras modalidades de contratação.

A permissão de uso, a autorização de uso e a concessão de uso de bem público são institutos fundamentais para o regime jurídico dos bens públicos, que visam regulamentar a utilização desses bens por particulares. Cada um desses institutos possui características próprias, que determinam as condições de uso, a natureza jurídica e os direitos envolvidos na relação entre o Poder Público e o particular.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

A permissão de uso de bem público é caracterizada como um ato administrativo discricionário e precário, que autoriza um particular a utilizar um bem público de forma anormal ou privativa. Por ser discricionária, a Administração Pública tem a liberdade de conceder ou não o uso do bem, conforme critérios de conveniência e oportunidade. A precariedade se reflete na possibilidade de revogação a qualquer tempo, sem que o particular tenha direito à indenização. Segundo a doutrina mais moderna, a permissão é concedida sempre no interesse público, e, em determinadas situações, pode ser precedida de licitação¹⁷.

A autorização de uso de bem público também é um ato administrativo discricionário e precário, mas difere da permissão por ser aplicada em situações mais transitórias e que envolvam o interesse predominantemente do particular. Assim, a autorização permite que o particular utilize o bem público de maneira especial, desde que essa utilização não prejudique o interesse coletivo. Exemplos incluem a realização de eventos temporários em espaços públicos, como festas ou feiras.

Já a concessão de uso de bem público é um contrato administrativo, que permite o uso de um bem público por um particular de forma mais perene e com maiores investimentos. Ao contrário da permissão e da autorização, a concessão não é precária, possui prazo determinado e exige procedimento licitatório prévio, salvo as exceções previstas em lei.

Em resumo, os três institutos são fundamentais para a administração e o uso de bens públicos, cada um se aplicando conforme o tipo de relação que se pretende estabelecer entre o poder público e o particular. A permissão e a autorização

¹⁷ CARVALHO, Matheus. Manual de direito administrativo. 8. ed. rev. ampl. E atual. – Salvador: JusPODIVM, 2021.

Proposta Inicial de Investimento

compartilham a natureza precária e discricionária, mas diferem quanto à duração e ao interesse predominante. De fato, a precariedade dos instrumentos é suficiente para que a sua utilização no presente caso não seja recomendada.

A concessão de uso, por sua vez, é utilizada em situações que exigem maior estabilidade e previsibilidade para o particular, especialmente quando há necessidade de investimentos mais substanciais, o que parece adequado à formalização das opções menos ambiciosa e mais vantajosa, visto que tratam exclusivamente do imóvel onde estão localizados o Gigantinho, o camelódromo e a escola.

6.3.1 Noções Gerais e diretrizes

A concessão de uso se define como o “*contrato administrativo pelo qual o Estado (União, Estado-Membro, Distrito Federal ou Município) outorga a terceiro a utilização privativa de um bem de seu domínio, para que explore segundo os termos e condições estabelecidos*”¹⁸. A doutrina especifica as características deste tipo de concessão da seguinte maneira:

A concessão é o instituto empregado, preferentemente à permissão, nos casos em que a utilização do bem público objetiva o exercício de atividades de utilidade pública de maior vulto e, por isso mesmo, mais onerosas para o concessionário. Elemento fundamental na concessão de uso é relativo à finalidade. Ficou expresso no seu conceito que o

¹⁸ Diógenes Gasparini, citado por Floriano de Azevedo Marques Neto, Bens Públicos: função social e exploração econômica, São Paulo: Fórum, 2014, p. 349. Neste exato sentido também define LUFT, Rosângela. Concessão de uso. Tomo Direito Administrativo e Constitucional, Edição 1, Abril de 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br>, acessado em 24/03/2022.

Proposta Inicial de Investimento

uso tem que ser feito de acordo com a destinação do bem. A utilização que ele exercer terá de ser compatível com a destinação principal do bem¹⁹.

Quanto à competência para a outorga do direito, no caso de concessões de uso de bens públicos, o princípio aplicável é que o ente legalmente capaz de outorgar a concessão será a pessoa jurídica de direito público que detém a propriedade do bem a ser concedido, ou que esteja incumbido da sua gestão, com base na lei. Eis o que diz Floriano de Azevedo Marques, ao comentar as espécies de outorgas de direito privativo sobre bens públicos, entre as quais figura a concessão de uso de que aqui se trata:

São competentes para conferir tais outorgas os órgãos da pessoa jurídica de direito público titular do domínio do bem ou a quem estiver confiada a respectiva gestão²⁰.

Importa destacar que a Lei Orgânica do Município contém regras aplicáveis à concessão de uso dos bens Municipais, as quais deverão ser observadas. Destaca-se:

Capítulo II

DOS BENS MUNICIPAIS

Art. 11 Constituem bens municipais todas as coisas móveis e imóveis, direitos e ações que, a qualquer título, pertençam ao Município.

¹⁹ Marcelo Neves e Denise Hollanda C. Lima, "Ocupação por terceiros de espaço físico em bens imóveis de órgãos públicos: análise da juridicidade", in: Revista do TCU, nº 108 (jan/abr 2007), (pp. 44-50), p. 45.

²⁰ Neto, Floriano de Azevedo Marques. Bens Públicos: função social e exploração econômica, São Paulo: Fórum, 2014, p. 349. Neste exato sentido também define LUFT, Rosângela. Concessão de uso. Tomo Direito Administrativo e Constitucional, Edição 1, Abril de 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br>, acessado em 24/03/2022.

Proposta Inicial de Investimento

Art. 12 **Cabe ao Prefeito a administração dos bens municipais,** respeitada a competência do Legislativo quanto aqueles utilizados em seus serviços.

Art. 13 Todos os bens municipais deverão ser cadastrados com a identificação respectiva, numerando-se os imóveis, segundo o que for estabelecido em regulamento.

Art. 14 A alienação dos bens municipais, subordinada a existência de interesse público devidamente justificado, será sempre precedida de avaliação e obedecerá as seguintes normas:

I - Quanto aos bens móveis e imóveis, dependerá de autorização legislativa e concorrência pública;

§ 1º O Município, preferentemente havendo doação de bens imóveis, outorgará concessão de direito real de uso, mediante prévia autorização legislativa e concorrência. A concorrência poderá ser dispensada por lei, quando o uso se destinar a concessionária de serviço público, a entidades assistenciais ou quando houver relevante interesse público, devidamente justificado.

§ 2º Havendo os proprietários lindeiros de áreas urbanas remanescentes e inaproveitáveis para edificação, resultantes de obras públicas, dependerá apenas de prévia avaliação e autorização legislativa. As áreas resultantes de modificação serão alienadas nas mesmas condições, que sejam aproveitadas ou não.

Art. 15 O uso de bens municipais por terceiros será feito mediante concessão, se o interesse público assim o exigir, após autorização legislativa.

§ 1º **A concessão administrativa dos bens públicos de uso especial dependerá de Lei e concorrência e far-se-á mediante contrato, sob pena de nulidade do ato.** A concorrência poderá ser dispensada, mediante a Lei, quando o uso se destinar a concessionária de serviço público, a entidades assistenciais, ou quando houver interesse público relevante, devidamente justificado.

§ 2º A concessão administrativa de bens públicos de uso comum somente poderá ser autorizada para finalidades escolares, de assistência social, turística ou quando houver relevante interesse público, mediante autorização legislativa.²¹ Grifo nosso.

²¹ Disponível em 30/09/2024 no endereço eletrônico: <https://leismunicipais.com.br/a2/lei-organica-tramandai-rs>

Proposta Inicial de Investimento

Como visto, a lei orgânica citada é clara ao determinar a necessidade de autorização legislativa e licitação, na modalidade de concorrência, para a concessão de uso em análise.

Acrescenta-se que a Lei federal nº 14.133/2021 determina expressamente, em seu art. 2º, inciso IV, a sua aplicação à concessão de uso de bens públicos.

Muito embora sejam aplicadas as disposições da Lei federal nº 14.133/2021, devendo o contrato de concessão de uso conter as cláusulas obrigatórias constantes da lei, conforme já tratado no tópico 'Noções gerais e diretrizes', do item 'CONTRATAÇÃO POR MEIO DA LEI FEDERAL Nº 14.133/2021', no que for possível de ser aplicável, é importante destacar que o prazo contratual poderá ser maior do que o estabelecido na referida lei.

Rosângela Luft, no artigo 'Concessão de Uso'²², esclarece:

Meirelles, Gasparini e Marrara entendem que a concessão de uso pode ser celebrada por prazo certo ou indeterminado. No entanto, a Lei 8666/1993, no art. 57, § 3º, veda a celebração de contratos por prazo indeterminado, o que faz com que vários autores afirmem que o prazo deve ser determinado.

Oliveira se respalda no citado dispositivo para afirmar que o contrato de concessão de uso deve ser por prazo determinado e acrescenta que "não se aplica a regra geral do

²² LUFT, Rosângela. Concessão de uso. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. Vidal Serrano Nunes Jr., Maurício Zockun, Carolina Zancaner Zockun, André Luiz Freire (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em 09/10/2024 no endereço eletrônico: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/115/edicao-1/concessao-de-uso>

Proposta Inicial de Investimento

prazo anual prevista no art. 27 da Lei 8.666/1993, tendo em vista a não utilização de recursos orçamentários na concessão de uso”.²³

Marques Neto reforça o posicionamento quanto à necessidade de fixação de prazo, sob a justificativa de se tratar de um contrato –logo, submetido à norma citada no parágrafo anterior – e diante da necessidade de se dar estabilidade ao contrato.

As partes contratuais do contrato de concessão de uso serão o Município de Tramandaí e o vencedor da concorrência, o qual será responsável por projetar, construir, financiar, operar e manter a instalação e o serviço, conforme especificações do Município, as quais deverão constar do edital de licitação.

Considerando que o contrato de concessão de uso é um instrumento de utilização de bem imóvel público que garante maior segurança jurídica para que o contratado realize investimentos significativos, como no caso em análise, entende-se que juridicamente o mercado aceitaria o instrumento.

Um aspecto relevante a ser observado é que a concessão de uso, por se tratar de contrato licitado nos termos da Lei federal nº 14.133/2021, se submeterá às suas disposições, inclusive no que toca à matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado, conforme já tratado de forma detalhada no tópico

²³ (OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. *Curso de direito administrativo*, p. 610. ³⁰ MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. *Bens públicos: função social e exploração econômica: o regime jurídico das utilidades públicas*, p. 353.)

Proposta Inicial de Investimento

‘Noções gerais e diretrizes’, do item ‘CONTRATAÇÃO POR MEIO DA LEI FEDERAL Nº 14.133/2021’.

Considerando a aplicação da Lei federal nº 14.133/2021, entende-se que a complexidade dos modelos objeto das opções menos ambiciosa e mais vantajosa são compatíveis com o instrumento da concessão de uso.

O contrato se articulará de forma adequada com o escopo do projeto das opções menos ambiciosa e mais vantajosa, por meio da definição obrigações à contratada, tais como a reforma do imóvel, demolição e construção, bem como da delimitação dos usos permitidos, além de ser possível que a remuneração pelas obras e serviços da contratada advenha dos recursos auferidos com a exploração dos bens.

Entende-se que a concessão de uso poderia ser uma opção a ser estudada para a demolição e construção de novo empreendimento no local onde se encontra o Gigantinho e até para a construção de novo ginásio em outra área pública, mas não por uma única entidade privada.

Da mesma forma, a concessão de uso não permitiria a “troca de terreno por área construída”, conforme tratado no Produto 2.

Não obstante a adequação jurídica do instrumento, para fins de confirmação de aceitação do mercado, deverá ser levada em consideração outros aspectos, tais como o custo das opções menos ambiciosa e mais vantajosa e a expectativa de retorno, os quais não possuem cunho jurídico.

Acerca dos princípios relativos ao mecanismo de pagamento, muito embora a legislação federal possua diversos dispositivos aplicáveis, destaca-se que no Produto 2 constou de forma expressa “a importância de não utilizar recursos públicos”. Assim, entende-se que os custos pela reforma e/ou construção serão

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

ressarcidos por meio da exploração comercial dos bens, e eventual pagamento, se ocorrer, será por parte da concessionária, como a outorga pelo uso, o que deverá ser estudado e definido após a análise financeira das opções.

No tocante à forma como a autoridade pode garantir a prontidão para o mercado e incentivar o contratado por meio do regime de desempenho, destaca-se que é possível que sejam estabelecidas regras de desempenho, em especial no que se refere à possibilidade de redução ou aumento do valor da outorga, conforme critérios já listados no tópico acerca da contratação por meio da Lei federal nº 14.133/2021.

Acerca dos princípios da OMC referentes às condições de concorrência iguais justas e transparentes, remete-se ao tópico referente à contratação pela Lei federal nº 14.133/2021.

Por fim, destaca-se a possibilidade de aplicação subsidiária da Lei federal nº 8.987/1995, que “Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências”, muito embora não haja previsão, no caso em análise, da cobrança de tarifa dos usuários.

Como pode ser observado no tópico ‘Paradigmas’, a seguir, é usual a realização de concessão de uso com a aplicação subsidiária da Lei de concessões.

Embora a Lei federal nº 8.987/1995 discipline a concessão de serviço público, o que não é observado no projeto em análise, mas sim a concessão de bem público para exploração por entidade privada, em caso de ausência de legislação específica do ente, admite-se a utilização subsidiária da Lei de Concessões.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

De fato, essa possibilidade aumenta as vantagens relativas à utilização da concessão de uso, visto que poderão ser utilizados vários instrumentos previstos na Lei federal nº 8.987/1995.

Em razão da possibilidade tratada acima, cumpre fazermos uma breve explanação das regras estabelecidas pela Lei federal nº 8.987/1995.

Destaca-se, inicialmente, que a concessão comum deve ser precedida de licitação, na modalidade concorrência, nos termos do art. 2º, II, da Lei federal nº 8.987/1995, aplicando-se também a Lei federal nº 14.133/2021, conforme já esclarecido acima.

As cláusulas essenciais dos contratos de concessão estão elencadas no art. 23 da Lei de Concessões.

O concessionário contratado presta os serviços por sua conta, risco e perigos, nos termos do Edital e dos documentos que o instruem. Neste ensejo, pela exploração dos serviços, a concessionária do serviço faz jus à remuneração, o que ocorre, normal e principalmente, por meio das tarifas cobradas dos usuários dos serviços, que possuem natureza de preço público e deve ser fixada no contrato, juntamente aos seus critérios de reajuste e revisão, nos termos dos artigos 9º e 23, IV, da Lei federal nº 8.987/1995. Esse diploma traz um capítulo específico destinado à política tarifária (art. 9º ao art. 13).

Não obstante, além da contraprestação pelas funções que incumbem ao concessionário, é assegurada ainda a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro da concessão e a inalterabilidade do objeto.

Com vistas a favorecer a modicidade tarifária, é lícita a exploração de fontes de receitas alternativas, desde que haja previsão no edital de licitação, conforme dispõe o art. 18, VI da Lei federal nº 8.987/1995. Registra-se que tais fontes de

126

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

receita alternativas serão obrigatoriamente consideradas para aferição do inicial equilíbrio econômico-financeiro do contrato (art. 11, parágrafo único da Lei federal nº 8.987/1995).

O titular dos serviços públicos poderá, ainda, realizar a concessão precedida da execução de obras públicas, situação em que o Poder Público atribui ao particular o encargo de realizar uma obra pública, ou promover melhorias nas estruturas já existentes, conferindo a ele o direito de explorá-la. Assim, a remuneração da concessionária decorre da exploração dos serviços públicos, principalmente por meio de tarifas, sendo possível também a obtenção de receitas alternativas, complementares ou acessórias.

Com relação às concessões comuns, merece ainda destaque a Lei federal nº 9.074/2005, que regula as normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos.

A União, Estados ou Município poderão conceder serviços e obras, observadas as regras constitucionais de competência, assegurados os direitos e obrigações correlatos à concessão previstos no art. 29 da Lei federal nº 8.987/1995.

6.3.2 Paradigmas

O instrumento da concessão de uso, mediante licitação, é vastamente utilizado para objetos semelhantes ao do presente estudo. Nesse sentido, destacamos os seguintes precedentes:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

- **Concessão de uso do Estádio Raimundo Sampaio – Arena Independência²⁴**, localizado no Município de Belo Horizonte, para operação e manutenção por 10 anos. Embora o imóvel seja de propriedade de um clube de futebol, o mesmo foi cedido ao Estado de Minas Gerais. Dentre as obrigações da concessionária Arena Independência Operadora de Estádios S.A, consta a realização de investimentos, a manutenção e a operação do equipamento, com o pagamento ao Estado de outorga. O contrato foi assinado em julho de 2019, sendo o valor do contrato, de R\$42.057.789,44 – em valores de 2012. Destaca-se que, não obstante o nome do instrumento firmado seja “concessão de uso”, a Cláusula 3º do Contrato prevê a aplicação das disposições da Lei federal nº 8.987/1995.
- **Concessão de Uso do Estádio Jornalista Felipe Drummond, Mineirinho²⁵**, localizado no Município de Belo Horizonte, para exploração do espaço pelo prazo de 35 anos e reforma completa da estrutura, bem como sua conservação e gestão do equipamento, mediante pagamento de outorga fixa pelo concessionário, consórcio DMDL/Progen. Caso os indicadores não sejam cumpridos, é previsto o aumento do valor da outorga. Previsão de investimentos de cerca de R\$150.000.000,00. Além do valor da outorga, é previsto o pagamento de valor sobre as receitas auferidas com a gestão do Mineirinho. Destaca-se que, não obstante o nome do instrumento firmado

²⁴ Disponível em 09/10/2024 no endereço eletrônico: <http://www.ppp.mg.gov.br/projetos/contratos-assinados/independencia>

²⁵ Disponível em 02/10/2024 no endereço eletrônico: <http://www.infraestrutura.mg.gov.br/component/gmg/page/2466-concorrencia-internacional-n-002-2022-mineirinho>

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

seja “concessão de uso”, a Cláusula 3º do Contrato prevê a aplicação das disposições da “Lei Federal nº 8.987/1993” (sic).

- **Concessão de Uso do Complexo do Maracanã (Estádio Mário Filho - Maracanã e o Ginásio Gilberto Cardoso -Maracanãzinho)²⁶**, localizado no Município do Rio de Janeiro, para a gestão, exploração, operação e manutenção do complexo pelo prazo de 20 anos. Previsão de investimentos de cerca de R\$186.000.000,00. A concorrência foi realizada com critério de julgamento técnica e preço. O valor do contrato, firmado com a concessionária, SPE Flá-flu Serviços S.A., é de R\$401.217.482,40. A proposta financeira apresentada foi no montante de R\$20.060.874,12. Destaca-se que, não obstante o nome do instrumento firmado seja “concessão de direito onerosa de uso”, o Contrato prevê a aplicação das disposições da Lei federal nº 8.987/1995.
- **Concessão de Uso das Instalações do Ginásio Municipal de Esportes Arnildo Simon²⁷**, localizado no Município de Peritiba, mediante concorrência pública. Prazo de 4 anos, possível de ser prorrogado, por igual período, uma única vez. Outorga mensal no valor de R\$ 1.420,00 (Um mil, quatrocentos e vinte reais). Embora o instrumento contratual informe que o seu objeto é a ‘concessão de uso’, o contrato chama o instrumento, em outra situação, de ‘permissão de uso’, definindo, inclusive que os termos são

²⁶ Disponível em 07/10/2024 no endereço eletrônico: <https://www.concessaomarcana.rj.gov.br/> e extrato no endereço https://www.ioerj.com.br/portal/modules/conteudoonline/mostra_edicao.php?session=VWxWRk0wOVVRa1pQUkZsMFRsUINSRky1TURCU1JVNUNURIZGTIU5VINYUIJWR2hFVGxSU1JFNVVWVEpTUKVaQw==&p=Mjc=&tb=ZmxhLWZsdSYjMDEzOw==

²⁷ Disponível em 02/10/2024 no endereço eletrônico: <https://peritiba.sc.gov.br/licitacao/cc05-2023-pl181-2023-concessao-de-uso-das-instalacoes-do-ginasio-municipal-de-esportes-arnildo-simon/>

Proposta Inicial de Investimento

precários, o que se amolda, de fato, com a permissão de uso, e não com a concessão de uso.

6.3.3 Vantagens e Desvantagens

A contratação das opções menos ambiciosa e mais vantajosa por meio de concessão de uso é favorável por se tratar de instrumento que proporciona segurança jurídica às partes, permite a exploração do bem pelo privado e observa as diretrizes da Lei federal nº 14.133/2021, podendo ser utilizada subsidiariamente a Lei federal nº 8.987/1995.

Dentre os problemas jurídicos que podem ser desafiadores à realização das opções menos ambiciosa e mais vantajosa por meio da concessão de uso do imóvel, destaca-se:

- impossibilidade de inclusão, no mesmo contrato de concessão de uso, dos serviços necessários à construção de imóvel, em uma praça central ou outra área, para abrigar o camelódromo, como sugerido para a opção mais vantajosa;
- possível necessidade de desafetação das áreas utilizadas pelo camelódromo e pela escola e alteração legislativa. Embora seja necessária a elaboração de diagnóstico jurídico da legislação municipal, em etapa posterior, destaca-se que foi localizada a Lei municipal nº 1.285/1996²⁸, a qual autoriza o Município a desafetar área pública de, aproximadamente, 500,00 m² (quinhentos metros quadrados), situado na Praça Mário Totta, no vértice da rua Maria Furlan Rezende com a Av. da Igreja, no quarteirão formado pelas ruas Maria Furlan Rezende, Barão do Rio Branco, Deoclécio

²⁸ Disponível em 02/10/2024 no endereço eletrônico: <https://leismunicipais.com.br/a2/rs/t/tramandai/lei-ordinaria/1996/129/1285/lei-ordinaria-n-1285-1996-autoriza-o-poder-executivo-municipal-a-desafetar-area-publica-e-da-outras-providencias?q=camel%C3%B3dromo>

Proposta Inicial de Investimento

Bastos e Av. da Igreja, e define que na área será edificado o "camelódromo" do Município. Referida lei deverá ser alterada ou revogada;

- necessidade de interfaces externas e possível necessidade de licenciamento das obras e licenciamento das atividades por meio de licenciamento urbanístico ou ambiental, a ser verificado na legislação municipal, em especial no Plano Diretor do Município, e da emissão de Alvará de Localização e Funcionamento;
- necessidade de autorização legislativa para a concessão de uso, nos termos da Lei Orgânica Municipal.

6.4 Concessão de Serviços

A delegação de serviços públicos tem como fundamento geral o art. 175 da Constituição da República de 1988, que estabeleceu os princípios básicos da prestação de serviços públicos e atribuiu ao Poder Público a possibilidade de, na forma da lei, fazê-lo diretamente ou sob o regime de concessão ou permissão. Senão, veja-se:

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II - os direitos dos usuários;

III - política tarifária;

IV - a obrigação de manter serviço adequado.

Quando a prestação do serviço é feita pela Administração Pública – direta ou indireta, estamos diante de uma prestação direta, sendo esta a forma tradicional de gestão do serviço público. Contudo, também é possível que a execução ocorra de

131

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

forma indireta, por meio da transferência da titularidade da prestação a um particular por meio de concessão ou de permissão.

Dentro dessa ordem de ideias, para dar cumprimento ao ditame constitucional, foi editada a Lei federal nº 8.987/1995²⁹, que dispõe sobre os regimes da permissão e da concessão de serviços públicos.

Nos termos do inciso IV do art. 2º da sobredita Lei, a permissão consiste na delegação de serviços públicos, a título precário, por meio de contrato de adesão, à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade de desempenho da atividade, por sua conta e risco³⁰.

O ato precário de delegação corresponde ao poder da Administração de flexivelmente estabelecer alterações ou encerrar a permissão a qualquer momento, desde que fundada em interesse público, sem obrigação de indenizar o permissionário.

Conforme se extrai das lições de Celso Antônio Bandeira de Mello, por suas características, a utilização da permissão é preferível quando:

(...) a) o permissionário não necessitasse alocar grandes capitais para o desempenho do serviço; b) poderia mobilizar,

²⁹ Disponível em 03/10/2024 no endereço eletrônico:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987cons.htm

³⁰ Art. 2º, da Lei nº 8.987/1995. Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

[...]

IV - permissão de serviço público: a delegação, a título precário, mediante licitação, da prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco.

Proposta Inicial de Investimento

para diversa destinação e sem maiores transtornos, o equipamento utilizado; ou, ainda, quando c) o serviço não envolvesse implantação física de aparelhamento que adere ao solo, ou, finalmente, quando d) os riscos da precariedade a serem assumidos pelo permissionário fossem compensáveis seja pela rentabilidade do serviço, seja pelo curto prazo em que se realizaria a satisfação econômica almejada.

No presente caso, haja vista a necessidade de segurança jurídica para a implantação de todas as opções levantadas na Dimensão Econômica para o complexo do Gigantinho, conclui-se pela inviabilidade da utilização desse instituto para delegação dos serviços, dado o seu caráter precário, motivo pelo qual mostra-se dispensável o estudo aprofundado das permissões.

Nesse contexto, a Lei federal nº 8.987/1995, no seu art. 2º, inciso II, conceitua a concessão de serviços públicos como a delegação de um serviço público, mediante licitação, na modalidade concorrência ou diálogo competitivo, à pessoa jurídica ou ao consórcio de empresas que tenha capacidade para tanto, por sua conta e risco, sendo que o investimento da concessionária será remunerado e amortizado mediante a exploração do serviço ou da obra³¹.

³¹ Art. 2º, da Lei nº 8.987/1995. Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

[...]

II - concessão de serviço público: a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade concorrência ou diálogo competitivo, a pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado; (Redação dada pela Lei nº 14.133, de 2021)

Proposta Inicial de Investimento

A natureza jurídica da concessão de serviço é de uma relação jurídica complexa, composta de atuação regulamentar do Estado, que define unilateralmente condições de funcionamento, de organização e o modo de prestação do serviço público. O poder concedente será, respectivamente, a União, o Estado ou o Município, de acordo com as regras constitucionais de competência, tendo os direitos e as obrigações correlatos à concessão sido previstos no art. 29 da já comentada Lei federal nº 8.987/1995.

Sob essa perspectiva, cumpre salientar que anteriormente à edição da Lei federal nº 11.079/2004 (Lei de Parcerias Público-Privadas – Lei de PPPs)³² não existia distinção entre concessão comum, patrocinada ou administrativa (estas duas últimas analisadas no item subsequente), havendo tão somente o termo de concessão.

Após o advento da Lei de PPPs, a concessão regida pela Lei de Concessões passou a ser chamada de concessão comum e possui como características primordiais os seguintes elementos: **(i)** o concessionário presta os serviços que lhe foram concedidos por sua conta e risco; **(ii)** há a garantia de manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, isto é, deve haver a preservação da equação entre encargos assumidos pela concessionária e a sua remuneração; e **(iii)** a remuneração da concessionária provém da exploração do serviço, o que ocorre, normal e principalmente, por meio das tarifas cobradas dos usuários dos serviços, sendo lícita, contudo, a exploração de receitas extraordinárias, desde que

[...]

³² Disponível em 03/10/2024 no endereço eletrônico: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm

Proposta Inicial de Investimento

haja autorização contratual para tanto e que esse acréscimo da receita da concessionária contribua para a modicidade tarifária.

As concessões comuns também são reconduzidas à figura da concessão de obra pública. Nesta, o Poder Público atribui ao particular o encargo de realizar uma obra pública (ou promover melhorias nas obras já existentes), conferindo a ele o direito de explorá-la. Assim, sua remuneração decorre da exploração da obra pública, principalmente por meio de tarifas, sendo admitida, ainda, a obtenção de receitas alternativas, complementares ou acessórias³³.

Nessa toada, as concessões de serviço público e de obra pública diferem, a rigor, apenas quanto ao objeto, eis que o seu regime jurídico é idêntico, com aplicação da Lei federal nº 8.987/1995. Justamente por esse motivo, apenas por convenção semântica, ao se falar em concessão de serviço público aí estará abrangida, igualmente, a concessão de obra pública.

A parceria público-privada, em sentido estrito³⁴, se apresenta como uma modalidade alternativa de colaboração entre o setor público e a iniciativa privada, nos termos da Lei federal nº 11.079/2004.

³³ “Concessão de obra pública é o contrato administrativo pelo qual o poder público transfere a outrem a execução de uma obra pública, para que a execute por sua conta e risco, mediante remuneração paga pelos beneficiários da obra ou obtida em decorrência da exploração dos serviços ou utilidades que a obra proporciona” (DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública**. 5. Ed., 2005, p. 145).

³⁴ A doutrina tem apontado um sentido amplo e um restrito de parceria público-privada. O sentido amplo de PPP engloba qualquer atuação entre os setores público e privado, com ou sem fins lucrativos. As parcerias em sentido amplo são formalizadas desde convênios até concessões de serviço público. As parcerias em sentido estrito, por sua vez, são os contratos de concessão patrocinada e administrativa disciplinados pela Lei federal nº 11.079/2004. Será este o sentido usado ao longo de todo este relatório.

Proposta Inicial de Investimento

Nada mais é do que uma espécie de concessão de serviço público, tratando-se de acordos firmados entre o particular e o poder público com o objetivo de prestação de serviços públicos de forma menos dispendiosa que o normal.

Em síntese, o contrato de PPP diferencia-se do contrato de concessão comum de serviço público ou de obra pública tradicional, porque naquele o Estado assume o compromisso de remunerar total ou parcialmente o parceiro privado ou, pelo menos, garantir um montante mínimo de remuneração, caso as demais fontes se mostrem insuficientes.

Assim, o particular presta o serviço em seu nome, mas não assume totalmente os riscos tarifários, de demanda e de mercado, na medida em que recebe contrapartida financeira do Poder Público para realização e manutenção do objeto contratual.

Essa peculiaridade é essencial para conferir viabilidade econômica ao projeto na perspectiva da iniciativa privada, sobretudo no regime de financiamento de projetos, ainda que, por consequência dessa configuração, outros riscos sejam agregados (risco de crédito do governo, risco político, etc.).

Outra especificidade é a vedação para celebração de contrato de parceria público-privada que tenha como objeto único o fornecimento de mão de obra, instalação de equipamentos ou a execução de obra pública, bem como que tenha valor inferior a R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais), conforme dispõe o art. 2º, incisos I e III da Lei federal nº 11.079/2004.

Quanto ao prazo, a contratação deve variar entre o mínimo de 5 (cinco) e o máximo de 35 (trinta e cinco) anos, e a remuneração é paga pelo Estado diretamente ao

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

parceiro privado ao longo da vigência do contrato, à medida que os serviços contratados são prestados.

Nos termos do art. 6º, §1º da Lei federal nº 11.079/2004, o contrato poderá prever o pagamento ao parceiro privado de remuneração variável vinculada ao seu desempenho, conforme metas e padrões de qualidade e disponibilidade definidos no contrato. Nesses casos, o parceiro privado só fará jus ao pagamento se, em cada período de apuração (mensal, trimestral ou em qualquer outra periodicidade), o serviço for prestado a tempo e modo adequados.

Para essa aferição, é avaliado o alcance de metas, padrões de qualidade e disponibilidade objetivamente definidos no contrato. Do ponto de vista prático, a estipulação objetiva desses padrões de qualidade e desempenho tende a estimular a performance na execução do contrato, inclusive de modo otimizado em relação à aplicação de multas, conforme previsto no regime de concessão tradicional.

A objetividade e clareza dos critérios de avaliação de desempenho afastam o risco de impunidade, ao mesmo tempo que a apuração da receita variável pode ser aplicada de imediato, diferentemente da multa, que requer processo administrativo naturalmente moroso em vista da sua sujeição aos princípios da ampla defesa e do contraditório, além do maior grau de subjetividade normalmente presente.

Em resumo, as concessões na modalidade de parceria público-privada objetivam a prestação de serviços públicos (ou, no caso da concessão administrativa, serviços em geral – públicos ou não – desde que tenham a Administração como usuária direta ou indireta de tais serviços), precedida ou não de obras públicas, cabendo ao Poder Público a responsabilidade pelo pagamento ou pela garantia de parte das receitas do concessionário (concessão patrocinada) ou da totalidade das receitas do concessionário (concessão administrativa).

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

A celebração do contrato de parceria público-privada deve ser precedida de licitação na modalidade concorrência ou diálogo competitivo, a ser realizada nos termos da lei de licitações (Lei federal nº 14.133/2021).

Além dos critérios estabelecidos nos incisos I e V do art. 15 da Lei federal nº 8.987/1995, podem ser adotados como critérios de julgamento da licitação: (i) menor valor da contraprestação a ser paga pela Administração Pública (artigo 12, inciso II, alínea "a", da Lei federal nº 11.079/2004); ou (ii) a combinação do critério desta menor contraprestação com o critério de análise técnica (artigo 12, inciso II, alínea "b", da Lei federal nº 11.079/2004).

Importa destacar que a concessão para gestão do complexo do Gigantinho não se amoldaria na concessão comum ou patrocinada, visto que ambas pressupõem o pagamento de tarifa, muito embora seja admissível a aplicação subsidiária da Lei federal nº 8.987/1995 à concessão de uso, conforme já tratado neste documento.

6.4.1 Concessão administrativa

A Parceria Público-Privada Administrativa, comumente denominada concessão administrativa, objetiva a delegação de serviço em que Administração Pública é usuária direta ou indireta. A principal característica dessa modalidade de concessão consiste na forma de remuneração do parceiro privado, que advém de contraprestação paga exclusivamente pelo poder concedente, sem qualquer remuneração tarifária por parte do usuário.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Leciona Maria Sylvia Zanella Di Pietro³⁵ que a concessão administrativa é um contrato, regido pelo art. 2º, parágrafo 2º, da Lei federal nº 11.079/2004³⁶, cujo objeto é a prestação de serviço de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, podendo ou não abranger a execução de obra e o fornecimento e a instalação de bens.

A autora esclarece acerca da interpretação do conceito³⁷:

Por isso, o conceito inserido no artigo 2º, §2º, causa certa perplexidade, já que alguns dos dispositivos mencionados pressupõem a **gestão** do serviço pelo concessionário; é o caso, por exemplo, do art. 31, que inclui, entre os encargos da concessionária, o de prestar contas da **gestão do serviço** ao poder concedente e aos usuários; do artigo 32, que prevê a intervenção para assegurar a adequação na prestação do serviço; do art. 34, segundo o qual, ao término da intervenção, a **administração do serviço** será devolvida à concessionária; é o caso também do §2º do artigo 135, que prevê, ao término da concessão, a imediata **assunção do serviço** pelo poder concedente. É evidente que em um contrato de empreitada que tenha por objeto a simples

³⁵ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 31. ed. rev. atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2018. p. 396.

³⁶ Disponível em 03/10/2024 no endereço eletrônico: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/l11079.htm

³⁷ DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada**. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019. pg. 198 a 200.

Proposta Inicial de Investimento

execução material de uma atividade não se justificam poderes como esses.

Diante disso, pode-se dizer que os dispositivos citados, da Lei nº 11.079, desmentem, de certa forma, a ideia que quis passar com a regra do artigo 2º, §2º, de que se trataria de contrato de prestação de serviços.

Na realidade, a interpretação sistemática da lei permite concluir que a concessão administrativa tanto pode ter, eventualmente, por objeto a execução material de atividade (aproximando-se da empreitada), como a gestão de serviço público (como na concessão de serviço público comum e na concessão patrocinada), que o real objetivo do legislador.

[...]

Trata-se de **terceirização de serviços públicos**. Não é simplesmente a terceirização sob forma de empreitada de obra, de serviço ou de fornecimento (porque isto está vedado expressamente pelo artigo 2º, §4º, III, da Lei nº 11.079). É a terceirização da gestão do serviço, podendo ou não envolver obra, fornecimento e instalação de bens.

[...]

Se esse objetivo da concessão administrativa - delegação da execução de serviço público - se revelar verdadeiro, haverá terceirização de atividade-meio (serviços administrativos) e atividade-fim (serviços sociais do Estado). [...]"

140

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Existem várias similaridades entre a concessão patrocinada e a concessão administrativa, tais como:

- a. garantia de equilíbrio econômico-financeiro da avença;
- b. compartilhamento de ganhos econômicos entre os parceiros público e privado;
- c. financiamento por terceiros;
- d. prestação de garantias pelos parceiros público e privado;
- e. necessidade de constituição de sociedade de propósito específico;
- f. previsão de penalidades aplicáveis à Administração Pública;
- g. limites mínimo e máximo de prazo contratual e imposição de limite de despesa; entre outros.

Acrescenta-se que, conforme pode ser observado, não há, na concessão administrativa, previsão de pagamento por meio de tarifa. Diante dessa premissa, entende-se que, em uma primeira análise, a concessão dos serviços para operação do estádio Gigantinho e, eventualmente, dos imóveis que compõem o complexo (ocupados atualmente pelo camelódromo e pela escola) poderiam ser formalizados por meio de Parceria Público-Privada, na modalidade de concessão administrativa.

6.4.2 Noções gerais e diretrizes

O §2º do art. 2º da Lei federal nº 11.079/2004, traz a definição da concessão administrativa, vejamos:

Art. 2º - Parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa.

(...)

Proposta Inicial de Investimento

§ 2º - Concessão administrativa é o contrato de prestação de serviços de que a Administração Pública seja a usuária direta ou indireta, ainda que envolva execução de obra ou fornecimento e instalação de bens.

Quanto ao regime jurídico, a concessão administrativa é regida por lei específica (Lei federal nº 11.079/1004), com aplicação subsidiária dos art. 21, 23, 25 e 27 a 39 da lei de concessões comum (Lei federal nº 8.987/1995) e art. 31 da Lei federal nº 9.074/1995, que estabelece normas para a outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos.

A celebração do contrato de concessão administrativa deve ser precedida de licitação na modalidade concorrência ou diálogo competitivo, a ser realizada nos termos das Leis federais nº 14.133/2021 e nº 11.079/2004.

Nas palavras de Cristiana Fortini³⁸, “a exigência de que a licitação seja realizada nos moldes da concorrência se justifica porque é imprescindível garantir a ampla participação, a fim de que as propostas sejam variadas, garantindo margem de opção para o Estado”.

Além dos critérios estabelecidos nos incisos I e V do art. 15 da Lei federal nº 8.987/1995, o julgamento da licitação para a concessão administrativa se dará por: (i) menor valor da contraprestação a ser paga pela Administração Pública (artigo 12, inciso II, alínea "a", da Lei federal nº 11.079/2004); ou (ii) a combinação do critério desta menor contraprestação com o critério de análise técnica (artigo 12, inciso II, alínea "b", da Lei federal nº 11.079/2004).

³⁸PINTO E SILVA, Cristiana Maria Fortini. Contratos Administrativos. Franquia, Concessão, Permissão e PPP. Belo Horizonte: Del Rey, 2007. p. 114

Proposta Inicial de Investimento

A parceria público-privada, por definição, é remunerada por valores pagos a título de contraprestação pecuniária pela Administração Pública, na modalidade administrativa.

Conforme dispõe o artigo 6º da Lei federal nº 11.079/2004, a contraprestação da Administração Pública ao particular no bojo do contrato de parceria público-privada poderá ser uma i) ordem bancária; ii) cessão de créditos não tributários; iii) outorga de direitos em face da Administração Pública; iv) outorga de direitos sobre bens públicos dominicais; ou v) outros meios admitidos em lei.

Assim, entende-se que a exploração comercial do complexo do Gigantinho, conforme previsto nas opções menos ambiciosa e mais vantajosa, é uma opção viável para a contraprestação da PPP.

Frise-se que a contraprestação não se confunde com aporte de recursos que, nos termos do artigo 7º, §2º, da Lei das PPP, poderá ser efetuado ainda na fase de investimentos, antes de existir qualquer serviço disponibilizado, desde que guarde proporcionalidade com as etapas executadas.

O aporte de recursos é regulado pelos §2º a 12 do artigo 6º da Lei federal nº 11.079/2004, e poderá ser concedido ao parceiro privado para realizar obras ou adquirir bens reversíveis, desde que tais gastos estejam autorizados pelo edital de licitação.

Enquanto o objetivo da contraprestação pecuniária é remunerar o parceiro privado – o parceiro público paga a contraprestação ao parceiro privado –, o objetivo do aporte de recursos é financiar diretamente a realização de obras ou a aquisição de bens reversíveis. Nesse caso, o parceiro não receberá qualquer indenização pela

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

não amortização ou depreciação de parcelas referentes a esses bens, quando da extinção do contrato.

Acrescenta-se que a utilização, por parte do concessionário, de todas as oportunidades para a obtenção de receitas está prevista expressamente na Lei de Concessões, em seu art. 11, segundo o qual o Poder Público poderá prever na modelagem da concessão a possibilidade de fontes de receitas alternativas, complementares, acessórias ou de projetos associados, com ou sem exclusividade, com vistas a favorecer a modicidade das tarifas.

Nesse contexto, a exploração econômica passou a fazer parte da natureza funcional do serviço, sendo sempre necessário explicitar, no edital de licitação, a possibilidade de aferição destas receitas, como prevê o art. 18, VI da Lei federal nº 8.987/1995.

Porém, cabe ao concessionário definir quais seriam essas fontes e modo de exploração, sendo que tais fontes serão obrigatoriamente integradas à equação econômico-financeira no decorrer da concessão, conforme disposto no art. 11, parágrafo único da Lei de Concessões (Lei federal nº 8.987/1995).

As receitas acessórias, embora não tenham sido expressamente disciplinadas pela Lei das Parcerias Público-Privadas (Lei federal nº 8.987/1995), se mostram passíveis de serem exploradas em projetos de PPP, inclusive em concessões administrativas, de forma a reduzir o valor a ser pago pelo Poder Público da contraprestação pecuniária pela prestação dos serviços.

Acerca dos princípios relativos ao mecanismo de pagamento, destaca-se, ainda, que no Produto 2 constou de forma expressa “a importância de não utilizar recursos públicos”.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Acrescenta-se que poderá ser previsto, eventualmente, o pagamento de outorga pelo parceiro privado, o que deverá ser estudado e definido após a análise financeira das opções.

Acerca da garantia a ser prestada pela concessionária, esta tem por finalidade cobrir o ressarcimento de custos e despesas incorridos pelo poder concedente, face ao inadimplemento da concessionária, para levar a efeito as obrigações e responsabilidades desta, bem como o pagamento no cumprimento de suas obrigações contratuais.

A Lei federal nº 11.079/2004, em seu artigo 5º, inciso VIII, traz previsão relativa à outorga da garantia de execução, ao dispor que as cláusulas contratuais devem prever as garantias a serem prestadas pelo parceiro privado suficientes e compatíveis com os ônus e riscos envolvidos, observando os limites impostos nos artigos 96 a 102 da Lei federal nº 14.133/2021.

Entre as modalidades de garantias dispostas no artigo supracitado, caberá ao parceiro privado definir pela modalidade de garantia a ser prestada e que melhor atenda as exigências contratuais.

Importa destacarmos, ainda, que os novos modelos contratuais introduzidos pela lei de parceria público-privadas foram concebidos visando a solução célere para o desenvolvimento da infraestrutura nacional, pois surgiram como modalidades contratuais de longo prazo e vultosos investimentos que, por tais motivos, deveriam prever maior segurança jurídica e financeira aos contratados, face ao histórico de inadimplência do Poder Público.

Segundo o artigo 8º da Lei federal nº 11.079/2004, nos projetos de parceria público-privada, as obrigações do Poder Público poderão ser garantidas mediante:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

- a. vinculação de receitas, observado o disposto no inciso IV, do art. 167, da CF/88;
- b. instituição ou utilização de fundos especiais previstos em lei;
- c. contratação de seguro-garantia com as companhias seguradoras que não sejam controladas pelo Poder Público;
- d. garantia prestada por organismos internacionais ou instituições financeiras que não sejam controladas pelo Poder Público;
- e. garantias prestadas por fundo garantidor ou empresa estatal criada para essa finalidade; e
- f. outros mecanismos admitidos em lei.

Outro ponto relevante que deve ser considerado quanto às garantias refere-se à sua real abrangência. Embora a principal finalidade seja cobrir valores devidos em função do não pagamento da contraprestação pecuniária, as garantias públicas também se prestam a garantir o pagamento de outros eventuais débitos do poder concedente com a concessionária relacionados ao contrato de parceria público-privadas, a exemplo de indenizações e ressarcimentos.

Importa destacar, ainda, que o capítulo II da Lei federal nº 11.079/2004 estabelece as regras aplicáveis aos contratos de PPP, as quais deverão ser observadas.

Destaca-se o que determina o art. 5º da mencionada lei:

Art. 5º As cláusulas dos contratos de parceria público-privada atenderão ao disposto no art. 23 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, no que couber, devendo também prever:

I – o prazo de vigência do contrato, compatível com a amortização dos investimentos realizados, não inferior a 5 (cinco), nem superior a 35 (trinta e cinco) anos, incluindo eventual prorrogação;

II – as penalidades aplicáveis à Administração Pública e ao parceiro privado em caso de inadimplemento contratual, fixadas sempre de forma proporcional à gravidade da falta cometida, e às obrigações assumidas;

146

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

III – a repartição de riscos entre as partes, inclusive os referentes a caso fortuito, força maior, fato do príncipe e álea econômica extraordinária;

IV – as formas de remuneração e de atualização dos valores contratuais;

V – os mecanismos para a preservação da atualidade da prestação dos serviços;

VI – os fatos que caracterizem a inadimplência pecuniária do parceiro público, os modos e o prazo de regularização e, quando houver, a forma de acionamento da garantia;

VII – os critérios objetivos de avaliação do desempenho do parceiro privado;

VIII – a prestação, pelo parceiro privado, de garantias de execução suficientes e compatíveis com os ônus e riscos envolvidos, observados os limites dos §§ 3º e 5º do art. 56 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e, no que se refere às concessões patrocinadas, o disposto no inciso XV do art. 18 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 ;

IX – o compartilhamento com a Administração Pública de ganhos econômicos efetivos do parceiro privado decorrentes da redução do risco de crédito dos financiamentos utilizados pelo parceiro privado;

X – a realização de vistoria dos bens reversíveis, podendo o parceiro público reter os pagamentos ao parceiro privado, no valor necessário para reparar as irregularidades eventualmente detectadas.

XI - o cronograma e os marcos para o repasse ao parceiro privado das parcelas do aporte de recursos, na fase de investimentos do projeto e/ou após a disponibilização dos serviços, sempre que verificada a hipótese do § 2º do art. 6º desta Lei. (Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012)

§ 1º As cláusulas contratuais de atualização automática de valores baseadas em índices e fórmulas matemáticas, quando houver, serão aplicadas sem necessidade de homologação pela Administração Pública, exceto se esta publicar, na imprensa oficial, onde houver, até o prazo de 15 (quinze) dias após apresentação da fatura, razões fundamentadas nesta Lei ou no contrato para a rejeição da atualização.

§ 2º Os contratos poderão prever adicionalmente:

I - os requisitos e condições em que o parceiro público autorizará a transferência do controle ou a administração temporária da sociedade de propósito específico aos seus financiadores e garantidores com quem não mantenha vínculo societário direto, com o objetivo de promover a sua reestruturação financeira e assegurar a continuidade da prestação dos serviços, não se aplicando para este efeito o previsto no inciso I do

147

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

parágrafo único do art. 27 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 ;
(Redação dada pela Lei nº 13.097, de 2015)

II – a possibilidade de emissão de empenho em nome dos financiadores do projeto em relação às obrigações pecuniárias da Administração Pública;

III – a legitimidade dos financiadores do projeto para receber indenizações por extinção antecipada do contrato, bem como pagamentos efetuados pelos fundos e empresas estatais garantidores de parcerias público-privadas.

Já o art. 23 da Lei nº 8.987/1995, citado no artigo acima, determina:

Art. 23. São cláusulas essenciais do contrato de concessão as relativas:

I - ao objeto, à área e ao prazo da concessão;

II - ao modo, forma e condições de prestação do serviço;

III - aos critérios, indicadores, fórmulas e parâmetros definidores da qualidade do serviço;

IV - ao preço do serviço e aos critérios e procedimentos para o reajuste e a revisão das tarifas;

V - aos direitos, garantias e obrigações do poder concedente e da concessionária, inclusive os relacionados às previsíveis necessidades de futura alteração e expansão do serviço e consequente modernização, aperfeiçoamento e ampliação dos equipamentos e das instalações;

VI - aos direitos e deveres dos usuários para obtenção e utilização do serviço;

VII - à forma de fiscalização das instalações, dos equipamentos, dos métodos e práticas de execução do serviço, bem como a indicação dos órgãos competentes para exercê-la;

VIII - às penalidades contratuais e administrativas a que se sujeita a concessionária e sua forma de aplicação;

IX - aos casos de extinção da concessão;

X - aos bens reversíveis;

XI - aos critérios para o cálculo e a forma de pagamento das indenizações devidas à concessionária, quando for o caso;

148

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

XII - às condições para prorrogação do contrato;

XIII - à obrigatoriedade, forma e periodicidade da prestação de contas da concessionária ao poder concedente;

XIV - à exigência da publicação de demonstrações financeiras periódicas da concessionária; e

XV - ao foro e ao modo amigável de solução das divergências contratuais.

Parágrafo único. Os contratos relativos à concessão de serviço público precedido da execução de obra pública deverão, adicionalmente:

I - estipular os cronogramas físico-financeiros de execução das obras vinculadas à concessão; e

II - exigir garantia do fiel cumprimento, pela concessionária, das obrigações relativas às obras vinculadas à concessão.

Acrescenta-se que serão partes contratuais o poder concedente, Município de Tramandaí, e a Sociedade de Propósito Específico - SPE, constituída pelo vencedor da licitação, nos termos da Lei federal nº 11.079/2014. A SPE será responsável por projetar, construir, financiar, operar e manter a instalação e o serviço, conforme especificações do Município, as quais deverão constar do edital de licitação.

Considerando que o contrato de concessão administrativa é um instrumento que garante segurança jurídica para que o contratado realize investimentos significativos, como no caso de concessões para exploração comercial, entende-se que juridicamente o mercado aceitaria o instrumento.

Um aspecto relevante a ser observado é que a concessão administrativa, por se tratar de contrato licitado nos termos das Leis federais nº 11.079/2004, nº 8.987/1995 e nº 14.133/2021, subsidiariamente, a contratação se submeterá às suas disposições, inclusive no que toca à matriz de alocação de riscos entre o contratante e o contratado.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Nesse sentido, destaca-se que a repartição objetiva de riscos entre as partes é diretriz a ser seguida em toda contratação de parceria público-privada, conforme previsto no art. 4º, inciso VI, da Lei federal nº 11.079/2004.

Entende-se, diante da legislação aplicável ao instrumento, que a complexidade dos modelos objeto das opções menos ambiciosa e mais vantajosa são compatíveis com a concessão administrativa.

O contrato se articulará de forma adequada com o escopo do projeto das opções menos ambiciosa e mais vantajosa, por meio da definição obrigações à contratada, tais como a reforma do imóvel, demolição e construção, bem como da delimitação dos usos permitidos, além de ser possível que a remuneração pelas obras e serviços da contratada advenha dos recursos auferidos com a exploração dos bens.

Não obstante a adequação jurídica do instrumento para as duas opções citadas acima, para fins de confirmação de aceitação do mercado, deverá ser levada em consideração outros aspectos, tais como o custo das opções menos ambiciosa e mais vantajosa e a expectativa de retorno, os quais não possuem cunho jurídico.

Em relação à opção mais ambiciosa, entende-se que a concessão administrativa poderia ser uma opção a ser estudada para construção e operação de um novo estádio/ginásio ou para a demolição, construção e operação de novo equipamento, desde que a administração pública seja usuária direta ou indireta. Entretanto, considerando que o Produto 2 trouxe como premissa que todo o projeto seja realizado por uma única entidade privada, entende-se que a opção mais ambiciosa não pode ser concretizada em uma única concessão administrativa, visto a diversidade de objetos em áreas diferentes.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Ainda, a concessão administrativa não permitiria a “troca de terreno por área construída”, conforme tratado no Produto 2.

No tocante à forma como a autoridade pode garantir a prontidão para o mercado e incentivar o contratado por meio do regime de desempenho. Entende-se que poderão ser estabelecidas regras de desempenho, em especial no que se refere à possibilidade de aumento ou redução do valor da outorga, se esta for definida, podendo ser observados, para a análise do desempenho, a conformidade com as regras e padrões ambientais e sociais, bem como os impactos ambientais e sociais positivos, tais como a priorização de contratação e destinação de resíduos recicláveis às associação ou cooperativa de catadores de materiais recicláveis e reutilizáveis; projeto com sistema de baixo carbono; atendimento das diretrizes de logística reversa; contratação de mulheres vítimas de violência; compostagem de resíduos sólidos orgânicos com destinação do composto para hortas comunitárias; parques e jardins públicos; utilização de energias limpa e realização de atividades esportivas; de conscientização sobre mitigação, adaptação e redução de impacto à mudança climática e de educação voltadas para a população sem recursos para pagar pelos serviços; contratação de alimentos de pequenos produtores locais.

Os critérios de análise de desempenho listadas acima estão alinhadas com os seguintes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODSs da ONU³⁹: Fome Zero e Agricultura Sustentável, Educação de Qualidade, Energia Limpa e Acessível, Redução de Desigualdades, Cidades e Comunidades Sustentáveis, Consumo e Produção Responsáveis, Ação Contra a Mudança Global do Clima.

³⁹ Disponível em 01/10/2024 no endereço eletrônico: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Acerca dos princípios da OMC referentes às condições de concorrência iguais justas e transparentes, destaca-se, além do já citado no tópico referente à contratação pela Lei federal nº 14.133/2021, que a Lei federal nº 11.079/2004 possui diversos dispositivos que vão ao encontro dos referidos princípios. Veja-se:

Art. 4º Na contratação de parceria público-privada serão observadas as seguintes diretrizes:

[...]

V – transparência dos procedimentos e das decisões;

[...]

Art. 10. A contratação de parceria público-privada será precedida de licitação na modalidade concorrência ou diálogo competitivo, estando a abertura do processo licitatório condicionada a: (Redação dada pela Lei nº 14.133, de 2021)

[...]

VI – submissão da minuta de edital e de contrato à consulta pública, mediante publicação na imprensa oficial, em jornais de grande circulação e por meio eletrônico, que deverá informar a justificativa para a contratação, a identificação do objeto, o prazo de duração do contrato, seu valor estimado, fixando-se prazo mínimo de 30 (trinta) dias para recebimento de sugestões, cujo termo dar-se-á pelo menos 7 (sete) dias antes da data prevista para a publicação do edital; e

[...]

Art. 11. O instrumento convocatório conterá minuta do contrato, indicará expressamente a submissão da licitação às normas desta Lei e observará, no que couber, os §§ 3º e 4º do art. 15, os arts. 18, 19 e 21 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, podendo ainda prever:

[...]

Art. 12. O certame para a contratação de parcerias público-privadas obedecerá ao procedimento previsto na legislação vigente sobre licitações e contratos administrativos e também ao seguinte:

I – o julgamento poderá ser precedido de etapa de qualificação de propostas técnicas, desclassificando-se os licitantes que não alcançarem a pontuação mínima, os quais não participarão das etapas seguintes;

152

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

II – o julgamento poderá adotar como critérios, além dos previstos nos incisos I e V do art. 15 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, os seguintes:

- a) menor valor da contraprestação a ser paga pela Administração Pública;
- b) melhor proposta em razão da combinação do critério da alínea a com o de melhor técnica, de acordo com os pesos estabelecidos no edital;

[...]

Nota-se que a Lei federal nº 11.079/2004 reforça a transparência do processo, bem como a justiça e a igualdade no tratamento dos licitantes.

Tratando sobre o art. 10 da referida lei, Cristiana Fortini⁴⁰ esclarece:

Em homenagem ao Princípio da Publicidade e da ampla participação, o inciso VI prevê a submissão da minuta do edital e do contrato à consulta pública, por meio da qual informar-se-ão a justificativa para a contratação, a identificação do objeto, o prazo de duração do contrato (dentro dos limites já expostos: de 5 a 35 anos) e seu valor estimado.

Trata-se da aplicação do Princípio da Transparência e da participação popular, que tomam corpo na nova principiologia do Direito Administrativo.”

Acrescenta-se que a Lei Orgânica de Tramandaí prevê a necessidade de autorização legislativa para a concessão de serviços públicos:

⁴⁰ PINTO E SILVA, Cristiana Maria Fortini. Contratos Administrativos. Franquia, Concessão, Permissão e PPP. Belo Horizonte: Del Rey, 2007. p. 115.

Proposta Inicial de Investimento

Art. 63 Compete a Câmara de Vereadores, com sanção do prefeito municipal:

[...]

IX - autorizar a concessão de serviços públicos municipais;

6.4.3 Paradigmas

O instrumento da concessão administrativa, mediante licitação, é vastamente utilizado para objetos semelhantes ao do presente estudo. Nesse sentido, destacamos os seguintes precedentes:

- **Concessão administrativa do Complexo do Mineirão - Estádio Governador Magalhães Pinto**⁴¹, localizado no Município de Belo Horizonte, formalizada entre o Núcleo Gestor das Copas, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - Seplag - e a Concessionária Minas Arena Gestão de Instalações Esportivas S.A, para a operação e manutenção do complexo, precedida de obras de reforma e adequação do estádio, com o objetivo inicial de preparar o espaço para ser uma das sedes da Copa do Mundo de 2014. Prazo contratual de 27 anos. O valor do contrato é de R\$677.353.021,85 – em valores de 2010.
- **Concessão administrativa do Estádio Plácido Aderaldo Castelo - Castelão**⁴², localizado no Município de Fortaleza, formalizado entre a Secretaria de Esporte do estado do Ceará e a SPE Arena Castelão

⁴¹ Disponível em 02/10/2024 no endereço eletrônico: <http://www.ppp.mg.gov.br/projetos/contratos-assinados/mineirao>

⁴² Disponível em 02/10/2024 no endereço eletrônico: <https://www.papp.seplag.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/142/2023/02/Edital.pdf>

Proposta Inicial de Investimento

Operadora de Estádio S.A. para reforma, ampliação, adequação, operação e manutenção do estádio, incluindo a construção do Edifício Central; a construção, operação e manutenção do estacionamento; e a construção e manutenção da secretaria, para recebimento de partidas da Copa do Mundo de 2014. A licitação foi realizada com o critério de julgamento tipo técnica e preço. O contrato foi firmado no valor de R\$518.606.000,00, representando o valor total dos investimentos previstos pela concessionária. Embora tenha sido prevista contraprestação mensal na quantia de R\$407.000,00, bem como remuneração fixa, devida na proporção dos investimentos realizados, o contrato previu o compartilhamento das receitas complementares ou acessórias decorrentes da comercialização de espaços publicitários ou utilização do estádio em eventos, dentre outras formas de exploração, na proporção de 50% do benefício advindo das receitas líquidas.

6.4.4 Vantagens e Desvantagens

A contratação das opções menos ambiciosa e mais vantajosa por meio de concessão administrativa é favorável por se tratar de instrumento que proporciona segurança jurídica às partes e que se amolda perfeitamente a projetos de maior complexidade.

Cristiana Fortini⁴³, citando Benjamin Zymler esclarece que o autor “traça importantes características das licitações a serem realizadas no âmbito das PPPs: elevada complexidade; previsão de celebração de contratos de longa duração;

⁴³ PINTO E SILVA, Cristiana Maria Fortini. Contratos Administrativos. Franquia, Concessão, Permissão e PPP. Belo Horizonte: Del Rey, 2007. p. 125.

Proposta Inicial de Investimento

envolvimento de vultuosos interesses políticos, econômicos e sociais e reduzida quantidade de certames⁴⁴”.

Dentre os problemas jurídicos que podem ser desafiadores à realização das opções menos ambiciosa e mais vantajosa por meio da concessão administrativa, destaca-se:

- impossibilidade de inclusão, no mesmo contrato de concessão de uso, dos serviços necessários à construção de imóvel, em uma praça central ou outra área, para abrigar o camelódromo, como sugerido ao final do Produto 2 (para a opção mais vantajosa);
- possível necessidade de desafetação das áreas utilizadas pelo camelódromo e pela escola e alteração legislativa. Embora seja necessária a elaboração de diagnóstico jurídico da legislação municipal, em etapa posterior, destaca-se que foi localizada a Lei municipal nº 1.285/1996⁴⁵, a qual autoriza o Município a desafetar área pública de, aproximadamente, 500,00 m² (quinhentos metros quadrados), situado na Praça Mário Totta, no vértice da rua Maria Furlan Rezende com a Av. da Igreja, no quarteirão formado pelas ruas Maria Furlan Rezende, Barão do Rio Branco, Deoclécio Bastos e Av. da Igreja, e define que na área será edificado o "camelódromo" do Município. Referida lei deverá ser alterada ou revogada;
- necessidade de interfaces externas e possível necessidade de licenciamento das obras e licenciamento das atividades por meio de licenciamento urbanístico ou ambiental, a ser verificado na legislação municipal, em especial no Plano Diretor do Município, e da emissão de Alvará de Localização e Funcionamento;

⁴⁴ Citação da autora Cristiana Fortini: ZYMLER, LA ROCQUE ALMEIDA. O Controle Externo das Concessões de Serviços Públicos e das Parcerias Público-privadas, 2005. p. 286.

⁴⁵ Disponível em 02/10/2024 no endereço eletrônico: <https://leismunicipais.com.br/a2/rs/t/tramandai/lei-ordinaria/1996/129/1285/lei-ordinaria-n-1285-1996-autoriza-o-poder-executivo-municipal-a-desafetar-area-publica-e-da-outras-providencias?q=camel%C3%B3dromo>

Proposta Inicial de Investimento

- necessidade de autorização legislativa para a concessão administrativa, nos termos da Lei Orgânica Municipal.

6.5 Realização de Operação Urbana

6.5.1 Noções gerais e diretrizes

A operação urbana é um instrumento da política urbana, previsto no Estatuto da Cidade, instituído pela Lei federal nº 10.257, de 10 de julho de 2001⁴⁶, a qual “Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências”.

De acordo com referida lei federal, a operação urbana consorciada é um instrumento jurídico e político, sendo que lei municipal específica, baseada no plano diretor, poderá delimitar a área para sua aplicação.

Considera-se operação urbana consorciada, nos termos da lei, o conjunto de intervenções e medidas coordenadas pelo Poder Público municipal, com a participação dos proprietários, moradores, usuários permanentes e investidores privados, com o objetivo de alcançar em uma área transformações urbanísticas estruturais, melhorias sociais e a valorização ambiental.

Poderão ser previstas nas operações urbanas consorciadas, entre outras medidas, a modificação de índices e características de parcelamento, uso e ocupação do solo e subsolo, bem como alterações das normas edilícias, considerado o impacto ambiental delas decorrente; a regularização de construções, reformas ou ampliações executadas em desacordo com a legislação vigente e a concessão de incentivos a operações urbanas que utilizam tecnologias visando a redução de

⁴⁶ Disponível em 09/10/2024 no endereço eletrônico:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/Leis_2001/l10257.htm

Proposta Inicial de Investimento

impactos ambientais, e que comprovem a utilização, nas construções e uso de edificações urbanas, de tecnologias que reduzam os impactos ambientais e economizem recursos naturais, especificadas as modalidades de design e de obras a serem contempladas.

A lei específica municipal que aprova a operação urbana consorciada deverá prever o plano da operação urbana consorciada, contendo, no mínimo, a definição da área a ser atingida, o programa básico de ocupação da área, o programa de atendimento econômico e social para a população diretamente afetada pela operação, as finalidades da operação, o estudo prévio de impacto de vizinhança; a contrapartida a ser exigida dos proprietários, usuários permanentes e investidores privados em função da utilização dos benefícios previstos nos incisos I, II e III do § 2º do art. 32 da lei; a forma de controle da operação, obrigatoriamente compartilhado com representação da sociedade civil e a natureza dos incentivos a serem concedidos aos proprietários, usuários permanentes e investidores privados, uma vez atendido o disposto no inciso III do § 2º do art. 32 da lei.

Os recursos obtidos pelo Município serão aplicados exclusivamente na própria operação urbana consorciada.

O Estatuto da Cidade define, ainda, que a lei específica que aprovar a operação urbana consorciada poderá prever a emissão, pelo Município, de quantidade determinada de certificados de potencial adicional de construção, que serão alienados em leilão ou utilizados diretamente no pagamento das obras necessárias à própria operação.

Os certificados de potencial adicional de construção serão conversíveis em direito de construir unicamente na área objeto da operação.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Acredita-se que a previsão de “troca de terreno por área construída” mencionada na opção mais ambiciosa, se refere justamente à emissão de certificados de potencial adicional de construção mencionada na Lei federal nº 10.257/2001.

De fato, observa-se que a ausência de recursos públicos para a realização de transformações urbanísticas estruturais, melhorias sociais e a valorização ambiental de determinadas áreas municipais é um grande fomentador de operações urbanas consorciadas.

Nesse sentido, cita-se Renato Barbosa Fontes:

“Alguns fatores e características do instrumento teriam justificado sua instituição como estratégia de indução de desenvolvimento urbano no Estatuto: a) carência de recursos públicos para a realização de investimentos de transformação urbanística; b) a convicção de que investimentos públicos alteram o valor da terra, gerando valorização imobiliária que poderá ser parcialmente captada ou recuperada pelo poder público; c) a rigidez das normas urbanísticas que consideram as singularidades e as necessidades de localizações específicas; d) a possibilidade de o poder público usar a flexibilização do potencial construtivo como contrapartida aos investimentos do setor privado (ROLNIK, 2001; COTA, 2011).

Se considerarmos as Operações Urbanas como resultado da negociação e concertação dos interesses dos atores que produzem a cidade, de que forma as características das instituições governamentais,

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

dos arranjos institucionais, das regras postas, influenciariam no sucesso ou não do projeto urbano? ⁴⁷

Como pode ser observado, a operação urbana consorciada envolve aspectos diversos para a transformação urbanística estrutural, melhoria social e valorização ambiental de uma área, o que pode ser de grande interesse para o Município, em especial diante da informação constante do Produto 2⁴⁸ acerca da revitalização do centro da cidade com a construção de novo complexo comercial para abrigar o camelódromo.

Não obstante a sua grande abrangência, a operação urbana não é um instrumento de contratação de serviços, de modo que não se vislumbra a sua utilização para a reforma, construção ou gestão de equipamentos públicos.

Assim, eventual interesse do Município na revitalização da área central mediante e contratação dos serviços previstos na opção mais ambiciosa, precisaria ser formalizada de forma conjunta por meio de operação urbana e concessão de uso ou concessão administrativa. Eventual contrapartida pecuniária necessária poderia ser custeada pelo poder público com recursos da comercialização dos certificados de potencial adicional de construção.

⁴⁷ FONTES, Renato Barbosa- PPGCS/PUC Minas - renatobfontes@gmail.com AS OPERAÇÕES URBANAS ENTRE A CIDADE-MERCADO E A CIDADE-DIREITO: um estudo preliminar do instrumento em Belo Horizonte (1996-2016) . Disponível em 02/10/2024 no endereço eletrônico: <http://xviiienanpur.anpur.org.br/anaisadmin/capapdf.php?reqid=791>

⁴⁸ “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.”

Proposta Inicial de Investimento

6.5.2 Paradigmas

Embora não seja comum a utilização do instrumento na forma sugerida acima, destacam-se dois precedentes interessantes:

- **Operação Urbana Consorciada da Região do Rio de Janeiro (OUCPRJ) na Área de Especial Interesse Urbanístico – AEIU – Portuária**⁴⁹, instituída pela Lei complementar do Município do Rio de Janeiro nº 101, de 23 de novembro de 2009. A referida OUCPRJ é um conjunto de intervenções coordenadas pelo Município e demais entidades da Administração Pública Municipal, com a participação de proprietários, moradores, usuários e investidores, com o objetivo de alcançar transformações urbanísticas estruturais, melhorias sociais e valorização ambiental de parte das Regiões Administrativas I, II, III e VII. A operação urbana consorciada em questão tem por finalidade promover a reestruturação urbana da AEIU, por meio da ampliação, articulação e requalificação dos espaços livres de uso público da região do Porto, visando à melhoria da qualidade de vida de seus atuais e futuros moradores, e à sustentabilidade ambiental e socio econômica da região. Foi realizada, então, concorrência pública com critério de julgamento técnico e preço, para a concessão administrativa⁵⁰ dos serviços de revitalização, operação e manutenção da AEIU. Foi assinado contrato com a concessionária, SPE Porto Novo - CPN, no valor total de R\$7,6 bilhões,

⁴⁹ Disponível em 03/10/2024 no endereço eletrônico: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/31984144-b5d8-42f6-b944-26345a820727/505f6dc5-33b0-491d-91cd-c9b0da6f0da3?origin=1> e

<https://cbic.org.br/wp-content/uploads/sites/20/2017/11/OUC-RJ-experi%C3%A2ncia-RIO.pdf>

⁵⁰ Disponível em 07/10/2024 no endereço eletrônico: <https://www.ccpa.rj/institucional/transparencia/contratos/>

Proposta Inicial de Investimento

Dentre os serviços, foram incluídos a melhora na pavimentação da região, a manutenção e conservação de ruas e praças limpas, a iluminação pública da região; a coleta de resíduos sólidos domiciliares e comerciais na região. obras de modernização da infraestrutura, paisagismo e reestruturação viárias. O contrato previu que o poder concedente, sem prejuízo à exigibilidade da Contraprestação Pública, nos montantes, prazos e condições estabelecidos no Anexo 10, como alternativa ao seu pagamento em dinheiro, de acordo com sua estratégia de gestão de seu patrimônio, poderá propor o pagamento da Contraprestação Pública mediante a dação em pagamento de bens imóveis ou CEPACs constantes do patrimônio do FII. O prazo contratual é de 15 anos, permitida a prorrogação, observadas as disposições contratuais.

- **Operação Urbana Consorciada – OUC Estádio de São Januário, no Bairro Vasco da Gama**⁵¹, aprovada por meio da Lei complementar do Município do Rio de Janeiro nº 272, de 3 de julho de 2024, a qual, além de instituir a operação urbana, estabeleceu diretrizes urbanísticas para a área de abrangência da operação, permitindo a transferência do direito de construir, dentre outras disposições. A operação urbana visou a valorização, manutenção e melhoramentos do Estádio de São Januário e seu entorno, de forma a valorizar o patrimônio, consagrado como de interesse histórico, cultural, desportivo e social para o Município. Os objetivos que nortearão a execução e a fiscalização da OUC Estádio de São Januário, são a

⁵¹ Disponível em 03/10/2024 no endereço eletrônico: <https://leismunicipais.com.br/a/rj/r/rio-de-janeiro/lei-complementar/2024/28/272/lei-complementar-n-272-2024-institui-a-operacao-urbana-consorciada-do-estadio-de-sao-januário-no-bairro-vasco-da-gama-estabelece-diretrizes-urbanisticas-para-a-area-de-abrangencia-delimitada-na-operacao-permite-a-transferencia-do-direito-de-construir-institui-conselho-consultivo-e-da-outras-providencias>

Proposta Inicial de Investimento

preservação, conservação, manutenção e renovação do patrimônio cultural e esportivo de interesse público; a implantação e execução de obras referentes ao projeto de renovação, modernização e expansão do Estádio; a execução de obras e serviços de melhorias urbanas no entorno do Estádio por meio de custeio da iniciativa privada; e a transparência do processo decisório e controle com representação da sociedade civil.

6.5.3 Vantagens e desvantagens

A realização de operação urbana na área central apresenta várias vantagens em relação à opção mais ambiciosa, uma vez que permite a realização de um grande projeto de revitalização da área, com a adequação de parâmetros urbanísticos e venda de certificados de potencial adicional de construção, que poderiam ser utilizados no financiamento das obras e serviços necessários.

Dentre os problemas jurídicos que podem ser desafiadores à realização da opção mais ambiciosa de forma integrada a uma operação urbana, destaca-se a necessidade de lei específica, a complexidade da análise urbanística e o maior prazo necessário para realização dos estudos e venda dos certificados.

Considerando que a operação urbana não é um instrumento de contratação de serviços ou obras, seria essencial a sua realização em conjunto com a concessão de uso ou concessão administrativa, motivo pelo qual remetemos o leitor aos tópicos referentes às vantagens e desvantagens dos referidos instrumentos.

6.6 Conclusão da análise das disposições contratuais

Conforme destacado nesta Proposta, as três opções: menos ambiciosa, mais vantajosa e mais ambiciosa, considerando as premissas definidas, possuem

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

características particulares que diferenciam os instrumentos jurídicos passíveis de utilização.

De fato, a formalização das opções menos ambiciosa e mais vantajosa pode ocorrer por meio da concessão de uso ou da concessão administrativa, enquanto a opção mais ambiciosa não encontra um instrumento que seja capaz de garantir a sua plena execução nas premissas definidas (execução de todas as etapas por única entidade privada e “troca de terreno por área construída”. Não obstante a impossibilidade de execução plena da opção mais ambiciosa, a operação urbana consorciada é um instrumento de grande importância na organização urbanística das cidades, que pode ser estudado para gerar maior impacto no Município de Tramandaí, com a revitalização do centro.

De toda forma, destaca-se que deverá ser averiguado se os imóveis públicos passíveis de serem afetados pelo projeto, em qualquer das três opções, precisam ser desafetados, permitem o uso pretendido e se já são objeto de concessão de uso⁵².

Acrescenta-se que o diagnóstico completo da modalidade de contratação e da legislação deverá ser realizado em momento oportuno, antes da sua formalização.

Integra o presente relatório o Anexo III, contendo quadro resumo das três opções.

⁵² Foi localizada a Lei municipal nº 3.187/2011, a qual autoriza o poder executivo a dar concessão de uso das dependências do Centro de Cultura e Lazer Ten. Marino Dias de Oliveira, neste Município, à ESPORTEVIA - Escola de Voleibol - Carlos Alberto Pilenghi da Costa ME. Disponível em 09/10/2024 no endereço eletrônico:

<https://leismunicipais.com.br/a2/rs/t/tramandai/lei-ordinaria/2011/319/3187/lei-ordinaria-n-3187-2011-da-concessao-de-uso-de-bem-imovel-municipal-e-da-outras-providencias?q=Marino+Dias+de+Oliveira>

Proposta Inicial de Investimento

6.7 Análise de potenciais interessados

Esta etapa tem como objetivo apresentar possíveis investidores que poderão ter interesse em participar do processo licitatório. Além disso, será abordado os ramos de serviços relacionados ao projeto, proporcionando uma visão abrangente das áreas que poderão ser vinculadas à execução do contrato.

6.7.1 Benchmarking de Projetos

Esta análise de benchmarking tem como objetivo apresentar projetos relacionados a estádios no Brasil, comparando iniciativas semelhantes. Ao comparar projetos de estádios bem-sucedidos, podemos identificar estratégias eficazes que poderão ser aplicadas ao projeto em questão, promovendo melhorias e inovações que atendam às necessidades do público e do município.

- **Estádio Governador Magalhães Pinto**

O Estádio Governador Magalhães Pinto, também conhecido como "Mineirão", localizado em Belo Horizonte/MG. Ele foi contratado por meio de uma Parceria Público-Privada (PPP), com um prazo de 27 anos de concessão.

A Sociedade de Propósito Específico (SPE) responsável pelo projeto é a Minas Arena, formada pelas empresas Construcap – CCPS Engenharia e Comércio S.A., Egesa Engenharia S.A., e Hap Engenharia Ltda.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Figura 30 Estádio Governador Magalhães Pinto “Mineirão”



Fonte Google

- **Estádio Marinho Chagas - Estádio das Dunas**

O Estádio Marinho Chagas, também conhecido como Estádio das Dunas, está localizado em Natal/RN. A contratação desse projeto foi realizada por meio de uma Parceria Público-Privada (PPP), com um prazo de concessão de 35 anos.

A Sociedade de Propósito Específico (SPE) responsável pelo estádio é a Arena das Dunas Concessão e Eventos S.A., formada pela Construtora OAS S.A.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Figura 31 Estádio Marinho Chagas - Estádio das Dunas



Fonte Google

• **Complexo Esportivo Cultural Octávio Mangabeira “Fonte Nova”**

O Complexo Esportivo Cultural Octávio Mangabeira, conhecido como Fonte Nova, está localizado em Salvador/BA. A sua contratação foi feita por meio de uma Parceria Público-Privada (PPP), com um prazo de concessão de 35 anos.

A Sociedade de Propósito Específico (SPE) responsável pelo projeto é a Fonte Nova Negócios e Participações S.A., formada pelas empresas OAS Investimentos S.A. e Odebrecht Investimentos em Infra-Estrutura Ltda.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Figura 32 Complexo Esportivo Cultural Octávio Mangabeira “Fonte Nova”



Fonte Google

- **Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho “Pacaembu”**

O Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho, conhecido como Pacaembu, está localizado em São Paulo/SP. A sua contratação foi realizada por meio de uma Concessão Comum, com um prazo de concessão de 35 anos.

A Sociedade de Propósito Específico (SPE) responsável pela gestão do estádio é a Allegra Pacaembu, formada pelas empresas Progen e o Fundo de Investimentos Savona.

Figura 33 Estádio Municipal Paulo Machado de Carvalho “Pacaembu”

168

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

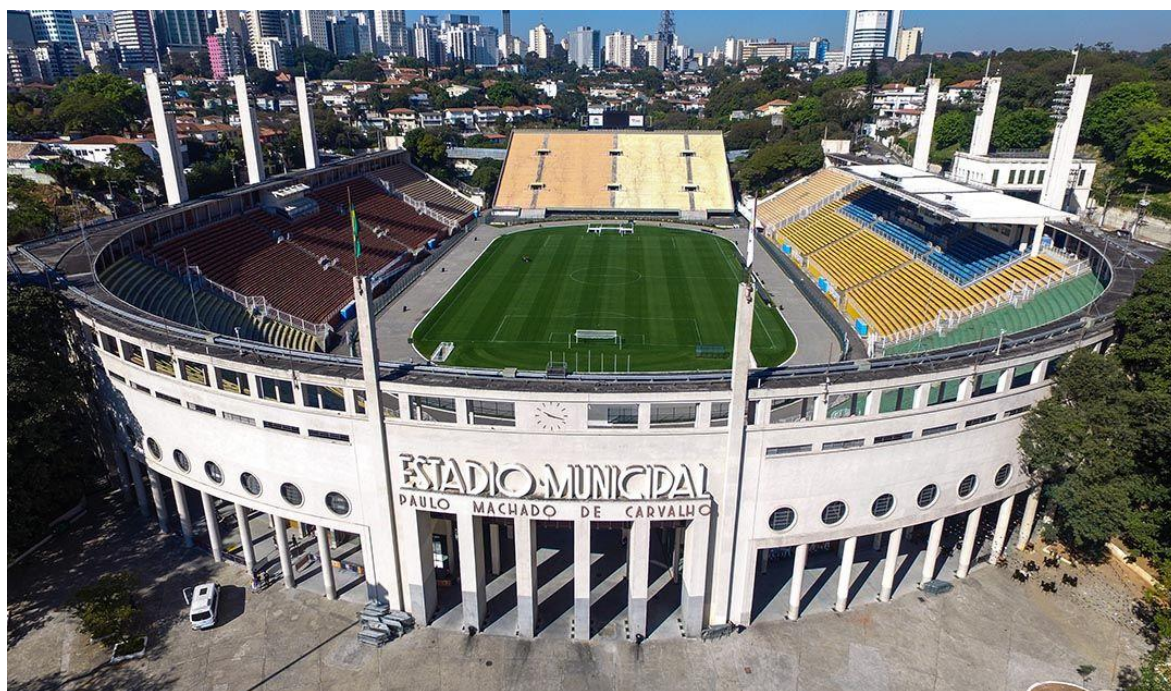
Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento



Fonte Google

- **Estádio Jornalista Felipe Drummond “Mineirinho”**

O projeto referente à Concessionária Mineirinho SPE está localizado em Belo Horizonte/MG e foi contratado por meio de uma Concessão Comum, com um prazo de concessão de 35 anos. A Sociedade de Propósito Específico (SPE) é formada pelas empresas DMDL e Progen.

Figura 34 Estádio Jornalista Felipe Drummond “Mineirinho”

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento



Fonte Google

Análise das abordagens

Na próxima etapa, será apresentada as possíveis áreas licitantes para o projeto de revitalização do ginásio e construção de uma área comercial, e também para o projeto de demolição e reconstrução de um novo empreendimento.

- **Opção Mais Vantajosa**

O projeto da opção mais vantajosa, envolve a reforma completa do ginásio e a demolição do camelódromo e da escola para a construção de um Centro Comercial na área externa do Gigantinho. 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.

170

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

1. Empresas de Gestão de Eventos e Esportes

Empresas especializadas na organização de eventos esportivos e culturais que precisam de espaços modernos e adaptados às necessidades de público.

2. Federações Esportivas

Organizações que desejam utilizar o ginásio para campeonatos, torneios e eventos esportivos, promovendo a revitalização do local.

3. Câmaras de Comércio e Associações Comerciais

Grupos comerciais interessados em promover o desenvolvimento econômico local com a criação de áreas de comércio adjacentes ao ginásio.

4. Empresas de Varejo

Grandes redes varejistas e pequenas empresas que desejam ocupar e explorar o espaço comercial no entorno do ginásio.

5. Organizações Não-Governamentais (ONGs)

ONGs com foco em inclusão social, esporte e cultura, que podem se interessar pela revitalização de áreas para o desenvolvimento de projetos comunitários.

6. Empresas de Entretenimento e Produção Cultural

Produtoras de shows, feiras e eventos culturais que buscam espaços para a realização de eventos de grande porte.

7. Escolas e Instituições Educacionais

Instituições que poderiam utilizar o ginásio e a área ao redor para eventos escolares, atividades esportivas e integração comunitária.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

8. Empresas de Concessão e Gestão de Estacionamentos

Interessadas na exploração de estacionamentos no entorno do ginásio para acomodar o aumento de fluxo de pessoas e veículos.

- **Opção Mais Ambiciosa**

O projeto envolve a demolição das estruturas existentes e a construção de um novo empreendimento, com a troca do terreno por área construída. A exploração comercial do bem será feita pela entidade privada, podendo haver contrapartida física ou financeira para a prefeitura.

1. Incorporadoras e Construtoras

Empresas de construção especializadas em grandes obras e reconstrução que buscam novas oportunidades de desenvolvimento de projetos mistos (esportivos, comerciais e de lazer) em áreas urbanas.

2. Redes de Varejo e Grandes Lojas

Empresas de varejo interessadas em explorar áreas comerciais dentro do novo empreendimento, como shoppings, lojas-âncora e espaços para alimentação.

3. Empresas de Entretenimento e Esportes

Organizações esportivas e empresas de eventos que possam se beneficiar da reconstrução de uma arena moderna para a realização de eventos esportivos, shows, feiras e outros grandes eventos.

4. Cadeias de Hotéis e Operadores de Turismo

Operadores turísticos e cadeias hoteleiras interessados em ocupar e desenvolver áreas comerciais e de lazer próximas ao novo empreendimento, com foco em atrair turistas e eventos.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

5. Desenvolvedores de Shopping Centers

Empresas especializadas em shoppings e grandes complexos comerciais que poderiam se interessar em desenvolver um centro comercial ao redor ou integrado ao novo empreendimento esportivo.

6. Setor Financeiro (Bancos e Fundos de Investimento)

Bancos e fundos de investimento que buscam oportunidades para financiar grandes projetos de reconstrução com potencial para gerar retornos significativos através da operação de áreas comerciais e esportivas.

7. Associações Comerciais e Industriais

Câmaras de comércio e associações industriais interessadas em participar ou apoiar o desenvolvimento comercial da área para impulsionar o comércio local e atrair novos negócios para a região.

8. Operadoras de Estacionamento

Empresas especializadas em gestão de estacionamentos, que poderiam se beneficiar com o aumento do fluxo de visitantes na área e a necessidade de novas vagas de estacionamento em torno do novo empreendimento.

9. Instituições Educacionais e Universidades

Universidades e instituições educacionais que podem se interessar em ocupar parte do espaço ou realizar parcerias para utilizar a infraestrutura do novo ginásio para atividades esportivas, culturais e eventos comunitários.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

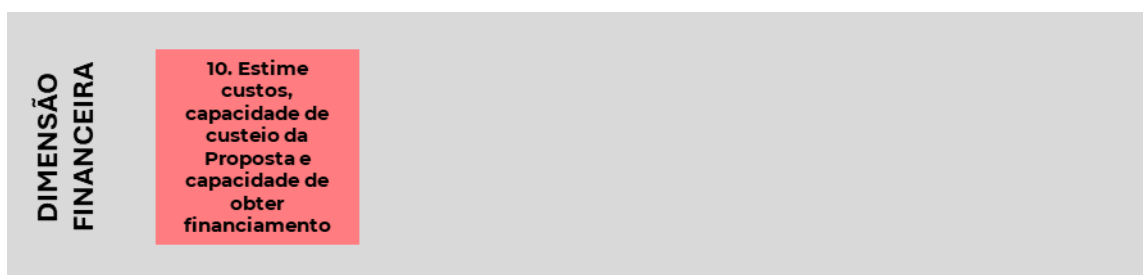
Proposta Inicial de Investimento

7 DIMENSÃO FINANCEIRA

No estágio da Proposta Inicial de Investimento, a Dimensão Financeira oferece uma oportunidade para obter uma compreensão preliminar dos custos do projeto, avaliar a capacidade da Autoridade de custear o empreendimento, e explorar possíveis fontes de financiamento não governamentais. O objetivo é entender quanto a Autoridade e outros departamentos governamentais podem investir no projeto, além de identificar potenciais lacunas de financiamento.

A dimensão financeira compreende o desenvolvimento da ação a seguir:

Figura 35 Ações da Dimensão Financeira



Fonte Guia Modelo Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

Na Proposta Inicial de Investimento, o entendimento ainda será preliminar, uma vez que os custos ainda não foram avaliados em detalhes. No entanto, esse esforço inicial é útil para guiar a análise mais aprofundada no estágio da Proposta Intermediária de Investimento.

7.1 Avaliação de Custos e Fontes de Financiamento

Nesta seção, abordaremos a dimensão financeira relacionada às opções propostas ao município. O intuito é realizar uma análise preliminar que permita avaliar a viabilidade financeira e a capacidade de custeio das alternativas consideradas. Para tanto, serão abordadas as duas opções: a “Opção Mais

174

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Vantajosa”, que será referida como Opção 1, e a “Opção Mais Ambiciosa”, identificada como Opção 2. A análise dessas opções visa fornecer uma base sólida para a tomada de decisões informadas sobre o futuro financeiro do projeto.

A Opção 1, intitulada “Opção Mais Vantajosa”, 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 e a construção de novas estruturas.

A Opção 2, denominada “Opção Mais Ambiciosa”, propõe a demolição das estruturas existentes e a construção de um novo empreendimento, com a troca do terreno por área construída. O projeto incluirá a elaboração de planos de PPCI, Engenharia e Arquitetura, abrangendo tanto a reforma do Gigantinho quanto a construção de novas estruturas.

Em ambas as opções apresentadas, está previsto o processo de demolição do camelódromo e das escolas existentes no terreno. No caso específico do camelódromo, em ambos os cenários, sua reconstrução será realizada em um novo local, com o objetivo de minimizar grandes transformações e impactos na economia local.

7.1.1 Premissas

Neste tópico, serão discutidas as premissas gerais que sustentam a execução das opções propostas. Essas premissas são fundamentais para assegurar que as intervenções sejam viáveis, eficientes e estejam em consonância com os objetivos do projeto. Serão abordados aspectos como a temporalidade, os impostos aplicáveis e o modelo de remuneração que são comuns às duas opções apresentadas.

Temporalidade: Foi adotado como premissa um prazo contratual de 30 anos para as duas opções, considerando que esse período é adequado para a execução

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

de investimentos de grande magnitude e para a operação subsequente. Essa duração permite não apenas a amortização dos custos iniciais, mas também garante um tempo suficiente para que os benefícios das intervenções sejam plenamente realizados. Além disso, um prazo mais longo facilita a atração de investimentos e a viabilização de modelos de financiamento que suportem o desenvolvimento sustentável das iniciativas propostas.

Modelo de Remuneração: Como premissa, foi adotado o modelo de remuneração para a prefeitura que inclui uma outorga inicial e uma remuneração variável, comum a projetos de concessão de uso, para as duas opções. Essa escolha se justifica principalmente pela configuração das opções e pelos serviços a serem executados. O modelo de outorga inicial garante um aporte financeiro imediato à prefeitura, enquanto a remuneração variável possibilita um fluxo contínuo de recursos, alinhando os interesses das partes envolvidas e incentivando a qualidade na prestação dos serviços ao longo do tempo. Essa abordagem assegura a sustentabilidade financeira do projeto e promove um compromisso duradouro com a gestão adequada das instalações.

Modelo de Avaliação: Execução de um fluxo de caixa e uma Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para a avaliação das opções. Essa abordagem permite uma análise detalhada da viabilidade financeira e da rentabilidade dos projetos propostos. Além disso, foi utilizada uma taxa de desconto de 9% para os fluxos de caixa futuros, uma escolha fundamentada nas características do setor de lazer e bem-estar. Essa taxa reflete o custo de oportunidade do capital e permite uma avaliação mais precisa dos investimentos, considerando os riscos e as expectativas de retorno associados a esse segmento.

Base tributária: Foi utilizada como premissa a modalidade de Lucro Real como base do modelo tributário das opções propostas. Essa escolha se justifica pela transparência e pela adequação dessa abordagem à realidade financeira dos

176

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

projetos. O regime de Lucro Real permite que a tributação seja calculada com base no lucro efetivamente auferido, refletindo de maneira mais precisa a performance econômica das iniciativas. Segue abaixo os tributos e impostos considerados e suas respectivas alíquotas:

Tabela 25 Tributos e Impostos considerados

Tributo	Alíquota (%)
ISS	5,00%
PIS	1,65%
COFINS	7,60%
Imposto de Renda	25,00%
CSLL	9,00%

Fonte Huer Consultoria

Nos próximos tópicos, serão apresentados os valores estimados de investimento e custos operacionais para cada uma das opções propostas, organizando-os em CAPEX e OPEX. O CAPEX diz respeito aos investimentos necessários para retomar as atividades do empreendimento, incluindo construções e reformas. Por outro lado, o OPEX refere-se aos custos operacionais recorrentes que surgirão ao longo do projeto, como manutenção, limpeza, segurança e despesas administrativas, entre outros.

7.1.2 Opção 1 – “Mais Vantajosa”

7.1.2.1 Estimativa de Investimentos

Neste tópico, abordaremos os detalhes financeiros relacionados a Opção 1, com ênfase nos investimentos necessários. Analisaremos os componentes do

Proposta Inicial de Investimento

CAPEX, que incluem a reforma do ginásio, a demolição e reconstrução do camelódromo, a demolição da escola e a criação de uma área verde de lazer e um centro de compras ao ar livre. Será apresentada uma visão detalhada dos custos envolvidos, permitindo uma compreensão clara dos recursos necessários para viabilizar o projeto.

O investimento estimado para todos esses serviços é de R\$ 14.540.544,96 (quatorze milhões, quinhentos e quarenta mil, quinhentos e quarenta e quatro reais e noventa e seis centavos), conforme detalhado na tabela abaixo.

Tabela 26 Composição de Investimentos CAPEX – Opção 1

Itens	Valor (R\$)
Reforma Global Ginásio Gigantinho	R\$ 6.955.315,92
Demolição Camelódromo	R\$ 290.432,84
Demolição Escola	R\$ 79.584,68
Área Verde de Lazer	R\$ 53.187,80
Reconstrução Camelódromo	R\$ 2.151.863,72
Construção Centro de Compras Aberto	R\$ 5.010.160,00
Total:	R\$ 14.540.544,96

Fonte Houer Consultoria

Todas as intervenções e investimentos previstos para o ginásio foram baseados nas recomendações contidas no Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndios (PPCI) elaborado em 2020, que resultou na interdição do local pelo Corpo de Bombeiros. Durante a análise, foram identificadas diversas demandas atuais para a reforma da edificação. Essas incluem a implementação do PPCI, uma análise estrutural detalhada, a reforma de janelas e coberturas, melhorias na

178

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

alvenaria e pintura, além da atualização das instalações elétricas e hidráulicas. Também está prevista a remoção de entulhos, a desativação de áreas da escola e a destinação adequada do camelódromo.

A execução do investimento previsto foi fundamentada em um orçamento paramétrico, que consiste no cálculo dos custos com base na metragem quadrada das edificações presentes na planta arquitetônica. Para estimar os valores relativos a reforma do ginásio, a demolição das estruturas da escola e camelódromo e a implantação da área verde, foram utilizadas ferramentas de precificação que se baseiam em sistemas referenciais de custo. Entre esses sistemas, destacam-se o Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI), o Departamento de Estradas e Rodagem do Paraná (DER-PR) e o Observatório de Referência de Sustentabilidade e Economia (ORSE). Essa abordagem permite uma estimativa mais precisa e alinhada com as condições de mercado.

Já para a estimativa dos investimentos relacionados ao Centro de Compras Aberto e à reconstrução do camelódromo, utilizou-se o valor do metro quadrado (m²) do Custo Unitário Básico (CUB) de construção do SINDUSCON do Estado do Rio Grande do Sul⁵³. Para ambas as construções, foi adotado o CUB CSL - 8 (Comercial Salas e Lojas) - Padrão Normal, que está avaliado em R\$ 2.505,08, conforme dados de agosto de 2024.

7.1.2.2 Estimativa de Custo

Neste tópico, exploraremos os custos operacionais (OPEX) associados ao primeiro cenário, focando nas despesas recorrentes necessárias para a manutenção e funcionamento do ginásio e do centro de compras. Analisaremos os diversos itens que compõem esses custos, incluindo limpeza, segurança, consumo

⁵³ Disponível em: <<https://sinduscon-rs.com.br/cub-rs/>>

Proposta Inicial de Investimento

de água e energia, bem como outras despesas gerais essenciais para garantir a operação eficiente dos espaços. Serão apresentados os valores estimados, proporcionando uma visão clara dos recursos financeiros necessários para sustentar as atividades ao longo do tempo.

O custo anual estimado para a operação e manutenção da Opção 1 é de R\$ 1.704.654,49 (um milhão, setecentos e quatro mil, seiscentos e cinquenta e quatro reais e quarenta e nove centavos), conforme detalhado na tabela a seguir:

Tabela 27 Composição de Custos OPEX – Opção 1

Itens	Valor Anual (R\$)	%
Limpeza	R\$ 389.434,37	22,85%
Segurança	R\$ 347.260,14	20,37%
Pessoal	R\$ 496.376,92	29,12%
Utilidades	R\$ 232.273,55	13,63%
Manutenção	R\$ 239.309,52	14,04%
Total:	R\$ 1.704.654,49	100,00%

Fonte Houer Consultoria

Os custos previstos foram estimados com base em um orçamento parametrizado que considera a metragem quadrada (m²) das edificações propostas na opção, bem como nas demandas operacionais específicas de cada empreendimento. Essa abordagem visa uma avaliação mais precisa das despesas, refletindo as características únicas de cada espaço e suas necessidades funcionais.

Proposta Inicial de Investimento

Para mensurar os custos relacionados à limpeza e segurança, foi utilizada a base de precificação pública de serviços terceirizados do Governo do Estado de São Paulo, o CADTERC⁵⁴. Essa ferramenta permite a avaliação dos custos de contratação de fornecedores de serviços terceirizados, com especificações técnicas padronizadas. O sistema de precificação para limpeza é calculado com base na metragem quadrada (m²) e nas especificações técnicas da área, enquanto os custos de segurança são mensurados por posto/mês, levando em consideração a carga horária e os materiais necessários.

Para o custo de pessoal, foi contemplada a formação de uma equipe específica para o gerenciamento do empreendimento, composta por um diretor administrativo, um assistente administrativo, um advogado e um engenheiro civil.

Para os custos de manutenção, foi considerado o objetivo de garantir a vida útil das estruturas. Assim, estimou-se que o custo anual de manutenção seja equivalente a 2% dos investimentos realizados na construção dos empreendimentos. Em relação às utilidades, que englobam custos inerentes e variáveis da operação, como água e energia, foi estabelecido um custo anual de 5% da receita bruta gerada por cada empreendimento.

7.1.2.3 Estimativa de Receitas

Neste tópico, serão abordadas as receitas geradas pelo empreendimento, bem como as receitas que serão auferidas pela prefeitura. A análise incluirá as diferentes fontes de receita, destacando como o funcionamento do empreendimento contribuirá para a geração de recursos financeiros, tanto para o próprio projeto quanto para os cofres públicos.

54

Disponível

em:

<https://www.bec.sp.gov.br/bec_servicos_ui/Cadterc/ui_CadTercApresentacao.aspx>

181

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

7.1.2.3.1 Unidades Geradoras de Caixa (UGC)

As unidades geradoras de caixa (UGC) são essenciais para a sustentabilidade financeira do empreendimento, representando diversas fontes de receita que contribuirão para o fluxo de caixa. Essas unidades incluem a venda de ingressos para eventos, locação de espaços para shows e feiras, além de receitas de área bruta locável (ABL) do centro de compras. A diversificação dessas fontes maximiza a receita e reduz a dependência de uma única fonte, garantindo maior estabilidade financeira e a capacidade de adaptação às variações do mercado.

Abaixo, são apresentadas as Unidades Geradoras de Caixa (UGCs) consideradas para a Opção 1. O desenho dessas UGCs foi elaborado com base no cenário definido em colaboração com o município e nas capacidades de geração de receitas do empreendimento proposto. Com essa abordagem, foi possível estimar um volume de Receita Bruta anual de R\$ 4.645.470,98 (quatro milhões, seiscentos e quarenta e cinco mil, quatrocentos e setenta reais e noventa e oito centavos).

Tabela 28 Unidades Geradoras de Caixa (UGCs) - Opção 1

Itens	Valor Anual (R\$)	%
Eventos	R\$ 3.117.480,00	67%
ABL do Gigantinho	R\$ 167.550,35	4%
ABL do Centro de Compras Aberto	R\$ 1.360.440,63	29%
Total:	R\$ 4.645.470,98	100%

Fonte Houer Consultoria

Para avaliar a capacidade de arrecadação de receitas por meio da realização de eventos no Ginásio do Gigantinho, considerou-se um total de 40 eventos anuais, divididos em 20 gratuitos e abertos ao público, e 20 com cobrança de ingressos.

182

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Para os eventos gratuitos, utilizou-se como referência o Decreto nº 63.079⁵⁵, de dezembro de 2023, do Município de São Paulo, que define os valores de preço público para serviços prestados pelas unidades municipais, incluindo a locação de ginásios esportivos. Nos eventos com cobrança de ingressos, foram analisados eventos semelhantes na região para calcular um ticket médio por ingresso de R\$ 114,50. Considerou-se também a capacidade do ginásio de 9.000 pessoas e uma taxa de ocupação de 90% por evento, a fim de calcular a receita bruta por evento. A receita líquida obtida com a locação do espaço para eventos com cobrança de entrada é baseada na taxa de compartilhamento da receita bruta obtida de 15%, conforme estipulado no mesmo decreto.

A Unidade Geradora de Caixa (UGC) referente à área bruta locável do Gigantinho foi calculada com base na disponibilidade de áreas em metros quadrados (m²) apresentadas na planta arquitetônica, totalizando 434 m². Para determinar o valor de locação do m², utilizou-se como referência o indicador FIPEZAP⁵⁶, referente ao mês de setembro de 2024, para o município de Porto Alegre, que está avaliado em R\$ 33,90.

A Unidade Geradora de Caixa (UGC) do Centro de Compras Aberto foi calculada a partir da definição de uma área disponível de ABL de 1.400 m². Para determinar o valor de locação do m², utilizou-se o relatório de Estudo de Mercado - Strip Mall 2018 da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE)⁵⁷, que

⁵⁵ Disponível em: < <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-63079-de-26-de-dezembro-de-2023>>

⁵⁶ FIPEZAP é um indicador que acompanha a variação de preços de imóveis residenciais à venda e para aluguel em diversas cidades do Brasil. Desenvolvido pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) em parceria com o portal Zap Imóveis, o FIPEZAP analisa dados de anúncios imobiliários, oferecendo uma visão abrangente do mercado imobiliário. O índice é utilizado por investidores, compradores e profissionais do setor para entender tendências e tomar decisões informadas. Disponível em: < <https://www.fipe.org.br/pt-br/indices/fipezap#indice-fipezap-historico>>

⁵⁷ Disponível em: < https://abrasce.com.br/wp-content/uploads/2019/04/general_0e1db96beb470fe98091f9e71c437b31.pdf>

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

aponta um valor médio de locação por m² de R\$ 85,24. Esse valor foi atualizado monetariamente para agosto de 2024, refletindo as condições atuais do mercado para locação de lojas em centros de compras. Essa abordagem proporciona uma estimativa precisa e fundamentada das receitas potenciais advindas da locação do espaço em centros de compras.

7.1.2.4 Outorgas

A obtenção de receitas pela prefeitura será realizada por meio de outorgas, que incluem uma outorga fixa inicial e uma outorga variável. A outorga fixa inicial representa um pagamento único que será feito na assinatura do contrato, garantindo um fluxo de caixa imediato para a prefeitura. Por sua vez, a outorga variável será calculada com base na receita gerada pelo empreendimento ao longo do tempo, assegurando que a prefeitura receba uma parte proporcional aos resultados financeiros obtidos.

A outorga inicial para Opção 1 foi calculada no valor de R\$ 417.400,19 (quatrocentos e dezessete mil, quatrocentos reais e dezenove centavos), que deverá ser paga no momento da assinatura do contrato. A determinação desse valor levou em consideração diversos fatores, incluindo a viabilidade do empreendimento e as condições de mercado, refletindo a importância da parceria entre a prefeitura e os operadores do projeto.

A outorga variável foi estabelecida como 2% da receita bruta obtida pelo parceiro privado, resultando em um recebimento anual de R\$ 92.909,42 na Opção 1. Essa abordagem garante que a prefeitura receba uma parte proporcional aos resultados financeiros do empreendimento, incentivando o parceiro privado a maximizar suas receitas. A outorga variável representa uma fonte contínua de receita para a prefeitura, mas também alinha os interesses de ambas as partes,

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

promovendo uma colaboração sustentável e frutífera ao longo da execução do projeto. Na tabela abaixo, estão apresentados os valores totais das receitas que a prefeitura poderá obter na Opção 1. Esses valores incluem tanto a outorga inicial quanto a outorga variável, proporcionando uma visão clara do potencial de arrecadação ao longo do tempo.

Tabela 29 Outorgas – Opção 1

Itens	Valor Anual (R\$)	Total em 30 anos
Outorga Fixa	R\$ 417.400,19	R\$ 417.400,19
Outorga Variável	R\$ 92.909,42	R\$ \$ 2.694.373,17
Total:	R\$ 510.309,61	R\$ 3.111.773,35

Fonte Houer Consultoria

7.2 Opção 2 – “Mais Ambiciosa”

7.2.1 Estimativa de Investimentos

Neste tópico, discutiremos os aspectos financeiros da Opção 2, com foco nos investimentos requeridos. Analisaremos os componentes do CAPEX, que incluem a demolição e reconstrução de um novo empreendimento, considerando a construção de um novo ginásio em outra área destinada pela prefeitura, a demolição e reconstrução do camelódromo, a demolição da escola, e a construção de uma praça de lazer, estacionamento, centro de compras e auditório na área atual do Gigantinho. Serão apresentados detalhes dos custos envolvidos, proporcionando uma compreensão clara dos recursos necessários para viabilizar o projeto.

Proposta Inicial de Investimento

O investimento estimado para todos esses serviços é de R\$ 35.375.787,41 (trinta e cinco milhões, trezentos e setenta e cinco mil, setecentos e oitenta e sete reais e quarenta e um centavos), conforme detalhado na tabela abaixo.

Tabela 30 Composição de Investimentos CAPEX – Opção 2

Itens	Valor (R\$)
Demolição Ginásio Gigantinho	R\$ 2.254.261,01
Demolição Camelódromo	R\$ 290.432,84
Demolição Escola	R\$ 79.584,68
Praça de Lazer	R\$ 382.437,44
Estacionamento	R\$ 387.174,40
Strip Mall - Centro de Compras	R\$ 18.231.516,14
Auditório	R\$ 6.560.551,25
Reconstrução Camelódromo	R\$ 2.689.829,65
Construção Ginásio	R\$ 4.500.000,00
Total:	R\$ 35.375.787,41

Fonte Houer Consultoria

Para estimar os valores relativos à demolição das estruturas e à implantação de área de 1.280m² para estacionamento, foram utilizadas ferramentas de precificação que se baseiam em sistemas referenciais de custo. Entre esses sistemas, destacam-se o Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI), o Departamento de Estradas e Rodagem do Paraná (DER-PR) e o Observatório de Referência de Sustentabilidade e Economia (ORSE). Essa abordagem permite uma estimativa mais precisa e alinhada com as condições de mercado.

Proposta Inicial de Investimento

A estimativa dos investimentos relacionados a implantação do Centro de Compras – *Strip Mall*, implantação do Auditório e à reconstrução do camelódromo, utilizou-se o valor do metro quadrado (m²) do Custo Unitário Básico (CUB) de construção do SINDUSCON do Estado do Rio Grande do Sul. Para a construção do Centro de Compras – *Strip Mall*, foi adotado o CUB CSL - 16 (Comercial Salas e Lojas) - Padrão Alto, que está avaliado em R\$ 3.895,80, conforme dados de agosto de 2024. Já para a implantação do auditório foi usado o CUB CAL – 8 (Comercial Andar Livres) – Padrão Alto, avaliado em R\$ 3.671,66, ademais foram considerados para o auditório a compra de cadeiras e equipamento de palco advindo de orçamento de mercado. Por fim, para a reconstrução do camelódromo foi adotado o CUB CSL - 8 (Comercial Salas e Lojas) - Padrão Normal, que está avaliado em R\$ 2.505,08, conforme dados de agosto de 2024.

Para os investimentos relacionados à implantação da praça de lazer, foram utilizados os valores apresentados no Edital 119/2024, Concorrência 120/2024, do Município de Faxinal dos Guedes/SC. Esse edital se refere à contratação de uma empresa especializada para a construção de uma praça no bairro Rosa, que incluirá um campo de futebol, um playground com brinquedos e base em areia, uma academia para a terceira idade e uma área de lazer.

Para a construção de um novo ginásio, foi adotado o modelo estrutural apresentado pelo município, o qual se assemelha ao Modelo 1⁵⁸ dos Centros de Iniciação ao Esporte (CIE) do Ministério do Esporte Brasileiro⁵⁹. Essa escolha visa

⁵⁸ Modelo 1: ginásio poliesportivo (arquibancada para até 181 lugares), com área de apoio (administração, sala de professores, vestiários, enfermaria, copa, depósito, academia e sanitário público)

⁵⁹ Disponível em: <<https://www.gov.br/esporte/pt-br/acoes-e-programas/infraestrutura-esportiva/CIE>>

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

garantir que a nova instalação atenda aos padrões de qualidade e funcionalidade estabelecidos para esse tipo de equipamento esportivo.

A precificação para a construção do ginásio foi fundamentada no custo de implantação do Modelo 1 do CIE, que inclui uma série de características essenciais, como a estrutura física, áreas destinadas a diferentes modalidades esportivas, vestiários, arquibancadas e outros espaços complementares. Essa abordagem permite não apenas uma estimativa precisa dos investimentos necessários, mas também assegura que o ginásio será uma instalação multifuncional, capaz de atender a diversas atividades esportivas e eventos comunitários.

7.2.1.1 Estimativa de Custo

Neste tópico, exploraremos os custos operacionais (OPEX) associados ao segundo cenário, focando nas despesas recorrentes necessárias para a operacionalização dos novos equipamentos e empreendimento. Analisaremos os diversos itens que compõem esses custos, incluindo limpeza, segurança, locação de material, bem como outras despesas gerais essenciais para garantir a operação eficiente dos espaços.

O custo anual estimado para a operação e manutenção da Opção 2 é de R\$ 2.709.111,68 (dois milhões, setecentos e nove mil, cento e onze reais e sessenta e oito centavos), conforme detalhado na tabela a seguir:

Tabela 31 Composição de Custos OPEX – Opção 2

Itens	Valor Anual (R\$)	%
Limpeza	R\$ 277.077,58	10,23%
Segurança	R\$ 707.301,45	26,11%

Proposta Inicial de Investimento

Pessoal	R\$	540.181,87	19,94%
Locação de Material	R\$	463.816,46	17,12%
Utilidades	R\$	215.104,14	7,94%
Manutenção	R\$	505.630,18	18,66%
Total:	R\$	2.709.111,68	100,00%

Fonte Houer Consultoria

Os custos previstos foram estimados com base em um orçamento parametrizado que considera a metragem quadrada (m²) das edificações propostas na opção, bem como nas demandas operacionais específicas de cada empreendimento. Essa abordagem visa uma avaliação mais precisa das despesas, refletindo as características únicas de cada espaço e suas necessidades funcionais.

Para mensurar os custos relacionados à limpeza e segurança, foi utilizada a base de precificação pública de serviços terceirizados do Governo do Estado de São Paulo, o CADTERC. Essa ferramenta permite a avaliação dos custos de contratação de fornecedores de serviços terceirizados, com especificações técnicas padronizadas. O sistema de precificação para limpeza é calculado com base na metragem quadrada (m²) e nas especificações técnicas da área, enquanto os custos de segurança são mensurados por posto/mês, levando em consideração a carga horária e os materiais necessários.

Para o custo de pessoal, foi prevista a formação de uma equipe dedicada ao gerenciamento do empreendimento, composta por um diretor administrativo, dois assistentes administrativos, um advogado e um engenheiro civil.

Além disso, no que diz respeito aos custos de locação de materiais, foram considerados os gastos com a locação das estruturas e equipamentos de

Proposta Inicial de Investimento

sonorização, iluminação e palco para o auditório. A precificação desses serviços foi baseada no Edital de Pregão Presencial nº 036/2023⁶⁰ da Prefeitura Municipal de Piedade, que trata da contratação de uma empresa especializada para a prestação de serviços de sonorização, iluminação e montagem de palco para diversos eventos.

Para os custos de manutenção, foi considerado o objetivo de garantir a vida útil das estruturas. Assim, estimou-se que o custo anual de manutenção seja equivalente a 2% dos investimentos realizados na construção dos empreendimentos. Em relação às utilidades, que englobam custos inerentes e variáveis da operação, como água e energia, foi estabelecido um custo anual de 5% da receita bruta gerada por cada empreendimento.

7.2.1.2 *Estimativa de Receitas*

Neste tópico, serão abordadas as receitas geradas pelo empreendimento, bem como as receitas que serão auferidas pela prefeitura. A análise incluirá as diferentes fontes de receita, destacando como o funcionamento do empreendimento contribuirá para a geração de recursos financeiros, tanto para o próprio projeto quanto para os cofres públicos.

7.2.1.3 *Unidades Geradoras de Caixa (UGC)*

As unidades geradoras de caixa (UGC) são essenciais para a sustentabilidade financeira do empreendimento, representando diversas fontes de receita que contribuirão para o fluxo de caixa. Essas unidades incluem locação de espaços para eventos, estacionamento, além de receitas de área bruta locável (ABL) do centro de compras – *Strip Mall*. A diversificação dessas fontes maximiza

⁶⁰ Disponível em: < <https://www.piedade.sp.gov.br/porta/edital/0/1/2396/> >

Proposta Inicial de Investimento

a receita e reduz a dependência de uma única fonte, garantindo maior estabilidade financeira e a capacidade de adaptação às variações do mercado.

Abaixo, são apresentadas as Unidades Geradoras de Caixa (UGCs) consideradas para a Opção 2. O desenho dessas UGCs foi elaborado com base no cenário definido em colaboração com o município e nas capacidades de geração de receitas do empreendimento proposto. Com essa abordagem, foi possível estimar um volume de Receita Bruta anual de R\$ 4.820.482,76 (quatro milhões, oitocentos e vinte mil, quatrocentos e oitenta e dois reais e setenta e seis centavos).

Tabela 32 Unidades Geradoras de Caixa (UGCs) - Opção 2

Itens	Valor Anual (R\$)	%
Eventos - Auditório	R\$ 1.196.066,67	25%
ABL do <i>Strip Mall</i>	R\$ 3.106.016,09	64%
Estacionamento	R\$ 518.400,00	11%
Total:	R\$ 4.820.482,76	100%

Fonte Houer Consultoria

Para avaliar a capacidade de arrecadação de receitas por meio da realização de eventos no auditório, considerou-se o mesmo volume de eventos previsto para o Gigantinho, totalizando 40 eventos artísticos e culturais anuais. Para a definição dos valores de locação, utilizou-se como referência o Decreto nº 63.079, de dezembro de 2023, do Município de São Paulo, que estabelece os preços públicos para serviços prestados por unidades municipais, incluindo a locação de auditórios e salas de teatro. A mensuração do valor por evento foi feita com base na média de custos de eventos de três dias em auditórios, resultando em um total de R\$ 29.901,67 por evento.

Proposta Inicial de Investimento

A Unidade Geradora de Caixa (UGC) do Centro de Compras – *Strip Mall* foi calculada a partir da definição de uma área disponível de ABL de 2.491,88 m². Para determinar o valor de locação do m², utilizou-se o relatório de Estudo de Mercado - *Strip Mall* 2018 da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE)⁶¹, que aponta um valor médio de locação por m² de R\$ 85,24 e um valor de condomínio mensal por m² de R\$ 22,88. Esses valores foram atualizados monetariamente para agosto de 2024, refletindo as condições atuais do mercado para locação de lojas em *Strip Malls*.

A Unidade Geradora de Caixa (UGC) do estacionamento foi projetada para ser operada diretamente pelo interessado. Sua concepção se baseou na disponibilização de 40 vagas em uma área de 1.280,00m², com um ticket médio de R\$ 20,00 por vaga. Considerando uma taxa de ocupação diária de 90% e a possibilidade de dois giros por vaga, essa estrutura visa maximizar a arrecadação e oferecer uma solução prática para o estacionamento dos visitantes. Essa abordagem não apenas gera receita adicional, mas também contribui para a conveniência dos usuários do espaço, incentivando a utilização das instalações.

7.2.1.4 Outorgas

Neste tópico, exploraremos os aspectos financeiros da Opção 2, com foco na análise da outorga inicial e da sua viabilidade. Discutiremos como a outorga inicial negativa impacta a arrecadação e a capacidade de o município cobrar uma outorga variável, bem como as implicações que isso traz para a sustentabilidade do projeto.

⁶¹ Disponível em: <https://abrasce.com.br/wp-content/uploads/2019/04/general_0e1db96beb470fe98091f9e71c437b31.pdf>

https://abrasce.com.br/wp-content/uploads/2019/04/general_0e1db96beb470fe98091f9e71c437b31.pdf

Proposta Inicial de Investimento

A outorga inicial para a Opção 2 foi calculada em um valor negativo de - R\$ 25.263.060,15 (vinte e cinco milhões, duzentos e sessenta e três mil, sessenta reais e quinze centavos). Essa determinação considerou diversos fatores, incluindo a viabilidade do empreendimento e as condições de mercado. Dada a magnitude negativa da outorga inicial, a cobrança de uma outorga variável por parte do município torna-se inviável, resultando em uma alíquota de 0% sobre a receita bruta obtida pelo parceiro privado.

Na tabela abaixo, são apresentados os valores totais das receitas que a prefeitura poderá obter na Opção 2. Esses valores incluem tanto a outorga inicial quanto a outorga variável, proporcionando uma visão clara do potencial de arrecadação ao longo do tempo. Essa análise permite uma compreensão mais profunda das implicações financeiras do projeto, evidenciando as limitações e os desafios que a prefeitura enfrentará ao buscar uma solução sustentável e viável para a implementação da Opção 2.

Tabela 33 Outorgas – Opção 2

Itens	Valor Anual (R\$)	Total em 30 anos
Outorga Fixa	-R\$ 25.263.060,15	-R\$ 25.263.060,15
Outorga Variável	R\$ -	R\$ -
Total:	-R\$ 25.263.060,15	-R\$ 25.263.060,15

Fonte Houer Consultoria

7.3 Capacidade de Custeio da Proposta

Neste tópico, focaremos na análise da viabilidade financeira e no impacto orçamentário das opções propostas para o município. Será realizado um comparativo entre os dois cenários, permitindo identificar as implicações

Proposta Inicial de Investimento

financeiras de cada um. Esta avaliação se concentrará na sustentabilidade econômica das opções, considerando custos, receitas e a capacidade de custeio. O objetivo é fornecer uma visão clara de como cada alternativa afetará o orçamento municipal, ajudando na tomada de decisões informadas sobre o futuro do projeto.

Neste contexto, apresentamos as duas opções propostas para o município, cada uma com características e implicações financeiras distintas. A Opção 1, focada na revitalização do Gigantinho e na criação de um espaço comercial aberto, busca gerar receitas através de eventos e locações. Já a Opção 2, que envolve a demolição, reconstrução e construção de diversas estruturas, incluindo um centro comercial e um auditório, apresenta desafios financeiros mais complexos, refletidos em uma outorga inicial negativa. A seguir, apresentamos uma tabela comparativa para o município em cada uma das opções, evidenciando as diferenças nas receitas potenciais e os impactos orçamentários associados a cada opção.

Tabela 34 Comparativo de Opções

Itens	Opção 1	Opção 2
CAPEX	R\$ 14.540.544,96	R\$ 35.375.787,41
OPEX Anual	R\$ 1.704.654,49	R\$ 2.709.111,68
Receita - UGC	R\$ 4.645.470,98	R\$ 4.820.482,76
Outorga Inicial	R\$ 417.400,19	-R\$ 25.263.060,15
Outorga Variável	R\$ 2.694.373,17	R\$ 0,00

Fonte Houer Consultoria

A tabela comparativa acima, fornece uma visão clara das diferenças financeiras entre as duas opções propostas para o município. Em termos de investimento, o volume de CAPEX na Opção 2 é significativamente mais alto do que na Opção 1. Essa diferença reflete não apenas a complexidade do projeto, que

194

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

inclui a demolição e reconstrução de várias estruturas, mas também as expectativas de desenvolvimento de um novo empreendimento. Consequentemente, os investimentos necessários para viabilizar essa opção são elevados, o que representa um desafio financeiro para a administração municipal.

Além disso, o OPEX da Opção 2 também é mais alto em comparação com a Opção 1. Isso indica que os custos operacionais ao longo do tempo serão mais onerosos para o município, o que pode impactar a sustentabilidade financeira da operação. Embora a capacidade de geração de receita por Unidade Geradora de Caixa (UGC) seja semelhante nas duas opções, a Opção 2 apresenta um desempenho superior nesse aspecto, sugerindo um potencial maior de arrecadação em relação aos investimentos realizados.

No que diz respeito à Outorga Inicial, a situação é bastante crítica para a Opção 2. O valor negativo dessa outorga representa uma perda financeira considerável para o município, o que levanta sérias preocupações sobre a viabilidade dessa opção. Em contraste, a Opção 1 oferece um ganho de R\$ 417.400,19 no primeiro ano, o que é um indicador positivo para a saúde financeira do município.

Em relação à Outorga Variável, a Opção 1 tem o potencial de gerar receitas adicionais, enquanto a Opção 2 se mostra incapaz de gerar qualquer tipo de outorga variável. Essa situação ressalta a fragilidade financeira da Opção 2, destacando a importância de considerar não apenas os custos e investimentos, mas também a geração de receitas ao avaliar a viabilidade de projetos desse porte. A combinação desses fatores torna a Opção 1 uma alternativa mais favorável em termos financeiros, ao passo que a Opção 2 apresenta desafios significativos que devem ser cuidadosamente ponderados na tomada de decisão.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

A análise da financiabilidade das opções revela diferenças marcantes entre elas. A Opção 1 se destaca por não requerer financiamento por parte do município, uma vez que não gera custos para a administração pública durante sua execução. Com uma outorga inicial e variável positivas, essa opção apresenta um cenário financeiro favorável, permitindo que o município capitalize em receitas desde o início, sem a necessidade de comprometer recursos públicos. Por outro lado, a Opção 2 apresenta um cenário desafiador. Caso a administração decida avançar com essa proposta, será necessário buscar um financiamento significativo para cobrir a outorga negativa, o que pode sobrecarregar o orçamento municipal. Essa necessidade de prospecção de recursos externos para viabilizar o projeto levanta questões sobre a sustentabilidade financeira e a capacidade do município de arcar com essa responsabilidade, evidenciando os riscos associados à implementação da Opção 2.

7.4 Conclusão da Avaliação de Custos e Fontes de Financiamento

A análise comparativa das duas opções propostas para o município evidencia diferenças significativas em termos de viabilidade financeira, capacidade de geração de receitas e implicações orçamentárias. A Opção 1 se destaca como uma alternativa mais favorável, apresentando um cenário positivo com outorgas iniciais e variáveis que garantem receitas desde o primeiro ano, além de não requerer financiamento por parte da administração pública. Sua execução não gera custos adicionais, tornando-a uma opção sustentável e financeiramente viável.

Por outro lado, a Opção 2 apresenta desafios substanciais, com um alto volume de CAPEX e OPEX, além de uma outorga inicial negativa, essa opção não apenas representa uma perda financeira para o município, mas também requer a busca de financiamento externo para sua viabilização. A incapacidade de gerar

Proposta Inicial de Investimento

receitas adicionais e a necessidade de recursos externos tornam essa alternativa menos atrativa e potencialmente arriscada.

Diante desse cenário, a Opção 1 emerge como a escolha mais prudente para o município, oferecendo uma combinação de benefícios financeiros e operacionais que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável da comunidade. A decisão final deve levar em consideração não apenas os aspectos financeiros, mas também o impacto social e econômico de cada opção, priorizando a proteção dos recursos públicos e a promoção do bem-estar da população.

8 DIMENSÃO GERENCIAL

A Dimensão Gerencial, durante a Proposta inicial de investimento, tem como objetivo a preparação do planejamento da Proposta intermediária de investimento. Desta forma, as ações da Dimensão Gerencial têm o enfoque na definição de premissas e parâmetros para gestão adequada da estruturação dos estudos de viabilidade do projeto de revitalização do Gigantinho.

Mesmo que o projeto esteja em um estágio inicial de desenvolvimento, a Dimensão Gerencial na Proposta Inicial de Investimento desempenha um papel significativo. Ele fornece uma oportunidade de reflexão sobre:

- Necessidade de equipe do projeto e quem precisará estar envolvido, incluindo consultores externos;
- Quais são os elementos básicos de um plano de projeto futuro, incluindo proposta de cronograma preliminar;
- Proposta de Plano de Gestão do Controle de Qualidade e aprovação;
- Quais são as partes interessadas externas e internas afetadas pelo projeto e os planos de gestão de mudanças podem ser desenvolvidos;
- Proposta de Plano de realização dos benefícios; e

197

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

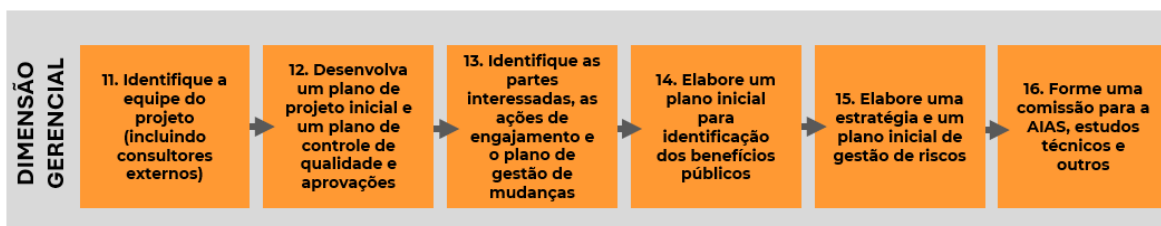
Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

- Proposta para abordagem da gestão de riscos do projeto.

Para tal o Modelo de Cinco dimensões preconiza a realização das seguintes ações:

Figura 36 – Ações da Dimensão Gerencial



Fonte Guia Modelo Cinco Dimensões - Adaptação Houer Consultoria

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados após o desenvolvimento das ações previstas na Dimensão Estratégica da Proposta Inicial de Investimento para requalificação da área do Ginásio do Gigantinho. Assim, é apresentado a proposta de organograma para equipe do projeto, bem como a estrutura de governança interna a ser realizada entre os entes envolvidos na estruturação do projeto.

Na sequência é estabelecido, em alto nível, o Plano de Projeto Inicial. Este Plano identifica a proposta de metodologia de estruturação do projeto, com processo a ser seguido, estimativa de cronograma e potenciais entregas. De forma complementar a este Plano de Projeto Inicial é proposto um fluxo de validação e aprovação dos produtos para garantir a qualidade do trabalho realizado.

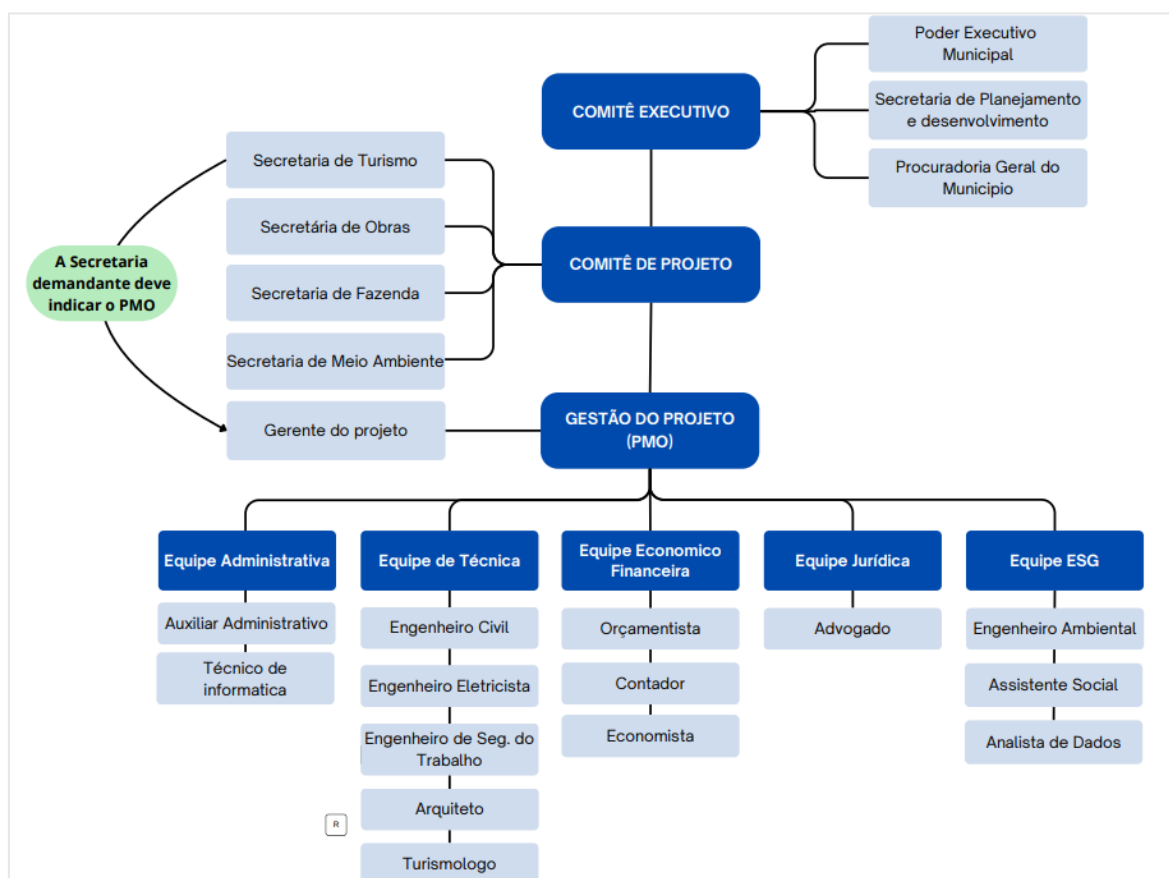
Importante ressaltar, que as informações aqui apresentadas correspondem ao planejamento de alto nível de projeto de infraestrutura, cabendo a Prefeitura determinar qual abordagem identificada na Dimensão Econômica deve ser desenvolvida na Proposta Intermediária de investimento.

Proposta Inicial de Investimento

8.1 Equipe de projeto

A primeira ação da Dimensão Gerencial determina a proposição de uma equipe de necessária para execução da Proposta Intermediária de Investimento. Essa proposta tem um impacto direto sobre a estrutura a definição da estrutura de governança do projeto, do plano de gestão da qualidade e da definição do plano de projeto. A seguir é apresentado a proposta de organograma da equipe e dos profissionais necessários para realização do projeto.

Figura 37 – Proposta de organograma da equipe de projeto



Fonte Houer Consultoria

Proposta Inicial de Investimento

Desta forma, cabe esclarecer as funções e responsabilidades de cada uma das equipes identificadas no organograma proposto.

8.1.1 Comitê Executivo

1 O Comitê Executivo do Projeto de Requalificação da área do Gigantinho será formado com o objetivo de fornecer orientação, direcionamento estratégico e expertise em temas essenciais ao projeto. Composto por pessoas estratégicas, o comitê desempenhará um papel fundamental ao oferecer insights, feedbacks sobre o progresso do projeto e tomada de decisões estratégicas.

2 Além disso, terá a responsabilidade de validar os pareceres e recomendações do Comitê de Projeto, assegurando que o projeto esteja alinhado aos objetivos propostos. Recomenda-se que os membros do Comitê Executivo estejam vinculados aos seguintes órgãos da administração municipal, garantindo uma abordagem multidisciplinar e eficiente para a execução e monitoramento do projeto:

- **Poder Executivo Municipal:** Coordenação e representação política do projeto, direcionamento estratégico e tomada de decisão.
- **Secretaria de Planejamento:** assessoramento ao Gabinete em matéria de planejamento integrado, organização, coordenação, controle e avaliação global das atividades desenvolvidas pela Prefeitura.
- **Procuradoria Geral do Município:** aconselhamento jurídico sobre o projeto e iniciativas, garantindo que as ações da prefeitura estejam em conformidade com a legislação.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

8.1.2 Comitê do Projeto

O Comitê do Projeto tem como objetivo monitorar o progresso das atividades, acompanhar e gerenciar os riscos, escalonar problemas quando necessário e definir os próximos passos estratégicos para garantir o sucesso do projeto. Além disso, o comitê é responsável por organizar a pauta das reuniões, assegurando que todas as questões críticas sejam abordadas e resolvidas em tempo hábil. Esse comitê pode ser composto pela **Diretoria do Projeto** e pelos **Heads** das áreas envolvidas.

- **Secretaria de Turismo:** Contribui com expertise no desenvolvimento de estratégias para atrair visitantes e promover o turismo local, ajudando a valorizar o projeto como um ponto de interesse e incentivando o desenvolvimento econômico da região.
- **Secretaria de Obras:** Para fornecer orientações sobre infraestrutura urbana, a construção e desenvolvimento do projeto de engenharia.
- **Secretaria de Fazenda:** Contribui para as discussões do ponto de vista orçamentário e fiscal do projeto, estabelecendo as premissas de disponibilidade e financiabilidade do projeto.
- **Secretaria de Meio Ambiente:** Orienta o projeto na área de sustentabilidade, gestão de resíduos e preservação de áreas verdes.
- **Representantes de associações comunitárias ou organizações não governamentais:** Podem ser convidados para fornecer perspectivas da sociedade civil, representando o interesse público em temas como moradia, cultura ou lazer.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

8.1.3 Gestão do Projeto

A gestão do projeto é responsável por monitorar o progresso das atividades e garantir a conformidade com o plano estabelecido. Isso inclui a análise e gestão dos riscos, o cumprimento do cronograma e o planejamento das atividades necessárias para o avanço do projeto. Além disso, a gestão do projeto deve monitorar a qualidade dos resultados, escalar problemas críticos quando necessário e identificar oportunidades de melhoria ao longo do processo.

A equipe do Projeto é incumbida de desenvolver os estudos e os produtos que contribuam para o alcance dos objetivos do projeto, assegurando que todas as entregas estejam alinhadas com as expectativas dos stakeholders e com as melhores práticas do setor.

Essa gestão é composta pelo **Gerente do projeto**, e pelos representantes técnicos das frentes de desenvolvimento do projeto incluindo jurídico, socioambiental, técnico e econômico-financeiro. Neste ponto, sugere-se que para formação da Comissão de Avaliação do Impacto Social e Ambiental (AIAS) sejam considerados os profissionais previstos na equipe ESG identificada no organograma proposto.

Cabe salientar que, a depender da forma de estruturação do projeto definida pela Prefeitura, as equipes técnicas poderão ser compostas por membros da administração direta, por consultores especialistas contratados e membros de organizações da sociedade civil que tenham sinergia com o projeto.

8.1.4 Proposta de estrutura de Governança

A proposta de estrutura de Governança tem como objetivo estabelecer as responsabilidades e periodicidade de interação entre as equipes de projeto. Essa

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

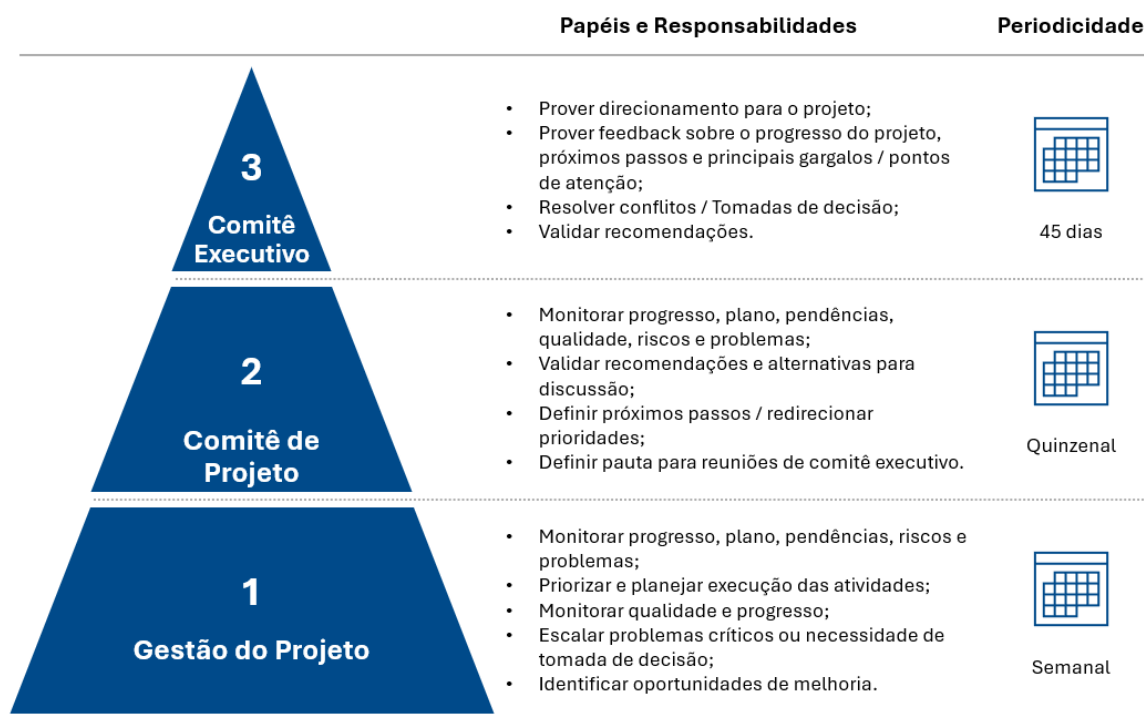
Proposta Inicial de Investimento

estrutura garante o fluxo eficiente de informações e assegurar que os dados e informações fundamentais cheguem de forma clara e oportuna a todas as partes envolvidas no desenvolvimento do projeto.

3 A implementação de uma governança estruturada e a realização de reuniões periódicas serão essenciais para monitorar o andamento das atividades e garantir a entrega dos produtos e serviços contratados.

4 O modelo de governança e plano de comunicação propostos definem papéis e responsabilidades, além de estipular a frequência das reuniões de monitoramento, status e apresentação de resultados, assegurando a validação contínua dos principais pontos com as equipes:

Figura 38 Modelo de Governança Preliminar



Fonte Houer Consultoria

203

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

8.2 Plano de Projeto Inicial

O Plano de Projeto Inicial, em alto nível, tem como objetivo a elaboração das premissas e parâmetros necessários para orientar a execução do projeto e estabelecer o planejamento da Proposta Intermediária de Investimento.

O Ginásio do Gigantinho, um espaço tradicional na cidade de Tramandaí, desempenhava um papel importante tanto para a comunidade quanto para o desenvolvimento urbano e econômico da região. Diante disso, com objetivo de resgatar esse papel, é essencial traçar um plano que permita o atingimento das demandas sociais, culturais, econômicas a partir dos objetivos traçados para o projeto.

Assim, é necessário que o futuro projeto avalie as necessidades estruturais, as oportunidades de revitalização e modernização, bem como as intervenções necessárias para explorar possibilidades de uso dos locais e determinar a opção mais vantajosa para requalificação da área do Gigantinho.

Para orientar o desenvolvimento da Proposta Intermediária de Investimento, será apresentado a seguir um plano de projeto inicial que abarca:

- Fluxograma do processo de estruturação do projeto;
- Produtos a serem desenvolvidos
- Plano de gestão da qualidade e controle de aprovações;
- Plano de Comunicação e engajamento das partes interessadas do projeto;
- Plano de realização dos Benefícios Públicos
- Plano de Gestão dos Riscos

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

8.2.1 Proposição de Fluxograma de Etapas do Projeto

A proposta de etapas do projeto visa apresentar de forma preliminar algumas avaliações e análises necessárias para que a administração pública realize a contratação futura de um projeto de infraestrutura. Esta proposta foi desenvolvida com base no benchmarking de outros projetos semelhantes estruturados por consultorias especializadas e metodologias aplicadas por bancos de desenvolvimento multilateral que atuam no Brasil.

Ressalta-se que está é uma recomendação e que a Prefeitura deverá estabelecer sob quais premissas e metodologias se dará o desenvolvimento da Proposta Intermediária de Investimento. A seguir, apresenta-se a abordagem metodológica para cada etapa e quais produtos serão gerados, detalhando as atividades que serão realizadas e seus objetivos:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

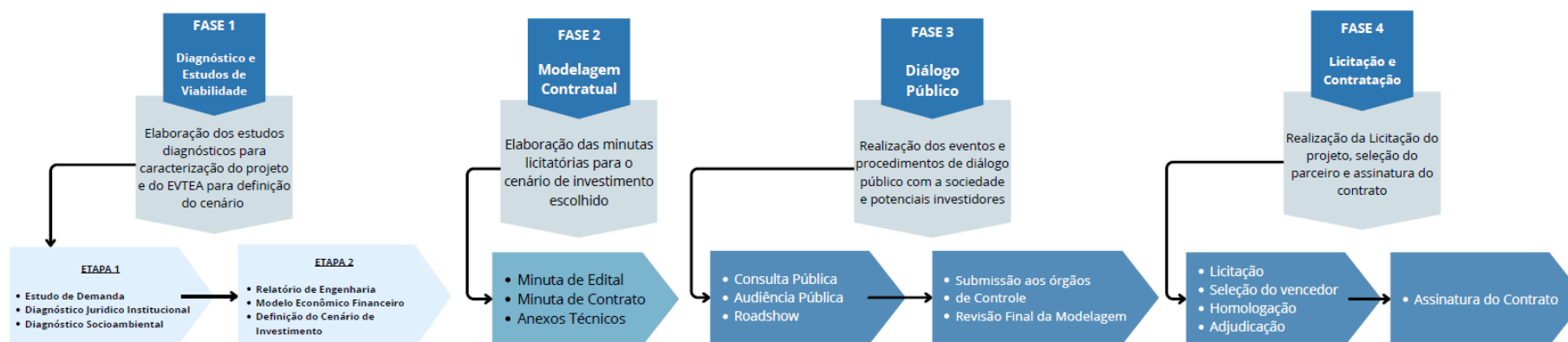
OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Figura 39 Etapas do Projeto



Fonte Houer Consultoria

De forma a estabelecer um paralelo desta proposta com o Modelo de 5 Dimensões, as Fases 1, 2 e 3 correspondem a estruturação da Proposta Intermediária de Investimento. Enquanto os procedimentos da Fase 4 fazem jus a Proposta Completa de Investimento, momento no qual temos o início da execução do projeto

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

8.2.1.1 ***Etapas 1 – Diagnóstico e Estudos de Viabilidade***

Nesta etapa do projeto, serão desenvolvidos documentos fundamentais para garantir sua viabilidade e alinhamento com os objetivos estratégicos. O Plano de Trabalho, juntamente com o cronograma detalhado, definirá as atividades, prazos e responsabilidades de cada fase. Serão também elaborados relatórios técnicos, jurídicos e socioambientais, que fornecerão análises especializadas sobre aspectos essenciais do projeto.

O Relatório Econômico-Financeiro apresentará a análise de viabilidade financeira, garantindo a sustentabilidade do projeto. O Relatório de Engenharia trará as especificações técnicas e avaliações necessárias para a execução do projeto. Por fim, a análise de cenários avaliará a relação custo-benefício, assegurando que o investimento seja justificado e traga retornos econômicos e sociais. Após essas avaliações a administração pública terá todas as informações necessárias para definir a opção mais vantajosa para contratação e seguir para Fase 2 do projeto.

8.2.1.2 ***Estudo de Demanda ou diagnóstico técnico operacional***

O diagnóstico técnico do ativo imobiliário do Gigantinho tem como objetivo o planejamento e a execução do MASTERPLAN, bem como dos projetos de arquitetura e engenharia. Esta seção inclui um conjunto de atividades destinadas a proporcionar um entendimento completo e preciso das condições físicas, estruturais e regulamentares das áreas envolvidas. As atividades englobam levantamentos topográficos, estudos geotécnicos, avaliação das condições estruturais e análise de custos. Cada uma dessas etapas é cuidadosamente projetada para garantir que todas as decisões futuras sejam fundamentadas em dados robustos e análises detalhadas, assegurando a viabilidade e a sustentabilidade do projeto a longo prazo.

A elaboração exige uma abordagem multidisciplinar e a realização de diversos estudos e análises para garantir que o planejamento atenda às necessidades e

Proposta Inicial de Investimento

expectativas das partes interessadas. Aqui estão alguns dos principais estudos necessários:

Caracterização da região: Esta atividade consiste em caracterizar o entorno onde se insere o Gigantinho, a partir de informações qualitativas, com o objetivo de compreender a dinâmica social, demográfica, urbana, ambiental, de mobilidade e de fluxos e os principais equipamentos públicos e privados existentes. Este trabalho resultará em um panorama geral sobre a região e como estes aspectos se relacionam com a área do Gigantinho, possibilitando construir análises sobre as potencialidades e fragilidades do equipamento.

Levantamento Topográfico e estudo planialtimétrico: Realizar o levantamento topográfico e planialtimétrico com o levantamento dos elementos físicos existentes que compõem o a área do Gigantinho, tendo como resultado mapas planialtimétricos, dados Georreferenciados, cálculo de áreas e volumes, memorial descritivo e plantas baixas e de situação.

Caracterização do Tipo de Solo: Examina a legislação e regulamentação relacionadas ao uso do solo, identificando restrições e oportunidades. Essa análise é fundamental para garantir que o masterplan esteja em conformidade com as diretrizes locais. Realização de sondagens de simples reconhecimento dos solos, conforme os critérios estabelecidos pela NBR 8036/1983. Este trabalho resultará na caracterização dos tipos de solo, avaliando a capacidade de carga, determinando os tipos de fundação mais adequados para os projetos de engenharia, e abordando outras questões necessárias para garantir a segurança, viabilidade e eficiência do projeto.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Estudo de Mobilidade e Acessibilidade: Avalia as condições de transporte e acessibilidade do local, incluindo a infraestrutura existente e as necessidades de transporte público, ciclovitário e pedonal.

Análise Socioeconômica: Examinar as características demográficas, econômicas e sociais da área, incluindo a renda, níveis de educação, e as necessidades da comunidade.

Estudo de Patrimônio Cultural: Identificar e analisa os aspectos culturais e históricos do local, garantindo que o masterplan respeite e valorize o patrimônio local.

Engajamento das Partes Interessadas: Realizar consultas com a comunidade local, órgãos governamentais, investidores e outros stakeholders para garantir que suas opiniões e necessidades sejam consideradas no planejamento.

Análise de Riscos: Identificar e avaliar os riscos associados ao projeto, considerando aspectos financeiros, técnicos e operacionais, e propondo estratégias para mitigá-los.

8.2.1.2.1 Diagnóstico Jurídico Institucional

O Diagnóstico Jurídico visa garantir a segurança legal e a viabilidade dos projetos de valorização e desenvolvimento do projeto. Este diagnóstico abrange uma série de atividades detalhadas que são apresentadas a seguir:

Levantamento cartorial e de regularidade: Esta atividade envolve a busca e obtenção de certidões junto aos cartórios e registros de imóveis competentes, com o objetivo de verificar a conformidade legal e a regularidade do projeto. O processo inclui a análise jurídica detalhada da documentação coletada, para garantir que

209

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

todos os aspectos legais sejam cumpridos e que não haja impedimentos ou irregularidades. Além disso, será realizado um levantamento minucioso das despesas fiscais e administrativas associadas ao imóvel, assegurando que todos os custos estejam devidamente identificados e documentados. Esse levantamento cartorial e de regularidade é fundamental para garantir a segurança jurídica das operações e intervenções planejadas no projeto.

Levantamento da Situação Fundiária e Jurídica dos Ativos: Esta atividade consiste em realizar um levantamento abrangente da situação fundiária e jurídica do ativo. O processo inicia-se com consultas detalhadas aos registros públicos para verificar a titularidade e a situação jurídica do imóvel, assegurando que todos os dados estejam atualizados e precisos. Paralelamente, deverá ser realizada uma inspeção minuciosa para detectar eventuais ocupações irregulares. A análise jurídica rigorosa será conduzida para garantir a regularidade de toda a documentação relacionada ao ativo e identificar quaisquer implicações legais. Este levantamento é essencial para enfrentar a complexidade e variabilidade das situações fundiárias, assegurando a legalidade e legitimidade dos ativos imobiliários. A atividade inclui também a comunicação constante com os órgãos responsáveis e a implementação de medidas corretivas para resolver quaisquer irregularidades detectadas.

Levantamento de Restrições e Limitações Diversas: Esta atividade envolve a identificação e análise detalhada de todas as restrições e limitações que possam impactar o projeto. O processo inclui a realização de consultas aos registros públicos e bases de dados relevantes para detectar quaisquer arrolamentos, indisponibilidades, ou outras restrições jurídicas. Além disso, deverá ser realizada uma análise jurídica minuciosa para avaliar as limitações urbanísticas e ambientais que incidem sobre os ativos. Essa avaliação é importante para entender os

210

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

impactos dessas restrições na execução de concessões ou cessões dos imóveis, e para identificar os riscos potenciais que podem afetar o sucesso do projeto. O objetivo final é assegurar que todas as limitações sejam claramente compreendidas e adequadamente gerenciadas, minimizando os riscos e garantindo a viabilidade jurídica e operacional das iniciativas planejadas.

Análise de Atos Normativos: Esta atividade envolve a pesquisa e análise abrangente de legislações e atos normativos nas esferas municipal, estadual e federal, com o objetivo de identificar todas as regras vigentes que possam afetar a implementação do projeto. A atividade inclui a identificação de normas urbanísticas, ambientais, de patrimônio histórico e cultural, além de normas de afetação ou desafetação de bem público, que possam impor restrições ao uso, ocupação, zoneamento e potencial construtivo do imóvel.

Análise de Processos Judiciais, Extrajudiciais e Administrativos: Esta atividade consiste em realizar um levantamento detalhado de todos os processos judiciais e extrajudiciais. A análise começa com a consulta a bases de dados judiciais e administrativas para identificar todos os processos em andamento ou encerrados que possam impactar os ativos.

8.2.1.2.2 Diagnóstico Socioambiental

Análise Regulatória da área do Gigantinho, esta atividade envolve a coleta e análise detalhada das regulamentações que afetam o ativo e sua área. O processo inclui a identificação de todas as normativas específicas aplicáveis, como as relacionadas a Áreas de Proteção Ambiental (APA), Zonas de Interesse Social (ZEIS), e áreas de preservação permanente (APP). Após análise dos atos normativos, será avaliada a existência de passivos e riscos ambientais.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Neste momento existe o aprofundamento dos estudos técnicos e da Avaliação de Impacto Ambiental e Social previsto na Proposta Inicial de Investimento.

8.2.1.2.3 Relatório de Engenharia

O objetivo do Relatório é apresentar de maneira estruturada as análises, soluções e recomendações para o projeto ou estudo específico. Ele serve como um registro formal do trabalho realizado, oferecendo suporte para a tomada de decisões e garantindo que todos os aspectos técnicos, financeiros e operacionais sejam devidamente considerados. A seguir, serão detalhadas algumas das atividades que deverão ser contempladas no relatório:

Projeto preliminar: A elaboração de projeto preliminar de ocupação e uso da área do Gigantinho considerará as possibilidades de utilização, respeitando as restrições e condicionantes apontadas pelos estudos anteriores, a fim de definir de forma clara a viabilidade da exploração da área. Deverão ser elaborados projetos preliminares de ocupação do terreno, considerando as seguintes atividades:

Proposta conceitual: A partir de visita de campo para identificação das características das ocupações existentes e do entorno imediato que possam influenciar na proposta e dos principais elementos identificados no diagnóstico, será desenvolvida uma proposta conceitual para a área.

A proposta deverá considerar o potencial construtivo adicional e apontar uma matriz de usos potenciais, bem como as intervenções a serem feitas no contexto espacial para viabilizar e valorizar o ativo. Este conceito indicará o que se pretende a partir da ocupação futura, quais os objetivos e estratégias para viabilização da proposta e quais as diretrizes urbanísticas, paisagísticas e arquitetônicas que deverão ser

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

incorporadas ao projeto, considerando, especialmente, o valor histórico e cultural da área.

Definição de programa e estudo volumétrico das edificações: Esta atividade consiste no desenvolvimento de proposta conceitual para a área, com o programa de necessidades, estudo de inserção nas volumetrias existentes e indicação de melhorias a serem realizadas na infraestrutura, bem como estudo de implantação dos anexos a serem construídos, caso seja necessário.

A proposta será acompanhada de texto descritivo de todas as decisões de projeto, detalhes mínimos para compreensão da proposta e definição de um programa;

Masterplan Preliminar: Esta atividade consiste no desenvolvimento do Masterplan em nível preliminar, sendo a planta da área de projeto com soluções urbanísticas e arquitetônicas necessárias para compreensão da proposta, indicação de acessos, áreas de usos com sua respectiva destinação conforme diretrizes urbanísticas e plano de ocupação, além de outros elementos que se fizerem necessários.

O Masterplan Preliminar será acompanhado de texto descritivo de todas as decisões de projeto, plano de massas associado à espacialização do programa para compreensão da proposta e quadro de áreas.

Estudos para licenciamento urbanístico e ambiental: Indicação de estudos que deverão ser desenvolvidos no âmbito do licenciamento urbanístico e ambiental do empreendimento, destacando os elementos mais importantes destes estudos bem como a complexidade, tendo em vista os possíveis impactos que poderão ser gerados com a nova proposta.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

O produto final se configurará em um caderno de apresentação da proposta de ocupação para a área do Gigantinho, em arquivo de imagem para ampla visualização (PDF), contendo descrição dos conceitos e premissas dos projetos, desenhos técnicos de representação do Masterplan, volumetrias e esquemas contendo plano de massas e setorizações, quadro de áreas e ilustrações perspectivadas.

Proposição de Modelo Operacional: Definidas as possibilidades de ocupação e uso da área, será proposto o modelo operacional das atividades a serem desenvolvidas exploradas, de forma a garantir a qualidade e abrangência da prestação do serviço público que será ofertado ao usuário. Fatores como quadro de pessoal operacional, de manutenção, conservação e administrativo, os recursos materiais necessários e outros gastos serão especificados nesse momento. O modelo operacional será a base para determinação dos custos e as despesas do projeto (OPEX).

Proposição de Escopo e Modelo Operacional com base em princípios de sustentabilidade: Desenvolvimento de alternativas para a realização do escopo de investimentos e para o modelo operacional que estejam alinhadas com os Padrões de Desempenho sobre Sustentabilidade Socioambiental do IFC e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Projetos que incorporam uma forte pegada sustentável têm acesso privilegiado a diversas fontes de financiamento específicas, como as oferecidas pelo BNDES, Banco do Nordeste e outras instituições financeiras que se comprometem com os padrões do IFC e dos ODS. Esse diferencial não só amplia as possibilidades de captação de recursos, mas também pode melhorar a viabilidade e competitividade do projeto, garantindo condições financeiras mais atrativas e duradouras, como

214

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

prazos estendidos e taxas de juros reduzidas isto porque as instituições financeiras reconhecem que esses projetos têm menor risco e maior potencial de retorno a longo prazo.

8.2.1.2.4 Modelo Econômico-Financeiro

O Modelo Econômico-Financeiro será elaborado de forma a prover subsídios para a validação do Modelo de Negócios proposto, sob a ótica da demonstração da viabilidade econômico-financeira, desempenhando peça fundamental do processo decisório.

Será apresentada uma avaliação das alternativas elaboradas a partir da consolidação dos resultados dos estudos de demanda, de engenharia, técnico operacional às premissas macroeconômicas, financeiras e de projeto definidas no Escopo do projeto.

Para balizar as premissas de elaboração do Modelo Econômico-Financeiro do projeto, serão utilizados os estudos técnicos elaborados pela Consultoria, bem como a definição do cenário de implantação. Durante a elaboração dos estudos, serão discutidos os cenários técnicos de implantação do projeto, considerando as possibilidades e panoramas plausíveis.

Diante de adequada estruturação de um modelo que assimile todos os aspectos relevantes à operação do Ginásio do Gigantinho para o município, o modelo será estruturado para oferecer simulações a partir de projeções das variáveis críticas, de forma a se avaliar o comportamento do projeto em diversas conjunturas e cenários de risco, ao longo de todo o ciclo de vida do empreendimento.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

O Modelo Econômico-Financeiro refletirá a modelagem completa e fiel do projeto, de modo que assimilem todas as variáveis e riscos inerentes, entre outros:

- i. Análises de sensibilidade e *benchmarking*;
- ii. Remuneração vinculado ao desempenho;
- iii. Valor dos bens do projeto;
- iv. Identificação de receitas acessórias, seus potenciais e incorporação na modelagem.

O Modelo deve apresentar, além das memórias de cálculos e resultados, todas as bases de dados utilizadas, de forma a permitir a auditoria e replicação de todas as etapas de execução dos estudos até a obtenção do resultado final.

Deverão ser desenvolvidos e apresentados detalhadamente os trabalhos referentes às etapas de:

1. Definição de premissas necessárias à avaliação econômico-financeira;
2. Planilha do modelo econômico-financeiro;
3. Relatório de avaliação econômico-financeira
4. Resultado dos estudos.

8.2.1.2.5 Estudo de Cenários e Value For Money do projeto

Por fim, será elaborado o Estudo de Cenários, abordando as opções de investimento e contratação contendo:

- a) Uma descrição das propostas analisadas, com suas respectivas justificativas, sob o ponto de vista econômico-financeiro;
- b) A identificação dos pontos críticos da Avaliação Econômico-Financeira e recomendação de ajustes necessários, bem como proposição de ações que possam gerar valor para os *stakeholders*;

216

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

- c) Uma comparação dos seus resultados com os obtidos por projetos similares no país e no exterior;
- d) A recomendação, por meio do fluxo de caixa descontado do Concessionário e do acionista, dos valores mínimos da contraprestação da Concessão;
- e) A possibilidade de eventual indenização pelos ativos regulatórios não amortizados, a serem transferidos para o Concessionário.

Neste momento é necessário avaliar e definir qual cenário de investimento proporciona o melhor retorno possível em termos de qualidade, eficiência e custo-benefício ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. Além de avaliar qualitativamente os benefícios, o *Value for Money* também avalia quantitativamente a capacidade de um determinado projeto de produzir ganhos econômico-financeiros, geralmente de forma comparativa a uma hipótese alternativa de investimento. Isso significa que o VFM analisa se um determinado projeto ou solução representa uma melhor alocação de recursos em comparação a outras opções, buscando otimizar o retorno e minimizar riscos.

Estudo de Benchmarking: Realizar uma avaliação de iniciativas de concessão ou cessão de ativos imobiliários com características semelhantes ao Gigantinho, tanto no Brasil quanto no exterior. O foco estará em iniciativas que possuam potencial turístico e natural comparável.

Impacto Fiscal: Considerar como o projeto impacta as finanças públicas, garantindo que seja sustentável no longo prazo sem comprometer o orçamento público.

Comparação de Modelos de Execução: Apresentar diferentes modelos de execução, como a abordagem pública tradicional versus uma PPP, verificando qual deles oferece o melhor VFM, considerando custos, eficiência e riscos associados.

217

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Análise quantitativa: Um dos componentes do estudo de Value for Money é uma análise quantitativa, realizada a partir de comparação financeira de compromissos do poder público nas diferentes modalidades de contratação de serviços. Nesse processo, compara-se o fluxo de desembolsos em caso de PPP com aquele decorrente da prestação do serviço pelo poder público, a valores presentes.

Análise qualitativa: Além de aspectos quantitativos deve-se considerar uma análise qualitativa dos principais impactos da implantação do projeto na modalidade de PPP, que podem envolver itens como transferência de riscos para o parceiro privado, qualidade e disponibilidade do serviço, dentre outros.

Estudo do Potencial para Exploração de Eventos e Atividades Comerciais: Avaliar as características dos eventos já realizados e daqueles com potencial para serem explorados. Entre os eventos a serem analisados estão: concertos e apresentações musicais, eventos corporativos e privados, feiras, festivais e eventos gastronômicos e exposições de arte e cultura. A análise incluirá projeções de demanda e estratégias de precificação para a realização de cada tipo de evento, visando maximizar o uso do espaço e o retorno financeiro.

8.2.1.3 Etapa 2 – Modelagem do Contrato

Nesta fase, serão desenvolvidos documentos para a modelagem completa do contrato e sua estruturação.

Além disso, serão redigidas as minutas de documentos editais, fundamentais para a condução dos processos licitatórios, assegurando a transparência e conformidade com as exigências legais.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

8.2.1.3.1 Minutas de Documentos Editalícios

Esses documentos servem como a base legal que estabelece as diretrizes e normas para a realização de licitações, garantindo transparência, equidade e eficiência no processo. Neste contexto, as minutas devem ser redigidas com clareza e objetividade, organizando cláusulas de acordo com as matérias pertinentes e as fases do processo licitatório.

O desenvolvimento dessas minutas não apenas assegura que todos os aspectos legais sejam contemplados, mas também oferece um mecanismo para a definição de responsabilidades e obrigações das partes envolvidas. Ao estabelecer regras claras para a futura contratação, as minutas de documentos editalícios ajudam a mitigar riscos e a promover uma concorrência saudável entre os participantes. Algumas etapas podem ser consideradas no desenvolvimento desses produtos, e são apresentadas abaixo:

Elaboração de Minutas de Editais: Com base na forma de contratação e no modelo de negócios definidos, assim como na análise das normas e práticas regulatórias vigentes, deverão ser elaboradas minutas de editais. Esses documentos deverão conter cláusulas claras e objetivas, organizadas e agrupadas conforme as matérias e fases do processo licitatório, estabelecendo as regras para a futura contratação.

Elaboração da Matriz de Riscos: criação de uma Matriz de Riscos, esta matriz deverá incluir a identificação e classificação dos riscos inerentes ao projeto, uma descrição detalhada dos fatores de risco e a avaliação das consequências caso esses riscos se concretizem. Também deverá ser abordado aspectos como a alocação de responsabilidades, o impacto sobre os parceiros público e privado, os mecanismos de mitigação, a exposição financeira e a probabilidade de ocorrência

219

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

dos riscos. Assim, a matriz de responsabilidades deverá ser claramente definida, garantindo que cada parte envolvida compreenda seu papel e suas obrigações na gestão dos riscos.

Elaboração de Minutas de Contratos: A partir da Matriz de Risco e da estratégia de contratação definidas, serão desenvolvidas minutas de contrato que respeitem a legislação vigente. O contrato é o documento mais importante para estabelecer a relação entre o ente privado e o ente público, seja em uma concessão comum ou em uma PPP. Deverá conter informações relevantes para a execução do projeto, como obrigações, metas, níveis de serviço, penalidades e demais regras, facilitando o acompanhamento da execução e reduzindo a incerteza para ambas as partes.

Elaboração do Caderno de Encargos: O Caderno de Encargos deverá ser elaborado para garantir que o parceiro execute o projeto com o nível de serviço adequado e realize os investimentos necessários. Este documento detalhará as obrigações técnicas da Concessionária, as diretrizes para o uso da marca conforme as normas aplicáveis, e as possibilidades de exploração econômica do ativo. Também deverá descrever a necessidade de cumprimento de atos normativos e regulamentos técnicos, além de mecanismos adicionais para assegurar a operação adequada e a atratividade do projeto para o setor privado.

Elaboração do Quadro de Indicadores de Desempenho: A definição de indicadores será baseada nos fatores críticos de sucesso já identificados para o projeto, utilizando as melhores práticas de benchmarking sobre o tema e considerando o escopo de investimentos e o modelo operacional selecionado. A definição de indicadores de desempenho é importante em parcerias público-privadas (PPPs) e concessões.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Desenvolvimento do Caderno de Diretrizes de Sustentabilidade: Com base no cenário estabelecido para o projeto, deverá ser elaborado um caderno de diretrizes de sustentabilidade. Nesse documento, serão definidas as diretrizes para a elaboração do Plano de Gestão de Governança (PGG), que contemplará as medidas e ações de prevenção, mitigação e aprimoramento do desempenho, levando em conta os riscos e impactos econômicos e de governança identificados no empreendimento. O caderno incluirá uma matriz de indicadores de impacto, que deverá ser monitorada e gerenciada pelo ente privado ao longo de todo o período contratual.

8.2.1.4 Fase 3 – Diálogo Público

O diálogo público é uma etapa importante e possui três mecanismos essenciais no processo de participação pública e promoção do projeto: a audiência pública, a consulta pública e o Roadshow. Cada um deles desempenha um papel para garantir a transparência, a participação da sociedade e o envolvimento de potenciais investidores em projetos de grande relevância.

Esses mecanismos — audiência pública, Roadshow e consulta pública — são complementares, e juntos garantem um processo participativo e transparente, envolvendo tanto a sociedade quanto o setor privado de maneira eficaz.

8.2.1.4.1 Consulta Pública

A consulta pública é um processo de participação que permite a sociedade, empresas, especialistas e demais partes interessadas darem suas contribuições sobre o projeto em questão. Ela ocorre antes da formalização de contratos, regulamentos ou políticas, e seu principal objetivo é garantir a transparência e a colaboração, além de identificar potenciais melhorias ou ajustes para o projeto.

221

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

A Consulta pública tem a função de:

Divulgar o projeto: Tornar públicas as informações sobre o projeto de concessão, incluindo objetivos, escopo, estudos de viabilidade, termos contratuais e possíveis impactos.

Coletar sugestões e críticas: Permitir que os interessados analisem a proposta e contribuam com suas opiniões, sugestões de melhoria, preocupações e questionamentos.

Ajustar o projeto: Com base nas contribuições recebidas durante a consulta, os responsáveis pelo projeto podem realizar ajustes e refinamentos, visando uma melhor adequação do projeto às necessidades sociais e econômicas.

A consulta pública geralmente ocorre por meio de audiências, formulários online ou outros canais de comunicação abertos à população.

8.2.1.4.2 Audiência Pública

A audiência pública é uma ferramenta democrática que permite o envolvimento direto da sociedade em processos de tomada de decisão e formulação de políticas, programas, projetos ou regulamentos. No caso em questão, será realizada uma audiência pública para a apresentação do projeto do Gigantinho à iniciativa privada. Este evento tem como objetivo compartilhar informações detalhadas sobre o projeto e, ao mesmo tempo, coletar contribuições e sugestões dos participantes.

Planejamento das Audiências Públicas: O planejamento dos eventos contempla a definição do formato a ser adotado (presencial, virtual ou híbrido), contratação dos serviços de terceiros necessários, definição de participantes e público-alvo, elaboração de checklist de coleta de informações e dos materiais de divulgação.

222

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Elaboração de apresentação do projeto: Elaboração de apresentação contendo o modelo operacional proposto, dados socioeconômicos, resultados e benefícios esperados, dentre outros fatores.

Realização das Audiências Públicas: Administração de convidados e participantes, bem como pela documentação em vídeo e por escrito do conteúdo das audiências, incluindo a descrição das principais informações e contribuições colhidas durante os eventos, a relação de perguntas formuladas e propostas de respostas.

8.2.1.4.3 Roadshow

A promoção do projeto a potenciais investidores ocorrerá por meio de reuniões técnicas, também conhecidas como Roadshow. Esses encontros têm como propósito fornecer informações complementares, assegurando que todos os investidores interessados recebam o mesmo nível de detalhamento. O Roadshow é estratégico para atrair a atenção de possíveis parceiros financeiros, oferecendo um ambiente para esclarecer dúvidas e discutir o potencial do projeto.

É uma etapa importante para garantir que o projeto seja bem compreendido pelos possíveis investidores e que todos recebam as mesmas informações, assegurando transparência e igualdade de tratamento. Ele pode incluir:

Apresentações técnicas: Durante as reuniões, os detalhes técnicos do projeto são apresentados, incluindo sua viabilidade econômica, estrutura jurídica, e o papel que a iniciativa privada desempenhará.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Sessões de perguntas e respostas: Os investidores têm a oportunidade de esclarecer dúvidas, o que pode ajudar a ajustar suas expectativas e avaliar o retorno potencial do investimento.

Construção de relacionamento: Esse processo também facilita o desenvolvimento de relacionamentos entre os gestores do projeto e potenciais parceiros, fortalecendo a confiança no sucesso da parceria.

O objetivo principal do Roadshow é garantir o máximo de visibilidade para o projeto, despertando o interesse de investidores qualificados e assegurando a viabilidade financeira da PPP.

8.2.1.5 Fase 4 – Licitação e Contratação

Na Fase 4 são realizados todos os procedimentos relativos à licitação do projeto e a celebração do contrato com o vencedor. Este momento será conduzido pela comissão de licitação durante todo o procedimento licitatório, com possibilidade de assessoramento especializado, de modo a assessorar tecnicamente na elaboração das respostas aos questionamentos dos licitantes efetuados ao longo do procedimento licitatório, bem como aos eventuais pedidos de esclarecimentos, impugnação ao Edital ou suspensão do certame.

Da mesma forma, poderá haver assessoramento da Consultoria à comissão de licitação na elaboração de peças jurídicas em casos de eventuais recursos administrativos ou ações judiciais em tempo hábil para a avaliação e validação do município, bem como assessoramento na elaboração pareceres técnicos e jurídicos para resposta a questionamentos ou a órgãos de controle ao longo do procedimento licitatório.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Esta Fase compreende também na avaliação da documentação entregue pelas licitantes, bem como a habilitação, atendimento aos aspectos técnicos e jurídicos do Edital e respectiva classificação das propostas; divulgação e comunicação do resultado do certame; e à decisão final de homologação da licitação e adjudicação de seu objeto ao vencedor. Todas as análises realizadas serão entregues no formato de notas técnicas para avaliação da comissão de licitação.

8.2.1.5.1 Assinatura do Contrato de Concessão

Neste momento são realizados os procedimentos e atividades necessárias para adjudicação e homologação do certame, bem como assinatura do contrato de Concessão com a Concessionária.

Será realizada a revisão final da minuta do contrato e anexos, com inserção dos dados dos contratantes, incluindo da Concessionária. Havendo a assinatura do contrato inicia-se a fase de Execução do projeto.

8.2.2 Proposta de Cronograma Preliminar

A proposta de prazos no cronograma é fundamentada na expertise da consultoria no desenvolvimento de modelagens de concessão e se baseia em cronogramas previamente elaborados. Essa abordagem permite a elaboração de um cronograma realista e viável, que leva em consideração as melhores práticas e lições aprendidas em projetos similares. Ao utilizar essas referências, a consultoria busca assegurar que todos os prazos sejam adequadamente dimensionados e que as etapas do projeto sejam executadas de forma eficiente e dentro dos limites estabelecido:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

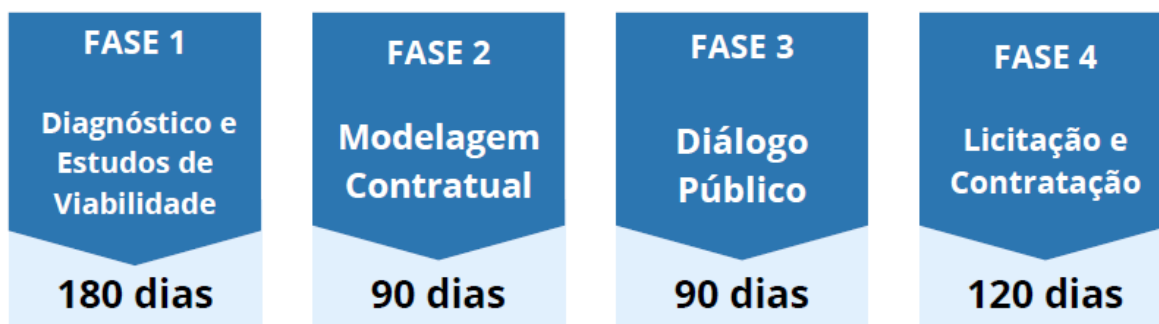
OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Figura 40 Proposta de Cronograma Preliminar



Fonte Houer Consultoria

8.3 Plano de Controle de Qualidade e Aprovações

O **plano de controle de qualidade e aprovações de projeto** é um documento essencial que define como a qualidade será garantida e monitorada durante todas as fases do projeto. Ele estabelece critérios, padrões e procedimentos para garantir que os entregáveis atendam às expectativas das partes interessadas e sejam formalmente aprovados. Através desse plano, a equipe consegue minimizar retrabalhos, evitar falhas e assegurar a satisfação do cliente.

Assim ele visa estabelecer os procedimentos, prazos e responsáveis em validar:

- Qualidade Técnica dos Documentos e Produtos:** A qualidade dos produtos e documentos entregues será avaliada pelo comitê de projeto que possui uma equipe multidisciplinar, que também poderá se valer de contratações externas para avaliação, quando achar necessário.
- Conformidade com os Requisitos:** Avaliação da aderência das entregas aos requisitos técnicos e contratuais estabelecidos.

Proposta Inicial de Investimento

- c) **Cumprimento de Prazos:** O Comitê do Projeto deverá monitorar o cumprimento dos prazos definidos no cronograma do projeto para envio ao Comitê Executivo.
- d) **Efetividade das Soluções:** O Comitê Executivo deverá avaliar a eficácia das soluções implementadas e da adequação dos serviços entregues.

8.3.1 Responsabilidades

Considerando as equipes propostas no Plano Inicial de Projeto, temos a recomendação das seguintes responsabilidades no âmbito do plano de controle de qualidade e aprovações

- a) **Equipes Técnicas:** responsáveis pela elaboração e desenvolvimento dos produtos e da realização das revisões e adequações apontadas pelo Comitê de Projeto;
- b) **Gestão do Projeto:** responsável pelo recebimento e compartilhamento dos produtos elaborados e dos pareceres de avaliação e validação dos produtos. O papel essencial do gerente do projeto é de coordenar a interação entre as equipes para comunicação e planejamento assertivo das ações necessárias para consolidação dos produtos;
- c) **Comitê do Projeto:** Responsável por avaliar documentos técnicos e demais produtos entregues. O comitê é composto por áreas multidisciplinares do ente público, com a possibilidade de contratação de validação externa, se necessário;
- d) **Comitê Executivo:** responsável por validar os produtos elaborados, dar direcionamento estratégico ao projeto e realizar a tomada de decisão, quando necessário.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

8.3.2 Prazo de Avaliação dos Documentos Técnicos e Produtos

A qualidade dos documentos e produtos entregues será avaliada pelo Comitê Executivo dentro do seguinte cronograma:

1. **Elaboração:** prazo específico para cada produto
2. **Avaliação:** o Comitê de projeto terá 15 dias úteis após o recebimento do produto ou documento.
3. **Revisão:** A equipe responsável pela elaboração terá 10 dias úteis para ajustes e correções.
4. **Validação e Aceite:** O aceite deverá ser comunicado em até 10 dias após a revisão final, e todos os ajustes deverão ser documentados para acompanhamento.
5. **Apresentação do produto:** A apresentação do produto ao Comitê executivo deve ocorrer em até 30 dias da validação e aceite do Comitê de projeto.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

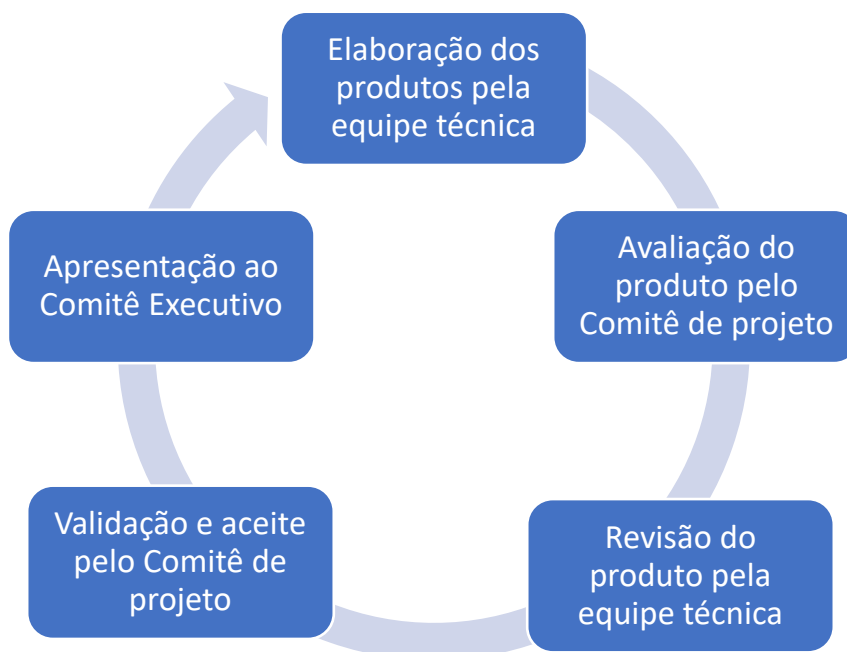
OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Figura 41 Fluxo de Avaliação e Aprovação



Fonte Houer Consultoria

8.4 Plano de Comunicação preliminar

O Plano de Comunicação preliminar visa estabelecer a abordagem adequada e práticas de interação entre as partes interessadas, tendo em vista a necessidade de dados e informações. Por meio desse plano, busca-se garantir que as informações fundamentais cheguem aos *stakeholders*, ou seja, aos grupos interessados no projeto, tornando a comunicação mais eficiente, evitando problemas como atraso nas entregas, interceptação indevida e interpretações incorretas das informações transmitidas.

Os *stakeholders* estratégicos para a realização das ações de engajamento e comunicação serão priorizados considerando os aspectos de maior relevância e/ou

Proposta Inicial de Investimento

impacto e levando em consideração seus papéis, interesses, conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas a respeito do objetivo do projeto.

Em complementação a esta análise, propõe-se que seja realizado um diagnóstico do processo de comunicação com:

- Realização de pesquisas de dados relevantes para cada público de interesse;
- Levantamento da matriz de oportunidades e ameaças;
- Identificação e avaliação da abordagem dos meios de comunicação que afetam os públicos de interesse do projeto;
- Diagnóstico do ambiente interno dos entes públicos, de modo a identificar aspectos facilitadores e dificultadores dentro de sua organização.

Outro ponto importante para elaboração do diagnóstico de comunicação, é avaliar o ambiente político, de modo a identificar o posicionamento político de partes interessadas que podem engajar e patrocinar o projeto ou que tem potencial de impedir a sua continuidade ou o seu sucesso. Considerando a velocidade e a amplitude dos meios de comunicação on-line, deve ser proposta uma metodologia de acompanhamento/monitoramento da imprensa e perfis de redes sociais, para que sejam adotadas estratégias ou ações de mitigação ou de reação/resposta necessárias.

Desta forma, entende-se que a comunicação precisa estar alinhada as necessidades de cada Fase do projeto, por isso o Plano de Comunicação deverá prever as ações e eventos adequados para cada momento de estruturação do projeto. Recomenda-se que o Plano de Comunicação e de Engajamento seja elaborado junto com o Plano de Trabalho.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

8.4.1 Partes Interessadas

Para realizar o gerenciamento das comunicações, é necessário identificar as partes interessadas, tanto internas quanto externas, e seus posicionamentos atinentes ao projeto e estabelecer os principais itens de comunicação para cada público.

Tabela 35 Partes interessadas do projeto

Partes Interessadas	Responsabilidade	Relevância	Posicionamento em relação ao projeto
Prefeitura Municipal	Execução do projeto	Alta	Promotor
Secretaria Municipal de Turismo	Gerenciamento do projeto	Alta	Promotor
Consultoria Especializada	Gerenciamento e Execução do projeto	Alta	Promotor
Secretaria Municipal de Obras Públicas	Fornecimento de Informações e Articulação junto às Partes Interessadas externas	Alta	Promotor
Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo	Fornecimento de Informações e Articulação junto às Partes Interessadas externas	Média	Simpatizante

Proposta Inicial de Investimento

Conselho Municipal de Desporto	Fornecimento de Informações e Articulação junto às Partes Interessadas externas	Média	Simpatizante
Secretaria Municipal de Fazenda	Fornecimento de Informações	Média	Simpatizante
Assessoria de Comunicação	Fornecimento de Informações e divulgação do projeto. Implementação do Plano de Comunicação.	Média	Simpatizante
Procuradoria e Controladoria Geral do município	Controle Interno	Alta	Simpatizante
Tribunal de Contas do Estado	Controle Externo	Alta	Neutro
Câmara Municipal	Controle Externo e aprovação de projetos de lei	Alta	Neutro
Sociedade Civil	Solicitação de informações	Alta	Neutro
Potenciais Licitantes	Envio de contribuições	Alta	Neutro
Imprensa	Publicidade do projeto	Média	Neutro

Proposta Inicial de Investimento

Grupos Sociais e/ou econômicos impactados	Solicitação de Informações	Média	Simpatizante
---	----------------------------	-------	--------------

Fonte Houer Consultoria

8.4.2 Grupos Sociais e/ou Econômicos potencialmente impactados pelo projeto

O desenvolvimento de projetos de revitalização da área, exige uma análise dos diversos grupos sociais e econômicos envolvidos. O primeiro passo nesse processo é identificar todos os grupos que podem ser afetados, tanto negativamente quanto positivamente. É importante identificar aqueles que podem sofrer impactos adversos caso seus interesses e preocupações não sejam devidamente identificados e tratados.

Além disso, é igualmente importante considerar os grupos que poderiam se beneficiar com a implementação do projeto, especialmente se forem incorporadas medidas específicas em futuros contratos da Autoridade, como a inclusão de Indicadores de Desempenho que visem atender suas necessidades e expectativas.

Essa abordagem abrangente e inclusiva visa garantir que o projeto não apenas minimize danos, mas também maximize benefícios, promovendo um desenvolvimento sustentável e equitativo para toda a comunidade.

Abaixo estão alguns grupos sociais e econômicos que podem ser afetados negativamente pelo projeto, caso seus interesses e preocupações não sejam identificados e tratados:

- **Comerciantes do Camelódromo**

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Preocupações: Perda de seus pontos de venda, impacto econômico imediato, necessidade de relocação e falta de garantias sobre a nova localização.

Impacto Negativo: Desemprego ou diminuição de renda, dificuldade em atrair sua clientela para um novo local.

- **Comunidade Local e Moradores da Área**

Preocupações: Impacto na qualidade de vida devido à perda de um espaço cultural e esportivo (Ginásio), ruídos e transtornos causados pela obra, possível aumento no custo de vida na área.

Impacto Negativo: Perda de identidade cultural.

- **Usuários do Ginásio para Atividades Culturais e Esportivas**

Preocupações: Falta de um espaço adequado para eventos e práticas esportivas populares, perda de acesso à inclusão social através do esporte e da cultura.

Impacto Negativo: Exclusão social, menos oportunidades para jovens e crianças em programas comunitários de esporte e cultura.

- **Pequenos Negócios Locais**

Preocupações: Redução no fluxo de clientes durante a obra e após a realocação do camelódromo e do ginásio, que podem ser substituídos por grandes empreendimentos comerciais.

Impacto Negativo: Queda nas vendas, dificuldades financeiras, fechamento de negócios locais.

- **População de Baixa Renda**

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Preocupações: Aumento do custo de vida local (aluguel, transporte) com o desenvolvimento de novos empreendimentos comerciais e uma possível elitização da área.

Impacto Negativo: Gentrificação, expulsão dos moradores mais pobres da área e maior exclusão econômica.

Com visão nesses grupos sociais e econômicos, podemos propor algumas recomendações para minimizar os impactos, tratar adequadamente essas preocupações e promover maior aceitação do projeto por todas as partes envolvidas. Elas são:

- a) **Consulta pública:** Realizar audiências e consultas com todos esses grupos para identificar suas preocupações e adaptar o projeto conforme necessário.
- b) **Programas de compensação:** Criar planos de realocação, apoio econômico ou subsídios para os grupos mais vulneráveis.
- c) **Ações de inclusão social:** Garantir que o novo projeto inclua espaços e oportunidades para atividades comunitárias e populares.
- d) **Incentivo ao comércio local:** Desenvolver políticas que beneficiem pequenos comerciantes e trabalhadores autônomos no novo centro comercial.

8.4.3 Plano Inicial de Gestão de Mudanças

O Plano de Gestão de Mudanças é um documento que orienta como as mudanças no projeto, programa ou organização serão identificadas, avaliadas, aprovadas e implementadas. Ele é essencial para mitigar impactos negativos, evitar atrasos e garantir que todas as partes interessadas estejam alinhadas durante o processo de transformação.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

O processo de gestão das mudanças deve passar pelas seguintes etapas:

1. **Solicitação:** Qualquer membro do projeto pode solicitar uma mudança via e-mail, descrevendo a proposta, justificativa e urgência.
2. **Avaliação de Impacto:** O Comitê de projeto analisa os impactos na qualidade, escopo, cronograma, orçamento e riscos.
3. **Aprovação:** Mudanças menores são aprovadas pelo Gerente de Projeto; mudanças significativas precisam do Comitê de projeto e Executivo
4. **Implementação:** Aprovadas, as mudanças são integradas ao plano do projeto e comunicadas as equipes.
5. **Monitoramento e Validação:** A equipe verifica se os resultados foram alcançados e registra lições aprendidas.

A realização desse processo é importante para realização de uma gestão de mudanças efetiva dentro do projeto e que mitigue potenciais impactos negativos no projeto. Uma ferramenta utilizada para auxiliar nessa gestão é a **Matriz RACI**. A **Matriz RACI** é uma ferramenta utilizada para definir e esclarecer os papéis e responsabilidades de cada envolvido nas atividades de um projeto, assegurando alinhamento e eficiência na gestão de mudanças. A sigla RACI representa quatro categorias principais:

Responsável (R) – quem executa a tarefa;

Aprovador (A) – quem tem autoridade final sobre a decisão;

Consultado (C) – quem oferece suporte ou orientações; e

Informado (I) – quem deve ser mantido a par do progresso.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Abaixo, apresentamos um exemplo de matriz RACI para um processo de gestão de mudanças:

Tabela 36 Matriz RACI

Atividade	Responsável (R)	Aprovador (A)	Consultado (C)	Informado (I)
Solicitação de mudança	Solicitante	-	Equipe técnica	Gerente de Projeto
Análise de impacto	Gerente de Projeto	Comitê Executivo	Comitê de Projeto	Equipes técnicas
Aprovação da mudança	Comitê Executivo	Comitê de projeto	-	Partes Interessadas
Implementação da mudança	Equipe técnica	-	-	Gerente de Projeto

Fonte Houer Consultoria

A final da aplicação da Matriz RACI, deve-se identificar riscos como atrasos, aumento de custos e resistência da equipe relativos à mudança proposta. Ao final de cada mudança, uma revisão deve ser realizada para avaliar os impactos reais e com isso, registrar as lições aprendidas para otimizar futuros processos e integradas ao relatório final do projeto.

Proposta Inicial de Investimento

8.5 Plano de Realização de Benefícios Públicos

O **plano de realização de benefícios** é um documento estratégico usado em projetos, principalmente em gestão de portfólio e gerenciamento de programas, para assegurar que os benefícios esperados sejam efetivamente alcançados. Ele descreve as atividades, prazos, responsáveis e indicadores necessários para garantir que os benefícios identificados na fase inicial do projeto sejam concretizados e sustentáveis ao longo do tempo.

Com objetivo de fornecer um resumo do plano inicial de realização dos benefícios públicos e uma avaliação das questões chaves do projeto, propõe-se as seguintes ações para cada benefício previsto na dimensão estratégica:

Tabela 37 Plano inicial de realização benefício 1

Benefício	Geração de Empregos: empregos diretos e indiretos, desde a fase de construção até a gestão contínua do local.
Como será entregue?	Por meio da implantação de estruturas que permitam a exploração comercial do ativo e a geração de empregos para mão de obra local
Como será mensurado?	Criar KPIs (<i>Key Performance Indicators</i>) específicos para o número de empregos gerados durante e após a construção. Acompanhamento por meio do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) do registro de novos empregos durante e após implementação do projeto.
Como será monitorado se está sendo alcançado?	Relatórios de progresso: As empresas responsáveis pela construção e gestão deverão fornecer relatórios periódicos sobre o número de pessoas empregadas, detalhando o tipo de emprego (direto ou indireto) e sua função.

238

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Fonte Houer Consultoria

Tabela 38 Plano inicial de realização benefício 2

Benefício	Desenvolvimento Econômico Local: atração de investimentos e desenvolvimento de negócios ao redor do empreendimento
Como será entregue?	Por meio do aumento da oferta de produtos e serviços para a população local e visitantes e Pequenos e médios empreendedores com a oportunidade de abrir novos negócios nos espaços comerciais.
Como será mensurado?	Receita gerada pelo comércio local: A arrecadação de impostos municipais, como ISS (Imposto Sobre Serviços) e ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), provenientes das novas empresas será uma métrica importante para mensurar o impacto econômico. Taxa de ocupação das áreas comerciais: A taxa de ocupação dos espaços comerciais disponíveis será um indicador claro da atratividade da área para os negócios.
Como será monitorado se está sendo alcançado?	A prefeitura e órgãos de desenvolvimento econômico podem emitir relatórios trimestrais ou semestrais que monitorem o número de novos negócios, o crescimento da receita e a taxa de ocupação das áreas comerciais. Realizar pesquisas com os empresários da região para entender suas percepções sobre o ambiente de negócios, os desafios que enfrentam e suas expectativas de crescimento. Análise de indicadores socioeconômicos:

Proposta Inicial de Investimento

	Através de dados socioeconômicos, como o aumento do emprego formal, crescimento do PIB local e melhoria na renda per capita
--	---

Fonte Houer Consultoria

Tabela 39 Plano inicial de realização benefício 3

Benefício	Aumento na Receita Fiscal: arrecadação de impostos aumenta devido ao crescimento econômico.
Como será entregue?	Por meio da infraestrutura comercial criada ao redor do ginásio revitalizado que gerará novas oportunidades para o comércio e serviços, estimulando o crescimento econômico local e aumentando a arrecadação fiscal.
Como será mensurado?	Analisar os relatórios de Imposto Sobre Serviços (ISS) e Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), comparando os dados anteriores e posteriores ao desenvolvimento do empreendimento. Acompanhar o número de empresas registradas , novos alvarás emitidos, e os relatórios de faturamento das empresas locais por meio de Nota Fiscal Eletrônica.
Como será monitorado se está sendo alcançado?	A prefeitura pode monitorar a arrecadação de impostos como ISS (Imposto Sobre Serviços) e ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), que são diretamente afetados pelo aumento de atividades comerciais.

Fonte Houer Consultoria

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 40 Plano inicial de realização benefício 4

Benefício	Turismo: Atração de turistas para eventos esportivos, shows e conferências.
Como será entregue?	Por meio da Infraestrutura de Eventos; criação de Calendário de Eventos; e Parceria com empreendedores do turismo.
Como será mensurado?	<p>Ocupação hoteleira e movimentação econômica: Acompanhar a taxa de ocupação hoteleira e o aumento da demanda por serviços turísticos na região durante eventos, incluindo transporte, alimentação e hospedagem.</p> <p>Receita de eventos e arrecadação de impostos: Mensurar o impacto econômico gerado por eventos através da receita obtida por ingressos, aluguel de espaços e consumo local, bem como o aumento na arrecadação de ISS e ICMS.</p>
Como será monitorado se está sendo alcançado?	<p>Relatórios de eventos: Elaborar relatórios periódicos que consolidem dados de público, receita gerada e impacto econômico de cada evento. Estabelecer uma colaboração com a secretaria de turismo e associações comerciais locais para acompanhar o impacto turístico e econômico e promover a cidade como um destino de eventos.</p>

Fonte Houer Consultoria

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 41 Plano inicial de realização benefício 5

Benefício	Valor Imobiliário: valorização de imóveis e terrenos e melhoria na infraestrutura.
Como será entregue?	Por meio das melhorias na infraestrutura urbana, como calçadas, iluminação, paisagismo e acessibilidade, tornando a área mais atraente para moradores, visitantes e investidores e consequentemente aumento da atratividade.
Como será mensurado?	Índice de Valorização: Calcular um índice de valorização com base em dados de mercado, como o percentual de aumento no preço médio dos imóveis na área após a revitalização.
Como será monitorado se está sendo alcançado?	Estudos de Valorização Imobiliária: Realizar estudos de mercado antes e depois da revitalização para avaliar as mudanças nos valores dos imóveis. Comparar os preços de venda e locação de propriedades na região antes do início do projeto e após sua conclusão. Relatórios de Avaliação: Produzir relatórios de avaliação imobiliária que quantifiquem a valorização dos imóveis e terrenos, demonstrando a melhoria na infraestrutura e os impactos diretos da revitalização.

Fonte Houer Consultoria

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 42 Plano inicial de realização benefício 6

Benefício	Qualidade de Vida: através de melhores instalações esportivas, culturais e de lazer.
Como será entregue?	Por meio da promoção de políticas públicas de valorização do esporte, cultura e assistência social, nos espaços de Lazer e Convivência criados na área do Ginásio.
Como será mensurado?	Pesquisas de Satisfação da Comunidade: Realizar pesquisas para avaliar a satisfação dos moradores em relação às novas instalações e o impacto na qualidade de vida, incluindo a frequência a eventos e atividades.
Como será monitorado se está sendo alcançado?	Monitoramento da Participação em Atividades: Acompanhar a frequência de uso das novas instalações esportivas e culturais, registrando o número de participantes em eventos, aulas e atividades esportivas. Relatórios Periódicos: Produzir relatórios semestrais ou anuais que consolidem as informações coletadas nas pesquisas de satisfação, participação em atividades e indicadores de saúde

Fonte Houer Consultoria

Tabela 43 Plano inicial de realização benefício 7

Benefício	Inclusão Social: atividades comunitárias e eventos que promovam a inclusão social e o bem-estar da população
------------------	---

Proposta Inicial de Investimento

Como será entregue?	Por meio de desenvolvimento de Programas de Esportes e Recreação que ofereçam atividades esportivas e recreativas acessíveis a todos, independentemente de idade ou condição física, para promover a participação da comunidade e a interação social. Oficinas, Programas para Jovens e Idosos.
Como será mensurado?	Pesquisas de Satisfação da Comunidade: Realizar pesquisas de satisfação para coletar opiniões dos participantes sobre as atividades e eventos, avaliando seu impacto no bem-estar e na inclusão.
Como será monitorado se está sendo alcançado?	Relatórios de Atividades: Produzir relatórios periódicos sobre as atividades realizadas, destacando os resultados e o impacto na inclusão social, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

Fonte Houer Consultoria

Tabela 44 Plano inicial de realização benefício 8

Benefício	Educação e Cultura: como programas de formação esportiva e artística.
Como será entregue?	Por meio de Programas de Formação Esportiva, Aulas e Treinamentos, Campeonatos e Torneios, programas de formação artísticas, parcerias com instituições de ensino.
Como será mensurado?	Participação e Inscrições: Monitorar o número de participantes em cada programa, analisando as faixas etárias e a diversidade de participantes.

Proposta Inicial de Investimento

Como será monitorado se está sendo alcançado?	Relatórios Periódicos: Produzir relatórios periódicos que compilem dados sobre participação, feedback e resultados, fornecendo uma visão abrangente do impacto dos programas na comunidade.
--	---

Fonte Houer Consultoria

Tabela 45 Plano inicial de realização benefício 9

Benefício	Saúde e Bem-Estar: incentivo à prática de atividades físicas e esportes
Como será entregue?	Por meio da Criação de Instalações Acessíveis, Programas de Atividades físicas, eventos e competições.
Como será mensurado?	Taxa de Participação em Atividades: Monitorar o número de participantes em programas e eventos esportivos, registrando dados demográficos para avaliar a inclusão de diferentes grupos.
Como será monitorado se está sendo alcançado?	Relatórios de Atividades: Produzir relatórios periódicos que analisem a participação, o feedback dos participantes e os dados de saúde, permitindo ajustes nas iniciativas conforme necessário. Análise de Indicadores Sociais: Monitorar indicadores sociais, como a melhoria da qualidade de vida, a participação comunitária e a saúde mental, utilizando dados de pesquisas e estudos sociais.

Fonte Houer Consultoria

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 46 Plano inicial de realização benefício 10

	Benefício	Desenvolvimento do Esporte: melhoria das instalações esportivas disponíveis para atletas amadores e profissionais
	Como será entregue?	Por meio da reforma ou construção de instalações esportivas
	Como será mensurado?	<p>Taxa de Participação em Programas Esportivos:</p> <p>Monitorar o número de participantes em programas de treinamento e atividades esportivas, dividindo-os por faixa etária, gênero e modalidade, para avaliar o envolvimento da comunidade.</p> <p>Desempenho em Competições:</p> <p>Acompanhar o desempenho de atletas locais em competições e torneios, registrando medalhas, conquistas e progresso nas classificações.</p>
	Como será monitorado se está sendo alcançado?	<p>Relatórios de Atividades:</p> <p>Produzir relatórios periódicos que compilam dados sobre a utilização das instalações, o número de eventos realizados e a evolução do desempenho dos atletas, permitindo uma análise abrangente do impacto do desenvolvimento esportivo.</p> <p>Análise de Indicadores de Saúde</p> <p>Avaliar dados de saúde pública relacionados ao aumento da atividade física na população, como redução de doenças relacionadas ao sedentarismo.</p>

Fonte Houer Consultoria

Proposta Inicial de Investimento

8.6 Plano de Gestão de Risco

O plano de gestão de riscos estabelece um resumo da estratégia para identificar, avaliar, priorizar e mitigar riscos ao longo do ciclo de vida do projeto. Seu objetivo é minimizar a probabilidade e o impacto de eventos adversos, aumentando a capacidade de resposta e garantindo a entrega dos resultados dentro do escopo, prazo e orçamento definidos.

Para tal, de acordo com os riscos mapeados nesta Proposta Inicial de Investimentos temos a seguinte matriz de gestão de riscos:

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

Tabela 47 Matriz de Gestão de riscos

Risco	Probabilidade	Impacto	Mitigação	Responsável
Dificuldade de engajamento da prefeitura e perda de interesse pelo projeto	Alta	Negativo - Alto	Inclusão do projeto dentro do Programa e políticas da Prefeitura; Realizar ações de engajamento das partes interessadas.	Comitê Executivo e Comitê de projeto
Percepção negativa do projeto pela população e grupos sociais impactados	Média	Negativo - Alto	Realizar ações de engajamento das partes interessadas. Previsão de criação de grupo de representantes para acompanhar a elaboração do projeto	Comitê Executivo e Comitê de projeto
Dificuldade de viabilizar financeiramente o projeto	Alta	Negativo - Alto	Benchmarking de projetos semelhantes e formatação de proposta para exploração dos ativos do projeto	Equipe Técnica e Gestão do projeto
Dificuldade na mobilização de potenciais investidores interessados	Média	Negativo - Alto	Realizar <i>Market Sounding</i> do projeto e rodada de conversa com potenciais investidores	Comitê Executivo e Comitê de projeto

Proposta Inicial de Investimento

Dificuldade de acesso às informações necessárias	Média	Negativo - Médio	Construção de checklist para identificar e classificar as informações necessárias.	Comitê de Projeto, Gestão do projeto e equipes técnicas
Existência de fatores de zoneamento e de uso do solo que impeçam a execução do projeto	Baixo	Negativo - Médio	Realização de diagnóstico jurídico institucional, técnico e socioambiental para identificar os fatores limitantes	Gestão do projeto e equipes técnicas
Atrasos no cronograma de execução do projeto	Médio	Negativo - Baixo	Acompanhamento da execução das atividades planejadas e aplicação da estrutura de gestão de mudanças	Gestão do projeto

Fonte Houer Consultoria

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

9 CONCLUSÃO PRELIMINAR SOBRE A VIABILIDADE DO PROJETO

Esta Proposta inicial de investimento, desenvolvida no âmbito do Programa Impulsiona RS, teve como objetivo identificar os possíveis caminhos para estruturação do projeto de revitalização do Ginásio Gigantinho em Tramandaí. O estudo de pré-viabilidade foi elaborado com base no Modelo de Cinco Dimensões (M5D), abordando de forma integrada as dimensões estratégicas, econômicas, financeira, comercial e gerencial, necessários para uma tomada de decisão assertiva pela Prefeitura Municipal.

O estudo foi pautado pelo objetivo de estratégico de valorizar e requalificar a área do Gigantinho, considerando as opções de reestruturação do ginásio e criação de um centro comercial para movimentar a economia local, bem como a alternativa de dar um novo uso para a região. Para isso aqui é apresentado um resumo dos resultados descritos nas Dimensões da Proposta Inicial de Investimento.

9.1 Dimensão Estratégica

Na dimensão estratégica foi avaliada a necessidade de requalificação do Ginásio do Gigantinho e das infraestruturas do seu entorno com o objetivo de fomentar o turismo, o desenvolvimento econômico e a inclusão social.

A situação atual do Gigantinho, interditado desde 2020 pelo Corpo de Bombeiros, revela problemas estruturais que comprometem sua segurança e funcionalidade, além de sua não conformidade com o PPCI – Plano de Prevenção e Proteção contra Incêndio. O laudo detalha essas deficiências, como risco iminente de colapso estrutural do telhado, condições precárias da fiação elétrica e vidros quebrados nas janelas. Atualmente, não há qualquer intervenção em andamento no local, nem previsão de verbas destinadas para essa finalidade.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

As propostas exploradas buscam equilibrar a preservação histórica com a modernização, criando um espaço seguro e economicamente viável. No entanto, o sucesso do projeto dependerá de estratégias para mitigar riscos financeiros e operacionais, além de parcerias que viabilizem o financiamento necessário, sempre considerando as limitações do zoneamento e normas vigentes.

9.2 Dimensão Econômica:

Nesta Proposta Inicial de Investimento, o desenvolvimento das ações da Dimensão Econômica, tiveram como objetivo a proposição e avaliação de diversos cenários, considerando desde a manutenção mínima da estrutura atual para permitir a reabertura do Ginásio, até a demolição da estrutura existente para construção de novos espaços.

Para avaliação das opções, foram identificados quatro Fatores Críticos de Sucesso (FCS): uso mínimo de recurso público, viabilidade financeira do projeto, retomada das atividades de inclusão social e desenvolvimento econômico local.

Dentre as opções, os modelos que apresentaram a proposta de transferência total da responsabilidade de projetar, construir, financiar, operar e manter (DBFOM) o Ginásio do Gigantinho a um único parceiro privado se demonstraram mais alinhadas aos FCS. O desafio para evolução dessas abordagens na Proposta Intermediária de Investimento é a definição assertiva dos investimentos necessários, bem como a delimitação das potenciais receitas do projeto para viabilizar o cenário estudado.

O cenário da opção mais vantajosa envolve a revitalização do Ginásio e a construção de um centro comercial em seu entorno. Esse cenário permite equilibrar os custos da

251

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

operação do ginásio com a retomada de eventos esportivos, e viabiliza financeiramente o projeto devido ao centro comercial, consequentemente promove o desenvolvimento econômico, além de preservar o patrimônio histórico-cultural. Contudo, o estado de conservação do ginásio pode acarretar um alto custo de recuperação estrutural. Com isso, no Workshop de Desenvolvimento de Opções a prefeitura propôs um cenário mais ambicioso.

O cenário mais ambicioso consiste na demolição do ginásio e a construção de um novo empreendimento na área, além da construção de um novo ginásio no atual centro de eventos com objetivo de continuar atingindo o FCS de inclusão social. Este cenário mais ambicioso tem o benefício de poder desenvolver um plano que maximize o potencial econômico do novo empreendimento, para atender amplamente às necessidades da comunidade e poder público, mas exigiria parceiros dispostos a assumir um investimento substancial e também levaria à perda da identidade cultural do local com a demolição do patrimônio.

Outro ponto de atenção para o cenário mais ambicioso, apontado na dimensão comercial, se refere às possibilidades contratuais para esse tipo de intervenção. Essas possibilidades precisam ser avaliadas para garantir a viabilidade e segurança jurídica do projeto, especialmente no que se refere a parcerias e investimentos privados.

O estudo das demais dimensões foi realizado com base nesses dois cenários: a revitalização do Ginásio e a construção de um centro comercial em seu entorno, e a alternativa mais ambiciosa, que envolve a demolição do ginásio e a construção de um novo empreendimento na área, com a construção de um novo ginásio em outro local.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

9.3 Dimensão Comercial:

A estratégia comercial incluiu a avaliação das possibilidades de modalidade contratual, com considerações sobre o arranjo de contratação direta de prestadores de serviço e obras, a promoção de parcerias público privadas ou a concessão da exploração de uso do bem, e a realização de operações urbanas simplificadas para viabilizar as opções mapeadas. Desta forma, cabe a Prefeitura avaliar na Proposta Intermediária de Investimento

Conforme destacado nesta Proposta, as opções de revitalização do projeto possuem características distintas que influenciam os instrumentos jurídicos aplicáveis. A opção mais vantajosa inclui a revitalização do Ginásio e a construção de um centro comercial em seu entorno, possibilitando sua formalização por meio de instrumentos como concessão de uso ou concessão administrativa. Já a alternativa mais ambiciosa, que envolve a demolição do ginásio e a construção de um novo empreendimento na área, com a construção de um novo ginásio em outro local, carece de um instrumento jurídico que assegure sua plena execução conforme as premissas definidas, como a execução de todas as etapas por uma única entidade privada e a “troca de terreno por área construída.” Ainda assim, a operação urbana consorciada surge como um mecanismo relevante para promover a organização urbanística e pode ser estudada para maximizar o impacto na revitalização do centro de Tramandaí.

Adicionalmente, será necessário verificar se os imóveis públicos envolvidos em qualquer das opções precisam ser desafetados, se permitem o uso planejado e se já estão sujeitos a concessões de uso. Ressalta-se que uma análise completa das

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

modalidades de contratação e da legislação deverá ser realizada em etapa oportuna, antes da formalização do projeto.

Sobre o mapeamento do mercado, foi possível identificar uma predominância do modelo de PPP ou concessão de uso para ativos públicos como estádios de futebol, que possuem um uso semelhante ao do Ginásio. Assim, ao se avançar para Proposta Intermediária de investimento é importante iniciar contato com os potenciais players, bem como representantes dos setores potencialmente interessados mapeados neste Relatório.

9.4 Dimensão Financeira:

Foram avaliadas as fontes de financiamento público e privado, com ênfase em evitar a dependência excessiva de recursos públicos. A atratividade do projeto dependerá de contrapartidas claras para investidores, como exploração comercial e geração de novas receitas.

O cenário mais vantajoso, envolve investimentos CAPEX estimados em R\$ 14,5 milhões, abrangendo a reforma do Ginásio Gigantinho, a demolição e reconstrução do camelódromo, a demolição da escola, a construção de um centro de compras em seu entorno, e a criação de uma área verde de lazer. Os custos foram detalhados com base em uma análise paramétrica que levou em consideração dados de mercado e sistemas referenciais de construção.

Além disso, os custos operacionais anuais (OPEX) para manter o ginásio e o centro de compras são estimados em R\$ 1,7 milhões por ano, englobando itens como limpeza, segurança, pessoal, utilidades e manutenção. A estimativa de receitas

254

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

possíveis chega ao montante de R\$ 4,6 milhões anuais, provenientes da realização de eventos, locação de espaços e áreas comerciais e exploração das estruturas criadas. Este modelo prevê a aplicação de outorga para a prefeitura.

O cenário mais ambicioso, envolve a necessidade de investimentos estimados em R\$ 35,3 milhões, englobando a demolição do ginásio e demais estruturas existentes, realocação do camelódromo, construção de um centro comercial e do novo ginásio em outro local, praça de lazer, estacionamento e auditório. O custo dos investimentos foi calculado com base em na parametrização de outras contratações públicas, dentre eles o sistema de precificação da construção civil, valores de mercado atualizados e especificações para cada estrutura, como o custo unitário básico (CUB) para o centro comercial e auditório. As estimativas de custos operacionais anuais (OPEX) somam R\$ 2,7 milhões, considerando despesas com limpeza, segurança, pessoal, locação de material, utilidades e manutenção.

Em termos de receitas, a mais ambiciosa projeta uma receita anual estimada de R\$ 4,8 milhões, proveniente de fontes como a locação do centro de compras (Strip Mall), eventos no auditório e estacionamento. Ponto importante é que devido aos altos investimentos, nesta opção não é possível a cobrança de outorga para exploração dos ativos.

Em comparação com a opção mais vantajosa, a opção mais ambiciosa requer um investimento maior, mas também oferece um potencial de receitas ligeiramente superior. No entanto, os custos operacionais mais elevados apresentam desafios financeiros substanciais para a viabilidade do projeto a longo prazo. Com base nessa

255

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

análise, a opção mais vantajosa foi identificada como a alternativa mais viável e sustentável para o município.

9.5 Dimensão Gerencial:

A Dimensão Gerencial do projeto foi estruturada para garantir a coordenação eficiente do projeto, bem como estabelecer premissas importantes para o planejamento e gestão da Proposta Intermediária de Investimento.

Todas as definições e premissas propostas na Dimensão Gerencial visam facilitar a tomada de decisão por parte da administração pública em prosseguir com o projeto. Todas as definições e premissas propostas na Dimensão Gerencial visam facilitar a tomada de decisão por parte da administração pública em prosseguir com o projeto, por isso é importante a escolha de uma equipe de projeto engajada, pois ela será responsável pelas análises e aprovações dos documentos e produtos entregues. Nesta etapa também deverá ser definido os procedimentos, prazos e responsabilidades para a validação de documentos e produtos do projeto, com ênfase no controle de qualidade.

A gestão do projeto, deve coordenar a comunicação entre as equipes e garantir o planejamento assertivo das ações necessárias. A qualidade técnica dos documentos e produtos será avaliada pelo Comitê de Projeto, que pode recorrer a contratações externas para validações adicionais, se necessário. Além disso, é responsável por avaliar a conformidade das entregas com os requisitos técnicos e contratuais, e o cumprimento dos prazos do cronograma. O Comitê Executivo, por sua vez, será

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

responsável por avaliar a efetividade das soluções implementadas e a adequação dos serviços entregues.

Os planos desenvolvidos na dimensão estratégica oferecem o direcionamento e a estruturação necessários para o sucesso do projeto. O acompanhamento do plano de riscos permite antecipar possíveis impedimentos ao projeto, identificar ameaças e oportunidades, e desenvolver planos de mitigação. Riscos com alta probabilidade e alto impacto negativo, como dificuldade de engajamento da prefeitura e perda de interesse pelo projeto, e a dificuldade de viabilizar financeiramente o projeto, exigem maior atenção, sendo mitigada por benchmarking e propostas de exploração de ativos. Já a mobilização de investidores tem probabilidade média e impacto negativo alto, sendo mitigada com Market Sounding e rodadas de conversa com investidores.

A revitalização do Ginásio Gigantinho não se resume à melhoria de uma infraestrutura, mas visa transformar o espaço em um catalisador de desenvolvimento local. Os cenários avaliados mostram que o sucesso do projeto está vinculado à capacidade de atrair investidores e parcerias sólidas, aliando o interesse público ao privado.

9.6 Parecer Final

Portanto, considerando as informações apresentadas neste relatório, esta consultoria especializada vem apresentar **parecer favorável com ressalvas** para o desenvolvimento da Proposta Intermediária de Investimento das opções apresentadas.

257

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

HOUER
Impactando Gerações [grupohouer](#)
 [company/houer](#)
 [grupohouer](#)
 [houer.com.br](#)

Proposta Inicial de Investimento

O parecer favorável com ressalvas se justifica, a partir da possibilidade de realização dos benefícios mapeados, bem como da retomada do uso do Ginásio a partir do desenvolvimento do projeto. Entretanto, qualquer seja a abordagem escolhida para evolução da Proposta Intermediária, esta depende do apoio e alinhamento político do projeto para que não haja risco de descontinuidade.

Além disso, é preciso estabelecer a estratégia de exploração do ativo, considerando os investimentos necessários e a atratividade do projeto para os potenciais investidores. Desta forma, para evoluir para Proposta Intermediária de Investimento, recomenda-se a realização de forma preliminar de vistorias nas estruturas existentes, elaboração do estudo vocacional do terreno e *market sounding* com potenciais interessados para alinhar os objetivos estratégicos do projeto a ser estruturado.

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

Gurupi/TO
Salvador/BA
Governador Valadares/MG
Joanesburgo/ZA

Proposta Inicial de Investimento

10 ANEXOS

Anexo I – Registro de Matrícula

Anexo II – Laudo do Corpo de Bombeiros

Anexo III - Resumo dos aspectos jurídicos da dimensão comercial

BELO HORIZONTE/MG

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

NOVA LIMA/MG

Rua: Al. Oscar Niemeyer, nº 288
Vale do Sereno, 34006-049
+55 31 3542-5638

OUTROS ESCRITÓRIOS

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

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