

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE SÃO PAULO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Carla Rossi

Fabiano Augusto Rodrigues Urbano

Jussara Maria Delphino

Renato Michel Bosso

**A EXPOSIÇÃO UNIVERSAL 2020 E SEU LEGADO PARA SÃO PAULO:
CONSTRUÇÃO E GESTÃO DO CENTRO DE CONVENÇÕES**

**Propostas de modelos de gestão ao Comitê de Candidatura São Paulo Expo 2020,
da Secretaria de Relações Internacionais e Federativas da Prefeitura de São Paulo**

São Paulo

2013

Carla Rossi

Fabiano Augusto Rodrigues Urbano

Jussara Maria Delphino

Renato Michel Bosso

**A EXPOSIÇÃO UNIVERSAL 2020 E SEU LEGADO PARA SÃO PAULO:
CONSTRUÇÃO E GESTÃO DO CENTRO DE CONVENÇÕES**

**Propostas de modelos de gestão ao Comitê de Candidatura São Paulo Expo 2020, da
Secretaria de Relações Internacionais e Federativas da Prefeitura de São Paulo**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de conhecimento: Gestão e Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Fernando Luiz Abrucio

São Paulo

2013

Rossi, Carla.

A Exposição Universal 2020 e seu Legado para São Paulo: Construção e Gestão do Centro de Convenções / Carla Rossi, Fabiano Augusto Rodrigues Urbano, Jussara Maria Delphino, Renato Michel Bosso. - 2013.

150 f.

Orientador: Fernando Luiz Abrucio

Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Parceria público-privada. 2. Eventos - Organização e administração - Pirituba (SP). 3. Estrutura social. 4. Turismo - Administração. I. Abrucio, Fernando Luiz. II. Urbano, Fabiano Augusto Rodrigues. III. Delphino, Jussara Maria. IV. Bosso, Renato Michel. V. Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. VI. Título.

CDU 061.4(816.11)

Carla Rossi

Fabiano Augusto Rodrigues Urbano

Jussara Maria Delphino

Renato Michel Bosso

**A EXPOSIÇÃO UNIVERSAL 2020 E SEU LEGADO PARA SÃO PAULO:
CONSTRUÇÃO E GESTÃO DO CENTRO DE CONVENÇÕES**

**Propostas de modelos de gestão ao Comitê de Candidatura São Paulo Expo 2020, da
Secretaria de Relações Internacionais e Federativas da Prefeitura de São Paulo**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de conhecimento: Gestão e Políticas Públicas

Data de aprovação: 29/08/2013

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando Luiz Abrucio (orientador)
FGV - EAESP

Prof. Dr. Marco Antônio Teixeira
FGV- EAESP

Prof. Dr. Flávio Alcoforado
Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro

Secretário Municipal Sr. Leonardo Barchini
SMRIF - Prefeitura Municipal de São Paulo

AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa não apenas a etapa final de uma jornada de dois anos de aprendizado sobre gestão e políticas públicas, mas também a oportunidade de refletir mais profundamente sobre alguns problemas concretos e aplicar, na prática, muito desse conhecimento. Foi uma experiência enriquecedora, tornada ainda mais especial pela colaboração de algumas pessoas, a quem devemos sinceros agradecimentos.

Primeiramente, ao Secretário Municipal de Relações Internacionais e Federativas de São Paulo, Sr. Leonardo Barchini, pela preciosa orientação na condução desse trabalho, e ao nosso colega e Coordenador Geral da candidatura de São Paulo à Exposição Universal de 2020, Luiz Francisco Vasco de Toledo, pela dedicação ao projeto e disposição permanente em nos ajudar.

Ao nosso orientador, professor Fernando Abrucio, que esteve sempre aberto a nos receber e a contribuir com seu rico conhecimento e experiência. Sua orientação foi fundamental para que o estudo não perdesse seu foco.

À professora Regina Pacheco, coordenadora do curso, pela competência na condução desse mestrado inovador e pelos valiosos ensinamentos sobre a gestão pública e a importância das parcerias público privadas.

Aos demais professores do MPGPP, que colaboraram, cada um a sua maneira, para nossa formação.

A todos os entrevistados, obrigado pela prontidão em nos receber e por contribuir para nosso melhor entendimento sobre os diversos temas que permeiam este estudo.

Aos amigos do curso MPGPP, pelos muitos momentos de companheirismo, mas também pelas ricas discussões e trocas de conhecimento.

Por fim, agradecemos, sobretudo, a nossos familiares e amigos, que nos apoiaram e encorajaram ao longo desses dois anos de mestrado. Sua amizade e incentivo foram fundamentais para que fôssemos bem-sucedidos na conclusão desse desafio.

RESUMO

Este trabalho apresenta propostas para a implementação e gestão do Centro de Convenções de Pirituba, que deverá ser construído por ocasião da Exposição Universal de 2020 – e mesmo que São Paulo não seja selecionada para sediar o evento.

A importância desse equipamento se justifica pela necessidade de suprir a carência de espaços para a realização de eventos de negócios na cidade, e impulsionar melhorias socioeconômicas na região de Pirituba, tornando-a um novo eixo de desenvolvimento na metrópole. Este trabalho propõe que o Centro de Convenções seja também usado para promover a cultura, ampliando seu acesso aos moradores de Pirituba e entorno.

Para conciliar harmonicamente esses objetivos, além de responder às crescentes demandas por maior eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos, propomos um modelo inovador que combina Parceria Público-Privada (PPP), para edificação e atividades-meio do Centro de Convenções, e Organização Social (OS), qualificada na área da Cultura, para a gestão Administrativa e programação cultural do equipamento. Propomos, ainda, que a interação entre esses dois modelos ocorra por meio de uma Comissão Multilateral.

Palavras-chave: *Centro de Convenções, Gestão de Legados, Parceria Público-Privada (PPP), Organização Social, Turismo de Negócios.*

ABSTRACT

This work presents proposals for the construction and management of the Convention Center in Pirituba, which should be built on the occasion of the Universal Exhibition of 2020 – even that São Paulo does not be chosen to host the event.

The importance of this public area is justified by the necessity to overcome the lack of spaces for the realization of business events in the city, and stimulate improvements in socio-economic region of Pirituba, making it a new development axis in the metropolis. This study proposes that the Convention Center is also used to promote culture, increasing cultural access of the inhabitants of Pirituba and its surroundings.

For a harmonious reconciling of these goals, and to answer to the increasing demand for greater efficiency and transparency in the management of public resources, we propose an innovative model that combines Public-Private Partnership (PPP), for construction and development of the intermediate activities of the Convention Center, and Social Organization (OS), with expertise on cultural field, for the Administrative management and implementation of the cultural programming for the center. We propose that the interaction between these two models be carried out by means of an Multilateral Committee.

Key-words: Convention Center, Legacy management, Public-Private Partnership (PPP), Social Organization, Business Tourism.

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1 - Panorama dos Centros de Convenções de São Paulo	46
Tabela 2 - Panorama nacional: Centros de Convenções selecionados	47
Tabela 3 - Centros selecionados na Europa	49
Tabela 4 - Centros selecionados nos Estados Unidos	50
Tabela 5 - Acesso a lazer – Porcentagem de moradores que frequentam espaços de cultura e lazer ao menos uma vez por semana	63
Tabela 6 - Comparação de modelos de contratação: Concessão Administrativa (PPP) x Concessão Comum x Empreitada	70
Tabela 7 - Comparação das vantagens da construção e aparelhamento do centro de convenções (concessão administrativa x concessão comum e empreitada)	78
Tabela 8 - Comparação de modelos de gestão: OS x Público x PPP (Concessão administrativa).....	81
Tabela 9 - Competências de cada parte	94
Tabela 10 - Propostas e passos para a implementação	101

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1 - Abrangência do Centro de Convenções	31
Figura 2 - Evolução dos projetos de PFI no Reino Unido.....	73

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

BIE	Bureau Internacional de Exposições
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
CGP	Conselho Gestor do Programa Municipal de PPP
CIESP	Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
CVB	Convention & Visitors Bureau
Embratur	Empresa Brasileira de Turismo
Expo	Exposição Universal
FGV	Fundação Getúlio Vargas
MARE	Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
MTUR	Ministério do Turismo
NAO	National Audit Office
OS	Organização Social
OSCIP	Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público
PFI	Private Finance Initiative
PLATUM	Plano de Turismo Municipal
PNC	Plano Nacional da Cultura
PPP	Parceria Público-Privada
SMRIF	Secretaria Municipal de Relações Internacionais e Federativas
SPE	Sociedade de Propósitos Específicos
SPTuris	São Paulo Turismo S.A.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	11
2. DELIMITAÇÃO DO ESCOPO E METODOLOGIA.....	13
2.1 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA.....	13
2.2 OBJETIVO DO TRABALHO.....	15
2.3 METODOLOGIA.....	15
3. O LEGADO DE MEGAEVENTOS.....	17
3.1 VISÃO GERAL.....	17
3.2 POTENCIAIS BENEFÍCIOS DOS MEGAEVENTOS.....	18
3.3 PRINCIPAIS PONTOS DE CRÍTICA.....	20
3.4 A QUESTÃO DO LEGADO.....	23
3.5 COMO MAXIMIZAR OS BENEFÍCIOS DE MEGAEVENTOS.....	25
4. O PROJETO DE CANDIDATURA DE SÃO PAULO À EXPO 2020.....	27
4.1 AS EXPOSIÇÕES UNIVERSAIS.....	27
4.2 A CANDIDATURA DE SÃO PAULO À EXPO 2020 E O PLANO DE LEGADO.....	29
4.3 O TURISMO DE EVENTOS E NEGÓCIOS.....	32
4.4 CONDUZINDO O DESENVOLVIMENTO DE PIRITUBA.....	36
5. ESTUDOS DE CASO: CENTROS DE CONVENÇÕES SELECIONADOS.....	40
5.1 CENTROS DE CONVENÇÕES: FATORES DE ATRATIVIDADE.....	41
5.2 CENTROS DE CONVENÇÕES NO BRASIL.....	44
5.3 EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS.....	48
6. A CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE EQUIPAMENTOS PÚBLICOS: O CAMINHO DAS PARCERIAS.....	51
6.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO.....	51
6.2 PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA (PPP).....	54
6.3 ORGANIZAÇÃO SOCIAL (OS).....	58
7. O CENTRO DE CONVENÇÕES DE PIRITUBA: PROPOSTA DE UM MODELO MISTO.....	59
7.1 A CULTURA: INTERESSE PÚBLICO E FUNÇÃO DO ESTADO.....	60
7.2 PIRITUBA E A CARÊNCIA DE EQUIPAMENTOS CULTURAIS.....	61
7.3 A PROMOÇÃO DA CULTURA E DA DIVERSIDADE NA EXPO 2020.....	63
7.4 MODELO MISTO: UMA PROPOSTA INOVADORA.....	65
8. O MODELO PPP PARA CONSTRUÇÃO E ATIVIDADES-MEIO.....	68
8.1 CARACTERÍSTICAS E DIRETRIZES DA PPP.....	68
8.2 VANTAGENS DA CONTRATAÇÃO DE PPP.....	71
8.3 PPP NO CENTRO DE CONVENÇÕES DE PIRITUBA.....	74
9. O MODELO OS PARA A GESTÃO DO CENTRO DE CONVENÇÕES.....	79
9.1 VANTAGENS DA CONTRATAÇÃO DE OS.....	80
9.2 ASPECTOS TRIBUTÁRIOS E BENEFÍCIOS FISCAIS CONCEDIDOS ÀS OS.....	85
9.3 A GESTÃO DO CENTRO DE CONVENÇÕES DE PIRITUBA POR OS.....	87
9.4 PLANO DE TRABALHO DA OS.....	90
10. GESTÃO COMPARTILHADA.....	91
10.1 A DISTRIBUIÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	91
10.2 CRIAÇÃO DE UMA COMISSÃO MULTILATERAL.....	95
10.3 <i>NAMING RIGHT</i> : UMA FONTE ADICIONAL DE RECEITAS.....	96
11. CONCLUSÕES.....	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
APÊNDICES.....	108
ANEXOS.....	148

1. Apresentação

Após ser eleito para sediar as próximas edições da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos, o Brasil pode ser escolhido, ainda esse ano, para receber a Exposição Universal de 2020, evento de proporções ainda maiores que os dois anteriores. As Exposições Universais (World Expos) ocorrem a cada 5 anos, reunindo países de todo o mundo com o objetivo de partilhar inovações e avanços nas mais diversas áreas do conhecimento, e refletir sobre problemas e questões de importância global. Durante o evento, milhões de pessoas visitam seus pavilhões, participam de eventos culturais e entram em contato com outras culturas. Como em todo megaevento internacional, a expectativa é de que a Expo funcione como um verdadeiro catalisador de transformações econômicas, sociais e culturais, deixando importantes legados para o país e cidade que a organizam.

Em outubro de 2011, a cidade de São Paulo oficializou sua candidatura à realização da Expo 2020, pleito no qual concorre com outras três cidades: Dubai (Emirados Árabes Unidos); Ecatimburgo (Rússia) e Izmir (Turquia)¹. Se vencer², terá pouco mais de seis anos para implementar seu projeto de transformar uma zona localizada em Pirituba, no extremo noroeste da cidade, em um grande complexo cultural e de eventos, apto a hospedar adequadamente a Expo, cuja expectativa inicial é de 30 milhões de visitas e participação de mais de 150 países.

O plano preliminar de legado prevê a construção de um grande centro de convenções em Pirituba, que ofereça estrutura física e serviços compatíveis com o potencial de expansão do turismo de negócios e eventos na cidade, com reflexos econômicos e culturais para São Paulo e para o País. Além do centro de convenções, o terreno que abrigará a Expo deverá ser convertido, no pós-evento, em uma ampla reserva natural, em um parque municipal e em equipamentos públicos de educação, saúde, cultura e lazer, com vistas a ampliar os impactos positivos do evento para a população local e impulsionar o desenvolvimento econômico da região.

O Centro de Convenções de Pirituba deve se tornar um dos principais legados da Expo 2020 para São Paulo. Mas tendo em vista a relevância estratégica desse equipamento, o projeto deve ser levado adiante mesmo que a cidade não seja escolhida para sediar o evento.

Nesse contexto, o Comitê de Candidatura, ligado à Secretaria Municipal de Relações Internacionais e Federativas de São Paulo (SMRIF), solicitou aos alunos do Mestrado

¹ Ayutthaya (Tailândia) também estava concorrendo, mas removeu sua candidatura em 11 de junho de 2013.

² A decisão será tomada na Assembleia Geral do BIE em novembro de 2013.

Profissional em Gestão e Políticas Públicas da FGV a elaboração de um estudo que proponha medidas para que São Paulo se aproprie de fato dos benefícios da Expo, otimizando os ganhos que podem ser gerados pelo evento. Buscando responder essa demanda, e considerando a importância do projeto do Centro de Convenções, este trabalho discute como deverá ser conduzida a construção e gestão desse equipamento, de forma a garantir seu bom funcionamento e sustentabilidade, bem como a adesão popular e a apropriação de benefícios pela população local.

Para atender a esses objetivos, estruturamos o trabalho em onze capítulos, incluindo esta introdução.

O capítulo 2 aponta o objetivo do trabalho e as justificativas para a escolha do tema, bem como a metodologia adotada.

O capítulo 3 traz uma breve revisão de literatura sobre os impactos e o legado de megaeventos. Explora também as principais críticas feitas a esse tipo de evento e possíveis ações para maximizar seus efeitos positivos e minimizar as perdas que podem ser geradas.

O capítulo seguinte apresenta o projeto de candidatura de São Paulo à Expo 2020. Para contextualizar a discussão, explica a história e importância das Exposições Universais. Em seguida, descreve o plano de legado presente no dossiê de candidatura, com especial atenção ao centro de convenções. A importância desse centro é destacada em função do potencial de desenvolvimento do turismo de negócios e eventos em São Paulo e do objetivo de transformar a região de Pirituba em um novo eixo de desenvolvimento na cidade.

O capítulo 5 apresenta uma caracterização de alguns centros de convenções selecionados no Brasil e no exterior, com foco no modelo de gestão adotado.

Com base nas experiências analisadas no capítulo anterior e na literatura teórica consolidada sobre a gestão de equipamentos públicos, o capítulo 6 analisa as evoluções recentes de visão da Administração Pública, no sentido do desenvolvimento de novos arranjos público-privado. Dentre os modelos de parceria, especial atenção é dada à Parceria Público-Privada (PPP) e à Organização Social (OS), por considerarmos os de maior relevância para os objetivos desse estudo.

O Capítulo 7 expõe nossa proposta de como conduzir e coordenar a gestão do Centro de Convenções de Pirituba através de um modelo misto, que combine PPP e OS. A racionalidade por trás deste modelo está no desenho de um centro de convenções com a dupla finalidade de contribuir para o desenvolvimento do turismo de negócios e eventos em São Paulo e promover eventos culturais para os moradores de Pirituba e seu entorno, carentes desse tipo

de iniciativa. O objetivo é otimizar o aproveitamento desse empreendimento, maximizando seus ganhos para a cidade e para a população local.

O capítulo 8 descreve nossa proposta de parceria público-privada para a construção e manutenção do centro de convenções. São avaliadas as vantagens da PPP para a realização dessas atividades em relação a outros arranjos. Por outro lado, argumenta-se que esse tipo de contratação não constitui uma opção adequada para a gestão do equipamento. Para isso, acreditamos que o melhor caminho passa pelo contrato de gestão, uma vez que o modelo de OS permitiria a busca por maior eficiência e melhores resultados, sem, no entanto, perder o foco social do investimento. Ademais, garante maior transparência e controle social do Centro de Convenções de Pirituba, garantindo maior legitimidade ao projeto. Esses temas são explorados no capítulo 9.

O capítulo 10 traz um maior detalhamento de como se daria a gestão compartilhada do centro de convenções, explicitando as competências de cada ente envolvido, bem como a proposta de criação de uma Comissão Intersetorial.

Por fim, o capítulo 11 aponta as principais conclusões deste trabalho. Uma vez que não pretendemos ser exaustivos, sugerimos alguns temas que podem ser objeto de trabalhos futuros e representar avanços no modelo aqui proposto.

2. Delimitação do escopo e metodologia

2.1 Justificativa da escolha do tema

O tema deste trabalho é a implementação e gestão do futuro Centro de Convenções de Pirituba.

A ideia partiu, primeiramente, da proposta contida no Termo de Referência, que solicita a proposição de possíveis ações de curto e longo prazo para garantir que a cidade se aproprie efetivamente dos benefícios da Expo.

Uma pesquisa inicial de literatura logo mostrou que, embora os megaeventos tenham elevado potencial de gerar ganhos para as cidades e países que os organizam, estes não se materializam espontaneamente, exigindo esforços conjuntos das três esferas de governo e amplo planejamento. Muitas das ações necessárias para garantir um bom evento, contudo, foram objeto de extensos estudos e avaliações, elaborados para a candidatura de São Paulo à edição da Expo 2020. Esses estudos englobam uma infinidade de aspectos relacionados à

infraestrutura, organização, quadro institucional, viabilidade econômico-financeira, entre outros, e estão documentados no dossiê de candidatura apresentado ao BIE, órgão multilateral responsável pela organização do evento.

Assim, identificamos que, para fazer uma contribuição à Secretaria, deveríamos focar em um aspecto igualmente importante e que não havia sido objeto de profunda reflexão por parte dos atores públicos envolvidos: a gestão do legado.

Apesar de o dossiê de candidatura conter informações detalhadas sobre o plano de legado, em reunião ocorrida com o Secretário Leonardo Barchini, nos foi esclarecido que se trata apenas de um plano preliminar, que poderá sofrer grandes alterações, caso se confirme, em novembro de 2013, a vitória de São Paulo na disputa para sediar a Expo 2020. Haveria, contudo, uma forte intenção de manter no plano de legado o projeto para a construção de um grande e moderno espaço para a realização de feiras e eventos, projeto aqui denominado de “Centro de Convenções de Pirituba” (ou “Centro de Convenções”). Em vista da relevância desse equipamento para a cidade, a expectativa era de que ele seria construído mesmo na eventualidade de São Paulo não sair vencedora do pleito da Expo. Por esse motivo, decidimos, durante essa reunião, que o trabalho direcionaria suas avaliações e propostas à gestão desse equipamento, uma vez que constitui um dos principais legados físicos propostos pelo evento e representa objeto de grande interesse para a Administração Pública e de importância estratégica para a cidade.

O foco na gestão desse equipamento se justifica pelo próprio objetivo e perfil do curso, que combina profunda reflexão teórica sobre gestão e políticas públicas com análise aplicada e estudos empíricos.

O Termo de Referência estabelece ainda alguns objetivos específicos que as medidas propostas pelo grupo deveriam atender, e que traduzem a ideia mais geral de se otimizar os ganhos da Expo para São Paulo. Dentre esses objetivos, estão a promoção de impactos econômicos positivos, a redução do déficit de infraestrutura da cidade e a uma gestão mais transparente e aberta ao diálogo com a população.

Dessa forma, o trabalho de análise e proposição de medidas para a implementação e gestão do Centro de Convenções de Pirituba foi norteado por esses objetivos, visando não apenas garantir seu aproveitamento pós-evento e viabilidade econômica, mas também ações que elevem o bem-estar da população local e dotem o projeto de maior legitimidade e adesão popular.

Levando-se em conta esse quadro e o momento político atual, em que se nota grande questionamento da sociedade em relação à gestão dos recursos públicos e à realização de

megaeventos, a formulação das propostas contidas nesse trabalho buscou adicionar à promessa dos benefícios indiretos gerados pelo projeto, muitas vezes difíceis de serem mensurados e percebidos *a priori* pelo público, ações com um retorno social explícito e que possam ser objeto de forte controle social e outros mecanismos de *accountability*. Essa preocupação apenas reforça a relevância da discussão sobre o modelo de gestão que deve ser adotado para o Centro de Convenções. Acreditamos que um modelo capaz de compatibilizar todos os objetivos descritos acima é a chave para a construção de um legado duradouro, mesmo que o projeto de realização da Expo 2020 em São Paulo não se concretize.

2.2 Objetivo do trabalho

O objetivo deste trabalho é avaliar e propor medidas relativas à implementação e gestão do Centro de Convenções de Pirituba, que constituirá um dos principais legados da Expo 2020 para São Paulo – e que poderá ser construído mesmo que o evento não ocorra.

O plano original prevê que a construção do Parque Expo, em Pirituba, será feita através de parceria público-privada (PPP). No caso do centro de convenções, objeto deste trabalho, o modelo PPP poderia ser usado não apenas na fase de construção da estrutura física, mas também posteriormente, para atividades de manutenção (atividades-meio), operação e gestão (atividades-fim). Porém, outros arranjos também são possíveis.

Com base em estudos de caso de alguns centros de convenções no Brasil e no mundo, bem como em uma análise da literatura sobre a gestão de equipamentos públicos e da legislação sobre o tema, apresentamos uma proposta inovadora para a gestão do Centro de Convenções de Pirituba, bem como as principais vantagens em relação a outros arranjos. Trata-se de um modelo misto, que combina PPP para construção e prestação de serviços de manutenção e conservação do centro, e gestão por meio de Organização Social (OS).

Especial atenção é dada ao desenho institucional dessa proposta e à comparação com os demais modelos, buscando mostrar por que o consideramos adequado e capaz de propiciar um melhor aproveitamento ao Centro de Convenções de Pirituba.

2.3 Metodologia

Para atender aos objetivos do trabalho, de propor um modelo para a implementação e gestão do centro de convenções a ser construído em Pirituba, adotamos, como ponto de partida, estudos de caso de centros de convenções já existentes, selecionados com base em sua relevância, porte, disponibilidade de informações e sugestões da equipe da Secretaria Municipal de Relações Internacionais.

No Brasil, foram analisados os Centros de Convenções de São Paulo (Anhembi Parque, Expo Center Norte, Centro de Exposições Imigrantes e Transamérica Expo Center), Fortaleza (Centro de Eventos do Ceará), Brasília (Centro de Convenções Ulysses Guimarães), Belo Horizonte (Expominas), Belém (Centro de Convenções e Feiras da Amazônia) e Rio de Janeiro (Riocentro), através de levantamento de informações objetivas e descritivas em sites das instituições e outras fontes públicas de dados, bem como consulta a gestores desses centros, a fim de compreender melhor seu funcionamento e o modelo de gestão adotado. Dada a importância estratégica dos *Convention & Visitors Bureau (CVB)* e de grandes companhias promotoras de eventos, entrevistas também foram realizadas com a Diretora de Captação Nacional do São Paulo *Convention & Visitors Bureau* e com o Presidente da Reed Exhibitions Alcântara Machado.

No exterior, selecionamos para análise alguns centros de convenções citados no dossiê de candidatura de São Paulo à Expo 2020 e outros com informações disponíveis em bases de dados públicas, como possíveis modelos de referência.

Para concretizar o espírito da Exposição Universal, de criar valor à população local, através não apenas da geração de emprego e renda, mas também da criação de oportunidades culturais e recreativas, propomos que o Centro de Convenções de Pirituba tenha dupla finalidade. A primeira seria de prover espaços para eventos e encontros de negócios e, com isso, fomentar a expansão desse setor na cidade. A segunda seria de promover o acesso à cultura, inserindo em sua agenda eventos culturais abertos ao público, o que beneficiaria principalmente os moradores de Pirituba e entorno.

Assim, analisamos alguns indicadores socioeconômicos da região e coletamos informações sobre a disponibilidade atual de equipamentos públicos de lazer e recreação. Também realizamos entrevista com a Vice-Prefeita de São Paulo, Nádya Campeão, a fim de colher sua percepção sobre esse tema e sobre o projeto de legado da São Paulo Expo 2020.

As informações assim obtidas foram utilizadas para uma análise dos modelos de gestão existentes e para a elaboração de um modelo qualitativamente superior e aderente aos objetivos propostos para o Centro de Convenções de Pirituba. A proposta resultante, por ser inovadora e combinar dois modelos distintos (PPP e OS), exigiu uma ampla pesquisa na literatura teórica e empírica sobre o tema, revisão da legislação pertinente e consulta a profissionais com experiência em OS e PPP³. Na entrevista realizada com a Sra. Cláudia Polto, Diretora da Companhia Paulista de Parcerias (CPP), fomos informados sobre o

³ Ver Apêndice 1.

lançamento futuro de um edital de chamamento público para a construção de cinco hospitais públicos no Estado de São Paulo, cuja proposta era similar ao modelo proposto nesse trabalho.

O supracitado edital, tornado público em 13/06/2013, e outros documentos importantes, como o dossiê de candidatura de São Paulo para a Expo 2020 (que nos foi disponibilizado pela SMRIF), materiais sobre o turismo de negócios e eventos e centros de convenções, disponibilizados por outros entrevistados, e ampla literatura teórica e empírica sobre megaeventos, bem como sobre a gestão de equipamentos públicos, foram analisados pelo grupo para a elaboração do trabalho.

Em todas as entrevistas realizadas, adotamos o modelo semiestruturado, com uso de roteiro (Apêndices 2 a 5).

3. O legado de megaeventos

3.1 Visão Geral

Embora megaeventos internacionais, como a Copa do Mundo, os Jogos Olímpicos e as Exposições Universais, ocorram regularmente há mais de um século, apenas nas últimas décadas passaram a ser vistos como uma importante estratégia para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico de cidades e países. O processo de competição se acirrou, com expressivo aumento no número de candidaturas. Países em desenvolvimento, historicamente excluídos desse tipo de disputa, também passaram a reivindicar o direito de sediar grandes eventos internacionais (BASS; TOMLINSSON, 2012; JAGO et al., 2010; MULLER, 2011). Ao mesmo tempo, as candidaturas se tornaram mais complexas e custosas, envolvendo projetos e estudos detalhados, além de firme compromisso e articulação entre diferentes esferas de governo para sustentar a candidatura.

Horne (2007) aponta três razões principais para esse movimento. Em primeiro lugar, o desenvolvimento das telecomunicações de massa criou uma audiência global sem precedentes para os megaeventos, o que elevou significativamente a receita de venda de direitos televisivos e a exposição midiática das cidades que os recebem. Um segundo motivo é o crescimento, também expressivo, das receitas advindas de patrocínios para as cidades-sede. Esse fator está diretamente relacionado ao primeiro, à medida que o aumento da visibilidade do evento e da cobertura televisiva torna os espaços destinados ao marketing e à publicidade

mais atrativos e valiosos para as empresas. Finalmente, Horne cita o fato de esses eventos serem considerados, cada vez mais, oportunidades valiosas para cidades e países se promoverem no exterior, atraindo turistas e investimentos.

Silvestre (2009) associa este último fator ao processo de reestruturação da economia mundial nas últimas décadas, com mudanças consideráveis nos padrões de produção e consumo dos grandes centros urbanos. Num contexto de declínio da importância da atividade industrial e significativa expansão do setor de serviços, os amplos projetos de regeneração e embelezamento urbano desencadeados por megaeventos potencializam a visibilidade das cidades, contribuem para aumentar sua atratividade e os investimentos e, com isso, asseguram seu papel e influência no mundo globalizado.

Apesar dos diversos motivos que explicam a competição vigorosa entre países para sediar megaeventos, o principal deles está na elevada expectativa de ganhos econômicos futuros que se espera alcançar (BAADE; MATHESON, 2004). Entre os potenciais benefícios associados a esse tipo de evento estão a possibilidade de levantar os recursos necessários para amplos projetos de infraestrutura, regeneração e embelezamento urbano; o aumento do emprego e da renda; e a atração de investimentos e de maior fluxo de turistas, em função da enorme exposição midiática da localidade antes e durante o evento. Há ainda os impactos intangíveis, decorrentes do aumento da autoestima e do orgulho cívico da população local.

Por outro lado, a complexidade do planejamento e as significativas intervenções urbanas necessárias para organizar e receber um megaevento envolvem custos muito elevados. Gastos com instalações dedicadas exclusivamente ao evento e a sua operação podem retirar recursos de outros serviços públicos ou levar a aumentos do endividamento público ou da tributação, sem que tenham impactos significativos sobre o crescimento econômico (MATHESON, 2006).

Assim, o resultado líquido de um megaevento pode ficar aquém do esperado. Na prática, a apropriação dos benefícios desses eventos não ocorre automaticamente ou por acidente; para isso, são necessárias diversas ações que garantam o máximo aproveitamento do legado deixado e a minimização dos custos associados a esse tipo de evento.

3.2 Potenciais benefícios dos megaeventos

Varrel e Kennedy (2011) argumentam que a principal racionalidade para sediar um megaevento está nos efeitos multiplicadores que ele gera, isto é, no estímulo dado à economia local em função não apenas de seus impactos diretos, mas também dos indiretos e induzidos.

Entre os impactos diretos dos megaeventos, estão o aumento na produção, renda, emprego e arrecadação tributária decorrentes de ações e atividades diretamente relacionados à realização do megaevento. Incluem-se aí os impactos de investimentos em infraestrutura; dos gastos com gestão e preparação do evento; e do consumo dos visitantes e participantes do evento, que impulsionam o emprego e cadeias de suprimento no curto e médio prazo. A fase de preparação, em geral, de sete anos, é marcada por intensa atividade econômica nos setores de construção civil, turismo, imobiliário e outros serviços relacionados.

Os impactos indiretos correspondem à extensa cadeia de consequências econômicas que ocorrem em função do caráter interligado da economia. Ou seja, o aumento na produção dos setores diretamente ligados ao megaevento exige o consumo de insumos, bens e serviços que, por sua vez, também necessitam de outros insumos e serviços para serem produzidos, e assim por diante. O consumo das famílias é outro canal análogo a este, pelo qual as interligações entre os setores geram uma cadeia de impactos induzidos, também chamados de efeito-renda. A ideia é de que trabalhadores e acionistas envolvidos na realização de megaeventos utilizam sua renda, ao menos parcialmente, para adquirir bens e serviços, de forma que um incremento na produção leva a um aumento no consumo desses bens e serviços (E&Y; FGV, 2010).

Além dos impactos econômicos e seus efeitos multiplicadores, a literatura sobre megaeventos elenca uma série de outros benefícios potenciais que eles podem gerar. A maioria desses efeitos, de natureza cultural, ambiental ou social, é intangível. Embora não possam ser medidos diretamente em termos monetários, são, muitas vezes, tão relevantes quanto os impactos econômicos (JAGO et al., 2010; WYLUDDAY, 2009).

Primeiramente, os megaeventos proporcionam a oportunidade de conciliar agendas e obter maior cooperação de diferentes esferas de governo e do setor privado em torno de um objetivo comum (SILVESTRE, 2009). Com isso, é possível acelerar projetos de desenvolvimento e melhorias urbanas, através de um alinhamento do evento com as estratégias de crescimento e planejamento de longo prazo da cidade-sede. Os prazos fixos para a realização do evento servem de estímulo para a implementação de projetos já existentes e que, em outra situação, poderiam levar mais tempo para serem concluídos (CHAPPELET, 2012).

A escolha de uma localidade para sediar um megaevento representa quase uma década de exposição na mídia mundial. Trata-se de uma oportunidade única para a cidade projetar sua imagem e identidade, adquirir prestígio e melhorar seu status no exterior. Isso pode atrair mais investimentos, novos eventos futuros e aumentar o fluxo de turistas, além de elevar a moral e o orgulho da comunidade local (SILVESTRE, 2009). O crescimento do turismo representa uma entrada significativa de divisas e permite a expansão de curto e longo prazo de

vários setores de bens e serviços, como transporte, comércio varejista, hotelaria, cultura e lazer.

A afirmação da imagem do país no exterior e a conquista de prestígio internacional parece ser particularmente importante no caso dos BRICS. Os megaeventos têm sido estratégia amplamente utilizada por esses países a fim de afirmar seu perfil global, ascender na hierarquia internacional e atingir outros objetivos geopolíticos (BASS; TOMLINSON, 2012). Cornelissen (2010) vê nisso uma importante mudança na racionalidade para se candidatar e sediar um megaevento. Não mais se trata de cidades individuais fundamentalmente à procura de oportunidades de geração de empregos e investimentos, mas de Estados na busca por uma plataforma em que possam mostrar ao mundo suas conquistas e relevância diplomática.

De fato, nos últimos anos, tem se notado uma tendência de aumento da participação de países emergentes entre as cidades candidatas e escolhidas para sediar megaeventos. Para Muller (2012), o crescimento econômico de países emergentes criou as condições necessárias, tanto em termos financeiros quanto de *know-how* técnico e infraestrutura, para que eles pudessem organizar e financiar megaeventos dentro dos rigorosos padrões de qualidade exigidos pelas entidades organizadoras (como o COI, a FIFA e o BIE). Ao mesmo tempo, a crise de endividamento dos países desenvolvidos tem limitado a capacidade desses países de sediarem megaeventos. O autor também enxerga um interesse dos organizadores de conceder o direito de sediar megaeventos aos países emergentes, uma vez que isso contribuiria para abrir novos mercados com considerável potencial de crescimento, o que é particularmente interessante aos patrocinadores corporativos que financiam boa parte desses eventos.

Os investimentos em infraestrutura de transporte e telecomunicação, bem como em projetos de embelezamento e regeneração urbana podem ter impactos significativos sobre o bem estar e a qualidade de vida da população local. Podem, também, atrair empresas de setores estratégicos para a localidade que recebeu o evento, permitindo a instalação e o crescimento de novos setores e firmas, e uma mudança estrutural no perfil da economia.

3.3 Principais pontos de crítica

Apesar de todos os potenciais benefícios usualmente atribuídos à realização de megaeventos, muitos autores se mostram cépticos quanto à real possibilidade de os megaeventos gerarem desenvolvimento social e econômico e mesmo de melhorar a imagem de uma cidade ou país. Para Cox (1996), os megaeventos tendem a mostrar os problemas e defeitos das cidades, de forma que, ao invés de projetar sua imagem no exterior, podem piorar a reputação e a imagem da cidade, prejudicando a atração de turistas e investidores.

Os megaeventos são empreitadas políticas arriscadas e altamente custosas, que requerem esforços de negociação e consenso das lideranças locais (KIDD, 1992). Diversos autores questionam a estrutura de decisões referentes a megaeventos. Argumenta-se que toda a concepção do projeto, desde a candidatura até o estágio de implementação, fica geralmente restrita a um pequeno grupo de empresários e políticos influentes, sob o risco de se atropelar o processo democrático em relação à transparência e à participação popular (LAW, 2002). Os prazos rígidos para a preparação do evento podem levar a processos de decisão e implementação mais velozes, para assegurar que o projeto seja concluído a tempo. Essa pressa na aprovação e conclusão do projeto, no entanto, pode acabar infringindo direitos civis, a legislação existente, a sustentabilidade ambiental e a própria democracia (SILVESTRE, 2009).

Silvestre (2009) alerta para o risco de que projetos grandiosos associados à construção de instalações específicas, como estádios modernos para hospedar os Jogos Olímpicos, resultem em perdas importantes de recursos públicos, caso seu uso pós-evento não seja cuidadosamente planejado. Os chamados “elefantes brancos”, isto é, instalações mal aproveitadas e de manutenção custosa, que se tornam um legado negativo para a cidade, são relativamente numerosos na história das Olimpíadas. Nas Olimpíadas de Atenas de 2004, por exemplo, diversos estádios construídos para o evento foram depois abandonados, e os elevados investimentos realizados contribuíram para acelerar a crise fiscal do Estado grego. Além disso, há o risco de que os custos financeiros do evento superem em muito a renda gerada, causando um grande endividamento para a cidade. O exemplo mais citado na literatura é dos Jogos de Montreal de 1976, que deixou para a população uma dívida de US\$ 1 bilhão, que levou mais de três décadas para ser quitada e exigiu a criação de um novo tributo.

Outros pontos recorrentes de críticas aos megaeventos referem-se à suposta criação de oportunidades de emprego apenas no curto prazo; à possibilidade de aumentos permanentes no custo de vida e nos preços dos imóveis, com remoção da população local e criação de bairros de elite; à alegada geração de benefícios apenas aos cidadãos mais ricos, enquanto grupos mais vulneráveis são marginalizados e negligenciados (MULLER, 2011). Principalmente em países em desenvolvimento, argumenta-se que os recursos destinados à realização do evento poderiam ser utilizados em projetos mais prioritários, como de saúde e educação, havendo um elevado custo de oportunidade (COX, 1996; GRATTON; PREUSS, 2008; LAW, 2002).

Matheson e Baade (2004) apontam que os impactos econômicos de megaeventos realizados ex-post por pesquisadores independentes são, em geral, bastante inferiores àqueles

estimados por estudos pré-evento, realizados, sobretudo, por governos e instituições não-estatais envolvidas em sua realização. Independentemente de haver ou não interesse de inflar os resultados positivos dos megaeventos, é importante ressaltar que estudos que tentam quantificar os impactos econômicos de megaeventos devem ser sempre vistos com cautela, uma vez que esbarram em inúmeros obstáculos estatísticos.

Em primeiro lugar, é extremamente difícil quantificar os custos e benefícios desses eventos, pois não se devem considerar apenas os recursos gastos e arrecadados, mas também as externalidades positivas e negativas geradas, algo difícil de estimar. Além disso, é preciso filtrar os números, de forma a identificar tendências e a separar o que se deve exclusivamente à realização do evento e o que decorre de outros fatores externos.

Matheson (2006) chama a atenção para as dificuldades de se mensurar os benefícios de grandes eventos e para o fato de os estudos acadêmicos sobre o tema não serem conclusivos, chegando a resultados muito díspares, dependendo da metodologia e hipóteses utilizadas. O autor destaca três problemas que podem inflar os impactos diretos estimados por estudos ex-ante sobre esses eventos: o efeito substituição⁴, o efeito “*crowding out*”⁵ e possíveis problemas com os multiplicadores usados nas estimações⁶. Gratton e Preuss (2008) ressaltam que um estudo científico adequado para estimar os benefícios líquidos do legado de um megaevento deveria considerar um horizonte de pelo menos 15 a 20 anos, quando a maior parte dos estudos avalia um período de tempo muito mais curto.

À medida que estudos sobre os impactos econômicos de megaeventos são cada vez mais questionados pela literatura especializada, ganha relevância o debate sobre o legado desse tipo de evento, um conceito mais amplo, que considera também seus impactos ambientais e

⁴ O efeito substituição ocorre quando um consumidor local destina parte de sua renda para participar do evento, deixando de gastar em outros bens e serviços da economia. Neste caso, é possível que o estudo considere apenas os gastos diretos efetuados no evento, isto é, seu resultado bruto, quando o ideal é considerar o efeito líquido, isto é, subtraindo-se a queda de atividade em outros setores da economia, cujos bens e serviços deixaram de ser consumidos pelos participantes de megaeventos.

⁵ O efeito “*crowding out*” caracteriza-se pela fuga de turistas regulares e de negócios, que evitam a cidade durante o evento. Na Coreia do Sul, por exemplo, durante a Copa de 2002, o significativo aumento no número de turistas europeus foi quase que totalmente compensado pela queda no número de visitantes japoneses, de forma que a quantidade de turistas naquele período permaneceu praticamente constante.

⁶ Os impactos econômicos de megaeventos são geralmente calculados com base em multiplicadores, resultantes de sofisticadas análises que consideram relações fixas entre insumos e produtos da economia. A ideia é que aumentos dos gastos diretos induzem novas rodadas de gastos devido ao aumento da renda decorrente dos gastos adicionais. O problema é que esses multiplicadores não capturam alguns fatores, que podem fazer com que parte do dinheiro gasto na economia local durante o evento não acabe no bolso de seus residentes. Um exemplo está no setor hoteleiro; o aumento da demanda e, conseqüentemente, do preço das acomodações, pode representar apenas um aumento dos lucros dos hotéis, parte deles de redes estrangeiras, que podem remeter seus lucros, em vez de revertê-los na economia local. Outro problema é que, caso os impactos diretos estejam superestimados, o uso do multiplicador distorce ainda mais o resultado final obtido (BAADE; MATHESON, 2004).

socioculturais. Mais difíceis de serem quantificados, esses efeitos são, em geral, objeto de análises qualitativas e estudos de caso.

Uma revisão da literatura mostra que os benefícios potenciais de megaeventos não são garantidos e nem se concretizam de forma espontânea, havendo tanto casos de sucesso quanto de fracasso. O ponto central nessa discussão está em como assegurar que o legado seja positivo, e como maximizar seu aproveitamento ao longo do tempo.

3.4 A questão do legado

As cidades e países bem-sucedidos na realização de megaeventos são aqueles que utilizam essa oportunidade para implementar seus planos de desenvolvimento de longo prazo e dedicam esforços de gestão para assegurar que o legado seja capturado antes, durante e por muitos anos após o evento (OCDE, 2010).

O conceito de legado de megaeventos é vasto e multifacetado. Na literatura sobre o tema, é comum classificar o legado em diversos tipos e categorias, incluindo: economia; infraestrutura física; turismo; educação e conhecimento; vida pública, política e cultura; esporte; símbolos, memória e história; meio ambiente; ambiente urbano; entre outros.

Referindo-se a megaeventos esportivos, Chappelet (2012, p.77) define o legado como “tudo aquilo que permanece e pode ser considerado consequência do evento em seu ambiente” e propõe que ele seja classificado em diferentes tipos, não excludentes, conforme sua natureza e especificidade. Primeiramente, o legado pode ser tangível (na forma de infraestrutura urbana, edificações, etc.) ou intangível (por exemplo, geração de conhecimento, projeção da imagem do país e orgulho nacional). Além disso, o legado pode ser territorial, associado à localidade que sediou o evento, ou pessoal, referente às pessoas que vivenciaram o evento. Enquanto uma maior notoriedade e melhor imagem da cidade-sede é territorial, a qualificação de uma pessoa treinada para trabalhar no evento, por exemplo, é um legado pessoal. Por fim, o legado pode estar diretamente relacionado ao evento, sendo específico para aquele tipo de atividade (como estádios de futebol em Copas do Mundo), ou pode não guardar qualquer relação direta com o evento (como linhas de metrô construídas para melhorar o transporte na cidade-sede). O autor ainda propõe uma quarta distinção, entre legados de curto, médio e longo prazo. Este último seria referente ao legado urbano.

Com base em divisão proposta por estudo da E&Y e FGV (2010) podemos destacar três tipos de legado decorrentes da realização de um megaevento: o físico, o social e o institucional. O legado físico refere-se às instalações e obras de infraestrutura urbana, bem como às edificações diretamente relacionadas ao evento, como estádios, quadras e pavilhões.

Dado o escopo limitado do presente trabalho, muitas vezes, quando citamos o legado da Expo, estamos nos referindo apenas a essa dimensão física do legado.

O legado social é um conceito mais amplo, que envolve desde o aumento de autoestima dos cidadãos de uma cidade ou país que organiza um megaevento internacional, até os ganhos de educação resultantes dos programas de capacitação da mão de obra e de voluntariado, a experiência cultural que proporciona aos visitantes e mesmo as melhorias em saúde e segurança decorrentes dos investimentos feitos e do aumento de renda proporcionado pelo impulso à atividade econômica.

Por fim, o legado institucional é dado pelos ganhos de aprendizagem decorrentes da realização de um megaevento em termos de organização, coordenação, capacidade de implementação de projetos e de negociação entre diversos órgãos públicos e esferas de poder.

Mais recentemente, maior atenção tem sido dada ao legado que se desenvolve antes e durante o evento, isto é, em suas fases de candidatura e preparação. O Comitê Organizador dos Jogos de Inverno de Vancouver 2010 criou uma entidade chamada “*Legacies Now*”⁷, responsável por assegurar que, durante os seis anos de preparação, a população já seria beneficiada pelos seus impactos positivos. A ideia também foi adotada pelo governo britânico, que, três anos após a escolha de Londres para sediar as Olimpíadas de 2012, lançou o Plano de Ação do Legado, identificando cinco principais compromissos dos Jogos⁸.

Mesmo a candidatura que não resulta exitosa pode ser utilizada para criar algum legado de valor. A candidatura de Nova York aos Jogos Olímpicos de 2012 é um bom exemplo, uma vez que, mesmo não tendo vencido o pleito, a cidade implementou os projetos de regeneração urbana que constituiriam parte do legado do evento⁹. Já a cidade de Sion, na Suíça, que perdeu a disputa para sediar os Jogos de Inverno de 2006 para Turin, constituiu uma fundação para perpetuar o principal tema de sua candidatura: o desenvolvimento sustentável de sua região montanhosa. Trata-se da estratégia “*win even if you lose*” (CHAPPELET, 2012).

O legado funciona como um termômetro para que os *stakeholders* (atores envolvidos) possam avaliar o sucesso de se sediar um megaevento. Para os governos, o sucesso do evento depende de seus resultados em termos de arrecadação tributária, geração de riqueza e ganhos de imagem e visibilidade. Para a sociedade, um megaevento bem-sucedido é aquele que

⁷ Em fevereiro de 2011, a instituição passou por uma transição, passando a se denominar LIFT Philanthropy Partners: ver em <http://www.liftpartners.ca/en/2010legaciesnow>.

⁸ Esses cinco compromissos podem ser resumidos em: i) transformar a cidade em uma referência no esporte; ii) transformar a região de East London; iii) incentivar o engajamento de jovens em atividades voluntárias, culturais e esportivas; iv) tornar o Parque Olímpico um marco do desenvolvimento sustentável; v) projetar a imagem do país como um ótimo lugar para se viver, visitar e fazer negócios (DCMS, 2008).

⁹ PwC. Beyond the bid: The legacy of mega-events in intellectual capital. Point of View, ago/2012. Disponível em <http://www.pwc.com/us/en/point-of-view/assets/pwc-benefits-bidding-mega-events.pdf>, acesso em 12/06/13.

minimiza as perdas de recursos públicos, tem gestão transparente e deixa um legado que justifica os altos investimentos. Por fim, os organizadores avaliam que o evento é exitoso quando atende as expectativas de todos os atores envolvidos, dentro dos compromissos firmados com a entidade, e contribui para firmar a popularidade e atratividade do evento (E&Y; FGV, 2010). Nesse sentido, o escopo do legado e a sustentabilidade do evento são vistos, cada vez mais, como fator crítico da atratividade de qualquer candidatura pelas entidades organizadoras de megaeventos (OCDE, 2010)¹⁰.

3.5 Como maximizar os benefícios de megaeventos

Tendo em vista os potenciais efeitos positivos e negativos que um megaevento pode gerar, a questão principal que se coloca é: como maximizar o aproveitamento do legado e minimizar os custos e riscos associados a esses eventos?

Para que o legado tenha impacto relevante na vida dos cidadãos e revitalize a economia local é necessário um planejamento cuidadoso e alinhado às estratégias de desenvolvimento de longo prazo daquela localidade (OCDE, 2010). Todo programa de legado deve se inserir em uma agenda nacional mais ampla, levando em conta o contexto social e econômico, bem como os objetivos que determinada cidade ou país pretendem alcançar no futuro. Nesse sentido, os megaeventos devem ser vistos fundamentalmente como instrumentos ou catalisadores de planos de desenvolvimento já existentes, fornecendo prazos mais rígidos e recursos adicionais para acelerar a implementação de projetos sociais e de desenvolvimento econômico de larga escala previamente elaborados e fomentar a realização de novos projetos. (BASS; TOMLINSON, 2012; KINDEL et al., 2009; VIGOR et al., 2004).

Os recursos envolvidos na realização de um megaevento devem ser direcionados, principalmente, a projetos de desenvolvimento e melhorias de infraestruturas urbanas, que tragam benefícios de longo prazo a população local. Estudos de caso de alguns megaeventos, como dos Jogos Olímpicos de Barcelona 1992 e de Londres 2012, assim como a Expo Lisboa 1998 e Shangai 2010 mostram que, quando os investimentos do megaevento são direcionados a áreas carentes e subproveitadas da cidade, o potencial de geração de valor e regeneração urbana é elevado.

¹⁰ Os Jogos Olímpicos são um exemplo disso. Após o prejuízo dos Jogos Olímpicos de Montreal e o atentado terrorista de Munique, que resultou na morte de 11 atletas israelenses, era muito baixo o interesse de cidades em sediar o evento. Para a edição de 1984, por exemplo, Los Angeles foi a única candidata. No entanto, após o lucro de US\$ 200 milhões gerado por estas Olimpíadas, começa a haver uma percepção de que o evento poderia ser lucrativo e render grande prestígio à cidade-sede. Nas disputas seguintes, o Comitê Olímpico Internacional (COI) passou a receber múltiplas candidaturas. Em julho de 2003, o COI recomendou uma série de controles para garantir que o legado seria uma prioridade na realização de jogos futuros.

Um evento bem-sucedido não é suficiente para garantir seu legado; é preciso que o capital formado seja bem conservado e reutilizado ao longo do tempo, evitando que as instalações e edificações se deteriorem, ou que equipamentos se tornem obsoletos e sejam abandonados. Projetos que não são cuidadosamente planejados podem drenar valiosos recursos e resultar numa perda de oportunidade de desenvolvimento econômico. Para garantir o aproveitamento do legado físico construído para o evento, evitando o efeito “elefante branco”, algumas cidades que sediaram Olimpíadas de Inverno, como Calgary (Canadá), Salt Lake City (EUA) e Turin (Itália), criaram fundos para garantir que as instalações construídas para o evento, continuassem a ser utilizadas (CHAPPELET, 2012). Além disso, é importante não concentrar os investimentos em instalações e equipamentos com única possibilidade de uso, sob o risco de se tornarem subutilizados (KINDEL et al., 2009).

Um programa de legado deve incluir tanto projetos de curto prazo quanto iniciativas de longo prazo, considerando, assim, os impactos diretos e indiretos que o evento pode gerar, inclusive possíveis benefícios em termos de coordenação e de avanços institucionais.

Uma vez que os megaeventos envolvem um enorme investimento em recursos humanos, físicos e financeiros, sua organização depende, em grande medida, de amplos subsídios públicos. Por isso, devem ser vistos como objeto de debates públicos e *accountability* (KIDD, 1992) e geridos de forma transparente e responsiva ao público (JAGO et al., 2010). É importante mobilizar a população local e incentivar seu engajamento nos processos de planejamento e realização do evento, na forma de consultas públicas e outros tipos de participação popular, com o objetivo de maximizar a inclusão social e econômica, evitar práticas injustas e ilegais e assegurar que os grandes projetos não contrariem os desejos e interesses da população local (OCDE, 2010; VARREL; KENNEDY, 2011).

Prestação de contas, transparência e questionamento crítico por parte de especialistas e organizações independentes são fatores fundamentais para se avaliar a real magnitude e consequências de megaeventos. Varrel e Kennedy (2011) defendem a importância de se realizar avaliações de qualidade dos impactos de megaeventos, incluindo a análise dos impactos sociais e ambientais mais amplos, robustas análises de custo-benefício e estudos acadêmicos e de pesquisadores independentes antes e após o evento.

Por fim, o programa de legado deve ter orçamento próprio e estrutura de governança separada, sendo gerido e monitorado de forma tão rígida quanto o programa do evento (JAGO et al., 2010). Através da criação de indicadores e sistemas de medida detalhados, cidades e

nações que sediam megaeventos podem avaliar até que ponto os benefícios desejados se materializaram¹¹.

4. O projeto de candidatura de São Paulo à Expo 2020

A cidade de São Paulo é candidata a sediar a Exposição Universal de 2020, megaevento internacional que ocorre a cada 5 anos e reúne países de todo o mundo com o objetivo de partilhar inovações e avanços nas mais diversas áreas do conhecimento, e refletir sobre problemas e questões de importância global.

Este capítulo se inicia com uma introdução sobre as Exposições Universais, trazendo um breve histórico e apontando sua principal proposta e objetivos. Na sequência, apresenta o projeto de candidatura de São Paulo à Expo 2020, com foco nos benefícios que se pretende alcançar e no plano preliminar de legado. O principal legado material corresponde a um amplo centro de convenções em Pirituba, concebido para ser o maior da América Latina e suprir o déficit de espaços para eventos existente em São Paulo. Tendo em vista sua importância para a expansão e futuro desenvolvimento do turismo de negócios e eventos na cidade, o capítulo se encerra com uma análise da relevância econômica e da conjuntura atual do setor.

4.1 As Exposições Universais

A origem das Exposições Universais (World Expos) remonta a 1851, quando Londres, então centro da maior nação industrial do mundo, organiza a chamada “*Great Exhibition of the Works of Industry of All Nations*” para que diferentes países apresentassem os frutos de suas Revoluções Industriais. O sucesso da primeira Exposição Universal, que contou com mais de 6 milhões de visitas, motivou a realização de novas edições nos anos seguintes. Logo, tornou-se referência mundial para o intercâmbio de ideias inovadoras e para a promoção de avanços nos campos da economia, cultura, ciências e tecnologia.

À medida que o evento crescia e se difundia, tornava-se cada vez mais necessário um arcabouço internacional comum para regular a organização das exposições universais. Em 1928, representantes de 31 países assinam a Convenção de Paris, que estabelece os direitos e

¹¹ AT Kearney. Building a Legacy – Sport Mega-Events Should Last a Lifetime, 2005. Disponível em <http://www.kzndsr.gov.za/Portals/0/GIS/BuildingaLegacy%5B1%5D.pdf>, acesso em 28/06/13.

responsabilidades dos participantes e organizadores de Exposições Universais. É então criado o Bureau Internacional de Exposições (BIE) para garantir a aplicação desse tratado.

De 1851 a 1931, data em que a supracitada Convenção de Paris foi efetivada, mais de 20 Expos foram realizadas no mundo. Entre as mais marcantes, podem ser citadas como exemplo a Exposição Universal de Paris, de 1889, que deixou como legado o símbolo mais conhecido da cidade desde então, a Torre Eiffel; a Expo Paris de 1900, que apresentou ao mundo inovações como a escada rolante, o motor a diesel e os filmes falados; e a Expo São Francisco de 1915, que celebrou a conclusão do Canal do Panamá e mostrou ao mundo a incrível recuperação da cidade após o grande terremoto de 1906.

A Expo Bruxelas, de 1958, foi a primeira Exposição Universal realizada após o término da II Guerra Mundial. Teve como tema: “Uma visão de mundo – um novo humanismo”, marcando uma mudança na ênfase de ideias centradas na tecnologia para o humanismo. Essa mudança foi simbolizada pelo Atomium, uma estrutura gigante no formato de átomos construída para representar o uso da energia nuclear com finalidades pacíficas e seguras.

Em 1964, em meio à recuperação econômica do Japão, derrotado na 2ª Guerra, Osaka candidatou-se para sediar a Expo 1970. Vencedora do pleito, a cidade organizou a primeira Expo realizada na Ásia e a maior, até então, em número de visitas: um total de 64 milhões. O evento impulsionou o desenvolvimento da região, com fortes impactos positivos em termos de melhorias de infraestrutura e investimentos produtivos.

Desde 1996, as Expos são oficialmente classificadas em 2 tipos: Exposição Universal e Exposição Internacional. Elas diferem principalmente em termos de porte, duração do evento e escopo do tema. A tabela abaixo confronta as principais características de cada evento.

Expo Universal x Expo Internacional

	Expo Universal	Expo Internacional
Frequência	Cada 5 anos	Entre 2 Expos Universais
Duração máxima	6 meses	3 meses
Participantes	Estados, organizações internacionais, sociedade civil, empresas	Estados, organizações internacionais, sociedade civil, empresas
Tema	Amplo, questão de interesse mundial	Tema mais específico/ especializado
Construção	Os participantes desenham e constroem seus próprios pavilhões	O organizador disponibiliza pavilhões em módulos gratuitamente
Área	Ilimitada	Máximo de 25 hectares
Cidade-sede	Cidade que busca acelerar projetos de renovação econômica e urbana	Cidade que busca projeção internacional para promover crescimento

Fonte: BIE.

Hoje, o BIE é uma instituição multilateral composta por 166 países-membros. Cada país tem direito a um voto na Assembleia Geral do BIE, que se realiza duas vezes ao ano em Paris, sede da instituição. O principal objetivo das Assembleias é manter o calendário do evento

atualizado e, para isso, seus delegados examinam as candidaturas submetidas pelos países e, após se certificarem de que as propostas atendem ao regulamento e estão de acordo com a Convenção, procedem à votação e ao registro da exposição vencedora.

As Exposições Universais mais recentes têm mostrado uma crescente preocupação em discutir problemas globais, sobretudo relacionados ao ambiente e à sustentabilidade. A Expo Hanover (Alemanha), em 2000, teve como tema a “Proteção Ambiental”; e a de Aichi (Japão) em 2005, “Sabedoria da natureza”, propondo uma reflexão sobre as relações do Homem com o meio ambiente.

A Expo Xangai (China), em 2010, foi a primeira a acontecer em um país em desenvolvimento e teve como tema “Melhor Cidade, Melhor Vida”. O evento atraiu o público recorde de 73 milhões de pessoas e contribuiu de forma importante para transformar uma área industrial do centro da cidade em um novo e pujante distrito comercial e cultural.

A próxima edição da Expo Universal ocorrerá na cidade de Milão, em 2015, e seu tema será “Alimentando o Planeta, Energia para a Vida”. Para 2020, um total de quatro cidades está na disputa para sediar o evento, incluindo São Paulo.

Além de garantir a boa execução de um evento internacional de grandes proporções, onde pessoas de todo o mundo se reúnem para promover inovações e refletir sobre temas de interesse global, a Expo tem como finalidade promover transformações importantes nas cidades e países onde ocorrem. Por isso, o BIE também exige do organizador do evento um projeto de legado e de gestão e reutilização dos equipamentos construídos para a Expo. Este plano é depois confrontado pelo órgão, em visita ao local do evento, para garantir que esteja sendo implementado adequadamente. Assim, há uma grande preocupação em se garantir a preservação do legado da Expo, de forma que seus ganhos não se percam com o tempo.

4.2 A candidatura de São Paulo à Expo 2020 e o plano de legado

São Paulo concorre à Exposição Universal de 2020 com outras três cidades: Dubai (Emirados Árabes Unidos); Ecaterimburgo (Rússia) e Izmir (Turquia). Entre os principais critérios de seleção da sede do evento estão a força e a relevância do tema proposto pela cidade, o plano de legado e o potencial de transformação socioeconômica que o evento pode gerar para a população local.

O tema constitui o principal elo entre os participantes e visitantes para a troca de conhecimentos e experiências e, por isso, influi diretamente na atratividade do evento. O tema proposto por São Paulo é “Força da Diversidade, Harmonia para o Crescimento”. Segundo o dossiê de Candidatura, o objetivo é debater como países e pessoas devem usar a diversidade

em todas suas dimensões e de forma harmônica para acelerar a inovação e o progresso da humanidade e, com isso, alcançar maior crescimento.

De acordo com o dossiê, “a origem da candidatura veio do desejo de se acelerar um conjunto de iniciativas nacionais e locais relacionadas à renovação urbana e desenvolvimento”. Ela se insere em uma das estratégias que o país tem perseguido para afirmar sua relevância no cenário internacional: sediar megaeventos. Nos últimos anos, o Brasil tem se destacado internacionalmente não apenas pelos avanços nos campos econômico e social, mas também pelo fortalecimento de sua imagem como um país neutro e aberto ao debate, o que tem atraído a realização de fóruns e eventos de alcance mundial. A Expo 2020 pode vir a completar a experiência nacional de sediar importantes eventos de larga escala, após uma sequência que inclui a Eco 92, os Jogos Panamericanos de 2007, a Cúpula BRIC de 2010, a Rio +20, a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016.

Para São Paulo, representa a oportunidade de a cidade ter seu próprio evento emblemático, que represente tanto um marco cultural quanto um legado físico. A candidatura está alinhada com o Plano Estratégico da cidade, o São Paulo 2040, e prioriza projetos como novas linhas de metrô e trem, a expansão de avenidas e a recuperação de paisagens naturais em Pirituba, região escolhida para receber o Parque Expo.

Nesse contexto, o dossiê prevê que o evento poderá gerar importantes impactos positivos:

- Para o mundo: possibilitando um local para debates, reflexões e trocas de experiências entre os países, sobre um tema relevante e contemporâneo, o que pode contribuir para a geração de soluções e melhorias para as gerações atual e futura;
- Para o Brasil: permitindo que o país partilhe suas experiências, divulgue sua agenda e desenvolva novas práticas relacionadas à diversidade, além de destacar sua capacidade de organizar grandes eventos internacionais;
- Para São Paulo: promovendo e reforçando a imagem da cidade como destino turístico global e centro mundial de megaeventos, o que deve contribuir para o crescimento do fluxo de turistas e para a atração de investimentos; e deixando um importante legado físico e institucional para a cidade.

Em termos de legado físico, a expectativa é de que a Expo acelere os investimentos em infraestrutura na região de Pirituba, contribuindo para formar um novo eixo de desenvolvimento na cidade (ver seção 4.4 abaixo). O plano inicial de legado constante no dossiê de Candidatura prevê a construção de um moderno centro de convenções, uma área de reserva natural e um amplo parque municipal dotado de diversos equipamentos públicos de educação, lazer e cultura. Embora esse plano possa ser alterado no futuro, a intenção é de que

o projeto do centro de convenções seja levado adiante, mesmo que a cidade não seja vencedora do pleito para sediar a Expo 2020. Isso porque a urgência e importância estratégica desse equipamento para o desenvolvimento do turismo de eventos e negócios em São Paulo, e, portanto, para o potencial de geração de emprego e renda, faz dele, por si só, uma prioridade, que seria apenas reforçada com a realização do evento. Além disso, devido aos impactos econômicos positivos e potenciais externalidades que o centro de convenções pode gerar, esse equipamento poderia funcionar como catalisador de desenvolvimento para a região, bem como para outros bairros e municípios vizinhos, hoje carentes de estruturas básicas.

Projetado para ser o maior Centro de Exposições da América Latina, com 160 mil m² de área útil, o projeto “nasceu da necessidade de São Paulo ampliar a oferta de área destinada à realização de grandes eventos, representando a expressão da São Paulo do futuro com a geração de empregos e infraestrutura, ao mesmo tempo em que atende às exigências de organizadores de grandes eventos internacionais”¹². Como veremos na próxima seção, o turismo de eventos e negócios é uma atividade com elevado potencial de geração de riquezas para a cidade, mas sua capacidade de expansão hoje esbarra na falta de infraestruturas adequadas e em quantidade suficiente para receber eventos e turistas.

O dossiê de candidatura de São Paulo para a Expo 2020 contém uma descrição do projeto preliminar. Segundo o documento, o Centro de Convenções de Pirituba será composto por nove módulos funcionais de exposição, distribuídos de forma linear em um único nível. Entre eles, haverá um conjunto de áreas descobertas, somando, aproximadamente, 70.000 m². Estão ainda previstos um módulo de 20.000 m², que acomodará um auditório com capacidade de 5.000 pessoas, e uma área de exposição descoberta de 35.000 m².

Figura 1 - Abrangência do Centro de Convenções



Vale ainda destacar outro legado relevante que a Expo 2020 deve proporcionar. Trata-se do aprendizado e amadurecimento institucional que o próprio processo de candidatura deixará ao País e a São Paulo, mesmo que o resultado do pleito não seja favorável à cidade. Para a

¹² Sumário Executivo São Paulo Expo 2020, 2012, p. 94.

organização do evento, foi criado o Comitê de Candidatura São Paulo EXPO 2020, que reúne instituições representativas dos três níveis de governo (municipal, estadual e federal), além de representantes da sociedade civil. Atualmente presidido pela vice-prefeita de São Paulo, Nádia Campeão, o Comitê constitui uma importante arena de articulação e cooperação, para garantir a construção de consensos e as ações necessárias às obras de infraestrutura, segurança, telecomunicações e desenvolvimento urbano para a São Paulo EXPO 2020.

4.3 O turismo de eventos e negócios

O turismo é um setor de serviços com alto potencial de geração de empregos e renda, e impactos importantes sobre o desenvolvimento econômico e social dos países. A relevância da atividade para a economia se reflete numa contribuição total de US\$ 6,6 trilhões, representando 9,3% do PIB mundial, e resultando em um crescimento de 3,2% em 2012, superior ao da economia mundial (2,3%); além da criação de 261 milhões de empregos, e da geração de US\$ 764 bilhões em investimentos¹³.

A projeção do *World and Travel & Tourism Council* é que em 2023 o turismo contribua com US\$ 10,5 trilhões para o PIB mundial, gere 340 milhões de empregos e investimentos na ordem de US\$ 1,3 trilhão, com destaque para a América Latina, que terá um crescimento médio anual de 4,7% nos próximos dez anos. O Brasil deve estar entre os dez países com maior evolução, sobretudo pelo impulso advindo da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos. Até 2023, a instituição estima que o setor de turismo brasileiro terá um aumento no PIB, pela contribuição do turismo, de US\$ 135,4 bilhões, com geração de 2 milhões de empregos e investimentos na ordem de US\$ 26,8 bilhões¹⁴.

O turismo de negócios e eventos, que “compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social” (MTUR, 2010, p.15), é o segmento que mais cresceu nos últimos anos. Hoje representa 24% dos recursos diretamente despendidos com o turismo mundial, e também possui importância crescente no Brasil¹⁵.

Os turistas que vêm ao Brasil motivados por negócios ou eventos representam cerca de 25% do total¹⁶, e o país figura na 7ª posição do ranking mundial - e 1º na América Latina - em

¹³ Publicação “Travel & Tourism – Economic Impact 2013”, World and Travel & Tourism Council, p. 3-5.

¹⁴ O apêndice 7 traz alguns dados adicionais sobre o turismo de negócios no mundo.

¹⁵ Publicação “Travel & Tourism – Economic Impact 2013”, World and Travel & Tourism Council, p. 6.

¹⁶ Cartilha “Dados do Turismo Brasileiro”, Ministério do Turismo, Brasília, 2010, p.16.

número de eventos, de acordo com pesquisa realizada em 2012 pelo *International Congress & Convention Association (ICCA)*¹⁷.

O notável crescimento do segmento decorre da intensificação do processo de globalização e internacionalização da economia, bem como do aprimoramento dos meios de transporte e comunicação. Segundo publicação do Ministério do Turismo (2010, p.11):

No Brasil, esse tipo de turismo vem apresentando números expressivos, resultado da soma de investimentos em infraestrutura e equipamentos turísticos, da promoção da imagem do País no exterior, da crescente profissionalização dos serviços à favorável conjuntura econômica e pela conquista de referências mundiais no desenvolvimento tecnológico e científico em diversas áreas.

O turismo de negócios e eventos é considerado estratégico porque, ao contrário de outros segmentos do turismo, i) não depende da existência de atrativos naturais e culturais, tornando viável seu desenvolvimento em cidades menores, desde que bem-estruturadas para receber eventos, reuniões e visitas de negócios; e ii) está menos sujeito aos efeitos da sazonalidade, proporcionando um melhor equilíbrio nas condições de oferta e demanda durante o ano. Além disso, possui um importante efeito multiplicador, uma vez que seu público pode desfrutar de outras atividades turísticas em seus momentos livres ou em períodos pré e pós evento, e funciona como poderoso instrumento de marketing, capaz de promover a imagem do local na mídia e divulgá-la como possível destino de lazer e turismo. Segundo pesquisa realizada em 2011 pela Embratur em conjunto com a FIPE, 95,4% dos turistas estrangeiros afirmaram ter intenção de voltar ao Brasil¹⁸.

Trata-se de um segmento com alto potencial de geração de renda e retorno em relação a outras atividades de turismo, uma vez que esse tipo de turista apresenta, em geral, gasto médio mais elevado e maior tempo de permanência no destino¹⁹. Ademais, pela natureza da atividade, caracterizada pelo intercâmbio comercial, empresarial e pela promoção de avanços científicos e tecnológicos, contribui para o crescimento dos negócios locais e para a dinamização da economia nacional.

A cidade de São Paulo atrai mais de 50% do público destinado ao turismo de negócios e eventos no Brasil (MTUR, 2010, p.14), com um número cada vez maior de visitantes – a tendência é aumentar em 40% até 2020 -, e ganhos estimados que superam os R\$ 10 bilhões,

¹⁷ Disponível no site da ICCA: www.iccaworld.com, acesso em 15/06/13.

¹⁸ Disponível em <http://www.turismo.gov.br>, acesso em 18/06/13.

¹⁹ Segundo pesquisa do Ministério do Turismo realizada em 2010, o turista de negócios tem gasto diário médio de US\$ 120,00, enquanto o turista de lazer gasta US\$ 70,00. Disponível em <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/>, acesso em 27/07/2013.

com viés de alta de 30% nos próximos 10 anos²⁰, gerando renda, empregos e arrecadação para o Município.

Em vista da vocação da cidade de São Paulo, com grande concentração de empresas, boa rede gastronômica de bares e restaurantes, estrutura com áreas para exposição e ampla gama de prestadores de serviços, 70% de seu turismo é motivado por negócios e eventos²¹.

Segundo Marcelo Lopes, coordenador de marketing interativo da São Paulo Turismo S.A. (SPTuris), empresa de capital aberto cuja sócia majoritária é a Prefeitura de São Paulo, com 94,73% das ações, e que tem a missão promover a cidade de São Paulo como a capital dos negócios, conhecimento e entretenimento da América Latina, “o turismo de negócios é o carro-chefe do turismo da cidade. A partir de políticas públicas – como o projeto ‘Fique mais um Dia’ –, a Prefeitura de São Paulo incentiva o visitante que veio à cidade a negócio a prolongar sua estada para conhecer a riqueza de sua gastronomia e a infinidade de opções de lazer e cultura da metrópole que não para, como teatro, cinema, shows, exposições, esportes, livrarias, etc.”²²

A capital sul-americana das feiras de negócios realiza 90 mil eventos por ano, o que representa 72% do mercado brasileiro de feiras de negócios²³. Este setor gera para a cidade R\$ 2,9 bilhões de receita ao ano com eventos e movimenta 35 mil empresas expositoras. Circulam pelos eventos 4 milhões de pessoas, entre profissionais e compradores, sendo 45 mil compradores estrangeiros. “Para o mercado hoteleiro paulistano, este público que visita as feiras e fecha negócios na cidade representa praticamente todos os segmentos corporativos do país que, juntos, são responsáveis pela composição de aproximadamente 65% da demanda de hóspedes de 2ª a 6ª feira, durante todo o ano”, afirma Bruno Omori, membro da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH (SÃO PAULO, 2012, p.16).

Não obstante a magnitude dos números gerados pelo turismo de negócios e eventos em São Paulo, as empresas do setor têm reclamado da falta de espaços para suas exposições e da dificuldade de conciliar a localização, o calendário e a infraestrutura para seus eventos.

O Anhembi Parque, maior centro de convenções da América Latina, tem taxas de ocupação de aproximadamente 90% até 2015, conforme ressalta Marcelo Lopes (SPTuris). Outros centros importantes, como Transamérica Expo Center e Centro de Exposições Imigrantes, apresentam taxas de ocupação superior a 60% para os próximos anos. A

²⁰ São Paulo Outlook – Anuário 2012, Ed. Análise, p.4.

²¹ São Paulo Outlook – Anuário 2012, Ed. Análise, p.7. O apêndice 7 traz dados adicionais sobre o turismo de negócios na cidade.

²² Entrevista concedida por Marcelo Lopes ao grupo em julho de 2013.

²³ Site Visite São Paulo em www.visitesaopaulo.com

consequência disso é a postergação de eventos que poderiam beneficiar a cidade de imediato ou mesmo a migração de exposições para outras capitais, como Rio de Janeiro e Curitiba.

“São Paulo precisa ampliar sua capacidade e melhorar a infraestrutura”²⁴, afirma Juan Pablo de Vera, presidente da Reed Exhibitions Alcantara Machado, líder do mercado de eventos. Marcelo Rehder, da SPTuris, também destaca que a cidade perde eventos internacionais por falta de espaço²⁵. Nádia Campeão, Vice Prefeita de São Paulo, afirmou que a cidade carece de um grande e moderno centro de convenções²⁶.

O Plano de Turismo Municipal (PLATUM 2011-2014)²⁷, que trata especificamente das diretrizes para o turismo na cidade de São Paulo, aborda esse problema em seu capítulo “Entraves críticos e propostas para o turismo”, consignando o pensamento global dos profissionais do segmento, com a conclusão de que “São Paulo precisa criar um novo espaço para megaeventos, como um novo pavilhão e macroarena para shows, feiras, eventos culturais e de negócios, entre outros. Hoje o complexo de eventos do Anhembi, apesar das reformas, é considerado obsoleto e de pequeno porte para a grandeza da cidade. Há, pois, necessidade de megaespaços para eventos, com gigantesca capacidade de atendimento, espaços flexíveis, teatros, salas para concertos, heliportos certificados e sistema próprio de trânsito”²⁸.

Diante dessa conclusão, foram propostas diversas ações, divididas em 10 eixos estratégicos, a serem desenvolvidas até 2014. Figura entre tais ações o “Estímulo à construção de novos espaços para suprimento de megaeventos e feiras na cidade”²⁹.

Embora existam iniciativas pontuais do próprio setor privado, como a construção de pavilhões próprios, com menor espaço, é premente a necessidade de investimentos para a expansão dos espaços existentes, sobretudo para a criação de um centro de convenções com porte adequado para abrigar grandes eventos, como o que está previsto no projeto existente para a Expo 2020 em Pirituba.

Tais investimentos são importantes, pois estão alinhados com o PLATUM e atendem aos objetivos da política do turismo delineada no Plano Diretor Estratégico para a cidade de São Paulo, mormente a “consolidação do município como principal polo brasileiro de eventos”³⁰,

²⁴ Folha de São Paulo, edição de 10/06/2013.

²⁵ Idem.

²⁶ Entrevista concedida por Nádia Campeão ao grupo em julho de 2013.

²⁷ O PLATUM foi instituído através da Lei Municipal nº 11.198/1992, tendo sido reeditado para o período de 2011 a 2014.

²⁸ PLATUM, p.79.

²⁹ PLATUM, Ação 5.7, do Eixo 5 – Estruturação da Oferta Turística, do grupo III – Macroprograma de Planejamento e Estruturação, cujo objetivo é “Planejar e estruturar de forma sustentável e acessível o turismo na cidade de São Paulo”, p.85.

³⁰ Lei Municipal nº 13.430/2002, art. 17, inciso II, que trata dos “objetivos da política de turismo”.

“garantindo a oferta e qualidade da infraestrutura de serviços”³¹ necessária ao desenvolvimento do turismo, com utilização preferencial da “parceria entre os setores público e privado, visando ao desenvolvimento do turismo no Município”³².

4.4 Conduzindo o desenvolvimento de Pirituba

Como visto acima, o sucesso na realização de um megaevento depende, em grande medida, do alinhamento do projeto de legado com as estratégias de crescimento e o planejamento de longo prazo da cidade. A candidatura de São Paulo à Exposição Universal de 2020 segue esta lógica, visualizando no evento uma importante oportunidade para acelerar a implementação de políticas públicas e planos de desenvolvimento já existentes.

Segundo o Dossiê de Candidatura: “São Paulo conta com um Plano Diretor detalhado (vide anexos do Capítulo 8) elaborado de forma integrada pelos governos municipal, estadual e federal, revisado a cada 10 anos, onde são apresentadas as diretrizes de desenvolvimento da cidade para um horizonte de 20 anos. De forma plenamente alinhada às diretrizes do Plano Diretor, o planejamento do legado de infraestrutura da exposição para a região de Pirituba se foca no fortalecimento das bases políticas, sociais e econômicas que promovam a aceleração de investimentos em infraestrutura que tanto atendam às demandas do evento quanto à aceleração ou mesmo a intensificação das melhorias planejadas para a região. Neste sentido, o alinhamento entre planejamento da São Paulo EXPO 2020 e o Plano Diretor resulta em benefícios importantes para a região metropolitana, e principalmente para a região de Pirituba, nas esferas de transporte e saneamento”³³.

O projeto de legado também está em linha com o Plano Regional Estratégico da Subprefeitura de Pirituba, previsto no Anexo II da Lei nº 13.885, de 25 de agosto de 2004³⁴. Este estabelece, entre os objetivos do desenvolvimento regional, fomentar a atração de investimentos, fortalecendo a vocação da região como novo polo de desenvolvimento da metrópole. O artigo 4º prevê o estímulo à implantação e desenvolvimento de empreendimentos comerciais e de serviços de médio e grande porte, para favorecer o surgimento de um novo perfil da economia local (§ 1º). Além disso, determina o estímulo à implantação de atividades de desenvolvimento da indústria do turismo e de hospedagem; e o

³¹ Lei Municipal nº 13.430/2002, art. 18, inciso IV, que trata das “diretrizes relativas à política de turismo”.

³² Lei Municipal nº 13.430/2002, art. 19, inciso IX, que trata das “ações estratégicas para o turismo”.

³³ Bidding Book São Paulo Expo 2020, 2012, p. 591.

³⁴ Esta lei estabelece, entre outras, normas complementares à Lei nº 13.430, de 13.09.2002 - Plano Diretor Estratégico do Município de São Paulo (PDE).

treinamento de mão de obra local para a realização das atividades ligadas à indústria do turismo, como diretrizes para o desenvolvimento humano e qualidade de vida (§ 2º).

A área prevista para receber o Parque Expo é objeto do Projeto Estratégico de Intervenção Urbana – PEIU 1, constante do artigo 42, que estabelece os seguintes objetivos (§ 1º): “I. dinamização da área por meio do desenvolvimento urbano e econômico da região paralelamente à conservação e preservação do meio ambiente; II. manutenção da qualidade ambiental da área, que apresenta parte de vegetação significativa; III. melhoria da acessibilidade da área”.

Tais objetivos estão plenamente contemplados no plano de legado da São Paulo Expo 2020, que tem, entre suas principais justificativas, a intenção de acelerar os investimentos em infraestrutura na área de Pirituba, principalmente em renovação urbana, auxiliando na criação de um novo eixo de desenvolvimento na metrópole. A expectativa é de que a Expo 2020 tenha um profundo impacto positivo na região de Pirituba, tanto através da criação e promoção de vetores de desenvolvimento socioeconômico quanto pela conversão integral da infraestrutura física do parque em equipamentos públicos.

No mesmo sentido, o dossiê de candidatura indica que “um dos maiores benefícios que a São Paulo EXPO 2020 irá trazer para a região da exposição será o desenvolvimento cultural, econômico, social e de infraestrutura. A região de Pirituba, a qual irá abrigar a exposição, conta atualmente com dificuldades referentes a moradias irregulares, poucas opções de empregos, lazer e educação para os residentes. Ao final da exposição, já está planejado um grande legado em infraestrutura que será destinado a atender essas necessidades”³⁵.

Para isso, o projeto da São Paulo Expo 2020 prevê o aprimoramento da infraestrutura local, com investimentos na construção de centros de pesquisa, espaços culturais e esportivos, melhorias no setor de saneamento, reforma de estações de trem, obras de metrô, despoluição de correntes de água na região, dentre outros, bem como na construção de um grande centro de convenções. A expectativa é de que a implantação desse equipamento funcione como instrumento indutor de desenvolvimento na região, capaz de gerar os incentivos necessários para atrair investimentos em novos negócios e catalisar melhorias de infraestrutura. O resultado seria novas oportunidades de geração de emprego e renda, em particular no setor de serviços e turismo, para atender a demanda por bens e serviços criada pelo fluxo de visitantes e turistas ao Centro. Contribuiria, assim, para impulsionar o crescimento da economia local e

³⁵ Bidding Book São Paulo Expo 2020, 2012, p. 88.

para desenvolver a vocação de Pirituba no setor de turismo e atividades de apoio, em linha com as diretrizes do Plano Estratégico da Subprefeitura.

A preocupação com a preservação do meio ambiente também está presente no projeto de legado da Expo, que prevê o estabelecimento de área verde de lazer e de preservação ambiental como um de seus principais propósitos. Visando maximizar os benefícios para a natureza de se sediar a Expo 2020 em Pirituba, a proposta é criar uma área de proteção ambiental na região norte do Parque, integrando-a à Reserva da Biosfera do Cinturão Verde da Cidade de São Paulo, em alinhamento ao plano estratégico SP 2040. Segundo a Vice-Prefeita Nádia Campeão, o projeto de constituição de uma área de preservação ambiental e de um amplo parque público, integrados ao Parque Expo, representa um dos pontos mais estimulantes do projeto de candidatura, pois garantiria a preservação, ampliação e reposição da área verde, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região.

Existe um compromisso assumido entre o Prefeito Fernando Haddad e o Governador Geraldo Alckmin para a construção do Centro de Convenções em Pirituba ainda que a cidade não seja escolhida pelo BIE, hipótese em que o projeto de construção deverá ser redimensionado para a nova realidade, conforme ressalta a Vice-Prefeita Nádia Campeão.³⁶ A Vice-Prefeita destacou que tanto a realização da Expo 2020 quanto a construção do Centro de Convenções em Pirituba visam atingir três objetivos: (i) promover a criação de uma “nova centralidade”³⁷ no município, produzindo um novo polo de desenvolvimento urbano na região de Pirituba; (ii) induzir o desenvolvimento social e econômico para os moradores de Pirituba e entorno; e (iii) suprir a demanda por um centro de convenções mais moderno, amplo e equipado, apto a receber grandes eventos e exposições.

Com relação ao primeiro objetivo, a Vice-Prefeita afirmou que a qualificação da rede de centralidades representa um modelo de desenvolvimento urbano policêntrico, que gera oportunidades de desenvolvimento local e distribui racionalmente a oferta de serviços públicos pela cidade, otimizando a infraestrutura pública. Tal estratégia vem sendo adotada pela Prefeitura de São Paulo há alguns anos (o Arco do Futuro e a construção do estádio em Itaquera são exemplos disso) e constitui um compromisso do governo Fernando Haddad³⁸.

³⁶ Em entrevista concedida ao grupo em 24/07/13.

³⁷ A Lei nº 15.525 de 09 de janeiro de 2012 estabelece em seu artigo 2º, inciso II, que o Projeto Estratégico de Intervenção Urbana denominado Parque de Eventos Expo-SP tem como objetivo “*criar uma nova centralidade visando ao desenvolvimento urbano e econômico do território da Subprefeitura de Pirituba/Jaraguá, que contribua para a melhoria de sua qualidade ambiental*”.

³⁸ O “Fortalecimento das centralidades locais” está inserido no Programa de Metas 2013-2016 e representa a dimensão espacial do conjunto de metas.

No tocante ao segundo objetivo, Nádya Campeão pontuou que a realização da Expo 2020 e a construção do Centro de Convenções de Pirituba beneficiarão toda a cidade e, principalmente, a população local, que sofre com sérias carências nas áreas de habitação, mobilidade urbana, cultura, saúde e educação. O objetivo é que esse empreendimento seja capaz de desencadear o desenvolvimento e a valorização daquela região, produzindo sensíveis melhorias na qualidade de vida dos moradores de Pirituba e entorno.

No que tange ao terceiro objetivo, a Vice-Prefeita afirmou que a cidade de São Paulo ressenete-se com a falta de um centro de convenções de grande porte com capacidade para abrigar eventos, ressaltando que a metrópole é dotada de infraestrutura de apoio e acesso, serviços e recursos, inclusive financeiros, e possui a vantagem da maior proximidade com empresas, mercados, instituições, universidades, centros de pesquisa, etc., mas que os atuais centros de convenções estão ultrapassados e obsoletos, apresentando limites de espaço e infraestrutura. Essa percepção é corroborada por Juan Pablo de Vera, Presidente da Reed Exhibition Alcantara Machado. Para ele, mesmo o Anhembi, principal centro de convenções da cidade, encontra-se defasado em relação a outros centros de exposições internacionais mais modernos, quanto ao *design*, qualidade, acabamento e materiais sustentáveis³⁹.

Efetivamente, a necessidade de suprir a carência de espaços e estruturas físicas para a realização de feiras, exposições e outros tipos de eventos em São Paulo já consta da agenda política há alguns anos. Dessa forma, a intenção de construir esse equipamento público em Pirituba ultrapassa o escopo da Expo 2020, sendo o projeto original anterior à decisão de candidatura de São Paulo ao evento. Com efeito, o Decreto nº 49.132, de 2008, já havia declarado de utilidade pública área da região de Pirituba a ser destinada à construção de um centro de feiras e eventos na região. Já a Portaria da Secretaria de Infraestrutura Urbana e Obras, de nº 022/SIURB, de 2009, solicitou a manifestação de interesse de pessoas jurídicas para a apresentação de projetos e estudos para a construção, operação e manutenção do centro. Aparentemente, com a mudança de cenário representada pela possibilidade de São Paulo sediar a Exposição Universal de 2020, o projeto de construção do equipamento foi integrado ao plano do Parque Expo, mas novas alterações podem ocorrer se a escolha da cidade pelo BIE não se confirmar em novembro de 2013.

Portanto, a edificação desse centro de convenções foi planejada com antecedência e levando em consideração o contexto social e econômico da região de Pirituba, estando alinhada à estratégia de desenvolvimento de longo prazo da cidade de São Paulo e aos

³⁹ Entrevista concedida ao grupo, em 23/07/2013, na sede da empresa.

objetivos que a cidade pretende alcançar no futuro, especialmente em relação ao incremento do turismo de negócios e eventos. A realização da Expo 2020 apenas aceleraria esse plano de desenvolvimento mediante a fixação de prazos rígidos e a alocação de recursos específicos para a implantação do projeto.

Embora Pirituba seja o local escolhido para abrigar o evento e o centro de convenções e, por este motivo, será a localidade mais diretamente impactada, vale ressaltar que os bairros vizinhos (Perus, Anhanguera, Freguesia do Ó e Brasilândia), bem como os municípios da Região Metropolitana de São Paulo situados nos arredores de Pirituba (Mairiporã, Franco da Rocha, Francisco Morato, Caieiras e Cajamar), também devem ser beneficiados pelas transformações decorrentes da Expo e do empreendimento. Em comum, esses bairros e municípios possuem baixo nível de desenvolvimento socioeconômico e importantes déficits de serviços públicos, devendo ser impactados positivamente com geração de emprego e renda, atração de novos negócios e ações de ampliação e renovação de infraestruturas urbanas.

5. Estudos de caso: centros de convenções selecionados

A instalação de um centro de convenções dotado de pavilhões, salas, auditórios e espaços apropriados para a realização de encontros e eventos de diferentes portes e tipos é essencial para o desenvolvimento do turismo de negócios, que ainda exige a provisão de infraestruturas adequadas e a oferta de uma ampla gama de serviços de qualidade para atender as suas necessidades específicas, tais como facilidades de locomoção até o local do evento, meios de hospedagem compatíveis com o fluxo de turistas, serviços comerciais e de alimentação com elevado padrão de qualidade, e pessoal capacitado.

Em função da importância dessa atividade como geradora de benefícios ao destino, o governo participa, em geral, não apenas através da oferta da infraestrutura de apoio – vias de acesso, transporte público e segurança –, mas também através de políticas de incentivo, fomento e financiamento do setor. O setor privado se encarrega, na maioria das vezes, da operacionalização das atividades, sendo seus principais agentes: i) *Convention & Visitors Bureaux* (CVB) – organizações não governamentais mantidas e integradas por representantes do segmento, voltada à captação e ao apoio de eventos; ii) empresas organizadoras de eventos; iii) empresas de marketing promocional; iv) empresas de serviços especializados; e v) centros de eventos.

Os centros de eventos, numa acepção mais ampla, englobam hotéis com centros de evento, centros de convenções, centros de feiras e qualquer local que permita a realização de

eventos e se dedique “à oferta de espaços para a realização de eventos de qualquer natureza, estabelecendo uma relação comercial ou de cessão com o locador para um período determinado” (MTUR, 2010, p.45).

Os centros de eventos, incluindo os centros de convenções, são, portanto, equipamentos fundamentais para o incremento do turismo de negócios, pois consistem em locais voltados à realização de eventos e encontros de negócios de diferentes tipos, aptos a receber adequadamente um grande público, garantindo o espaço físico e toda a infraestrutura necessária.

5.1 Centros de convenções: fatores de atratividade

Nos últimos anos, os encontros e convenções se multiplicaram em número, tamanho e frequência. Ao mesmo tempo, também se multiplicaram os potenciais espaços aptos a receber esses eventos, à medida que as cidades responderam a essa tendência construindo ou expandindo centros de convenções e os hotéis aumentaram seus investimentos em salas, auditórios e outras instalações. Este movimento também foi seguido pelas cidades menores, que, reconhecendo os potenciais benefícios econômicos gerados pelo turismo de negócios e eventos, passaram a competir por uma porção desse mercado (CROUCH; LOUVIERE, 2004).

A razão de tal interesse não reside exclusivamente na lucratividade do empreendimento. Muitas vezes, o setor público investe em centros de convenções tendo em vista sua capacidade de atrair receitas para a cidade, seja pelos gastos dos visitantes antes, durante e após o evento, seja pela indução de novos negócios ou mesmo pela projeção da imagem da localidade, o que pode atrair novos turistas e investidores. Assim, o objetivo é impulsionar a economia local, estimulando a geração de emprego e renda e o incremento da arrecadação tributária, o que possibilita, conseqüentemente, a acumulação de recursos para a melhoria dos serviços públicos disponíveis, como educação, saúde e transporte.

Além do enfoque econômico, a existência de um centro de convenções para a realização dos mais variados tipos de eventos e feiras torna possível o encontro de pessoas, muitas delas “*experts*” ou “*decision makers*”, permitindo o debate de temas relevantes, expandindo as oportunidades de negócios, a fluência de novos empreendimentos, o avanço em pesquisas, a produção científica, a difusão de novas ideias, a transferência e o intercâmbio do conhecimento, bem como a promoção de atividades culturais e da agenda social da cidade.

A realização de eventos potencializa, também, o turismo local, sobretudo em períodos de baixa temporada, sendo poderosa ferramenta de marketing para o destino.

Crouch e Ritchie (1998) fizeram extensa revisão da literatura sobre os fatores que influenciam na escolha do espaço para a realização de um evento. Esses fatores podem ser agrupados nas seguintes categorias:

- Acessibilidade: custo, tempo e conveniência de se locomover até o local.
- Auxílio local: o grau de auxílio e suporte prestado aos clientes, para atividades promocionais, de planejamento e logística; a colaboração de CVB; a disponibilidade de incentivos financeiros, como subsídios.
- Oportunidades “extraconferência”: inclui tanto a disponibilidade de opções de entretenimento, cultura, recreação e lazer, quanto oportunidades de negócios.
- Acomodação: oferta de leitos, preço e qualidade da hospedagem, segurança, etc.
- Instalações do centro de eventos: capacidade, *layout*, ambiente, custo, padrão dos serviços, segurança, etc.
- Informação: experiência e reputação do local, efetividade do marketing.
- Localização: considera fatores como clima, hospitalidade, infraestrutura, entre outros, da localidade onde o centro de convenções está situado.
- Outros: fatores como riscos (de greve, desastres naturais, boicotes, etc.), potencial de lucratividade, novidade, credibilidade, etc.

Crouch e Louviere (2004) investigaram a importância relativa dos diferentes fatores de atratividade dos centros de convenções na Austrália, a fim de identificar que tipo de medida os gestores deveriam tomar para elevar a competitividade desses espaços. Os autores concluem que os principais fatores de atratividade são: os custos totais de locação, a proximidade dos centros de convenções a seus participantes, a possibilidade de eles se hospedarem em um hotel integrado ao centro de convenções, a qualidade e a adequação dos espaços disponibilizados para os eventos (espaços de exposição, salões, auditórios, etc.), a oferta dos serviços de alimentação, e a disponibilidade de opções de lazer, entretenimento, compras e recreação nas proximidades.

Elenice Zapparoli, diretora de Captação Nacional do São Paulo *Convention & Visitors Bureau*⁴⁰, explica que os principais fatores que devem ser levados em conta na captação de um evento são:

- objetivo: principalmente na análise do público-alvo, deve-se avaliar se o evento será destinado à disseminação de conhecimentos e novas tecnologias; se será voltado à realização

⁴⁰ Entrevista concedida ao grupo em 17/07/2013, na sede da SPCVB.

de negócios, com foco no comprador; ou se será destinado à exposição de produtos, com foco no produtor/ vendedor;

- espaço: tamanho das salas, auditórios e locais para exposições;
- custos: de locação dos espaços, dos serviços de apoio e hospedagem;
- fatores políticos e/ou estatutários: interesses políticos locais ou imposições estatutárias

de realização do evento em determinado local e/ou data;

- agenda: disponibilidade de agenda dos espaços e necessidade de realização do evento em período específico;
- local: localização, acesso, características turísticas da localidade, etc.

Juan Pablo de Vera, presidente da Reed Exhibitions Alcantara Machado, líder nacional e mundial na promoção de eventos e feiras⁴¹, comenta que os principais aspectos de atratividade de um centro de convenções hoje estão relacionados tanto a sua localização, incluindo disponibilidade de infraestruturas de acesso (terrestre e aérea) adequadas, rede hoteleira compatível e oferta de serviços ampla e de qualidade, bem como a características do próprio equipamento, como o custo de locação de seus espaços e serviços inerentes, o conceito de sustentabilidade na construção e operação do centro e de modernidade, sobretudo em relação à arquitetura e à tecnologia, fatores que podem ser associados à marca ou ao produto que se pretende expor. Vera cita que países emergentes, como China, Turquia e Índia, têm investido em espaços para feiras e exposições com a finalidade de divulgar internacionalmente sua produção, proporcionando, para isso, uma excelente experiência ao turista de negócios, desde o desembarque no aeroporto, passando pelas acomodações, infraestruturas de acesso e modernidade dos centros de convenções.

As feiras, eventos e exposições têm se desenvolvido rápida e constantemente, sobretudo por conta das variações de demanda e de seu padrão financeiro, da sofisticação das formas de comunicação e do uso de novas tecnologias. Sendo o centro de convenções uma estrutura estática, a configuração de seus espaços e infraestrutura, como fatores de atratividade, devem observar os seguintes requisitos⁴²:

- flexibilidade no uso: devido às constantes mudanças no mercado de eventos, é importante que a construção do espaço seja feita no formato “multiuso”, possibilitando a sua adequação aos mais variados propósitos e a eventos de diferentes tipos e portes;

⁴¹ Entrevista concedida ao grupo em 23/07/2013, na sede da empresa.

⁴² “Evolution of the Industry: Are We Keeping Up?”. International Association of Congress Centres – AIPC. Disponível em <http://www.aipc.org/relations.php>, acesso em 02/07/13.

- adaptabilidade: a tendência é a maior ocorrência de eventos de médio e pequeno porte, em substituição aos grandes eventos, de forma que o centro de convenções deve ser projetado para receber múltiplos eventos simultaneamente, de forma a maximizar o uso de seus espaços;
- tecnologia: com o rápido avanço das possibilidades tecnológicas, o centro de convenções deve ser capaz de responder às novas demandas dos seus usuários, podendo, para isso, investir em infraestrutura ou contratar empresas especializadas;
- alimentos e bebidas: este setor tem se tornado cada vez mais importante na escolha do local do evento, exigindo inovação e criatividade, capaz de proporcionar uma experiência local, com utilização de produtos típicos da região, preparados de forma sustentável;
- serviços de apoio: em vista da redução dos orçamentos dos organizadores de eventos, cresce a necessidade do centro de convenções oferecer amplo suporte para a realização dos eventos.

5.2 Centros de convenções no Brasil

Os primeiros espaços para exposições no Brasil surgem na década de 60, em meio a um processo de desenvolvimento da indústria nacional e políticas de expansão do mercado interno de produtos manufaturados, com forte participação do Estado. Nesse contexto, criam-se as condições para o nascimento das feiras industriais, destinadas à viabilização de novos negócios, à divulgação da produção nacional, bem como à apresentação de inovações produzidas em outras nações.

Seguindo a tendência já verificada em países industrializados, como Alemanha, França e Estados Unidos, o Brasil realiza sua primeira feira industrial em 1958, por iniciativa do empresário Caio de Alcântara Machado: a Feira Nacional da Indústria Têxtil (FENIT)⁴³.

Almejando a expansão do mercado de feiras industriais em São Paulo, Alcântara Machado viabilizaria a construção do que seria o Parque Anhembi, em parceria com a Prefeitura, através da concessão de uso do terreno pelo prazo de 40 anos ao Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP (Lei Municipal nº 7.085/1967), que delegou os poderes de construção à Alcântara Machado S/A Comércio e Empreendimentos (SÃO PAULO, 2012), e com a captação de investimentos privados pela sociedade anônima denominada Centro Interamericano de Feiras e Negócios-CIFS, facilitados via concessão de incentivos fiscais oriundos de convênio com a Embratur⁴⁴.

⁴³ Disponível em <http://mueap.com.br>, acesso em 10/07/13.

⁴⁴ Decreto-lei nº 157/1967 - Concede estímulos fiscais à capitalização das empresas; reforça os incentivos à compra de ações; facilita o pagamento de débitos fiscais.

O pavilhão de exposições do Anhembi foi inaugurado em 1970, com a realização do “VII Salão do Automóvel”⁴⁵. O presidente da Embratur, à época, destacou a importância da construção do espaço: “No Brasil, onde a indústria já alcançou certa expressão, ultrapassando a fase do processo de substituição de importações, necessita-se colocar os produtos em contato direto com compradores de outros países, o que acontece através das exposições e feiras. É fundamental para o Brasil o CIFS, principalmente em termos latino-americanos. Sendo o primeiro País a manter um centro permanente de feiras e exposições, o Brasil poderá estar um passo à frente na área dos negócios”⁴⁶.

A expansão das indústrias no Brasil, juntamente com a melhoria dos sistemas viários e de comunicações, aliados às políticas de integração nacional e incentivos regionais, favoreceram a migração de capitais produtivos para o interior do Estado e até mesmo para outras regiões do país, num processo de “desconcentração industrial”, até então muito concentrado no município de São Paulo. Por outro lado, a diversificação da economia e a crescente urbanização, com seus novos hábitos de vida e de consumo, permitiram o desenvolvimento do setor terciário na cidade, a qual, segundo Cleps (2003):

[...] sem deixar de ser a metrópole industrial do país, apesar do movimento de desconcentração da produção, (...) tornou-se também a metrópole dos serviços, das atividades do terciário e do quaternário, o grande centro das decisões, a grande fábrica de ideias que se transformam em informações e mensagens na qual permaneceram os centros decisórios empresariais e toda uma estrutura de serviços, sobretudo do setor financeiro.

Nesse contexto, o chamado turismo de negócios e eventos se desenvolve na cidade de São Paulo, trazendo a necessidade do “ajuntamento” de pessoas, agora não somente visando a exposição de produtos, mas também para intercambiar conhecimentos e gerar, de forma mais ampla, novas oportunidades de negócios, justificando o surgimento de espaços próprios na capital, os chamados “centros de convenções”.

A partir da década de 1990, o caráter global das sociedades contemporâneas impulsionou a movimentação de capitais, pessoas e tecnologia entre as fronteiras, induzindo a proliferação desses espaços, alguns associados à expansão da rede hoteleira, e outros maiores e específicos, resultado da modernização de centros de convenções já existentes ou da construção de novas estruturas.

⁴⁵ Disponível em <http://www.anhembi.com.br/o-anhembi-parque/>, acesso em 10/07/13.

⁴⁶ Declaração de Joaquim Xavier da Silveira, ao Jornal “Correio da Manhã”, edição de 21/08/1970, disponível em http://memoria.bn.br/docreader/hotpage/hotpageBN.aspx?bib=089842_08&pagfis=10526&pesq=incentivo+turismo+embratur+cifs&url=http://memoria.bn.br/docreader, acesso em 10/07/13.

Observa-se que, de forma geral, a proliferação dos centros de convenções em São Paulo foi impulsionada por investimentos privados, tendo em vista a consolidação do mercado de negócios e eventos na cidade, com demanda crescente e perspectivas de rentabilidade. A gestão também ficou por conta da iniciativa privada, à exceção do Anhembi Parque que passou à administração municipal em 1977 e hoje está a cargo da SPTuris, empresa pública de capital aberto, com 94,73% das ações pertencentes à Prefeitura de São Paulo.

Tabela 1 - Panorama dos Centros de Convenções de São Paulo⁴⁷

Centro de Convenções	Anhembi Parque	Expo Center Norte	Centro de Exposição Imigrantes	Transamérica Expo Center
Dados Gerais				
Construção/Modernização	1970	1993	2000*	2001
Área total (m²)	400.000	98.000	240.000	100.000
Área construída (m²)	130.000	76.447	50.000	40.000
Estruturas complementares	Estacionamento, hotel, serviços de alimentação	Estacionamento, shopping	Estacionamento	Estacionamento, hotel, serviço de alimentação
Gestão				
Atividade-fim	Pública: SPTuris S/A – empresa pública	Privada	Privada	Privada
Atividades-meio	Pública: estacionamento Privada: serviços de alimentação por concessionários e hotel é particular	Privada	Privada	Privada
Transparência** (grau de disponibilidade de informações de interesse da sociedade)				
Informações disponíveis	Financeiras e contábeis	-	-	-
Site	www.anhembi.com.br	-	-	-

Fonte: São Paulo Convention & Visitors Bureau (www.spcvb.com.br) e sites dos centros de convenções selecionados.

* Considera-se obra de modernização aquelas destinadas à ampliação dos espaços disponíveis ou adequação às novas demandas do mercado de negócios e eventos. ** Aplicável a equipamento público.

Ao contrário do caminho trilhado em São Paulo, verifica-se, a partir dos anos 2000, o surgimento de centros de convenções em capitais de outras unidades da federação, na expectativa de capturar uma porção do mercado de negócios e eventos. Como não contam com esse mercado consolidado, fator que aumenta o risco dos vultosos investimentos, a iniciativa de construção ou modernização ficou a cargo dos governos locais, com suporte de recursos públicos pelo governo federal. A gestão, na maioria dos casos, tem ficado sob responsabilidade do próprio poder público, de forma direta ou por meio de empresa pública.

As pesquisas realizadas com base em entrevistas, questionários e dados colhidos em fontes públicas de informações, indicam o seguinte panorama:

⁴⁷ Foram selecionados apenas os centros de convenções com área construída superior a 20 mil metros quadrados, tendo em vista que o centro de convenções objeto do presente trabalho é de grande porte. O ITM Expo também não foi incluído na pesquisa pela falta de informações disponíveis.

Tabela 2 - Panorama nacional: Centros de Convenções selecionados

UF	CE	DF	MG	PA	RJ
Dados Gerais					
Nome	Centro de Eventos do Ceará	Centro de Convenções Ulysses Guimarães	Expominas	Centro de Convenções e Feiras da Amazônia	Riocentro
Construção/Modernização	2.012	2005*	2006*	2.007	2006*
Área total (m²)	152.694	Não disponível	Não disponível	63.000	571.000
Área construída (m²)	76.000	54.000	72.000	24.000	100.000
Estruturas complementares	Estacionamento, lojas, praça de alimentação	Cinemas, teatro, praça de alimentação e jardins	Praça de alimentação, jardins e acesso direto ao metrô	Praça de alimentação e restaurante	Estacionamento e jardins
Gestão					
Atividade-fim	Pública: Secretaria de Turismo do CE	Pública: Secretaria de Turismo do DF	Pública: Prodeminas – empresa pública	Publicizada: OS Pará 2000	Privada: concessão à GL Events
Atividades-meio	Privada: concessionários	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível
Transparência** (grau de disponibilidade de informações de interesse da sociedade)					
Informações disponíveis	Não há informações sobre a origem e a aplicação dos recursos públicos	Não há informações sobre a origem e a aplicação dos recursos públicos	Não há informações sobre a origem e a aplicação dos recursos públicos	Não há informações sobre o contrato de gestão, nem sobre a origem e a aplicação dos recursos públicos	-
Site	www.setur.ce.gov.br/CentrodeEventos/index.html	www.setur.df.gov.br/locais-para-seu-evento/ccug.html	www.expominas.com.br/	www.hangarcentrodeconvencoes.com.br	www.riocentro.com.br

Fonte: sites dos centros de convenções selecionados, entrevistas.

* Considera-se obra de modernização aquelas destinadas à ampliação dos espaços disponíveis ou adequação às novas demandas do mercado de negócios e eventos. ** Aplicável a equipamento público.

A consolidação do turismo de negócios e eventos no Brasil, sobretudo em São Paulo, com o aumento de oportunidades e o crescimento da demanda por esse tipo de serviço, indica a necessidade de construção de novos espaços. Os investimentos em tais obras têm se mostrado elevados e os retornos, bem como a sustentabilidade financeira, com risco considerável a depender da estruturação do mercado local, implicando, em geral, a necessidade de participação estatal no empreendimento. Por outro lado, as restrições orçamentárias com que se deparam as administrações públicas indicam a tendência de formação de parcerias com o setor privado, de forma a viabilizar os investimentos, minimizando os riscos da operação.

Além disso, a utilização de recursos públicos, face ao aumento do controle social, demandará maior preocupação com a transparência das informações, requisito falho atualmente, pois, na pesquisa realizada, constatou-se a disponibilidade de dados relacionados apenas ao porte e à configuração dos espaços, bem como aos valores para locação das áreas. Não há informações sobre o montante investido, os aportes operacionais, a destinação dos recursos, bem como o resultado de auditoria nas contas a serem apresentadas ao final de cada

exercício, dificultando o devido controle social, sobretudo na avaliação do equilíbrio financeiro e da sustentabilidade, implicando em falta de transparência na gestão.

5.3 Experiências internacionais

O dossiê de candidatura de São Paulo à Expo 2020 cita alguns centros de convenções internacionais, cujas experiências poderiam agregar valor ao modelo a ser adotado no Centro de Convenções de Pirituba.

Com base em pesquisas e análises de informações disponíveis em bases públicas de dados, observamos, nos casos europeus, tendência à transferência da gestão dos centros de convenções ao setor privado. Em Portugal, por exemplo, o Europarque, localizado no município de Santa Maria da Feira é gerido pela Associação Empresarial Portuguesa (AEP), detendo 51% de suas ações. O Europarque teria custado 71 milhões de euros, dos quais cerca de 30 milhões oriundos de empréstimos avalizados pelo Estado. Em 2011, em virtude do não pagamento pela AEP, o Estado Português assumiu a dívida e a gestão do Europarque. Segundo a mídia local: “O Estado tornou-se dono do Europarque, em Santa Maria da Feira, há já mais de um ano, mas ainda não sabe o que fazer com este ‘elefante branco’”⁴⁸.

Na Espanha, França e Itália, importantes espaços para eventos e exposições, como CCIB, Centre de Congrès Lyon e Padova Fiere, são hoje geridos pela empresa GL Events. Fundada em 1978, em Lyon (França), trata-se de um dos principais *players* mundiais no setor de eventos, atuando em toda a cadeia produtiva: da administração de espaços, design, construção, fornecimento de estrutura, serviços de *catering* até hospedagem, organização de exposições e produção de *brand events*. O grupo GL Events opera 35 espaços para eventos, distribuídos em dez países no mundo, com mais de um milhão de metros quadrados comercializáveis⁴⁹.

No caso do CCIB, o espaço foi construído pela cidade de Barcelona em 2004 para abrigar o Fórum Universal das Culturas⁵⁰. Após o evento, foi constituída a sociedade limitada GL Events CCIB SL, exclusivamente para a gestão do centro, que tem como acionistas: GL

⁴⁸ Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/estado_foi_obrigado_a_tomar_conta_do_falido_europarque.html, acesso em 20/07/13.

⁴⁹ Entre eles: o CCIB (Barcelona, Espanha), a Londres Parque Battersea Eventos Arena (Inglaterra), o Palácio de Congresso Lyon (França), o Fórum Mundial (Haia, Holanda), a Praça Bruxelas (Bélgica), o Centro de Convenções Rio Centro (Rio de Janeiro, Brasil), o Parc des Expositions de Toulouse (França), o Palácio Brogniart Mutualité (França), o Parc Floral de Paris (França), o Centro de Exposições e Congressos de Ancara (Turquia), e a Padova Fiere (Itália). Disponível em <http://www.gl-events.com/>, acesso em 29/05/13.

⁵⁰ Segundo o autor do projeto Josep Lluís Mateo, “*El Fórum fue una excusa. Se pensó para atender una demanda de grandes convenciones, hasta entonces imposible de atender*”. Disponível em <http://www.promateriales.com/pdf/pm1602.pdf>, acesso em 28/07/2013.

Events (80%), Cidade de Barcelona (12%), e Gremi d'Hotels de Barcelona (8%). Já o Fiere Padova é um antigo espaço para eventos, inaugurado em 1919. Em 2002, foi transformada em empresa pública limitada, cuja maioria das ações foi adquirida, em 2005, pela GL Events.

Tabela 3 - Centros selecionados na Europa

País / Cidade	Portugal – Sta Maria de Feira	Espanha - Barcelona	Itália - Padova	França - Lyon
Dados Gerais				
Nome	Europarque	Centre de Convencions Internacional Barcelona	Padova Fiere	Centre de Congrès Lyon
Construção / Modernização	1995	2004	1954 / 2002	Não disponível
Área total (m2)	1.500.000	100.000	155.000	35.000
Área construída (m2)	19.963	92.000	70.000	25.000
Estruturas complementares	Centro Cultural, Centro de Ciências, Instituto de Tecnologia	-	Estacionamento	Estacionamento, Restaurante
Gestão				
Atividade-fim	Privada	Privada	Privada	Privada
Atividades-meio	Privada	-	Privada	Privada
Transparência (grau de disponibilidade de informações de interesse da sociedade)				
Informações disponíveis	Não há informações financeiras disponíveis	Não há informações financeiras disponíveis	Não há informações financeiras disponíveis	Não há informações financeiras disponíveis
Site	www.europarque.pt	www.ccib.es	www.padovafiere.it	www.ccc-lyon.com

Fonte: sites dos centros de convenções selecionados.

Já nos espaços situados nos Estados Unidos, verificamos que os equipamentos são, geralmente, públicos, por vezes com administração terceirizada para a iniciativa privada, utilizados pelos governos locais como instrumento de desenvolvimento econômico e de competitividade para a cidade na atração de capitais e visitantes. As informações sobre as origens e aplicações dos recursos públicos aportados no centro de convenções constam disponibilizadas em site próprio, indicando elevado grau de transparência. Em relação aos centros selecionados, verificamos que os equipamentos públicos do Mc Cormick Place, Chicago, pertencem desde 1989 à Metropolitan Pier and Exposition Authority – MPEA, corporação pública local, criada pela Assembleia do Estado de Illinois⁵¹, cujos membros da diretoria são indicados pelo Governador e pelo Prefeito de Chicago. A MPEA foi criada com o objetivo de promover, financiar e operar feiras, exposições e convenções no Condado de Cook (em Illinois), além de manter e expandir os equipamentos públicos sob sua

⁵¹ 70 ILCS 210 - Metropolitan Pier and Exposition Authority Act.

responsabilidade, com recursos próprios gerados pelas operações, e públicos autorizados por lei, oriundos de fundos capitalizados com recursos do tesouro estadual. Os recursos utilizados pela MPEA são auditados a cada ano fiscal pelo Auditor Geral do Estado de Illinois, cujo resultado é reportado à Assembleia Geral e ao Governador. Em 2011, visando reduzir os custos operacionais e aumentar a eficácia na gestão, a MPEA contratou, por cinco anos, a empresa privada SMG⁵², especializada na administração de centros de convenções.

Já o San Diego Convention Center é gerido por uma corporação pública sem fins lucrativos, cuja diretoria é composta por líderes empresariais e comunitários do município.

Tabela 4 - Centros selecionados nos Estados Unidos

País / Cidade	EUA – Chicago	EUA - San Diego
Dados Gerais		
Nome	Mc Cormick Place	San Diego Convention Center
Construção / Modernização	1955 / 1971	1989 / 2001
Área total (m²)	241.000	241.547
Área construída (m²)	54.000	119.735
Estruturas complementares	Estacionamento, serviço de alimentação, hotel e teatro	–
Gestão		
Atividade-fim	Privada: grupo SMG	Pública
Atividades-meio	Privada	-
Transparência (grau de disponibilidade de informações de interesse da sociedade)		
Informações disponíveis	Informações financeiras e relatórios de auditoria	Informações financeiras e relatórios de auditoria
Site	www.mccormickplace.com	www.visitsandiego

Fonte: sites dos centros de convenções selecionados.

Na visão de Juan Pablo de Vera, Presidente da Reed Exhibition Alcantara Machado, muitos países em desenvolvimento, como China, Índia, Turquia, Rússia, México, África do Sul e Emirados Árabes, têm investido em grandes e modernos centros de exposições, repetindo o fenômeno ocorrido no início do século passado na Europa e na segunda metade do século XX nos EUA. O objetivo é atrair feiras de negócios e, com ela, compradores e investidores de todo o mundo, com vistas ao desenvolvimento de negócios internos e internacionais e à promoção da indústria local⁵³.

⁵² Para cuidar dos serviços de alimentação, foi contratada outra empresa privada, a Savor, do grupo SMG e especializada nesse tipo de serviço para estádios, teatros, museus e centros de eventos. O MPEA possui ainda um hotel, contíguo ao centro de convenções, que é operado pela rede Hyatt, além de parceria com o Teatro Arie Crown, dotado de 4.300 assentos.

⁵³ Entrevista concedida ao grupo em 23/07/2013, na sede da empresa.

6. A construção e gestão de equipamentos públicos: o caminho das parcerias

Com base nas experiências analisadas no capítulo anterior, observamos que os centros de convenções selecionados apresentam diferentes formatos de gestão. No caso de espaços menores e em localidades onde o setor de negócios e eventos já está mais consolidado, observam-se investimentos privados. Já em localidades sem tradição no segmento, onde ainda não existe uma demanda latente por centros de convenções, investimentos nesse tipo de equipamento são geralmente realizados pelo setor público, com o objetivo de promover o setor de turismo de negócios e eventos e, com isso, induzir o desenvolvimento da economia local, a geração de empregos e riqueza para a população.

Porém, a estratégia de construir centros de convenções, tendo em vista os potenciais benefícios econômicos que podem ser gerados, esbarra hoje em problemas decorrentes de restrições orçamentárias dos governos. Exige também novas práticas de gestão, mais eficientes e compatíveis com o controle social, capazes de atender satisfatoriamente a atual demanda por transparência e bom uso dos recursos públicos. Neste contexto, os governos apresentam crescente dificuldade para realizar grandes investimentos nesse setor, implicando necessidade de buscar novos formatos e soluções.

Em linha com os fundamentos preconizados pela Nova Administração Pública, uma alternativa que se coloca são as parcerias com o entes não-estatais, em que há divisão de riscos e ganhos, além do efetivo controle das despesas. Este capítulo traz um pouco dessa evolução e destaca dois tipos de parcerias que podem ser particularmente interessantes para atender os objetivos do Centro de Convenções de Pirituba: Parceria Público-Privada (PPP) e Organização Social (OS).

6.1 Evolução dos modelos de gestão

O Brasil experimentou a partir da década de 1980 um processo de reforma do aparelho do Estado, acompanhando, assim, o movimento que acontecia no resto mundo. Dois fatores contribuíram decisivamente para a deflagração desse processo: (i) a crise financeira aliada à insuficiência de recursos para cobrir os gastos públicos nas áreas da saúde, educação, segurança, moradia, previdência, transporte, segurança, etc.; e (ii) a ineficiência do modelo de administração burocrática na prestação de serviços públicos.

A administração burocrática surgiu no século XIX⁵⁴, durante o período do Estado Liberal, para tentar conter a corrupção, o patrimonialismo e o nepotismo, que dominavam o cenário político, mediante a implantação de um rígido controle formal (dos processos) e com base nos princípios da impessoalidade, profissionalização, especialização (organização em carreiras), hierarquia (funcional), legalidade (estrita).

Contudo, a introdução de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, acabou por contribuir para a ineficiência estatal na provisão dos serviços públicos, mostrando-se incompatível com a magnitude e a complexidade dos desafios da sociedade e do Estado modernos.

Para tentar reverter esse quadro que também se alastrava no Brasil, o Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) elaborou o Plano Diretor da Reforma do Estado⁵⁵, que visava instituir condições para a modernização e racionalização da administração pública brasileira, com o propósito de ampliar sua capacidade de implementar, de forma eficiente, políticas públicas.

O Plano Diretor foi inspirado nos ideais da administração pública gerencial, que emergiu:

[...] na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (Brasil, 1995, p.15-16).

A administração pública gerencial se preocupa mais com o cidadão, razão pela qual a ênfase maior é dada ao controle dos resultados, na medida em que os fins ganham mais relevo que os meios.

Essa nova ideologia pretende realizar a transição da administração pública burocrática, marcada pela rigidez, ineficiência, formalidades e controle interno, para a gerencial, mais flexível, eficiente, com foco nas necessidades e interesses dos cidadãos e com um controle baseado nos resultados.

⁵⁴ Nesse sentido, Bresser-Pereira (2005, p.241) salienta que “a administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do Exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado, nos Estados Unidos no começo deste século e no Brasil em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes. É a burocracia que Max Weber descreveu, baseada no princípio do mérito profissional”.

⁵⁵ Este Plano foi aprovado em 21 de setembro de 1995 pela Câmara da Reforma do Estado e, posteriormente, pelo Presidente da República.

Nos dizeres do ex-Ministro da Administração e Reforma do Estado, Sr. Luiz Carlos Bresser-Pereira, a administração gerencial “baseia-se na responsabilização por resultados, na competição administrada por excelência, na responsabilização social e na auditoria de resultados” (2009, p.31).

Ressalte-se que a introdução desse novo modelo não significou a rejeição das práticas e princípios da administração burocrática, ao revés, o modelo gerencial também estava baseado no respeito ao princípio da admissão por mérito, no sistema estruturado e universal de remuneração, na organização em carreiras, na avaliação de desempenho e no treinamento sistemático dos servidores públicos, porém sob o prisma dos resultados e não do processo como um fim em si mesmo.

Para Abrucio (2007, p.74-75):

[...] a nova gestão pública tem uma série de peculiaridades que dizem respeito à necessidade de se ter instrumentos gerenciais e democráticos novos para combater os problemas que o Estado enfrenta no mundo contemporâneo. Se o formalismo e a rigidez burocrática devem ser atacados como males, alguns alicerces do modelo weberiano podem, porém, constituir uma alavanca para a modernização, principalmente em prol da meritocracia e da separação clara entre o público e o privado.

Na dicção de Di Pietro (2012, p.2):

[...] não se quer mais o Estado prestador de serviços; quer-se o Estado que estimula, que ajuda, que subsidia a iniciativa privada; quer-se a democratização da Administração Pública pela participação dos cidadãos nos órgãos de deliberação e de consulta e pela colaboração entre público e privado na realização das atividades administrativas do Estado; quer-se a diminuição do tamanho do Estado para que a atuação do particular ganhe espaço; quer-se a flexibilização dos rígidos modos de atuação da Administração Pública, para permitir maior eficiência; quer-se a parceria entre o público e o privado para substituir-se a Administração Pública dos atos unilaterais, a Administração Pública autoritária, verticalizada, hierarquizada.

Para a consecução dessa finalidade, o Plano Diretor da Reforma do Estado impõe quatro objetivos globais (BRASIL, 1995, p.45):

- Aumentar a governança do Estado, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.
- Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada.
- Transferir da União para os estados e municípios as ações de caráter local: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.

- Transferir parcialmente da União para os estados as ações de caráter regional, de forma a permitir uma maior parceria entre os estados e a União.

A fixação dos objetivos globais reflete, mais uma vez, a busca da eficiência administrativa e foi fortemente influenciada pelo princípio da subsidiariedade, segundo o qual a atuação estatal se dá em caráter subsidiário em relação à iniciativa privada e às entidades públicas não-estatais, bem como da União em relação aos demais entes federativos.

Os objetivos e ideais semeados pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foram gradualmente absorvidos e implementados pela administração pública e, especificamente em relação à associação entre o Poder Público e a iniciativa privada, foram promulgadas diversas leis, concomitantemente ou não à discussão instaurada pelo MARE, dentre elas: a Lei nº 8.987 de 13 de fevereiro de 1995 e a Lei nº 9.074 de 7 de julho de 1995, dispondo sobre a concessão e permissão de serviços e obras públicas; a Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998, disciplinando as organizações sociais (OS) e os seus contratos de gestão; a Lei nº 9.790 de 23 de março de 1999, regulamentando a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) e seus termos de parceria; e a Lei nº 11.079 de 30 de dezembro de 2004, estabelecendo normas gerais para licitação e contratação de parcerias público-privadas (PPP).

Segundo Di Pietro (2012, p.24):

[...] a parceria serve ao objetivo de diminuição do tamanho do aparelhamento do Estado, na medida em que delega ao setor privado algumas atividades que hoje são desempenhadas pela Administração, com a conseqüente extinção ou diminuição de órgãos públicos e entidades da administração indireta, e diminuição do quadro de servidores; serve também ao objetivo de fomento à iniciativa privada, quando seja deficiente, de modo a ajudá-la no desempenho de atividades de interesse público; e serve ao objetivo de eficiência, porque introduz, ao lado da forma tradicional de atuação da Administração Pública burocrática, outros procedimentos que, pelo menos teoricamente (segundo os idealizadores da Reforma), seriam mais adequados a esse fim de eficiência.

6.2 Parceria público-privada (PPP)

O modelo da parceria público-privada surgiu na Inglaterra e se proliferou pelos países que compõem a Comunidade Europeia, sendo introduzido no ordenamento jurídico brasileiro por meio da Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004⁵⁶, como mecanismo de contratação de

⁵⁶ O Estado de Minas Gerais foi o precursor desta iniciativa, promulgando a Lei nº 14.868 em 16 de dezembro de 2003, sendo acompanhado por Santa Catarina (Lei nº 12.930 de 04 de fevereiro de 2004), São Paulo (Lei nº 11.688 de 19 de maio de 2004), Distrito Federal (Lei nº 3.418 de 4 de agosto de 2004), Goiás (Lei nº 14.910 de 11 de agosto de 2004), Bahia (Lei nº 9.290 de 27 de dezembro de 2004) e Ceará (Lei nº 13.557 de 30 de dezembro de 2004). O Município de São Paulo aprovou a Lei nº 14.517 de 16 de outubro de 2007, proveniente

serviços e empreendimentos públicos, que busca no setor privado o compartilhamento de riscos e os recursos suficientes para o incremento da infraestrutura pública, além da notória eficiência da gestão privada.

A parceria público-privada é uma modalidade de concessão pública que consubstancia um negócio jurídico por meio do qual a Administração Pública e a iniciativa privada, visando atingir determinadas finalidades de interesse coletivo, convergem as suas vontades para a execução de um serviço, com eventual execução de obras ou fornecimento e instalação de bens, mediante o financiamento do setor privado, a repartição dos riscos e ganhos econômicos entre os parceiros e a remuneração paga, parcial ou integralmente, pelo Poder Público, podendo contar com o aporte de recursos para a realização de obras e aquisição de bens reversíveis.

Para Guimarães (2012, p.33), as parcerias público-privadas:

[...] configuram um modelo de arranjar financeiramente as operações contratuais da Administração, permitindo-lhe utilizar de uma lógica econômico-financeira que pressupõe a promoção antecipada de investimentos pelo capital privado para a execução e administração de empreendimentos (obras e serviços), com pagamento diferido ao longo do prazo de execução dos serviços. O aspecto central da técnica concessória inerente ao modelo das PPPs não está na identidade de quem deverá arcar com a receita do concessionário, se o Poder Público ou o usuário, mas no modo de estruturação dos ajustes, cuja concepção financeira deverá propiciar o financiamento de obras e serviços pelo capital privado, recuperado e remunerado ao longo da exploração do negócio (administrado pelo parceiro privado).

O parceiro privado recebe, por esta via, a incumbência de gerir e organizar com relativa independência e autonomia um conjunto de atividades e bens com a finalidade de prover as utilidades e produzir os resultados encomendados pela Administração Pública.

Assim, a parceria público-privada está em sintonia com os objetivos preconizados pela Reforma do Aparelho do Estado, pois privilegia o controle de resultados em detrimento da lógica convencional intrínseca ao regime dos contratos administrativos, cuja ênfase é dada ao controle dos meios.

Suas duas espécies – concessão patrocinada e concessão administrativa – visam permitir a aplicação de recursos públicos juntamente com a tarifa paga pelo usuário no custeio de serviços deficitários, como também, a assegurar o custeio integral da execução do serviço pelo Poder Público.

do Projeto de Lei nº 503/06, de iniciativa do Prefeito Sr. Gilberto Kassab, instituindo o Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas e criando a Companhia São Paulo de Parcerias – SPP.

Esse novo tipo de arranjo, “embora não seja uma solução única e simples para a melhor provisão dos serviços públicos em um contexto de escassez de recursos, é certamente uma forma alternativa de prestação de serviços na região. É especialmente relevante devido às restrições orçamentárias de curto prazo” (MANNING et al., 2009, p.131).

O §1º do artigo 2º da Lei nº 11.079/2004 oferece o conceito legal de concessão patrocinada, como sendo “a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, quando envolver, adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado”.

Assim, a concessão patrocinada é o negócio jurídico pelo qual a Administração Pública delega a prestação de serviço público, precedido ou não da execução de obra, à iniciativa privada, por prazo determinado, mediante o compartilhamento dos riscos e ganhos econômicos e contraprestação paga pelos usuários (tarifa) e Estado.

O § 2º do artigo 2º da Lei nº 11.079/2004 define a concessão administrativa como “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”.

Desse modo, a concessão administrativa consubstancia um negócio jurídico pelo qual a Administração Pública e a iniciativa privada, visando atingir determinadas finalidades de interesse direto ou indireto do Poder Público, convergem as suas vontades para a execução de um serviço, que eventualmente inclua a execução de obra ou fornecimento e instalação de bens, mediante o financiamento do setor privado, a partilha dos ganhos econômicos e riscos entre os parceiros e a remuneração paga integralmente pelo Estado.

A concessão administrativa tem por objeto a prestação de um serviço (atividade material prestada à Administração Pública), que não necessariamente se qualifica como público (como na concessão de serviço público comum e na concessão patrocinada), divergindo, dessa maneira, da concessão patrocinada e aproximando-se, mas não se confundindo, da contratação de serviços na modalidade de execução de empreitada a que se refere a Lei nº 8.666/93 (DI PIETRO, 2012).

Segundo Guimarães (2012, p.105), na concessão administrativa:

[...] acolhe-se a complexidade do objeto como regra, admitindo-se a conjugação de prestações distintas (obra mais serviço ou fornecimento mais serviço) como técnica a permitir sua interdependência financeira; persegue-se uma técnica de financiamento de projetos economicamente interdependentes, que permita à Administração adimplir o preço da construção de um empreendimento, por exemplo, embutido e diluído no custo (preço) da prestação de serviços associada ao empreendimento (explorável pelo concessionário). Como decorrência da possibilidade de

relacionarem-se prestações distintas, têm-se contratos vultosos, de longo prazo, e que, a partir da filosofia da distribuição de riscos, podem funcionar como sede para o deslocamento de riscos de construção e de manutenção de certa infraestrutura ao parceiro privado, que a explorará suportando os riscos derivados da qualidade das instalações e obras por si realizadas.

Pela grandeza dos contratos administrativos e complexidade dos objetos, a concessão administrativa está vocacionada para a construção e manutenção preventiva e corretiva de obras públicas, associada ao fornecimento de bens para o aparelhamento do equipamento e à prestação de serviços gerais, tais como limpeza, vigilância, hotelaria, mesclando atividades prestadas diretamente à Administração Pública e outras fruíveis pelos usuários.

A concessão administrativa é um mecanismo que permite a execução de obra acompanhada da prestação de serviços, que ainda oferece o benefício da diluição do custeio da obra durante o período de prestação de serviços correlatos (que, sob um formato do contrato administrativo regido pela Lei nº 8.666/93, exigiria o pagamento ao tempo da execução da obra).

Desta forma, a engenharia financeira da concessão administrativa tem potencial para propiciar a expansão e modernização da infraestrutura pública brasileira. Nesse sentido, Guimarães (2012, p.124) afirma que:

[...] sob essa modelagem, prevê-se a execução de uma obra pública pelo parceiro privado, encarregado de seu financiamento, seguida da prestação de serviços relacionados. Como há exigência na Lei de PPP (art. 7º da Lei n. 11.079/2004) de que as contraprestações providas pela Administração se realizem apenas a partir da disponibilização ao menos de parcela fruível do serviço, tem-se que o preço da obra será suportado pela Administração tão somente na fase de execução do serviço, pressupondo-se assim uma prestação composta: preço da obra mais preço do serviço. Desse modo, concluída a obra, a Administração passará a suportar o seu custeio a partir do início da execução dos serviços pelo parceiro privado, que fará jus, então, a uma contraprestação devida pela fruição do serviço pela Administração (na qualidade de usuária direta e indireta) e a uma contraprestação devida pela execução da obra.

Trata-se, a toda evidência, de uma concessão geneticamente modificada para superar a notória insuficiência do Estado na consecução de obras e serviços relacionados, permitindo que “o prestador de serviços financie a criação de infraestrutura pública, fazendo investimentos amortizáveis paulatinamente pela Administração”, conforme afirma Carlos Ari Sundfeld (2005).

6.3 Organização social (OS)

O modelo de Organização Social (OS) foi arquitetado no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), criado no Governo de Fernando Henrique Cardoso, para os serviços públicos até então prestados diretamente pela Administração Direta ou Indireta, considerados não-exclusivos de Estado. Ou seja, serviços prestados, concomitantemente à atividade estatal, também por organizações do terceiro setor e do mercado, e que não requerem o exercício da função pública e do poder de polícia administrativo (BRESSER-PEREIRA, 1997). Incluem-se nesse bojo vários serviços sociais, como educação, saúde, cultura, ciência e tecnologia e meio ambiente.

Uma conceituação de organização social, válida até os dias de hoje, é aquela formulada pela equipe do MARE, nos idos de 1995 (BRASIL, 1998, p.13):

Organizações Sociais (OS) são um modelo de organização pública não-estatal destinado a absorver atividades publicizáveis mediante qualificação específica. Trata-se de uma forma de propriedade pública não-estatal, constituída pelas associações civis sem fins lucrativos, que não são propriedade de nenhum indivíduo ou grupo e estão orientadas diretamente para o atendimento do interesse público. As OS são um modelo de parceria entre o Estado e a sociedade. O Estado continuará a fomentar as atividades publicizadas e exercerá sobre elas um controle estratégico: demandará resultados necessários ao atingimento dos objetivos das políticas públicas. O contrato de gestão é o instrumento que regulará as ações das OS.

Para Jarquín (2006), a necessidade de transformar o modelo e estilo de gestão da administração pública para orientá-la em direção a uma maior flexibilidade, à descentralização, à individualização das responsabilidades e à aplicação de princípios éticos na gestão pública, propiciou a reforma do Estado, permitindo a criação das Organizações Sociais, como forma de trazer a sociedade para dentro do Estado, ou seja, para dentro dos serviços prestados pelo Estado.

Com a edição da Lei Federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998, criou-se a figura da Organização Social, autorizando a qualificação de associações civis para atuarem nas áreas de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde (Vide Apêndice 6). Estados e municípios também editaram leis próprias para esse fim⁵⁷, com peculiaridades e algumas diferenças notórias em relação à contratação e exigências impostas às OS.

⁵⁷ No Estado de São Paulo, tem-se a Lei Complementar nº 846/98, e no município de São Paulo, a Lei nº 14.132/2006.

A parceria entre a Administração Pública e a Organização Social qualificada pelo Poder Público na respectiva esfera governamental é feita através da celebração de um Contrato de Gestão. Segundo Alcoforado (2009), o contrato de gestão é o instrumento pelo qual o Estado transfere recursos à Organização Social, para a realização dos serviços que anteriormente eram por ele prestados, assim como define obrigações e responsabilidades de ambas as partes. Essas obrigações vão desde a própria realização do serviço público, como também a guarda e conservação de patrimônio, regras de controle e o compromisso de captação de mais recursos no mercado a fim de ampliar a oferta dos serviços à população. No caso de uma OS de cultura, esses recursos podem ser captados, por exemplo, através de venda de bilheteria, projetos culturais com incentivos fiscais, doações ou contribuições de associados e empresas.

Cabe destacar que uma associação civil sem fins lucrativos/ econômicos ou uma fundação pública/ privada pode pleitear o certificado de qualificação como Organização Social, apresentando a documentação exigida por cada ente federativo que instituiu legalmente esse tipo de contratualização dentro de sua jurisdição. Contudo, a outorga da qualificação como OS não se constitui em contrato obrigacional. Tal formalidade apenas capacita a entidade a se candidatar à celebração de um contrato de gestão, quando este for publicamente anunciado pelo ente público. Portanto, a qualificação é uma outorga de título de entidade de utilidade pública para os devidos fins. Mas enquanto o contrato não for celebrado, ela age como uma associação civil ou fundação, como já fazia antes da obtenção da qualificação.

7. O Centro de Convenções de Pirituba: proposta de um modelo misto

Como visto acima, os centros de convenções são espaços destinados à realização de eventos, feiras, convenções, encontros de negócios, entre outros. Sua infraestrutura física comporta um grande número de visitantes e de formatos e portes de eventos.

A princípio, os potenciais benefícios econômicos e externalidades positivas gerados em função do estímulo ao turismo de negócios e eventos em São Paulo decorreriam diretamente da expansão da oferta de espaços físicos, com a construção do Centro de Convenções de Pirituba. Tendo em vista, porém, que um dos principais objetivos do projeto de legado da São Paulo Expo 2020 é transformar a realidade socioeconômica da região de Pirituba, provendo a seus habitantes novos equipamentos públicos de educação, cultura e lazer, existe uma oportunidade de inserir o Centro de Convenções nessa agenda, adicionando eventos culturais e recreativos a sua programação. Nesse sentido, a simples construção do Centro de

Convenções deixa de ser suficiente; é preciso que este seja gerido levando-se em conta, também, seu retorno social.

Este capítulo apresenta nossa proposta de gestão para o Centro de Convenções de Pirituba, o qual terá dupla função: contribuir para o desenvolvimento do turismo de eventos e negócios e promover a cultura entre os habitantes da região. Com base nessas características e em nosso conhecimento sobre a gestão de equipamentos públicos, sugerimos um modelo inovador, que será melhor detalhado nos capítulos seguintes.

7.1 A Cultura: interesse público e função do Estado

A Constituição de 1988 dedicou à Cultura a Seção II, do Capítulo III, de seu Título VIII, ali traçando as diretrizes básicas da Ordem Social da nação. Logo de início, em seu art. 215, assim determina:

Art. 215. O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais.

§ 1º - O Estado protegerá as manifestações das culturas populares, indígenas e afro-brasileiras, e das de outros grupos participantes do processo civilizatório nacional.

Ainda, enumerou no art. 216, por meio de rol não taxativo, os bens que constituem o patrimônio cultural brasileiro, merecedores de tutela jurídica especial pelo Estado. Nesse mesmo artigo, impôs o constituinte o dever de que todos – Poder Público e entes privados – promovam e protejam o patrimônio cultural brasileiro.

Sem sombra de dúvidas, o acesso às fontes e o aperfeiçoamento da cultura nacional receberam da Constituição o qualificativo de atividade de interesse público, indispensável à concretização do bem-estar nacional, e que, por esse motivo, deve ser protegida, estimulada e, de todas as formas, fomentada pelo Poder Público.

Com o intuito de promover e implementar políticas públicas de longo prazo voltadas à proteção e à promoção da diversidade cultural brasileira, foi instituído, pela Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010, o Plano Nacional de Cultura (PNC). São objetivos do PNC: “o fortalecimento institucional e definição de políticas públicas que assegurem o direito constitucional à cultura; a proteção e promoção do patrimônio e da diversidade étnica, artística e cultural; a ampliação do acesso à produção e fruição da cultura em todo o território; a inserção da cultura em modelos sustentáveis de desenvolvimento socioeconômico e o

estabelecimento de um sistema público e participativo de gestão, acompanhamento e avaliação das políticas culturais”⁵⁸.

O PNC tem a função de orientar todo o planejamento do Ministério da Cultura, com base em 53 metas definidas a partir de três dimensões complementares (a cultura como expressão simbólica; como direito de cidadania; e como campo potencial para o desenvolvimento econômico com sustentabilidade). Uma das metas (nº 31) corresponde à expansão da oferta de tipos de instituições e equipamentos culturais no Brasil.

Segundo documento do Ministério da Cultura (2011)⁵⁹, “As instituições e os equipamentos culturais são lugares de trocas e disseminação de cultura, que contribuem para a constituição da memória social. São também importantes elementos no processo de revitalização dos centros urbanos e de integração de áreas periféricas. A oferta destes espaços no Brasil reflete as desigualdades socioeconômicas e territoriais observadas entre diferentes regiões e, muitas vezes, dentro de um mesmo município. Aumentar a quantidade de instituições ou equipamentos culturais contribui para garantir a democratização da cultura e o pleno acesso aos direitos culturais”.

Dentre os equipamentos e instituições culturais com importância para o desenvolvimento cultural dos municípios, o documento cita os espaços expositivos e áreas fixas para eventos transitórios. Acreditamos que o Centro de Convenções de Pirituba se enquadra nessa categoria, possuindo elevado potencial para a expansão da oferta de atividades culturais aos moradores da região e entorno, hoje carentes desse tipo de iniciativa, como mostrado abaixo. Além disso, pode constituir importante instrumento para a implementação dos objetivos da Expo 2020 em termos de legado social, cultural e de desenvolvimento do tema proposto.

7.2 Pirituba e a carência de equipamentos culturais

A região escolhida para receber o Parque Expo e o Centro de Convenções localiza-se em Pirituba, ao noroeste do município de São Paulo, distante 25 quilômetros do centro da cidade. Juntamente aos distritos de Jaraguá e São Domingos, Pirituba se encontra sob a alçada da Subprefeitura Pirituba-Jaraguá, que abrange uma área de 54,7 km² e população de 440 mil pessoas. Somando-se aos distritos vizinhos de Perus, Anhanguera, Freguesia do Ó e Brasilândia, a população da região ultrapassa um milhão de habitantes⁶⁰.

⁵⁸ Disponível em <http://www.cultura.gov.br/plano-nacional-de-cultura-pnc->, acesso em 16/07/13.

⁵⁹ Metas do Plano Nacional de Cultura. Ministério da Cultura, dezembro de 2011. Disponível em http://www.cultura.gov.br/documents/10883/13075/METAS_PNC_final.pdf/682b8507-e451-4a44-8a4e-f9c30587e6e7, acesso em 16/07/13.

⁶⁰ Fonte: IBGE - Censo 2010. Disponível em <http://infocidade.prefeitura.sp.gov.br/>, acesso em 21/07/13.

Trata-se de uma região com importantes carências de infraestrutura. Diversos desses distritos não possuem hospital com leito. A Subprefeitura de Pirituba conta com um hospital com leitos da rede municipal e dois da rede estadual. Contudo, o coeficiente de leitos gerais é de apenas 1,58 leito por 1.000 habitantes, bastante inferior à média do município, de 2,55. Cerca de 10% de domicílios não estão ligados à rede de esgoto, percentual superior à média municipal, de 8%. No distrito de Jaraguá, esse número atinge 13,3%⁶¹.

Pesquisa realizada em 2008 pelo Datafolha, sobre como os moradores de São Paulo percebem a realidade do distrito onde vivem⁶², mostrou que os principais problemas de Pirituba, segundo seus moradores, são o estado precário das vias e asfaltamento e falhas na rede elétrica. Esses foram também os problemas mais citados pelos moradores dos distritos vizinhos.

A pesquisa revelou ainda que os moradores da região noroeste da cidade, incluindo Pirituba, estão insatisfeitos com a falta de escolas e creches, poucas opções de transporte coletivo e ausência de áreas de lazer e espaços para a prática de esportes. No quesito lazer e cultura, foi a região de São Paulo que recebeu a avaliação mais baixa em termos de atividades culturais (2,9), ações para jovens (2,6) e ações para idosos (2,3), quesitos avaliados, na média da cidade, em 3,7, 3,2 e 3,2 respectivamente.

Existem, de fato, poucas opções culturais na região. Dados de 2012 compilados pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano de São Paulo⁶³ mostram que, apesar de a cidade possuir 332 salas de cinemas, 254 teatros, 185 galerias de arte e 124 museus, nenhum deles se localiza em Pirituba ou nos distritos vizinhos. Em toda a região, há apenas 2 salas de shows e concertos, ambas na Freguesia do Ó, das 270 existentes em São Paulo, além de dois centros culturais (no Jaraguá e Freguesia do Ó) e 14 bibliotecas⁶⁴, nenhuma delas, porém, no distrito de Pirituba.

Além disso, segundo os dados da pesquisa Datafolha, os moradores de Pirituba e entorno possuem menos acesso a atividades de lazer e cultura em relação à média da cidade.

⁶¹ Fonte: IBGE - Censo 2010. Disponível em <http://infocidade.prefeitura.sp.gov.br/>, acesso em 21/07/13.

⁶² Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/especial/fj1409200802.htm>, acesso em 20/07/13.

⁶³ Disponível em <http://infocidade.prefeitura.sp.gov.br/>, acesso em 21/07/13.

⁶⁴ Dados de 2011 da Secretaria Municipal de Cultura.

Tabela 5 - Acesso a lazer – Porcentagem de moradores que frequentam espaços de cultura e lazer ao menos uma vez por semana

Lazer (ao menos uma vez por semana)	Pirituba	São Domingos	Jaraguá	Anhanguera	Brasilândia	Freguesia do Ó	Perus	Média Noroeste	Média São Paulo
Cinema	2	3	1	5	1	3	2	2	4
Teatro	0	1	1	0	0	1	0	1	0,9
Shows, espetáculos	2	3	4	2	2	2	4	3	3,7
Bares	19	22	20	18	12	25	19	19	22,2
Restaurantes	10	14	14	14	9	17	12	13	16,7
Boates	6	8	8	5	5	8	7	7	8,4
Parques	16	22	10	15	6	10	9	12	17,3
Viagem de fim de semana*	10	8	7	6	6	9	7	8	10,1
Clube, academia	8	10	7	6	6	10	4	8	11,7
Shopping	18	15	15	15	7	16	12	14	22

Fonte: Datafolha. * Ao menos uma vez por mês.

Nos diálogos mantidos pela Prefeitura de São Paulo com associações representantes de moradores da região de Pirituba, a preservação do meio ambiente e a cultura foram identificados como os dois pontos principais de preocupação da população local, conforme entrevista concedida ao grupo pela Vice-Prefeita de São Paulo, Nádia Campeão. Na ocasião, foi ressaltado o interesse do governo em expandir as opções de cultura e lazer na região, hoje muito carente desse tipo de iniciativa.

7.3 A promoção da cultura e da diversidade na Expo 2020

O projeto de candidatura de São Paulo à Expo 2020 conjuga esforços das três esferas de Poder, municipal, estadual e federal, com o intuito de que os vultosos investimentos e recursos empenhados na realização do evento resultem em um legado real e duradouro. Uma grande preocupação do Comitê de Candidatura é que os conceitos e intenções manifestados na candidatura continuem a ser desenvolvidos mesmo depois do término do evento. Para isso, prevê que “o Parque da São Paulo Expo 2020 será transformado em um grande polo de desenvolvimento educacional e cultural, com foco nos desdobramentos das discussões e objetivos da Expo”⁶⁵.

O centro de convenções constituído como legado da Expo 2020 é um equipamento multifuncional, idealizado essencialmente para abrigar o maior evento intercultural a ser realizado no país. Após a realização do evento, acreditamos que o espaço poderá se tornar um importante instrumento para dar continuidade a sua proposta: promover ações de cultura, educação e reflexão, inclusive com desenvolvimento do tema da Expo, a diversidade.

Conforme o Dossiê de Candidatura da São Paulo Expo, um objetivo fundamental do projeto é dar continuidade às oportunidades culturais levantadas durante a exposição, através, inclusive, da criação de espaços culturais dedicados para utilização posterior à Expo. Segundo

⁶⁵ Sumário Executivo São Paulo Expo 2020, 2012, p. 41.

o documento, “Um dos elementos centrais de uma Exposição Universal é promover a diversidade cultural e incentivar a troca de conhecimentos como formas de impulsionar o desenvolvimento humano. Seguindo este princípio, a São Paulo EXPO 2020 visa potencializar os projetos culturais oferecidos pela Prefeitura de São Paulo, bem como criar uma estrutura que permita aos habitantes de Pirituba e da cidade de São Paulo usufruir os benefícios dos programas e dar continuidade ao processo de inclusão cultural promovido pela EXPO”⁶⁶.

Tendo em vista esses objetivos, argumentamos que o Centro de Convenções de Pirituba poderia constituir um instrumento importante para promover o espírito da Expo e tornar a cultura mais acessível aos moradores de Pirituba e entorno. Para isso, poderia promover eventos destinados à continuidade da reflexão e busca por soluções envolvendo o tema da diversidade, bem como realizar eventos culturais com entradas gratuitas ou subsidiadas para a população de baixa renda, carente desse tipo de iniciativa. Com isso, garante-se que essa população, além de se apropriar indiretamente dos benefícios decorrentes da instalação do Centro de Convenções, através de seus impactos econômicos positivos, tenha uma percepção de ganho direto, através do acesso a eventos ali realizados. O objetivo é contribuir de forma positiva para melhorar a qualidade de vida e opções de cultura e entretenimento de Pirituba, e promover maior adesão popular e legitimidade ao projeto.

Dessa forma, acreditamos que o modelo de gestão adotado para o Centro de Convenções de Pirituba deve contemplar tanto o objetivo de caráter econômico, quanto o social previstos pela Administração Pública. Ou seja, além de contribuir para impulsionar o desenvolvimento do turismo de negócios e eventos da cidade, a construção do Centro de Convenções deve servir para viabilizar um importante legado social proposto pela Expo: promover a cultura e a educação, bem como o desenvolvimento de ideias e soluções sobre o tema da diversidade.

A estratégia de dotar o Centro de Convenções com essa dupla finalidade tem como objetivo otimizar o aproveitamento desse empreendimento, maximizando seus ganhos para a cidade e para a população local, mesmo na hipótese de São Paulo não ser escolhida sede da Expo 2020. Esse tipo de ação insere-se em estratégias do tipo “*win even if you lose*”, que visam extrair um legado positivo da participação de um pleito para megaevento, mesmo que a candidatura não tenha êxito. Ademais, visa garantir maior legitimidade ao projeto, em um momento político em que os megaeventos atravessam fortes críticas da opinião pública.

⁶⁶ Bidding Book São Paulo Expo 2020, 2012, p. 581.

7.4 Modelo misto: uma proposta inovadora

Esta reflexão culmina com uma proposta inovadora para a construção e gestão do Centro de Convenções de Pirituba.

A princípio, antes mesmo da candidatura de São Paulo à Expo 2020, imaginava-se uma parceria público-privada (PPP) para levar adiante o projeto, conforme declaração do então Secretário Municipal do Desenvolvimento Econômico e do Trabalho de São Paulo, Marcos Cintra⁶⁷. Com a candidatura, a expectativa continuou sendo de que o financiamento das obras de infraestrutura do Parque Expo se daria via PPP⁶⁸. E mais recentemente, a Vice-Prefeita de São Paulo, Nádya Campeão, em evento realizado em São Paulo em junho de 2013, declarou que, mesmo não sendo São Paulo a cidade escolhida para sediar a Expo 2020, a intenção é de que o Centro de Convenções de Pirituba seja construído através de parceria público-privada.

De fato, tanto o governo estadual paulista quanto o governo municipal de São Paulo enfrentam hoje restrições orçamentárias, o que justifica o interesse em realizar grandes obras em parceria com o setor privado, o qual, no caso do modelo PPP, ficaria responsável pelo financiamento do investimento até o momento da disponibilização do serviço. Ao mesmo tempo, a construção de um grande centro de convenções, como o projetado em Pirituba, exigirá vultosos investimentos (na edificação do empreendimento e em infraestrutura e equipamentos de mobilidade urbana), além de elevados riscos associados à ociosidade e retorno do projeto. Em entrevista ao Jornal Folha Noroeste, o então Secretário Municipal do Desenvolvimento Econômico e do Trabalho, Marcos Cintra, justificou a alocação de recursos públicos no projeto de construção do Centro de Convenções sob o argumento de que o “grande retorno não vem do negócio e sim indiretamente para os cofres públicos através dos serviços e impostos”⁶⁹, demonstrando, com isso, que a Prefeitura de São Paulo considera que a iniciativa privada não desenvolveria isoladamente esse projeto por ausência de viabilidade financeira.

Embora se verifique o interesse do setor privado no setor de centro de convenções e espaços para eventos em São Paulo, a maioria dos investimentos tem ocorrido em equipamentos de menor porte e em localidades já dotadas de ampla infraestrutura. Assim,

⁶⁷ Disponível em http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/infraestrutura/arquivos/clipping%20de%20bairro/2011-04/2011-04-01_folhanoroeste_centro_de_eventos.pdf, acesso em 15/07/13.

⁶⁸ “Nessa avaliação preliminar o financiamento junto ao BNDES e/ou as Parcerias Público-Privadas (PPPs) são consideradas as modalidades mais favoráveis para as necessidades de capital da São Paulo EXPO 2020” (Bidding Book São Paulo Expo 2020, 2012, p. 535).

⁶⁹ Disponível em http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/infraestrutura/arquivos/clipping%20de%20bairro/2011-04/2011-04-01_folhanoroeste_centro_de_eventos.pdf, acesso em 15/07/13.

parece não fazer sentido esperar que o setor privado se encarregue totalmente da construção desse Centro de Convenções em Pirituba, região que não conta com uma adequada rede hoteleira, restaurantes, equipamentos de entretenimento público e centros comerciais, tampouco possui facilidade de acesso e deslocamento, itens fundamentais na atração de visitantes para um centro de convenções. Além disso, o objetivo político de desenvolver a região, transformando-a em novo polo de desenvolvimento da cidade, afasta, definitivamente, a opção de deixar o projeto apenas nas mãos do mercado privado.

Acreditamos, portanto, que a parceria público-privada (PPP), na sua modalidade de concessão administrativa, corresponde ao melhor modelo para a elaboração do projeto executivo de edificação, construção do Centro de Convenções e, ainda, manutenção predial, conservação de todos os utensílios mobiliários lá instalados, jardinagem e vigilância patrimonial. Porém, defendemos que a gestão administrativa do equipamento, incluindo o planejamento de atividades culturais e multidisciplinares, deveria ser objeto de um contrato de gestão com uma Organização Social da Cultura. O argumento central é de que este modelo permite uma compatibilização harmônica entre os objetivos de gestão eficiente e promoção da cultura, ou seja, do caráter econômico e social do Centro de Convenções de Pirituba.

De um lado, o projeto parece ter alto potencial de viabilidade econômica. Os custos da construção seriam cobertos, inicialmente, por financiamento privado a ser obtido pela PPP, mas a remuneração desta poderia vir, em parte, dos recursos captados pela OS, por meio de locação de espaços do Centro de Convenções, para realização de feiras e eventos de negócios⁷⁰.

De outro lado, a Administração Pública seria responsável por formular o Plano de Trabalho da OS, de forma que esta gerisse o equipamento não apenas com a finalidade de captar recursos para custear a remuneração do concessionário (parceiro privado), mas também para atender ao interesse público, através da promoção de eventos culturais acessíveis à população local.

Além disso, a construção do Centro de Convenções por iniciativa e garantia do Poder Público poderia alavancar o almejado desenvolvimento socioeconômico da região de Pirituba por meio do turismo de negócios, induzindo a iniciativa privada a investir na localidade (inaugurando restaurantes, bares, hotéis, empreendimentos comerciais e de serviços de médio e grande porte), sendo capaz, também, de dinamizar melhorias de infraestrutura e serviços públicos.

⁷⁰ Se São Paulo for a cidade escolhida para realizar a Expo 2020, parte da receita poderia ser proveniente, também, da arrecadação do evento.

Para acelerar ainda mais o desenvolvimento regional e aumentar o interesse da iniciativa privada, a Prefeitura de São Paulo poderia construir os edifícios comerciais e hotéis dentro do perímetro destinado ao Parque Expo, permitindo a exploração pelo setor privado. A edificação destas áreas poderia ser realizada mediante duas modalidades de contratação: i) parceria público-privada (PPP) em que o concessionário poderia obter parte da sua remuneração (receita acessória) através da locação destes espaços comerciais ou através da exploração dos bens não reversíveis (o valor do investimento realizado pelo concessionário não integra a contraprestação pública); ou ii) empreitada pela qual o Poder Público poderia alienar estas áreas comerciais numa concorrência e pelo maior preço (artigo 112 da Lei Orgânica do Município de São Paulo) ou outorgar concessão de direito real de uso, também por meio de concorrência e pelo prazo definido em lei autorizativa (§3º do supracitado artigo 112).

A modelagem aqui sugerida, que conjuga a parceria entre esses três entes distintos (Administração Pública, PPP e OS), surgiu de uma profunda reflexão a respeito da gestão de equipamentos culturais e de uma análise das vantagens e desvantagens de cada modelo, melhor descritas nos capítulos seguintes.

A fim de validar esta proposta e certificar-nos de sua viabilidade jurídica, formulamos algumas perguntas à Diretora da Companhia Paulista de Parcerias CPP – do Estado de São Paulo, Sra. Cláudia Polto da Cinha (Apêndice 5). Em resposta, ela corroborou a validade da nossa proposta e informou que a Secretaria Estadual da Saúde está desenvolvendo modelo semelhante para a construção e gestão de cinco hospitais estaduais. No edital de contratação de PPP para a construção desses hospitais⁷¹, publicado no Diário Oficial do Estado em 13 de junho de 2013, consta o modelo de contrato que será subscrito pelas partes e, no seu preâmbulo, foi inserida a seguinte informação:

“F) (...) o Governo do Estado de São Paulo, pretende transferir à iniciativa privada a construção de novos Complexos Hospitalares, aquisição e instalação de equipamentos e mobiliário, bem como a prestação dos Serviços “Bata Cinza”, visando aprimorar a gestão

⁷¹ Aviso de Consulta Pública. "A Secretaria de Estado da Saúde – SES, diante da aprovação havida na 55ª Reunião Ordinária do Conselho Gestor do Programa Estadual de Parcerias Público-Privadas, realizada no dia 12 de abril de 2013, comunica aos interessados que se encontra aberta consulta pública, em atendimento ao disposto no artigo 10 Lei Federal - 11079/2004 para tornar público o edital de concorrência internacional e anexos visando à concessão administrativa para a construção, manutenção e operação de serviços não assistenciais “Bata Cinza” em quatro complexos hospitalares. O edital e demais instrumentos estão disponibilizados no link <http://www.saude.sp.gov.br/pppcomplexoshospitalares> para consulta pública e comunicado no Diário Oficial do Estado partir do dia 13 de Junho de 2.013 com encerramento em 13 de Julho de 2.013. As sugestões, críticas e contribuições acerca do edital serão recebidas através do seguinte endereço eletrônico pppcomplexoshospitalares@saude.sp.gov.br, ou por meio físico na Av. Dr. Enéas de Carvalho Aguiar 188 – 7º andar Executivo, Caderno I, 12 de Junho de 2013".

administrativa dos Complexos Hospitalares, melhorando o atendimento e a oferta de serviços;

G) Não obstante, o Governo do Estado de São Paulo deseja manter os Serviços “Bata Branca” ainda sob prestação direta de servidores públicos de saúde ou no modelo já amplamente adotado da contratação dos serviços via Organização Social de Saúde”.

Da leitura da minuta desse contrato, depreende-se que o Estado de São Paulo já analisou a possibilidade de gestão conjugada e está prestes a formalizar a contratação de um PPP para a construção e equipagem dos hospitais, bem como para prestar serviços de manutenção dos mesmos. Estas atividades foram denominadas de serviços “bata cinza”, em contraste com os serviços “bata branca”, a serem prestados por profissionais da saúde. Vale frisar que a gestão dos serviços incluídos no conceito de “bata branca” poderá ser realizada diretamente pelo Estado ou, ainda, poderá ser feito através da contratação de uma Organização Social da Saúde, entidade altamente qualificada e experiente para tal fim.

8. O modelo PPP para construção e atividades-meio

Este capítulo analisa por que a parceria público-privada (PPP) constitui um modelo mais adequado, em relação a outros formatos possíveis, para a construção do Centro de Convenções de Pirituba. Para isso, inicia-se com uma comparação desse modelo com o de empreitada e o de concessão comum, indicando as vantagens da PPP.

Busca-se mostrar, também, por que este modelo é o mais conveniente para a prestação dos serviços de manutenção e apoio à operação do Centro de Convenções (atividades-meio), mas não para a gestão direta do equipamento (atividade-fim).

8.1 Características e diretrizes da PPP

A racionalização e o trespasse dos serviços públicos à iniciativa privada visa “permitir que a administração direcione claramente as suas áreas de atuação, executando com competência apenas as atividades que são próprias ou exclusivas do Estado. Aquilo que representar atividade com similaridade no setor privado deve ser objeto de execução indireta, mediante contratação de prestadores de serviço nas condições que permitiam a maior economia de custo” (BRASIL, 1998, p.46).

Nesse sentido, o Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, que “dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e

dá outras providências”, estabeleceu no §1º do artigo 1º que “as atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta”.

A Lei nº 11.079/2004, por ter sido influenciada pela Reforma do Aparelho do Estado, representa a tentativa do direcionamento das atividades que não são exclusivas do Estado à iniciativa privada, através de uma engenhosa e peculiar arquitetura financeira que permite o financiamento privado da infraestrutura pública mediante contraprestação diferida da Administração Pública.

Além do financiamento privado, a Lei nº 11.079/2004 ⁷² estabeleceu outras características e diretrizes relativas à parceria público-privada e que interessam ao presente trabalho:

- a) valor mínimo do contrato no montante de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais);
- b) prazo de vigência, incluindo eventual prorrogação, não inferior a 5 (cinco), nem superior a 35 (trinta e cinco) anos;
- c) multiplicidade de objetos: prestação de serviço cumulada com fornecimento de mão de obra e/ou fornecimento e instalação de equipamentos e/ou execução de obra pública;
- d) eficiência na gestão de serviços e bens de interesse coletivo e na aplicação dos recursos públicos;
- e) respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos parceiros incumbidos da sua execução, fortalecendo a segurança e estabilidade jurídicas da desta modalidade contratual;
- f) indelegabilidade das funções de regulação, jurisdicional, do exercício do poder de polícia e de outras atividades exclusivas do Estado;
- g) responsabilidade fiscal na celebração e execução das parcerias;
- h) transparência dos procedimentos e das decisões;
- i) repartição objetiva de riscos entre os parceiros;
- j) sustentabilidade financeira e vantagens socioeconômicas dos projetos.

A tabela abaixo apresenta, de forma sintética, as peculiaridades do contrato de PPP (concessão administrativa), comparando-o com os outros dois modelos de contratação

⁷² Artigos 2º, 4º e 5º da Lei nº 11.079/2004.

previstos no ordenamento jurídico e que servem para construção de um equipamento público de grande porte, como o Centro de Convenções de Pirituba.

Tabela 6 - Comparação de modelos de contratação: Concessão Administrativa (PPP) x Concessão Comum x Empreitada

	CONCESSÃO ADMINISTRATIVA (PPP)	CONCESSÃO COMUM	EMPREITADA
Base legal	Lei nº 11.079/2004	Lei nº 8.987/1995	Lei nº 8.666/1993
Objeto do contrato	Prestação de serviços, podendo ser precedida da execução de obra ou fornecimento e instalação de equipamentos ou fornecimento de mão-de-obra	Prestação de serviços públicos, podendo ser precedida da execução de obra	Somente a execução de obras públicas
Prazo	Mínimo = 5 anos Máximo = 35 anos	Determinado pelo edital	Máximo = 5 anos
Valor mínimo	R\$ 20.000.000,00	Não há	Não há
Investimento	Financiamento privado	Financiamento privado	Não aplicável (contratado recebe de acordo com o estágio de execução da obra)
Aporte de recursos	Contrato pode prever o aporte para realização de obras e aquisição de bens reversíveis	Não há	Não há
Objetivo do contratado	Lucro	Lucro	Lucro
Forma de remuneração	Contraprestação pública	Tarifa paga pelo usuário, podendo ser acrescida de receitas alternativas, complementares, acessórias ou de projetos associados. Subvenção pública é excepcional (art. 26 da Lei Complementar nº 101/00)	Contraprestação pública
Momento do pagamento	Poder Público inicia o pagamento após a disponibilização do serviço.	Usuário paga no momento da utilização do serviço.	O pagamento é feito após a medição da etapa da obra entregue*
Riscos	Repartição dos riscos entre os parceiros	Riscos por conta do concessionário	Riscos por conta do contratado
Repartição dos ganhos econômicos	Sim	Não	Não
Criação de pessoa jurídica	Sociedade de Propósito Específico	Somente na hipótese de formação de Consórcio	Não há
Participação Popular	Consulta pública prévia	Não	Não
Audiência Pública	Para regulamentação do serviço público	Para regulamentação do serviço público	Não
Motivação Prévia	Elaboração e publicação da justificativa para contratação	Elaboração e publicação da justificativa para contratação	Não
Transparência	Procedimentos e decisões. Prestação de contas ao usuário e Poder Público.	Prestação de contas ao usuário e Poder Público	
Remuneração variável	Sim, vinculada ao desempenho e conforme metas e padrões de qualidade e disponibilidade do serviço	Não	Não

	CONCESSÃO ADMINISTRATIVA (PPP)	CONCESSÃO COMUM	EMPREITADA
Garantia prestada pelo privado	Sim	Sim	Sim
Garantia prestada pelo Poder Público	Sim	Não	Não

Elaboração: própria. * O Tribunal de Contas da União (acórdão 1614/2013-Plenário, TC 015.127/2009-0, relator Ministro Walton Alencar Rodrigues, em 26.3.2013) admite excepcionalmente a antecipação de pagamentos, desde que “prevista no edital e no respectivo contrato e se forem prestadas garantias que assegurem o pleno cumprimento do objeto”.

8.2 Vantagens da contratação de PPP

A Administração Pública é notória por possuir dificuldades operacionais para prestar alguns serviços, que a iniciativa privada pode disponibilizar, de maneira que “as Parcerias Público-Privadas (PPPs) tiram proveito da melhor capacidade operacional dos agentes privados, tendo potencial de melhorar tanto a responsividade quanto o desempenho” (MANNING et al., 2009, p.109).

Entre as múltiplas razões político-econômicas que tem levado os Estados a optarem, cada vez mais, por soluções de parcerização com o setor privado, particularmente sob a forma de PPP, destacam-se as seguintes (GUIMARÃES, 2012, p.129):

- a) o modelo permite a realização de projetos de longo prazo, realizando-se de forma mais eficiente exercícios de planejamento estatal;
- b) o modelo permite a viabilização de projetos de interesse coletivo sem que se aguarde pela disponibilização de recursos públicos;
- c) o modelo propicia uma realização mais ágil e com menor custo do planejamento estatal, atendendo, assim, de forma mais eficiente às necessidades coletivas. A redução dos custos decorre de maior agilidade do setor privado, que não possui vinculações procedimentais tão rígidas como o setor público, reduzindo seus custos e propiciando maior celeridade na execução de empreendimentos;
- d) o setor privado opera as obras e serviços com maior eficiência do que o Poder Público pode operar;
- e) o modelo produz a reversão aos cofres públicos de capital pela via da incidência tributária sobre a atividade privada empreendedora desses projetos;
- f) o modelo permite a assunção de certos riscos (pelo setor privado) que, de outra forma, teriam de ser assumidos pelo setor público;
- g) o modelo transfere tecnologia e treina agentes públicos durante o curso do projeto.

Ainda em relação às vantagens da PPP, Grilo (2008, p.117) sustenta que ela:

[...] pode criar incentivos que nem sempre estão presentes em outros modelos contratuais (Pollitt, 2000):

- a transferência da gestão do projeto para o ente privado, incumbido de implantar o ativo com um preço fixo, cria incentivos fortes para a redução dos custos;
- o foco na provisão do serviço permite inovações na concepção que podem reduzir os custos e produzir concepções menos arriscadas, que favorecem a construtibilidade;
- o construtor não é pago até que o ativo seja entregue;
- os financiadores avaliam o risco financeiro e criam incentivos para que os construtores mitiguem o risco de construção. Esses incentivos estão ausentes no método tradicional, onde o preço do financiamento não reflete o risco do projeto.

Segundo Grizendi et. al. (2011, p.28-29):

A análise da experiência internacional indica que a PPP pode contribuir para a redução de alguns aspectos negativos associados à execução de investimentos públicos, notadamente atrasos, sobrecustos, deterioração prematura das infraestruturas, superdimensionamento ou subutilização das facilidades, carência de manutenção e custos de operação elevados.

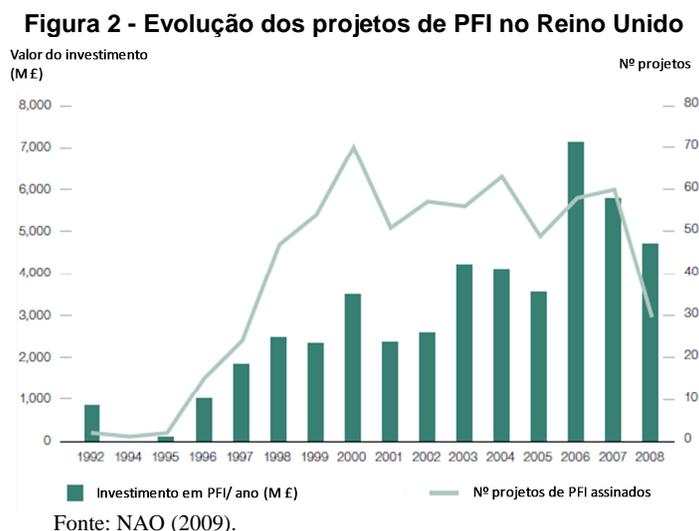
Contratos de PPP bem estruturados podem promover uma transferência eficiente dos riscos de projeto, construção, manutenção e operação para o parceiro privado, além de criar incentivos à gestão competente, à redução dos custos globais do empreendimento e ao alcance das metas e padrões de qualidade e disponibilidade definidos pelo governo.

A PPP oferece a possibilidade de ganhos de eficiência em relação aos modelos de gestão e operação tradicionais devido a:

- Controle dos prazos de implantação, visto que a remuneração do parceiro privado é condicionada à disponibilização do serviço;
- Controle dos custos de implantação, uma vez que o parceiro privado responde pela captação de recursos para a implantação do projeto e por eventuais sobrecustos;
- Seleção do parceiro privado pelo menor custo global do empreendimento, que cria incentivos para uma maior integração entre as fases de projeto, construção e operação;
- Análise de riscos pelos financiadores do projeto, que cria incentivos para a mitigação dos riscos mediante uso de técnicas testadas e transferência de riscos para os fornecedores;
- Incentivos à qualidade e continuidade na prestação de serviços em virtude da previsão contratual de remuneração variável vinculada ao desempenho e à disponibilidade;
- Contratação com base em metas e padrões de qualidade, que permite a introdução de soluções eficientes e a transferência dos riscos de projeto para o parceiro privado;
- Análise de riscos rigorosa desde o início do processo, a fim de assegurar a consistência das estimativas dos custos de implantação e operação;
- Manutenção adequada, visto que os pagamentos contemplam recursos para essa atividade e o contrato estipula padrões de disponibilidade das facilidades dos serviços;
- Possibilidade de exploração de receitas acessórias e, por conseguinte, redução dos custos das contraprestações para o governo;
- Eficiência na partilha de responsabilidades, uma vez que o governo define as metas e os padrões de qualidade dos serviços, e o parceiro privado

concebe, implanta e opera o projeto para atingir tal finalidade. Uma alocação mais eficiente das responsabilidades se desenvolve nessas circunstâncias, visto que as partes se concentram nas suas atividades fim.

Na Inglaterra, berço da parceria público-privada, ali denominada de *Private Finance Initiative* (PFI), esta modalidade de contratação apresentou exponencial crescimento no período de 1996 a 2006, seguido de um declínio nos anos de 2007 e 2008. Segundo minucioso relatório do *National Audit Office* – NAO (2009)⁷³ que acompanhou o desenvolvimento dos projetos de parcerias público-privada realizados desde o início de 1990 no Reino Unido, havia, até setembro de 2009, mais de 500 projetos desta espécie no país, cujo orçamento alcançava aproximadamente a cifra de £ 28 bilhões.



Segundo os estudos realizados pelo escritório de auditoria, verificam-se altos níveis de satisfação nos organismos públicos que contratam a prestação de serviços por parceira público-privada, concluindo que o parceiro privado normalmente entrega o objeto do contrato, consoante as especificações exigidas pelo Governo. Na avaliação do NAO (2009, p.6), os projetos de PPP foram, em geral, executados perto do prazo, preço e especificação previstos inicialmente no contrato: “69 por cento dos projetos de construção por PFI entre 2003 e 2008 foram entregues no prazo e 65 por cento foram entregues pelo preço contratado. Daqueles entregues com atraso, 42 por cento foram entregues num prazo de seis meses do prazo acordado, e menos de metade experimentou aumento de preço”⁷⁴. A entidade também

⁷³ O National Audit Office (NAO) é o Escritório Nacional de Auditoria da Inglaterra que analisa, de forma totalmente independente, as despesas públicas em nome do Parlamento. Ele certifica as contas do Governo, tendo autoridade para informar o Parlamento Inglês sobre a economia, eficiência e eficácia dos gastos públicos.

⁷⁴ Tradução livre de "(...) 69 per cent of PFI construction projects between 2003 and 2008 were delivered on time and 65 per cent were delivered at the contracted price. Of those delivered late, 42 per cent were delivered within six months of the agreed time, and under half experienced price increases".

apurou que a utilização do financiamento privado acarreta uma série de potenciais mecanismos e incentivos que podem melhorar a eficiência, qualidade, inovação e gestão de risco dos serviços públicos.

Em relatório sobre a evolução da parceria público-privada na Europa, a PricewaterhouseCoopers⁷⁵ (2005) aponta as principais vantagens decorrentes da utilização desta modalidade de investimento em infraestrutura:

- a) torna os projetos mais acessíveis dentro do orçamento público;
- b) maximiza o uso de competências do setor privado;
- c) permite um orçamento mais precioso;
- d) transfere o risco e o custo da manutenção da obra ao setor privado;
- e) aloca os riscos de forma adequada, ao parceiro com maior condição de absorvê-los;
- f) concentra o foco nos resultados e benefícios desde a concepção do projeto;
- g) garante a qualidade do serviço durante a vigência da parceria;
- h) assegura que a contraprestação do Poder Público somente seja efetuada por ocasião da disponibilização dos serviços;
- i) incentiva o desenvolvimento de competências especializadas;
- j) permite a injeção de capital do setor privado; e
- k) retira o investimento na parceria do balanço público (*off balance sheet*).

Grilo (2008, p.10) ressalta ainda que:

[...] existem evidências de que a participação privada melhorou a eficiência operacional das firmas privatizadas e atraiu investimentos para o setor de infraestrutura na América Latina. Alguns estudos revelam que o setor privado igualou ou superou o desempenho do setor público no tocante à expansão dos serviços, número de clientes, áreas de cobertura e aumento da qualidade (Fay; Morrison, 2005), e, embora os preços tenham aumentado após os processos de privatização ou a concessão, os lucros das empresas não têm sido excessivos (Sirtaine et al., 2005).

8.3 PPP no Centro de Convenções de Pirituba

Primeiramente, a celebração da PPP concentraria num único negócio jurídico todas as atividades relacionadas à construção do Centro de Convenções de Pirituba, fornecimento e instalação do mobiliário e demais equipamentos, prestação dos serviços de manutenção, conservação, jardinagem, vigilância e segurança patrimonial (com exceção apenas da gestão do equipamento público), de maneira que o Poder Público realizaria apenas uma licitação, uma audiência pública e uma consulta pública para todos esses objetos. Ao passo que, sob a

⁷⁵ Disponível em <http://www.pwc.com/gx/en/government-infrastructure/delivering-ppp-promise.jhtml>, acesso em 17/07/13.

sistemática da Lei nº 8.666/93⁷⁶, seria necessária a realização de diversas licitações e contratações: uma para execução de obra pública, outra para fornecimento e instalação de bens, mais uma para os serviços de manutenção, outra para jardinagem, outra ainda para segurança patrimonial, ou a realização de concurso público para provimento dos cargos que seriam abertos com a finalidade de executar as sobreditas atividades no Centro de Convenções. Neste caso, a realização de diversos procedimentos licitatórios poderia elevar os custos administrativos, gerar riscos jurídicos, devido ao aumento da probabilidade de ocorrência de erros formais que ensejem a paralisação de algum certame, e provocar a demora na conclusão de todas as atividades e, conseqüentemente, no início da operação do Centro de Convenções.

Em segundo lugar, na conjuntura atual, de necessidade de rápida expansão e melhora das infraestruturas de mobilidade urbana, energia, transporte e logística, saneamento básico, centros desportivos, plataformas de petróleo, etc., em função dos importantes gargalos que o País apresenta nessas áreas e devido à aproximação da Copa do Mundo de 2014 e dos Jogos Olímpicos de 2016, ganha centralidade a questão do financiamento desses investimentos. Zaniboni e Simonson (2010, p.1) apontam que:

[...] o país tem financiado investimentos prioritários de infraestrutura com a ajuda do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES), com financiamentos garantidos pelo BNDES, ou pela participação significativa de estatais, como a Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (...). Todavia, dado o enorme volume de projetos necessários nos próximos anos, o Brasil provavelmente terá de encontrar formas alternativas para o desenvolvimento e financiamento de toda a nova infraestrutura, como, por exemplo, o uso de operações de Project Finance e de Parcerias Público-Privadas (PPPs).

No Estado e no Município de São Paulo, verificam-se importantes restrições financeiras, devido ao elevado comprometimento das receitas públicas e às significativas

⁷⁶ Sobreleva notar que a Lei nº 8.987/95 pode servir como fundamento legal para construção de obra pública que antecede a prestação de um serviço público, conforme esclarece a Tabela 6. Assim, a concessão comum poderia ser utilizada para viabilizar a edificação do Centro de Convenções de Pirituba, desde que sucedida da administração e exploração do referido equipamento público pelo concessionário. Considerando que a presente proposta transfere a gestão do Centro de Convenções de Pirituba a uma organização social, então as modalidades de contratação previstas na Lei nº 8.987/95 não se aplicam à construção da obra pública (Centro de Convenções), eis que cumulada com prestação de serviços não públicos (manutenção e conservação predial e do mobiliário, jardinagem, vigilância e segurança patrimonial). Além disso, a concessão comum exige o pagamento de tarifa pelo cidadão (usuário do serviço público). No caso, a Administração Pública será a usuária direta do bem, inviabilizando o pagamento de tarifa e acarretando o pagamento de contraprestação pública.

dívidas consolidadas⁷⁷, sendo muito atrativo e perfeitamente viável o aproveitamento do financiamento privado para consecução desta obra.

Na PPP, o financiamento do projeto seria realizado pelo capital privado, sem desembolso de recursos públicos durante a fase de construção, fornecimento e instalação dos equipamentos para uso do Centro de Convenções de Pirituba, mas somente a partir da disponibilização dos serviços, de sorte que a amortização do investimento inicial se daria durante toda a vigência do contrato (5 a 35 anos) e simultaneamente à remuneração pela prestação dos serviços de manutenção, vigilância e segurança.

Em terceiro lugar, a PPP compartilharia os riscos do empreendimento entre os setores público e privado. Em especial, os riscos de sobrecusto e atraso na obra e no fornecimento e instalação dos equipamentos poderiam ser transferidos ao contratado. A PPP, então, permitiria maior controle dos prazos e custos da construção e aparelhamento do Centro de Convenções, propiciando um aumento da responsividade em razão do maior monitoramento da Administração Pública, mas também devido ao acompanhamento do agente financiador do projeto.

Em quarto lugar, a PPP ofereceria a possibilidade de partilha dos ganhos econômicos decorrentes da redução do risco de crédito dos financiamentos utilizados pelo concessionário, fomentando o aperfeiçoamento da concepção do projeto e a mitigação dos riscos de construção.

Em quinto lugar, a seleção do concessionário, por ser baseada no menor custo global do Centro de Convenções, permitiria um resultado mais eficiente, otimizando os escassos recursos públicos.

Em sexto lugar, uma das principais vantagens do modelo de parceria público-privada estaria na possibilidade de repartição dos riscos relativos à manutenção da obra ou dos bens fornecidos entre o ente privado e o setor público, inclusive através da previsão de remuneração variável em função do cumprimento de metas e indicadores estabelecidos no contrato. Disso decorre um poderoso incentivo para que o contratado empregue a melhor técnica e os melhores materiais na fase de construção, bem como para que a manutenção e a renovação dos ativos (obra e equipamentos) sejam feitas de maneira eficaz, de sorte que os serviços do Centro de Convenções sejam realizados continuamente e em níveis satisfatórios.

⁷⁷ O demonstrativo simplificado do relatório de gestão fiscal do Município de São Paulo do 1º quadrimestre de 2013 aponta uma dívida consolidada líquida de R\$ 61.295.185.135,10, o que corresponde a 187,32% da Receita Corrente Líquida (RCL). Já o Estado de São Paulo possui uma dívida consolidada líquida no importe de R\$ 66.816.870.000,00, isto é, 143% da RCL.

Em sétimo lugar, a adoção desta modalidade de contratação propiciaria ao Estado concentrar os seus esforços na definição, regulação e fiscalização da construção da obra, fornecimento dos equipamentos e prestação dos serviços de manutenção, conservação, jardinagem e segurança patrimonial, sem desviar a atenção do Poder Público para outras preocupações ou atividades que integrariam o rol de responsabilidades do parceiro privado.

Por fim, o modelo PPP permite a participação popular na fase de planejamento e modelagem do Centro de Convenções de Pirituba e amplia o controle social, por permitir o melhor acompanhamento dos gastos financeiros, que passam a ser segregados.

Com efeito, a Lei nº 11.079/2004 está inserida na concepção do Estado de Direito Social e Democrático em que a legitimação das decisões políticas pela adoção do modelo da PPP dependerá da devida e prévia justificação, amplificada pelas consultas populares, e terão na transparência, participação do cidadão e controle social os pressupostos necessários à sua efetividade.

Segundo Guimarães (2012, p.101):

[...] o deslocamento do papel do Estado de prestador para controlador (regulador) aliado à inclusão dos usuários (ou beneficiários) do serviço nos sistemas de controle – a partir do favorecimento da participação desses na regulação do serviço – poderá resultar na ampliação dos mecanismos de controle popular sobre a estruturação e prestação dos serviços sociais. No modelo das PPPs, estão asseguradas em todos os casos as consultas públicas como precedente obrigatório (condição de validade) à conformação dos ajustes, além de admitir-se a participação dos usuários (individual ou coletivamente) no âmbito da execução do contrato (nos atos de instabilização do contrato etc.). Ademais disso, evidencia-se nas PPPs o reforço das amarras fiscais e a tonificação da transparência nos procedimentos de gestão do ajuste de PPP. Com isso, permite-se um controle mais efetivo acerca da destinação dos recursos e quanto ao comprometimento do orçamento com o custeio dos serviços.

Dessa forma, a população teria amplas condições de conhecer a configuração do projeto do Centro de Convenções antes do início do processo de seleção da proposta mais vantajosa (licitação), podendo oferecer suas críticas ou sugestões durante a fase de concepção da modelagem da parceria público-privada.

A ampla publicidade outorgada aos projetos de PPP favoreceria o controle social quanto à manipulação do dinheiro público e franquearia o acesso à arena de formulação das políticas públicas, permitindo a adesão popular à iniciativa de parcerização ou a rejeição do projeto antes mesmo do comprometimento de recursos públicos.

Essa relevante característica da PPP ganhou mais expressão no Município de São Paulo por força do artigo 9º da Lei Municipal nº 15.525, de 09 de janeiro de 2012, que impôs a

criação de um “Conselho de Acompanhamento de formação paritária com representantes da municipalidade e sociedade civil, de forma a propiciar a participação dos cidadãos interessados na fiscalização da execução das obras e intervenções do Projeto Estratégico de Intervenção Urbana – Parque de Eventos Expo-SP”.

Tabela 7 - Comparação das vantagens da construção e aparelhamento do centro de convenções (concessão administrativa x concessão comum e empreitada)

	CONCESSÃO ADMINISTRATIVA (PPP)	CONCESSÃO COMUM	EMPREITADA
Seleção baseada no menor custo global de construção, aparelhamento e manutenção do Centro de Convenções	✓	✓	✓
Financiamento privado da obra do Centro de Convenções	✓	✓	○
Incentivo à eficiência em função da fixação de metas e padrões de qualidade e disponibilidade do serviço	✓	✓	○
Amplia o controle social pela segregação dos custos do serviço	✓	✓	○
Pressão dos financiadores pela qualidade do projeto, materiais e técnicas; redução dos riscos; cumprimento de prazo e preço	✓	○	○
Estimula a lógica do longo prazo na gestão dos ativos públicos	✓	○	○
Repartição dos riscos entre os setores público e privado	✓	○	○
Partilha dos ganhos econômicos	✓	○	○
Participação popular na fase de concepção do projeto	✓	○	○
Incremento da transparência dos procedimentos e das decisões	✓	○	○
Incentivos à qualidade e continuidade na prestação de serviços em virtude da previsão contratual de remuneração variável vinculada ao desempenho e à disponibilidade	✓	○	○
Induz a responsividade do setor privado	✓	○	○

Elaboração: própria.

Por outro lado, como qualquer modalidade contratual, a parceria público-privada também apresenta suas desvantagens, conforme ressalta Grizendi et. al. (2011, p.29-30):

- As PPPs exigem modelagens, editais de licitação e arranjos comerciais privados complexos, cuja implementação pode ser lenta e dispendiosa;
- As necessidades do governo podem mudar ao longo do tempo, criando o risco de obsolescência prematura dos contratos;
- As mudanças nas necessidades do governo podem implicar renegociações e reequilíbrios contratuais laboriosos;

- As contrapartidas públicas incorporam prêmios para os riscos transferidos ao parceiro privado, como os riscos de construção, que podem não se materializar;
- O parceiro privado pode não ser capaz de gerenciar os riscos assumidos no contrato, e o governo pode acreditar que esses riscos foram efetivamente transferidos;
- As contraprestações se baseiam na estrutura financeira do parceiro privado, que pode captar recursos para o projeto com custos superiores aos do financiamento público.

Para a gestão direta do Centro de Convenções de Pirituba, entendemos que o modelo de PPP não se mostra o mais adequado porque propiciaria o engessamento da Administração Pública com relação ao modo de gestão implementado pelo parceiro privado. As cláusulas contratuais poderiam se tornar obsoletas no decurso do contrato, seja em função das repentinas mudanças sociais e do perfil dos usuários do serviço público, ou em decorrência de eventual guinada de direção política.

Assim, eventuais ajustes necessários para acomodar novos ideais políticos ou a pulsante realidade social poderiam ensejar o dispêndio de vultosas quantias de recursos públicos ou não contar com a adesão do parceiro privado.

Além disso, parcela dos recursos financeiros provenientes da exploração do Centro de Convenções seria convertida apenas em lucro do setor privado e não reverteria em benefícios para a população, podendo até ser remetida ao exterior, caso a empresa concessionária faça parte de um grupo econômico multinacional.

9. O modelo OS para a gestão do Centro de Convenções

Consoante demonstrado no capítulo precedente, que apresenta a proposta de contratação de PPP para a construção do Centro de Convenções de Pirituba e para a prestação de serviços de manutenção predial e de equipamentos ali disponibilizados, cabe-nos agora demonstrar por que o modelo mais adequado para a gestão do equipamento passa pela contratação de uma Organização Social da Cultura. Para isso, este capítulo traz uma análise das vantagens do modelo OS e de como sua adoção para o Centro de Convenções de Pirituba contribuiria para o alcance dos objetivos que sustentam o projeto. Além disso, aponta a necessidade de uma pequena alteração na legislação vigente para comportar a proposta.

9.1 Vantagens da contratação de OS

Uma das principais vantagens da contratação de uma OS é a adoção de um modelo de administração gerencial, pautado pela lógica do desempenho medido por meio de metas de resultados. Isso permite uma melhor aplicação dos recursos, posto que a busca por melhores resultados tende a otimizar a utilização dos recursos e a levar um serviço com mais qualidade para a população.

Segundo Alcoforado (2009):

[...] o formato de Organizações Sociais propicia a flexibilidade de gestão necessária a uma melhor atuação, devido à possibilidade de incorporar as práticas de gestão próprias de cada campo ou setor à gestão da entidade, o que facilita, dado o respeito a tais peculiaridades, a obtenção de ganhos de produtividade nos serviços e a possibilidade de maior satisfação dos usuários na prestação dos serviços públicos.

Ainda sobre as vantagens das Organizações Sociais, texto do caderno do MARE (BRASIL, 1998, p.15-16) argumenta que:

Do ponto de vista da gestão de recursos, as Organizações Sociais não estão sujeitas às normas que regulam a gestão de recursos humanos, orçamento e finanças, compras e contratos na Administração Pública.

Com isso, há um significativo ganho de agilidade e qualidade na seleção, contratação, manutenção e desligamento de funcionários, que, enquanto celetistas, estão sujeitos a plano de cargos e salários e regulamento próprio de cada Organização Social, ao passo que as organizações estatais estão sujeitas às normas do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos, a concurso público, ao SIAPE e à tabela salarial do setor público. Verifica-se também nas Organizações Sociais um expressivo ganho de agilidade e qualidade nas aquisições de bens e serviços, uma vez que seu regulamento de compras e contratos não se sujeita ao disposto na Lei nº 8.666 e ao SIASG. Esse ganho de agilidade reflete-se, sobretudo, na conservação do patrimônio público cedido à Organização Social ou patrimônio porventura adquirido com recursos próprios.

Do ponto de vista da gestão orçamentária e financeira as vantagens do modelo organizações sociais são significativas: os recursos consignados no Orçamento Geral da União para execução do contrato de gestão com as Organizações Sociais constituem receita própria da Organização Social, cuja alocação e execução não se sujeitam aos ditames da execução orçamentária, financeira e contábil governamentais operados no âmbito do SIAFI e sua legislação pertinente; sujeitam-se a regulamento e processos próprios.

No que se refere à gestão organizacional em geral, a vantagem evidente do modelo Organizações Sociais é o estabelecimento de mecanismos de controle finalísticos, ao invés de meramente processualísticos, como no caso da Administração Pública. A avaliação da gestão de uma Organização Social dar-se-á mediante a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no contrato de gestão.

Segundo Jannuzzi (2003), as metas são definidas pelo ente contratante, estabelecendo a dimensão quantitativa e temporal das atividades a serem desenvolvidas pela OS, dirigidas à obtenção de certo grau de eficiência, entendida como relação custo/benefício e avaliada segundo indicadores que permitem a mensuração dos resultados do programa. Os indicadores sinalizam o grau de eficácia no cumprimento das metas ou a efetividade social do programa, isto é, de seus efeitos.

Outras vantagens foram apontadas por Ribeiro (2008, p.13-14), especialmente no tocante à forma de gestão transparente e que permita maior controle social de seus atos e do uso do dinheiro público eventualmente repassado:

Tem-se ainda como ponto positivo, o fato de que, no exercício do controle das organizações sociais, a exigência legal de que, para a própria qualificação, que o estatuto da entidade qualificanda faça previsão de sujeição à publicação anual, no Diário Oficial da União, do relatório de execução do contrato de gestão, bem como um relatório gerencial das atividades desenvolvidas, e não somente demonstrativos contábeis formais. Há de se frisar um ponto positivo substancial da norma, que é o sistema de fiscalização das Organizações Sociais, que, de acordo com o art. 8º da Lei nº 9.637, a fiscalização da execução do contrato de gestão ficará a cargo do órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada, ou seja, o mesmo órgão governamental que qualificou a entidade como organização social e a contratou. Diz ainda a lei que, em caso de irregularidade, o órgão fiscalizador dará ciência dos fatos ao Tribunal de Contas da União e, dependendo da gravidade do ocorrido, poderá representar ao Ministério Público, à Advocacia Geral da União ou à Procuradoria da própria entidade fiscalizadora.

A tabela abaixo compara a contratação de OS com o modelo público de gestão, evidenciando as vantagens destacadas pelos autores supracitados. A comparação inclui também o modelo de concessão administrativa (PPP), discutido anteriormente.

Tabela 8 - Comparação de modelos de gestão: OS x Público x PPP (Concessão administrativa)

MODELO	OS	PÚBLICO	PPP
Recursos humanos	Seleção simplificada e contratação pela CLT	Concurso público e Regime Jurídico Estatutário	Recrutamento e seleção pelas vias usuais do mercado
	Agilidade na contratação e no desligamento	Formalidades para nomeação e para demissão	Liberdade na contratação e no desligamento
	Plano de cargos e salários flexíveis, previstos em regulamento próprio	Plano de cargos e salários definidos em lei	Plano de cargos e salários flexíveis
	Salários equiparados aos do mercado	Salários pré-fixados por lei	Salários equiparados aos do mercado
Recursos Financeiros	Verba repassada constitui orçamento próprio	Orçamento público, definido pelo Governo e não pela Secretaria	Verba repassada constitui orçamento próprio

MODELO	OS	PÚBLICO	PPP
	Alocados segundo o Plano de Trabalho, com certa flexibilidade para alterações	Previsão orçamentária rígida, alterada mediante autorização legal e governamental	Alocados livremente para a concretização das metas e padrões de qualidade e disponibilidade do serviço
Aquisição de bens	Liberdade na compra, desde que obedecido o Regulamento de Compras elaborado pela OS e aprovado pelo Poder Público.	Mediante procedimento licitatório, com raras dispensas e inexigibilidades previstas em lei	Liberdade na compra
Patrimônio	Adquirido com recursos captados fora do contrato de gestão, permanece na propriedade da entidade	Bens são públicos e inalienáveis, exceto previsão legal e autorização governamental	Adquirido com recursos próprios, permanece na propriedade da concessionária
	Adquiridos com recursos públicos, reverte para o Governo após o encerramento do contrato de Gestão	Sempre adquiridos com recursos públicos	Adquiridos com recursos públicos, reverte para o Governo após o encerramento do contrato de concessão
Gestão organizacional	Metas e indicadores definidos no Contrato de Gestão em comum acordo entre as partes	Procedimentos regrados e rotinas internas previstas em lei e regulamentos	Metas e padrões de qualidade e disponibilidade dos serviços fixados no contrato de concessão
	Possibilidade de alteração das metas para melhor atendimento do interesse público	Impossibilidade de pactuação das alterações, posto que a repartição pública não foi criada para cumprir determinadas atividades e fins	Possibilidade de alteração das metas para melhor atendimento do interesse público
Gestão de desempenho	Controle finalístico por meio de indicadores pré-definidos no Contrato de Gestão	Controle processualístico por meio de estatística de produção	Controle finalístico por meio de indicadores pré-definidos no Contrato de concessão
Controle externo	Realizado pelo Poder Público contratante, pelo Tribunal de Contas, por Auditoria Privada	Tribunal de Contas e Corregedoria da Administração Pública	Realizado pelo Poder Público contratante, Tribunal de Contas, Auditoria e agente financeiro privado
Controle social	Representação da sociedade no Conselho de Administração e na Assembleia Geral, com poder decisório	Impossibilidade de ingerência direta do cidadão e da sociedade nas decisões de governo	Prestação de contas ao usuário e Poder Público.
Avaliação	Periódica, mensal, trimestral, semestral e anual, na forma de apresentação de relatórios aos diversos órgãos de controle, dependendo das indicações do Tribunal de Contas competente	Anual, na forma de relatório para o Governo	Com periodicidade anual, na forma de relatórios de desempenho do contrato de parceria público-privada.

Elaboração: própria.

Modesto (1999) destaca ainda algumas características especiais das organizações sociais, que as distinguem parcialmente das tradicionais entidades privadas declaradas de utilidade pública:

- a) os seus estatutos devem prever e adotar determinado modelo de composição para os seus órgãos de deliberação superior, inclusive prevendo a participação necessária de representantes do Estado, como RSP requisito para permitir o ato posterior de qualificação pelo Poder Público;
- b) o trespasse de bens e recursos públicos nelas está condicionado à assinatura de contratos de gestão com os órgãos competentes da administração pública federal;
- c) o estatuto deve prever, também como um requisito da qualificação, sujeição da entidade à publicação anual no Diário Oficial da União do relatório de execução do acordo ou contrato de gestão (relatório gerencial das atividades desenvolvidas, apoiadas pelo Poder Público, e não apenas do relatório formal da contabilidade da entidade);
- d) o estatuto deve prever, como requisito de qualificação, regras rígidas de reforma das finalidades sociais, bem como regras para a definição impessoal das regras a serem adotadas para a remuneração do pessoal da entidade e para o sistema de compras;
- e) o estatuto ainda deve prever que a entidade estará sujeita a controle externo de resultados, periódico e “a posteriori”, realizado por comissão de avaliação composta por especialistas de notória qualificação, especialmente destinado à verificação do cumprimento do contrato ou acordo de gestão firmado com o Poder Público;
- f) as entidades poderão utilizar bens materiais e recursos humanos de entidades extintas do Estado, desde que a extinção tenha sido realizada por lei específica;
- g) as entidades poderão também absorver atividades e contratos de entidade extintas, também quando autorizados por lei, bem como os seus símbolos designativos, desde que estes sejam seguidos obrigatoriamente do símbolo OS.

Para Alcoforado (2009), os mecanismos de controle estão previstos em todo o processo do modelo OS, que vai desde a sua qualificação até a prestação de contas periódica e anual. A OS é uma organização que, embora tenha uma flexibilidade de gestão e o controle focado nos resultados, apresenta um dos mais complexos sistemas de controle, pois a organização tem que prestar contas de toda a parte financeira, de patrimônio, recursos humanos e dos resultados alcançados, comparando-os ao pactuado no contrato de gestão.

O mesmo autor afirma que as etapas de controle do modelo OS começam com a qualificação, exigindo delas uma série de requisitos estatutários. Depois de celebrado o contrato, o monitoramento é constante e consiste no acompanhamento das atividades previstas no contrato de gestão e na fiscalização da gestão da entidade, especialmente quanto à realização dos gastos e na economicidade das compras em comparação com os preços de mercado. O monitoramento é realizado pela entidade supervisora, o Órgão Estatal contratante, passando ainda pela Comissão de Avaliação; Áreas de Controle Interno; Tribunal de Contas.

Além disso, o modelo OS se submete a rígidos mecanismos de controle social, tais como: Comissão de Avaliação que emite opinião na qualidade de representantes da Sociedade; e Conselho de Administração da OS composta por membros da comunidade.

Na área da cultura, em particular, a gestão por OS parece ter notórias vantagens em relação a outros modelos. Segundo relatório produzido pela Coordenadoria de Monitoramento de Contratos de Gestão da Secretaria Estadual de Cultura, datado de junho de 2013 “*é possível verificar que a gestão em parceria com Organizações Sociais permitiu ampliar e melhorar os resultados da Pasta, tanto no que diz respeito ao número de atividades culturais oferecidas, quanto à qualidade dos serviços ofertados e também ao público direta e indiretamente beneficiado pelos serviços públicos de cultura do Estado. A notória melhoria na gestão dos equipamentos e programas culturais em relação à fase anterior, de gestão exclusiva pela Administração Direta, se evidencia na agilidade e continuidade de execução da formação, programação e circulação cultural, e na considerável ampliação dos esforços de preservação e pesquisa do patrimônio cultural. Uma das razões dessa melhora pode ser creditada à maior autonomia financeira e administrativa, característica desse modelo de gestão, que veio facilitar contratações e aquisições de itens prioritários voltados para a boa execução da atividade-fim. Outra razão igualmente valiosa para os resultados obtidos é que a dinâmica de controle e avaliação estabelecida por parte do Poder Público (por meio das unidades gestoras e comissão de avaliação dos contratos de gestão, dos centros de controle e avaliação da Secretaria da Fazenda e do Tribunal de Contas do Estado) buscou dotar o modelo de transparência no uso do recurso público, de maneira a permitir os devidos esclarecimentos e complementação de informações para a lisura da gestão*”.

No Estado de São Paulo, há hoje 28 contratos de gestão de equipamentos culturais, celebrados com 21 entidades diferentes, sendo que algumas delas administram mais de um equipamento. Vários casos de sucesso podem ser citados, como por exemplo, a celebração de contrato de gestão para administração da Sala São Paulo, grandes centro multifuncional, com a Fundação Osesp. Trata-se de instituição sem fins lucrativos que tem por objetivos apoiar, incentivar, assistir, desenvolver e promover a cultura, a educação e a assistência social, com ênfase à música de concerto, instrumental e vocal. O cerne do contrato é a transferência de recursos públicos para capacitação e apresentação de concertos musicais da Orquestra Sinfônica do Estado na Sala São Paulo⁷⁸. Mas este espaço também se tornou fonte de renda

⁷⁸ Qualificada como Organização Social da Cultura desde 2005, a Fundação Osesp ainda mantém ações para a manutenção e desenvolvimento da Sala São Paulo, o Coro da Osesp, os coros Infantil e Juvenil da Osesp, a Academia da Osesp, a Editora ‘Criadores do Brasil’ e o Centro de Documentação Musical ‘Maestro Eleazar de

para sua própria conservação, por meio de aluguel de espaço a terceiros, inclusive para realização de eventos culturais de outra natureza, como simpósios, exposições, feiras de negócios e até mesmo festas privadas.

Apesar de todas as vantagens apontadas para o modelo OS, é preciso destacar que o sucesso do formato depende, em grande medida, de ações prévias à celebração do contrato e ainda, da vitalidade e efetiva atuação dos órgãos de controle do respectivo ente da federação. Uma ação fundamental diz respeito à elaboração de um Plano de Trabalho consistente e robusto, cujo conteúdo deve refletir a política pública que se pretende concretizar, por meio de ações e projetos passíveis de serem medidos por critérios objetivos e metódicos, no tocante à eficiência e eficácia. A falha na elaboração deste Plano de Trabalho acarreta a falta de previsão de uma série de obrigações e minúcias que, portanto, não poderão ser exigidas da contratada, colocando em risco a qualidade da política pública. Outro elemento importante é a escolha de indicadores factíveis e pertinentes, adequados para se avaliar o desempenho da OS. No tocante ao controle, é importante que os órgãos responsáveis por esta função sejam efetivos e exerçam um monitoramento contínuo e rigoroso, sob o risco de prejuízos na execução da política pública delegada à entidade contratada. Isso porque um controle falho pode fazer com que erros ou desvios ocorridos na consecução do Plano de Trabalho não sejam corrigidos, ficando a critério da entidade a efetiva realização dos fins estabelecidos no contrato.

9.2 Aspectos tributários e benefícios fiscais concedidos às OS

As entidades qualificadas como Organizações Sociais celebram Contrato de Gestão com o Poder Público com o fim de promover as atividades, em complemento ao papel do Estado, nas áreas de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação do meio ambiente, cultura e saúde⁷⁹.

Carvalho'. Realiza, no mesmo sentido, ações de educação musical para crianças, jovens e adultos; de promoção, capacitação e treinamento de profissionais das áreas da música e da educação; e de formação de plateias.

⁷⁹ A Lei Federal nº 9.637/1998, em seu artigo 1º, dispõe de forma mais abrangente as áreas de atuação das pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, que possibilitam qualificação como OS. A Lei Complementar Estadual de São Paulo nº 846/1998, alterada pela LC nº 1.095/2009, permite qualificação para as atividades dirigidas à saúde, à cultura, ao esporte e ao atendimento ou promoção dos direitos das pessoas com deficiência. A Lei Municipal paulistana nº 14.132/2006, com redação dada pela Lei nº 14.664/2008, bem como o Decreto nº 52.858/2011, torna possível a qualificação de entidades das áreas da saúde, cultura, esporte, lazer e recreação.

Tais organizações são declaradas entidades de interesse social e de utilidade pública para todos os efeitos legais⁸⁰, fazendo jus a uma série de incentivos para o desenvolvimento de seus misteres, inclusive a desoneração de tributos e contribuições⁸¹. *“No que reputa aos aspectos tributários, é cediço que as Organizações Sociais são corpos intermediários entre o Estado e a sociedade, existindo tendência de estímulo por parte do poder público às atividades do terceiro setor.”* (OLIVO, 2005).

A própria Constituição Federal limita de forma ampla o poder de tributar da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, vedando a instituição de tributos sobre patrimônio, renda ou serviços das entidades de assistência social, sem fins lucrativos, desde que relacionados com suas finalidades essenciais, condicionando tal imunidade ao cumprimento dos requisitos determinados em lei⁸².

Além disso, a imunidade constitucional alcança as contribuições destinadas à seguridade social das entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei⁸³.

As desonerações constitucionais citadas são condicionadas ao cumprimento de requisitos exigidos em lei⁸⁴, dentre os quais destacamos⁸⁵:

- a) não distribuição de qualquer parcela de seu patrimônio ou de suas rendas a qualquer título;
- b) aplicação integral no país do recursos destinados à manutenção dos seus objetivos institucionais;
- c) manutenção de escrituração de suas receitas e despesas em livros revestidos de formalidades capazes de assegurar sua exatidão, bem como a conservação dos documentos que comprovem sua origem.

⁸⁰ Lei Federal nº 9.637/1998, artigo 11; Lei Complementar Estadual nº 846/1998, artigo 13; e Lei Municipal nº 14.132/2006, artigo 13.

⁸¹ Esse tema tem gerado amplas discussões em âmbito doutrinário e judicial, relacionadas à abrangência dos dispositivos constitucionais e legais que disciplinam as desonerações fiscais, para fins de determinar quais tributos e contribuições, e respectivos fatos geradores, estariam contemplados, de forma a beneficiar as entidades assistenciais. Em vista da perspectiva do presente trabalho, limitaremos a apenas informar sobre a existência de tratamento diferenciado dado a tais entidades pela legislação, indicando essa característica como uma potencial vantagem relevante no tocante à gestão financeira de um equipamento público, sobretudo quando comparado a uma administração privada.

⁸² Constituição Federal, artigo 150, VI, “c”, c/c § 4º do mesmo artigo.

⁸³ Constituição Federal, artigo 195, § 7º.

⁸⁴ Código Tributário Nacional, artigo 14.

⁸⁵ A Lei Federal nº 9.532/1997, em seu artigo 12, § 2º, “a”, traz como um dos requisitos, no âmbito federal, a não remuneração dos dirigentes da entidade assistencial pelos serviços prestados, condição que não alcança as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), nem as Organizações Sociais (OS) qualificadas pela Lei Federal nº 9.637/1998, por força do artigo 34 da Lei Federal nº 10.637/2002.

Existem ainda dispositivos infraconstitucionais que concedem isenções de tributos e contribuições às entidades assistenciais – englobando as OS –, ora em reforço ao mandamento constitucional, ora implementando nova forma de desoneração. São exemplos a Lei Federal nº 9.532/1997⁸⁶, que prevê a isenção do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), excetuados os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras; e a Medida Provisória nº 2.158/2001⁸⁷, que isentou da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) as receitas relativas às atividades próprias das entidades assistenciais.

Em tese, sobre o patrimônio, renda e serviços, relacionados às finalidades essenciais das entidades qualificadas como Organizações Sociais, nas condições estabelecidas pela legislação, não incidirão:

- a) Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbano (IPTU);
- b) Imposto sobre Transmissão Causa Mortis ou Doação de Bens e Direitos (ITCMD);
- c) Imposto sobre Transmissão Inter Vivos de Bens Imóveis (ITBI);
- d) Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA);
- e) Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS);
- f) Imposto sobre a Renda e Proventos de qualquer natureza (IR);
- g) Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN);
- h) Contribuição ao Programa de Integração Social (PIS);
- i) Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- j) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.

Conclui-se, portanto, que os benefícios fiscais gerados pelas desonerações de tributos e contribuições indicadas conferem às Organizações Sociais uma potencial e relevante vantagem no tocante à gestão financeira, diminuindo seus custos e amplificando seu potencial de geração de receita sobre suas atividades, sobretudo quando comparado à administração por outra entidade privada.

9.3 A gestão do Centro de Convenções de Pirituba por OS

Como visto acima, o centro de convenções em análise é um local cultural por excelência, onde se fundem o conteúdo educativo com a diversidade cultural, o lazer com o entretenimento, sem deixar de considerar seu caráter social, eis que beneficiariam a população local, ávida por atividades que preencham esta lacuna.

⁸⁶ Em seu artigo 15.

⁸⁷ Em seu artigo 14, inciso X.

Nessa direção, é possível verificar que a gestão em parceria com OS, devidamente qualificada e com comprovada expertise na área de gestão de patrimônio cultural, fomento e desenvolvimento de produção cultural, permitiria ampliar e melhorar os resultados da proposta de continuidade do patrimônio cultural a ser constituído pela Expo 2020, tanto no que diz respeito ao número de atividades culturais oferecidas, quanto à qualidade dos serviços ofertados e também ao alcance do público direta e indiretamente beneficiado.

Além disso, a necessidade de conjugar a crescente pressão por eficiência na Administração Pública, que pressupõe maior descentralização, com a premência da defesa e gestão dos bens culturais de forma eficiente e acessível a todos, nos leva a concluir que a melhor estratégia para a Administração Pública desempenhar este múnus e fomentar as atividades educacionais e culturais é adotar o modelo de descentralização via contratação de Organização Social de Cultura.

Por serem entidades sem fins lucrativos que se dedicam ao desenvolvimento, divulgação e propagação das mais variadas formas de cultura, bem como por cumprirem os outros requisitos legais, as OS da Cultura garantem o aumento da eficiência administrativa na gestão de bens educativos e culturais.

Finalmente, é importante ressaltar que o Centro de Convenções de Pirituba deverá ser usado para atender necessidades locais e o interesse público genérico (oferecer à população um espaço de lazer, de cultura e de interação social), por isso, a gestão desse equipamento não pode perder seu foco social e, tampouco, escapar da tutela da Administração Pública. No modelo de gestão por OS, o bem continua público, com gestão seguindo a lógica da iniciativa privada, que é a de rentabilidade econômica, mas os lucros são revertidos para a própria atividade, a fim de mantê-la e ampliá-la, e, desta forma, satisfazer o interesse público de oferecer à sociedade espaços de cultura, lazer e turismo.

Este cunho social do uso do legado da Expo 2020 revela a preocupação da Administração Pública em atender aos reclamos sociais, no sentido de prover os espaços públicos com equipamentos de uso comum, e não apenas para atender interesses privados e lucrativos.

Há que se considerar que a Administração Pública Municipal deverá expropriar a área onde pretende edificar o Centro de Convenções de Pirituba. Esta medida, por si só, incomoda a população local e desperta a desconfiança em relação à destinação pública e social do bem. Assim, a divulgação de que o Centro de Convenções ocupará área desapropriada de particulares, para depois ser transformada em área de uso comum da sociedade, poderá minimizar os impactos políticos da desapropriação.

Além disso, conforme demonstrado, as Organizações Sociais, que celebraram contratos de gestão para desenvolvimento de atividades de fomento, apresentam vantagens gerenciais e financeiras em relação a serviços prestados diretamente pelo Poder Público e ainda, por qualquer tipo de empresa privada, quer seja pela agilidade e flexibilidade do modelo de gestão, quer seja pela obtenção de benefícios fiscais. Não são poucas, portanto, as razões que enaltecem o modelo proposto, sendo possível elencá-las resumidamente:

- a) Gestão flexível: o modelo OS permite uma gestão flexível e mutável conforme as variantes imediatas e pontuais, com um Plano de Trabalho elaborado a cada ano. De outro lado, a flexibilidade também reside na possibilidade de uso misto (público e privado), conjugando, desta forma, o interesse público no atendimento das necessidades culturais, educativas e sociais, e o anseio privado de exploração econômica da atividade. Esta é uma forte razão para afastar a adoção do modelo de gestão dos equipamentos por PPP, pois todos os elementos que caracterizarão o contrato, sobretudo a forma de utilização e de ganhos, são prévia e laboriosamente previstos no contrato de PPP, e qualquer tipo de alteração demanda uma exaustiva negociação entre as partes.
- b) Gestão Participativa e Democrática: o modelo de gestão por OS exige a participação de representantes de órgãos públicos e da sociedade civil, por meio de um conselho administrativo e deliberativo, não remunerado e que não vise o interesse pessoal. Este fato torna a gestão aberta à participação da comunidade, garantindo, desta forma, a democratização do seu governo com a atuação conjunta de representantes públicos e da sociedade civil.
- c) Avaliação periódica e permanente do modelo adotado: uma vez que se admite a flexibilização da gestão para melhor atender aos interesses públicos e privados, é necessário fazer avaliações periódicas acerca do desempenho da entidade gestora, através de metas e índices de eficiência previamente estabelecidos. Em caso de insuficiência de desempenho ou de alteração do interesse social, deve ser permitido alterar ou romper o contrato em vigor, para estabelecer parceria com outros gestores.
- d) Gestão por resultados: que permita o controle social, dando publicidade e transparência à gestão de recursos públicos.

- e) Gestão de esforço conjugado: modelo de parceria que admita investimento público e privado, sendo este último resultante da utilização adequada do ativo e ganhos obtidos com os eventos a serem realizados após a Expo.

Por todas estas razões, consideramos que o contrato de gestão com OS é o modelo mais adequado para a gestão do Centro de Convenções de Pirituba.

Caso o centro de convenções fique na alçada da Prefeitura de São Paulo, a viabilidade legal do modelo dependerá apenas de uma pequena alteração legislativa, eis que a Lei Municipal nº 14.132/06 não contempla a atividade educacional e cultural⁸⁸, diferentemente da lei federal⁸⁹ e estadual⁹⁰. Vejamos:

Art. 1º O Poder Executivo qualificará como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas às áreas de saúde e de esportes, lazer e recreação, atendidos os requisitos previstos nesta lei. (N.R. dada pela Lei nº 14.664/2008)

Assim, seria necessário inserir nesse artigo a educação e a cultura às áreas de atividade das organizações sociais qualificadas pelo Poder Municipal.

9.4 Plano de Trabalho da OS

A gestão da Organização Social deve se pautar pelo Plano de Trabalho formulado pela Administração Pública. No caso do Centro de Convenções de Pirituba, seria conveniente inserir neste Plano algumas obrigações que retratem, mesmo que parcialmente, as políticas públicas que geraram o interesse na construção do equipamento.

Focando inicialmente o seu papel de catalisador do desenvolvimento da região, por trazer benefícios econômicos e sociais para o local, podemos sugerir a inserção do compromisso da OS contratar e capacitar, preferencialmente, cidadãos que residam no entorno do Centro de Convenções. Esta medida teria um cunho social marcante, fazendo com que os primeiros beneficiários da construção do equipamento sejam os moradores locais. Ademais, é sabido que a facilidade de acesso e locomoção dos funcionários é fator de segurança e de redução de

⁸⁸ Embora o Decreto Municipal nº 52.858/2011, que regulamenta a Lei Municipal nº 14.132/2006, tenha incluído “cultura” entre as áreas possíveis de qualificação como OS, entendemos pela necessidade de adequação legislativa como forma de fortalecer o modelo de Organização Social da Cultura.

⁸⁹ Lei Federal nº 9.637/98: “Art. 1º O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei” (grifo nosso).

⁹⁰ Lei Complementar Estadual nº 846/98. “Artigo 1º - O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas à saúde, à cultura, ao esporte e ao atendimento ou promoção dos direitos das pessoas com deficiência, atendidos os requisitos previstos nesta lei complementar” (grifo nosso).

riscos e custos do contratante. Assim, o benefício seria recíproco.

Outro ponto de destaque seria o compromisso da OS de envidar esforços para realizar eventos culturais para a população local, propiciando acesso à cultura, ao lazer e ao entretenimento, talvez de forma gratuita ou a custos módicos. Paralelamente, a OS deve prever a ocupação do Centro de Convenções durante o ano inteiro, minimizando sua ociosidade. Para melhor utilização do equipamento, as experiências nacionais e internacionais indicam vantagens na projeção do espaço em formato multiuso, possibilitando o desenvolvimento simultâneo de várias atividades.

Como em todo Plano de Trabalho elaborado em conjunto pelo Poder Público e pela OS contratada, devem estar previstos metas e indicadores. E para a fixação das primeiras, de forma periódica e metódica, poderia haver uma participação da Comissão Intersetorial, melhor detalhada no capítulo abaixo, a fim de trazer subsídios para metas futuras.

10. Gestão compartilhada

Este capítulo trata do tema da gestão compartilhada do Centro de Convenções de Pirituba entre a SPE constituída pela PPP e a Organização Social da Cultura que vier a ser qualificada para tal finalidade. Inicia-se com um detalhamento da distribuição das competências dos três entes envolvidos (a Administração Pública, a PPP e a OS) e apresenta, em seguida, uma proposta para a formação de uma Comissão Intersetorial. Por fim, propõe uma possível fonte adicional de receitas para o centro de convenções, proveniente da prática de "*naming right*".

10.1 A distribuição de competências

A proposta apresentada ao longo desse trabalho envolve uma inovadora engrenagem que conjuga esforços de todos os parceiros.

A Administração Pública ficaria responsável, primeiramente, pela aquisição dos imóveis que hoje se situam no local escolhido para acolher o Parque Expo, por meio de desapropriação. Um primeiro passo para isso é a edição de decreto que declare de utilidade pública, para desapropriação, imóveis que estejam localizados na área destinada à construção do Centro de Convenções de Pirituba ⁹¹.

⁹¹ Vale a advertência de que o Decreto nº 49.132 de 11 de janeiro de 2008 tinha exatamente essa finalidade, mas perdeu sua eficácia em decorrência do transcurso do prazo de cinco anos da sua edição, sem que o Poder Público tenha adotado nenhuma providência judicial ou administrativa para desapropriação do terreno, nos termos do

Cabe também ao Poder Público definir o *layout* do Centro de Convenções. O projeto depende, primeiramente, do resultado do pleito para a Expo 2020. Se São Paulo for a cidade escolhida, o Centro de Convenções deverá contemplar as especificidades e exigências do evento, devendo passar por adaptações após o término da Expo, a serem definidas no contrato. Se o evento não ocorrer na cidade, é possível que haja um redimensionamento, visando atender, sobretudo, as necessidades do setor de convenções, feiras e eventos de negócios.

Uma vez definido o desenho e especificações do Centro de Convenções de Pirituba, cabe à Prefeitura de São Paulo (ou Estado) licitar a construção por meio de PPP.

O processo de implementação da PPP deve obedecer aos seguintes procedimentos e exigências. Inicialmente, o órgão municipal interessado na contratação deverá realizar um estudo técnico a respeito da viabilidade do projeto, demonstrando as metas e resultados a serem atingidos, o cronograma de execução, a forma e prazo de amortização do capital investido, os critérios de avaliação ou desempenho a serem utilizados, bem como a natureza, relevância e valor do projeto, o caráter prioritário da respectiva execução, de acordo com as diretrizes estabelecidas pelo Executivo Municipal. O estudo técnico deverá ser instruído com a estimativa do impacto orçamentário-financeiro, a demonstração da origem dos recursos para custeio e a comprovação de compatibilidade do projeto de construção, manutenção e conservação do Centro de Convenções com a lei orçamentária anual, a lei de diretrizes orçamentárias e o plano plurianual. Ato seguinte, o Conselho Gestor do Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas de São Paulo (CGP) deverá deliberar sobre o projeto de PPP e os respectivos instrumentos convocatórios e de contratos, autorizando a abertura de procedimento licitatório. Na sequência, o CGP submeterá as minutas do edital e do contrato à consulta pública mediante a sua divulgação na imprensa oficial, em jornais de grande circulação e por meio eletrônico, juntamente com a justificativa para a contratação, a identificação do objeto, o prazo de duração do contrato e seu valor estimado. Após a consulta pública, será realizada audiência pública para discussão do projeto de contratação de parceria público-privada com a população. Ultrapassada a fase que contempla ampla participação popular, inicia-se oficialmente o processo licitatório para seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, constituição da sociedade de propósito específico (SPE),

artigo 10 do Decreto-Lei Federal nº 3.365 de 21 de junho de 1941. Eventual renovação da declaração de utilidade pública somente poderá ser feita depois de decorrido o prazo mínimo de um ano, segundo o parágrafo único do mencionado artigo.

incumbida de implementar e gerir o objeto da parceria, assinatura do contrato e licenciamento ambiental do empreendimento.

Para outras estruturas a serem construídas no entorno do Centro de Convenções, como hotéis e centros comerciais, a Administração Pública pode optar por vender o terreno à iniciativa privada ou realizar uma concessão de uso por um período de tempo. Pode, ainda, promover uma operação urbana consorciada, prevendo ações que integrem e impulsionem o desenvolvimento social e econômico da região de Pirituba. Isso poderia ser feito por meio de um instrumento de política urbana que estimule a requalificação da área do Centro de Convenções e seu entorno, nos moldes da Operação Urbana Porto Maravilha, no Rio de Janeiro.

Por fim, o Poder Público também deve, após convocação de entidades, definir a Organização Social da Cultura, devidamente qualificada, para fazer a gestão do Centro de Convenções.

Em todas essas parcerias com entes não-estatais, é importante deixar claro que a Administração Pública permanece como núcleo estratégico e responsável pela elaboração e diretrizes das políticas públicas, cabendo aos parceiros apenas a execução das tarefas que lhes forem delegadas. Nesse sentido, é o governo que deve elaborar o Plano de Trabalho no tocante às atividades culturais que devem ser promovidas pela OS, embora deva haver participação dessa entidade no planejamento e revisões periódicas do Plano. Por fim, o Poder Público deve promover avaliações periódicas do desempenho da PPP e da OS, em relação às metas e indicadores pactuados nos respectivos contratos. Se os resultados da OS se mostrarem aquém do esperado, cabe ao Poder Público decidir se abre nova licitação e realiza a troca da instituição gestora do Centro de Convenções.

A empresa ou consórcio vencedor da licitação da PPP deve, primeiramente, criar uma sociedade de propósitos específicos (SPE) para a implementação do empreendimento. Fica a seu cargo a elaboração do projeto executivo de construção do Centro de Convenções, bem como a obtenção do financiamento necessário. O parceiro privado assume então a responsabilidade pelas seguintes fases do projeto: concepção, construção do equipamento, fornecimento e instalação do mobiliário e estruturas necessárias ao funcionamento do Centro de Convenções, e prestação dos serviços de vigilância, segurança, jardinagem, manutenção, reparação e reposição dos mobiliários e equipamentos do Centro. A atribuição simultânea dessas competências ao parceiro privado faz com que este tenha um interesse financeiro direto em garantir que o desenho e a construção, por exemplo, gerem menores custos posteriores, nas fases de manutenção e operação, criando incentivos para se aumentar a vida útil dos

ativos e minimizar o custo global do projeto. Por fim, a SPE deve reportar-se periodicamente à Administração Pública, apresentando demonstrativos e relatórios de bom desempenho e cumprimento das metas contratuais.

A Organização Social da Cultura que ficar responsável pela gestão do Centro de Convenções de Pirituba terá, entre suas atribuições, tanto a promoção e locação de espaços para eventos, atividade que permitirá à OS captar recursos, quanto a realização de eventos culturais acessíveis à população carente, em linha com o Plano de Trabalho formulado pelo Poder Público. A OS deverá participar da elaboração desse documento e de suas revisões periódicas, bem como prestar contas ao Poder Público, em relação aos critérios definidos no contrato de gestão. Uma possibilidade é que esse contrato exija uma cota mínima de capacitação e contratação de funcionários do entorno, o que garantiria a criação de empregos diretos para a população de Pirituba.

Finalmente, a fim de garantir o retorno social desse investimento e angariar adesão popular ao projeto, que utiliza recursos públicos escassos e enfrenta momento político de grande resistência a megaeventos, é fundamental que a OS aproxime a gestão do Centro de Convenções da população, não apenas através da realização de eventos culturais abertos ao público, mas também por meio de uma gestão transparente e objeto de amplo controle social.

A tabela abaixo sistematiza o modelo proposto de forma sintética, indicando quais seriam as competências da Administração Pública, da PPP e da OS.

Tabela 9 - Competências de cada parte

Administração Pública	PPP	Organização Social da Cultura
Adquirir os imóveis necessários por meio de desapropriação	Elaborar o projeto executivo da construção do Centro de Convenções	Participar da elaboração do Plano de Trabalho das atividades culturais
Apresentar o layout da construção do Centro de Convenções	Obter financiamento para consecução das obras de edificação	Apresentar relatórios e demonstrativos de bom desempenho e cumprimento das metas contratuais
Licitatar a construção, por meio de PPP	Executar a construção do Centro de Convenções	Exigir a manutenção do mobiliário do Centro de Convenções e o reparo e reposição dos objetos danificados
Fazer o Plano de Trabalho das atividades culturais juntamente com a OS. Rever o plano quando necessário	Instalar mobiliário e equipamentos para funcionamento do Centro de Convenções	Promover atividades lucrativas, tais como locação de espaço para obter recursos para pagamento da PPP
Avaliar periodicamente o desempenho da OS no tocante às atividades culturais	Prestar serviço de vigilância, segurança, jardinagem, manutenção, reparação e reposição do mobiliário e equipamentos do Centro de	Aproximar-se da população local para oferecer as atividades culturais e conseguir a adesão social ao projeto

Administração Pública	PPP	Organização Social da Cultura
	Convenções	
Avaliar periodicamente o desempenho da PPP no tocante à construção e manutenção do Centro de Convenções	Apresentar relatórios e demonstrativos de bom desempenho e cumprimento das metas contratuais	Contratar funcionários e capacitá-los para garantir a eficiência e eficácia do serviço contratado

Elaboração: própria.

10.2 Criação de uma Comissão Multilateral

Como visto acima, a proposta é de que a gestão direta do Centro de Convenções de Pirituba seja feita por uma Organização Social qualificada e contratada para este fim.

Certamente, as premissas desta gestão devem ser fixadas pela Prefeitura, por intermédio da Secretaria a qual ficar adstrita a OS. Frise-se que o Poder Público assume a responsabilidade pela formulação do Plano de trabalho da OS e determina as diretrizes das políticas públicas, cabendo aos parceiros, além de executar as tarefas previstas em contrato, fornecer subsídios para o incremento dessas políticas ou sinalizar novas diretrizes.

Considerando a complexidade da modelagem adotada, sugere-se também a criação de uma Comissão Multilateral, composta de forma paritária e equilibrada, por representantes do Poder Público, da OS, da SPE constituída pela PPP e, finalmente, de representantes da população local (liderança comunitária da região de Pirituba) e de entidades ou associações civis que atuem na área do turismo de negócios e da cultura.

Essa Comissão poderia ser equiparada a uma arena de discussão das políticas públicas e das diretrizes das ações a serem implementadas pelos parceiros, recebendo propostas, sugestões e críticas de todas as partes, a fim de discutir as questões propostas e encontrar uma solução ou um encaminhamento conciliatório a todos os interesses envolvidos. Poderia também ser constituída como uma Câmara Arbitral em face de conflitos de interesses ou alheamento dos interlocutores.

Pretende-se, com esta medida, compartilhar os conhecimentos produzidos no âmbito da gestão do Centro de Convenções, potencializando soluções e propostas que venham a incrementar o negócio, com vistas a maior rentabilidade e acessibilidade social.

Por fim, é importante assentar que a Comissão teria uma atribuição meramente consultiva e propositiva, sem possibilidade de ingerência direta no Contrato de Gestão celebrado entre o

ente público e a organização social. A alteração deste contrato permaneceria restrita ao acordo entre os subscritores.

10.3 *Naming right: uma fonte adicional de receitas*

Nos Estados Unidos e Europa consolidou-se há mais de meio século a prática do “*naming right*”, que consiste na atribuição de nome a eventos e prédios públicos e privados como estratégia de marketing que objetiva ampliar o poder de exibição do nome ou marca do patrocinador na mente dos usuários, frequentadores, consumidores, enfim, do público em geral.

Na acepção de Greg C. Ashley e Michal J. O’Hara (2001, p.2), “em sua forma mais simples, o direito de nomeação pode ser amplamente definido como o privilégio de associar o nome de um patrocinador a um edifício, projeto ou evento, incluindo o nome do patrocinador no título do item que está sendo denominado”.

A atribuição de nome permite a identificação e individualização dos sujeitos e objetos materiais e imateriais. Em decorrência disto, os nomes possuem relevância social e econômica ao possibilitarem a diferenciação, personificação e identificação das coisas e atividades, assumindo o papel de formador da imagem que as pessoas criam sobre o mundo ao seu redor.

Como leciona Justen Filho (2012, p.218):

[...] uma sociedade de comunicação em massa, caracterizada por um sistema econômico altamente sofisticado, atribui elevada relevância ao nome dos sujeitos e dos objetos. Isso significa que os nomes apresentam um conteúdo econômico próprio e diferenciado. Mais precisamente, a imagem associada a um nome, no âmbito de atividades economicamente relevantes, influencia o resultado obtido. A comercialização de um objeto reflete não apenas as suas características intrínsecas e as circunstâncias do mercado, mas também o prestígio ou a repulsa que o seu nome desperta.

A veiculação de nomes em bem imóveis tem origem nas manifestações de agradecimentos realizadas por instituições filantrópicas, universidades, bibliotecas, teatros, centros de atividades culturais e entretenimento que recebiam vultosas doações de grandes milionários estadunidenses e europeus do início do século passado. Devido à visibilidade social, à relevância das atividades e, principalmente, ao respeito adquirido perante a sociedade, a inserção de nomes em atividades e edificações socialmente relevantes passou a constituir uma importante fonte de receitas a partir da década de 1970 com a cessão onerosa do direito à denominação de praças esportivas.

Assim, a denominação onerosa de bens públicos começou a ser desenvolvida em diversas cidades norte-americanas, notadamente nos prédios dotados de maior apelo social e

identificação comunitária. Sobre esse assunto Blocher (2006, p.2) asseverou que “o boom do direito de denominação de escolas públicas foi impulsionado por duas forças: a necessidade de dinheiro das escolas e a necessidade de publicidade dos negócios”.

Hoje em dia a prática do *naming rights* é executada em diversos países, como China, Canadá, Estados Unidos e Dubai. No Brasil, a atribuição onerosa de nome foi aplicada com sucesso no Citibank Hall, Kyocera Arena, HSBC Arena, Teatro Bradesco, rádio Sul América Paradiso, Camarote da Brahma e os eventos Nokia Trends, TIM Festival e Skol Sensation, entre outros.

A relação jurídica referente à cessão onerosa do direito à denominação (*naming rights*) permite e obriga, mediante a devida contraprestação financeira, uma pessoa física ou jurídica a utilizar determinado nome comercial, marca ou símbolo para designar um objeto material ou uma atividade, tais como museus, escolas, estações de transporte coletivo, casas de espetáculos, arenas esportivas, universidades e aeroportos.

O movimento iniciado como forma de homenagear grandes doadores e depois transformado em meio de angariar elevados recursos nas mãos da iniciativa privada não pode ser desprezado pelo Poder Público brasileiro.

A notória carência de recursos e deficiência dos serviços públicos demandam novas modalidades de parceria com a iniciativa privada. Assim, o *naming rights* se apresenta como um importante mecanismo de exploração econômica do bem público.

Embora nem todos os prédios e serviços públicos admitam este tipo de exploração econômica, os equipamentos destinados à realização de atividades culturais, esportivas e entretenimento têm se mostrado compatíveis com esta finalidade e altamente lucrativos.

Neste sentido, acreditamos que o Centro de Convenções de Pirituba poderia extrair dessa prática uma fonte de receitas adicional, que contribuiria para o pagamento dos custos do negócio. Os recursos assim obtidos poderiam ser utilizados para o pagamento parcial da PPP ou para viabilizar a realização de programação cultural destinada à população carente, organizada pela OS.

Para tanto o Município de São Paulo deverá adotar algumas providências inerentes ao regime jurídico e à concessão de uso dos bens públicos para permitir a exploração do uso secundário do Centro de Convenções, tais como, avaliar a receita a ser obtida com a cessão dos *naming rights*, regulamentar as condições gerais da concessão de uso, disciplinando aspectos sobre: as restrições de nomes de bens públicos, o prazo de vigência do contrato de concessão de uso, a compatibilidade da destinação do bem público com o nome e a imagem do concessionário e a compatibilidade do nome que designará o bem público e a sua afetação.

Conforme adverte Ana Lucia Ikenaga (2012, p.105-106):

[...] as diretrizes gerais devem ser colocadas em momento anterior, por exemplo, nomes que ofendam a moral e o decoro, ou que se relacionem a mensagens que evidentemente não se pretende veicular. Assim, imaginem a hipótese de uma biblioteca de uma determinada escola receber o nome Playboy. Em alguns casos não haverá margem de dúvida quanto à reprovabilidade de certas escolhas. Mas em outros casos isso pode não estar assim tão evidente e não será possível desde logo prever todas as ocorrências que possam no caso concreto se evidenciar inadequadas.

Em Porto Rico, por exemplo, vigora uma norma (23 L.P.R.A. §228e) que proíbe a cessão do direito de denominação de bens públicos para pessoas jurídicas envolvidas na venda de bebida alcoólica, cigarro, tabaco, material pornográfico, arma de fogo ou para entidade religiosa, partido político ou qualquer pessoa jurídica que tenha sido condenada ou no qual algum sócio tenha sido condenado pela prática de qualquer crime ou contravenção.

A edição de normas gerais sobre a cessão onerosa do direito de denominação poderá afastar eventuais controvérsias que gravitam em torno da utilização de bens públicos, podendo estabelecer regras claras e objetivas para exploração do uso secundário do Centro de Convenções de Pirituba, inclusive disciplinando a possibilidade da conciliação do prazo de vigência do contrato de concessão de uso com a realização de um megaevento, como por exemplo, a Feira de Automóveis ou Feira Internacional de Calçados, Artefatos de Couro e Acessórios de Moda, potencializando a geração de recursos com a exploração específica de determinados eventos.

11. Conclusões

Este trabalho teve como objetivo formular propostas para a implementação e gestão do Centro de Convenções de Pirituba, amplo e moderno espaço para eventos que deverá ser construído por ocasião da Exposição Universal de 2020. São Paulo encontra-se atualmente na disputa para sediar esse megaevento, devido a seu elevado potencial de geração de benefícios sociais, econômicos, ambientais e de imagem para o país, sobretudo para a cidade e para a região de Pirituba, local previsto para receber o Parque Expo. Além do centro de convenções, o projeto de legado prevê, também, a criação de ampla área de reserva natural, um parque e equipamentos públicos de lazer, cultura, educação e saúde.

Mesmo na hipótese de a cidade não ser selecionada para sediar o evento, a intenção é de que o Centro de Convenções de Pirituba seja construído. A importância estratégica desse espaço se justifica por dois motivos principais:

i) A necessidade de suprir a carência de espaços para a realização de feiras, congressos e eventos em São Paulo, fundamental para a expansão do turismo de eventos e negócios, setor com alto potencial de geração de emprego e renda;

ii) O projeto político de induzir mudanças no perfil econômico e melhorias sociais na região de Pirituba, transformando-a em novo polo de desenvolvimento da metrópole, em linha com o Plano Diretor de São Paulo e com as políticas de planejamento urbano do governo municipal.

A combinação desses dois objetivos afasta a possibilidade de que o projeto seja encampado exclusivamente pela iniciativa privada, principalmente se levarmos em conta que requer vultosos investimentos e envolve riscos significativos. Ademais, a decisão de desenvolver a região de Pirituba exige um planejamento mais amplo, que considere, de forma integrada, a necessidade de melhorias de infraestrutura e de outras políticas públicas no entorno.

Paralelamente, em face das restrições fiscais dos governos e crescente pressão por aumento de eficiência e transparência, vemos com urgência a necessidade de o setor público buscar novas soluções de gestão, inclusive por meio de parcerias com entes não estatais. No caso do Centro de Convenções de Pirituba, acreditamos que uma forma adequada de viabilizar o projeto, levando em conta esse fatores, é através do modelo de parceria público-privada (PPP). Assim, nossa primeira proposta é de que a elaboração do projeto executivo de edificação, a construção do Centro de Convenções de Pirituba e, ainda, a manutenção predial, conservação de todos os utensílios mobiliários lá instalados, jardinagem e vigilância patrimonial sejam realizados por parceiro privado, na modalidade de concessão administrativa.

A segunda proposta desse estudo é de que o Centro de Convenções assumira dupla finalidade: econômica, com a promoção de eventos de negócios; e social, com a realização de eventos culturais acessíveis à população local. A motivação para essa proposta nasceu de uma reflexão sobre os objetivos fundamentais de uma Exposição Universal e de como fazer com que um legado seja deixado, mesmo que a candidatura não resulte em êxito. Com base no estudo do projeto de candidatura de São Paulo à Expo 2020 e na experiência de edições passadas do evento, ficou claro que a promoção da cultura e da troca de conhecimentos constitui uma prioridade.

Considerando ainda que: i) o Plano Nacional de Cultura possui como uma de suas metas a ampliação dos equipamentos destinados a atividades culturais, incluindo espaços para a realização de eventos; e ii) Pirituba é uma região carente em equipamentos culturais, constituindo, inclusive, fator de preocupação e demanda dos moradores locais, vimos na construção deste grande espaço multiuso uma oportunidade para ampliar a oferta e o acesso à cultura à população de Pirituba e dos bairros do entorno.

A terceira proposta decorre, em grande medida, da anterior, visando possibilitar a compatibilização dessas finalidades econômica e social do Centro de Convenções de Pirituba, isto é, de gestão eficiente e promoção da cultura. Para isso, propomos que a administração do equipamento seja objeto de um contrato de gestão com uma Organização Social da Cultura.

Além da agilidade e flexibilidade do modelo de gestão, e obtenção de benefícios fiscais, a Organização Social permite uma gestão aberta à participação da comunidade, prevê avaliações periódicas de desempenho da entidade gestora e garante o controle social, dando publicidade e transparência à utilização de recursos públicos. Por essas razões, constitui uma alternativa mais compatível com o momento político que o País atravessa, marcado por forte resistência da sociedade à realização de megaeventos e crescente demanda por transparência e bom uso dos recursos públicos.

No atual cenário, acreditamos ser importante agregar à promessa de benefícios indiretos, decorrentes da realização de grandes obras ou megaeventos, ações com um retorno social mais explícito para a sociedade, que respondam diretamente ao interesse público. Nesse sentido, a proposta é de que a OS siga um Plano de Trabalho formulado pela Administração Pública, de forma a gerir o equipamento não apenas com vistas ao retorno econômico, mas também à promoção de eventos culturais acessíveis à população local.

Para garantir o bom funcionamento do modelo, nossa quarta proposta consiste na criação de uma Comissão Multilateral, composta de forma paritária e equilibrada, por representantes do Poder Público, da OS, da SPE constituída pela PPP, além de representantes de entidades ou associações civis que atuem na área do turismo de negócios e da cultura.

Essa Comissão poderia ser equiparada a uma arena de discussão das políticas públicas e das diretrizes das ações a serem implementadas pelos parceiros, recebendo propostas, sugestões e críticas de todas as partes, a fim de discutir as questões propostas e encontrar uma solução ou um encaminhamento conciliatório de todos os interesses envolvidos. Poderia também ser constituída como uma Câmara Arbitral em face de conflitos de interesses ou alheamento dos interlocutores.

Por fim, visando contribuir para a viabilidade econômica do projeto, nossa quinta proposta refere-se à cessão onerosa do direito à denominação (*naming rights*) como fonte adicional de receita ao Cento de Convenções de Pirituba. Os recursos assim obtidos poderiam ser utilizados para o pagamento parcial da PPP ou para viabilizar a realização de programação cultural destinada à população carente, organizada pela OS.

A tabela abaixo sintetiza nossas propostas e os passos que a Administração Pública deve seguir para implementá-las.

Tabela 10 - Propostas e passos para a implementação

Propostas	Passos para a implementação
Licitação de PPP (concessão administrativa) para construção e atividades-meio	1 – Planejamento e elaboração das justificativas e demonstrações financeiras acerca da viabilidade do projeto de PPP; 2 - Autorização do Conselho Gestor do Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas; 3 – Consulta pública para coleta de sugestões sobre as justificativas para a contratação, o objeto, o prazo de duração do contrato e o valor estimado da PPP; 4 – Audiência pública para apresentação e discussão a respeito do edital e contrato de PPP; 5 – Início do processo licitatório para seleção da proposta mais vantajosa para a Prefeitura de São Paulo; 6 – Constituição da sociedade de propósito específico, incumbida de implementar e gerir o objeto da parceria; 7 – Celebração do contrato de parceria público-privada; 8 – Licenciamento ambiental do empreendimento.
Gestão a cargo de uma Organização Social da Cultura	1 - Planejamento e elaboração de um esboço do Plano de Trabalho 2 - Edital de convocação/chamamento de entidades já qualificadas como OSs de Cultura 3 – escolha da OS que oferecer proposta mais adequada e econômica para realização do Plano de Trabalho 4 – Elaboração conjunta do Plano de Trabalho Definitivo 5 - Celebração do Contrato de Gestão com OS, contendo o Plano de Trabalho Definitivo e os índices de avaliação de desempenho
Inclusão de eventos culturais na programação do Centro de Convenções	1- Imposição de realização de eventos culturais no Plano de Trabalho da OS

Propostas	Passos para a implementação
Criação de uma Comissão Multilateral	1 – Convocação/chamamento público para que entidades de representantes da sociedade civil possam integrar a Comissão 2 – A Secretaria Municipal edita Portaria contendo o rol de entidades e seus respectivos representantes que comporão a Comissão
Cessão onerosa do direito à denominação (<i>naming rights</i>)	1- Avaliação da receita a ser obtida com a cessão dos <i>naming rights</i> 2- Edição de normas gerais sobre a cessão onerosa do direito de denominação

As propostas aqui elencadas podem ser futuramente complementadas com a idealização de outras medidas inovadoras e talvez inéditas. Possíveis avanços poderiam decorrer do desenvolvimento de pesquisa jurídica para a criação de uma Organização Social Transversal. A denominação sugere a criação de uma entidade que se alinhe com vários setores da atividade humana, tais como: cultura e esporte; ciência e educação; saúde e educação, apenas para citar alguns exemplos.

Uma eventual aplicação da pesquisa, por ora em estado de gestação, seria a gestão de equipamentos contíguos, mas com naturezas distintas, através do desenvolvimento de uma visão sincronizada para uma administração conjugada. A gestão de um equipamento de cultura juntamente com uma área de reserva natural, por exemplo, poderia combinar a realização de atividades culturais em pequenos espaços interiorizados no meio ambiente nativo, promovendo, ao mesmo tempo, ações para manter e sustentar o meio ambiente, viabilizadas pela receita advinda de atividade cultural ou turística direcionada a público pagante.

Referências bibliográficas

- ABRUCIO, Fernando Luiz. *Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas*. Revista de Administração Pública – RAP, vol. 41, 2007.
- ALCOFORADO, Flávio; MORAES, Tiago Cacique. *Responsabilização na gestão das políticas públicas e a contratualização com organizações sociais*. Revista Brasileira de Direito Público RBDP, Belo Horizonte, ano 7, nº 24, jan./mar. 2009. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/bid/PDI0006.aspx?pdiCntd=57069>>. Acesso em: 20/06/13.
- ASHLEY, Greg C.; O'HARA, Michael J. *Valuing Naming Rights*. Disponível em <<http://cba.unomaha.edu/faculty/mohara/web/ALSB01ValuingNamingRights.pdf>>. Acesso em 20/08/2013.
- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Organizações Sociais*. (Cadernos MARE da Reforma do Estado nº 2). Brasília: MARE, 1998.
- BRASIL. Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, 1995.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle*. (Cadernos MARE da Reforma do Estado nº 1). Brasília: MARE, 1997.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Os primeiros passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995*. In Medeiros, P. C. e Levy, E. (orgs.), *Novos caminhos da gestão pública: Olhares e dilemas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- BLOCHER, Joseph. *Selling the Name on the Schoolhouse Gate: The First Amendment and the Sale of Public School naming rights*. School of Government, The University of North Carolina at Chapel Hill, 2006. Disponível em: <<http://sogpubs.unc.edu/electronicversions/slb/slbfal06/article1.pdf>>. Acesso em 23/07/2013.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CHAPPELET, Jean-Loup. *Mega sporting event legacies: a multifaceted concept*. India Habitat Conference in New Dehli, IDHEAP-University of Lausanne, Março 2010.

- CLEPS, Geisa Daise Gumiero. *A desconcentração industrial no estado de São Paulo e a expansão do comércio e do setor de serviços*. In Revista Caminhos da Geografia, v.4, n.9, 2003.
- CORNELISSEN, Scarlett. *The geopolitic of global aspiration: sport mega-events and emerging powers*. International Journal of the History of Sport, v. 27, 2010.
- COX, Gary. *Showing Off or Showing Up the City?*. Social Impact Assessment Newsletter, p. 5-11, agosto, 2006.
- CROUCH, Geoffrey; LOUVIERE, Jordan. *Convention Site Selection - Determinants of Destination Choice in the Australian Domestic Conventions Sector*. Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism Pty. Ltd., Australia, 2003.
- CROUCH, Geoffrey; RITCHIE, John Raymond Brent. *Convention Site Selection Research: A Review, Conceptual Model, and Propositional Framework*. Journal of Convention and Exhibition Management, vol. 1, pp. 49-69, 1998.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- E&Y; FGV. *Brasil Sustentável: Impactos Socioeconômicos da Copa do Mundo 2014*. 2010. Disponível em <<http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/922.pdf>>. Acesso em 03/06/13.
- GRATTON, Chris; PREUSS, Holger. *Maximizing Olympic Impacts by Building Up Legacies*. The International Journal of the History of Sport. Vol. 25, No. 14, Dezembro 2008.
- GRILO, Leonardo Melhorato. *Modelo de Análise de Qualidade do Investimento em Projetos de Parceria Público-Privada (PPP)*. Tese de doutorado apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.
- GRIZENDI, Eduardo et al.. *PPP – Parceria Público-Privadas: experiência internacional no setor aeroespacial*. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.
- GUIMARÃES, Fernando Vernalha. *Parceria Público-Privada*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- HORNE, John. *The Four 'Knowns' of Sports Mega-Events*. Leisure Studies, 26:1, 81-96, Fevereiro de 2007.
- IKENAGA, Ana Lucia. *A atribuição de nome como modo de exploração de bens públicos*. Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

- JAGO, Leo et al.. *Optimising the potential of mega-events: an overview*. International Journal of Event and Festival Management, Vol. 1 No. 3, 2010, pp. 220-237.
- JANNUZZI, Paulo de Martino. *Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações*. 2. ed. Campinas, Editora Alínea, 2003, pg. 24.
- JARQUÍN, Eduardo. Apresentação. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; CUNILL, N. (Coord.). *Responsabilização na Administração Pública*. São Paulo: CLAD/Fundap, 2006.
- JUSTEN FILHO, Marçal. *A exploração econômica de bens públicos: cessão do direito à denominação*. In Revista de Direito da Procuradoria Geral, Rio de Janeiro, Edição Especial, 2012.
- KIDD, Bruce. *The Toronto Olympic Commitment: Towards a Social Contract for the Olympic Games*. Olympika: The International Journal of Olympic Studies. Vol. I - 1992, p. 154 - 167.
- KINDEL, Peter; WATKINS, Scott; HASDAL, Andrew. *Land Use and Infrastructure Investments by Olympic Host Cities: Legacy Projects for Long-Term Economic Benefits*. Topografis & Anderson Economic Group, LLC, Outubro, 2009.
- LAW, Christopher. *Urban Tourism: The Visitor Economy and the Growth of Large Cities*. Continuum. Londres, 2002.
- MANNING, Nick et al.. *Reformas de Gestão Pública: o que a América Latina tem a aprender com a OCDE?* In MEDEIROS, Paulo Cesar e LEVY, Evelyn (orgs.), *Novos Caminhos da Gestão Pública: olhares e dilemas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- MATHESON, Victor A.; BAADE, Robert A. *Mega-Sporting Events In Developing Nations: Playing The Way To Prosperity?*. South African Journal of Economics, Economic Society of South Africa, vol. 72(5), p. 1085-1096, Dezembro 2004.
- MATHESON, Victor. A. *Mega-Events: The effect of the world's biggest sporting events on local, regional, and national economies*. College of the Holy Cross, Department of Economics Faculty Research Series, Paper n° 06-10, Outubro 2006.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. *Turismo de Negócios & Eventos: Orientações Básicas*. 2ª Edição. Brasília, 2010. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Negxcios_e_Eventos_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf>. Acesso em 21/05/13.
- MODESTO, Paulo Eduardo Garrido. *Reforma Administrativa e marco legal das organizações sociais no Brasil*. Abril, 1999. Disponível em <<http://jus.com.br/artigos/473/reforma-administrativa-e-marco-legal-das-organizacoes-sociais-no-brasil#ixzz2g88j2vpN>>. Acesso em 05/06/2013.

- MÜLLER, Martin. *Popular perception of urban transformation through mega-events: understanding support for the 2014 Winter Olympics in Sochi*. Environment and Planning C: Government and Policy vol. 30(4), p. 693 – 711, 2012.
- NATIONAL AUDIT OFFICE, Private Finance Projects. *A paper for the Lords Economic Affairs Committee*. October 2009.
- OCDE. *Local Development Benefits from Staging Global Events: Achieving the Local Development Legacy - A peer review of the Olympic and Paralympic legacy for East London proposed by the Department of Communities and Local Government, United Kingdom from 2012*. OECD LEED Programme, 2010.
- OLIVO, Luis Carlos Cancellier. *As Organizações Sociais e o novo espaço público*. Florianópolis: FEPESE / Editorial Studium: 2005.
- RIBEIRO, Juscimar Pinto. *As Organizações Sociais e os Contratos de Gestão – Uma Discussão Jurídica Ainda em Aberto*. In Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, nº 13. Salvador: Instituto Brasileiro de Direito do Estado, 2008. Disponível em <www.direitodoestado.com.br/rere.aps>. Acesso em 15/05/2013.
- SÃO PAULO. Prefeitura de São Paulo. *Anhembi – 40 anos de sucesso*. São Paulo: Public Projetos Especiais, 2012.
- SILVESTRE, Gabriel. *The Social Impacts of Mega-Events: Towards a Framework*. Esporte e Sociedade, ano 4, n.10, Nov.2008/Fev.2009.
- SUNDFELD, Carlos Ari. *Guia Jurídico das Parcerias Público-Privadas*. In Parcerias Público-privadas. São Paulo: Malheiros, 2005.
- TOMLINSON, Richard; BASS, Orli. *The BRICS: national and urban legacy agendas*. In MAENNING, Wolfgang e ZIMBALIST, Andrew (org.). International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events. Edward Elgan Publishing, Cheltenham, Inglaterra, 2012.
- VARREL, Aurélie; KENNEDY, Loraine. *Mega-Events and Megaprojects*. Policy Brief N°3, Chance2Sustain, junho 2011.
- VIGOR, Anthony; MEAN, Melissa; TIMS, Charlie (org). *After the Gold Rush - A sustainable Olympics for London. Introduction*. IPPR e Demos, 2004.
- WYLUDDA, Anja. *The impact of a mega sports event for a nation*. GRIN Verlag GmbH; 1ª edição. Junho 2009.
- ZANIBONI, Milena C.; SIMONSON, Arthur F. *À medida que o Brasil avança no cenário global, o seu setor de infraestrutura deverá ser favorecido*. In Standard & Poor's Ratings

Services. Data de Publicação: 19/02/2010. Disponível em
<<http://www.standardandpoors.com/prot/ratings/articles/pt/la/?articleType=HTML&assetID=1245317972000>>. Acesso em 15/07/13.

Apêndices

Apêndice 1 – Lista de entrevistados

Nome	Instituição	Cargo
Fausto Arruda	Fundação Osesp - Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo	Superintendente
Claudinely Moreia	Secretaria Estadual da Cultura	Coordenadora da Unidade de Monitoramento dos Contratos de Gestão
Frederici Barbosa	Fundação Osesp - Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo	Advogado
Cláudia Polto da Cinha	Companhia Paulista de Parcerias (CPP) do Estado de São Paulo	Diretora
Nádia Campeão	Prefeitura de São Paulo	Vice-Prefeita
Juan Pablo de Vera	Reed Exhibitions Alcantara Machado	Presidente
Elenice Zaparoli	São Paulo Convention & Visitors Bureau	Diretora de Captação Nacional
Marcelo Lopes	SPTuris	Coordenador de Marketing Interativo
Lívia Holanda	Centro de Eventos do Ceará	Gerente Comercial de Captação

Apêndice 2

Roteiro de entrevista – Centro de Convenções

Apresentação

- Grupo: Mestrandos da FGV, do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas.
- Tema do trabalho: A Exposição Universal 2020 e seu Legado para São Paulo: Construção e Gestão do Centro de Convenções.
- Objetivo do trabalho: Propor modelos de gestão dos equipamentos públicos legados da Expo 2020, com foco no centro de convenções.
- Objetivo específico: Compreender o funcionamento do centro de convenções como estrutura fundamental para o turismo de negócios e eventos, com foco no modelo de gestão adotado.

Informações gerais

- Quando foi inaugurado o centro de convenções?
- Qual a área total?
- Qual a área construída?
- Quantas salas ou pavilhões existem no centro de convenções?
- Quais são as estruturas complementares existentes na área do centro de convenções (hotéis, restaurantes, lojas, estacionamento, parque etc.)?
- Qual a capacidade em número de eventos simultâneos?
- Qual a capacidade máxima de pessoas?
- Qual o investimento total para a construção do centro de convenções?
- Qual a origem dos recursos para a construção do centro de convenções (público e/ou privado)?
- Qual a forma de contratação para a construção do centro de convenções?

Operação / Impactos

- Qual a importância do centro de convenções para o turismo de negócios e eventos para a economia local, da cidade e do Estado?
- Qual o incremento estimado para a economia / PIB do Estado em virtude da operacionalização do centro de convenções?
- Qual o incremento estimado/efetivo na geração de empregos em virtude da operacionalização do centro de convenções?
- Quais os principais eventos realizados ou agendados para o centro de convenções?
- O centro de convenções promove eventos culturais gratuitos e abertos ao público? Qual a frequência e por decisão de quem?
- Qual a taxa média anual de ocupação do centro de convenções?
- Quais os fatores de atratividade do centro de convenções e que motivam a ocorrência dos eventos (por que o centro de convenções é escolhido)?
- Como se dá a promoção do centro de convenções?

- Quais os fatores que limitam o aproveitamento do centro de convenções (espaço, acesso, infraestrutura, falta de estruturas complementares contíguas ou próximas, como hotéis, restaurantes, lojas, estacionamento, parque etc.)?
- Quais os parâmetros utilizados para a cobrança pelo uso dos espaços do centro de convenções (valor por área, por tipo de serviço, por tempo de uso etc.)
- Quais os impactos positivos do centro de convenções para a população local, para a cidade, para o Estado e para o país?
- Qual é a percepção da população local acerca do centro de convenções?

Gestão

- A quem está vinculado o centro de convenções?
- Qual o modelo de gestão adotado para a operação do centro de convenções? E para as suas estruturas complementares (hotéis, restaurantes, lojas, estacionamento, parque etc.)? A gestão é exclusiva do setor público ou envolve o setor privado? Existe alguma forma de parceria com o setor privado?
- Qual o montante da receita própria gerada pelo centro de convenções? Quais rubricas compõem essa receita?
- De que forma as estruturas complementares existentes (hotéis, restaurantes, lojas, estacionamento, parque etc.) potencializam as receitas geradas pela operação do centro de convenções?
- As estruturas complementares contribuem para a receita do centro de convenções? Qual o montante?
- As receitas geradas pelo centro de convenções são revertidas total ou parcialmente para sua operação própria?
- Quais as despesas vinculadas à operação do centro de convenções? Caso a gestão total ou parcial seja do setor privado, quais seriam as despesas com as contratações por licitação?
- Considerando somente as receitas e despesas totais para a operação do centro de convenções, a gestão do centro de convenções é superavitária? E somando-se eventuais receitas e despesas geradas pelas estruturas complementares?
- Há incentivos ou investimentos públicos para a operação do centro de convenções?
- Há divulgação ao público de eventual contrato de gestão firmado, de relatórios sobre a execução financeira e de auditoria das contas relacionadas ao centro de convenções?
- Quais as dificuldades na gestão do centro de convenções?

Apêndice 3

Roteiro de entrevista – Agentes de turismo de negócios e eventos

Apresentação

- Grupo: Mestrandos da FGV, do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas.
- Tema do trabalho: A Exposição Universal 2020 e seu Legado para São Paulo: Construção e Gestão do Centro de Convenções.
- Objetivo do trabalho: Propor modelos de gestão dos equipamentos públicos legados da Expo 2020, com foco no centro de convenções.
- Objetivo específico: Compreender a importância dos centros de convenções para o turismo de negócios e eventos, bem como avaliar a situação atual das estruturas existentes na cidade de São Paulo e a necessidade de novo espaço para a realização de megaeventos.

Informações gerais

- O que é a (agente de turismo) e quais os seus objetivos.
- Qual o papel da (agente de turismo) no mercado do turismo de negócio e eventos?

Turismo de negócios e eventos

- Qual a importância do segmento “turismo de negócios e eventos”?
- Qual o impacto do turismo de negócios e eventos na economia do Brasil e as perspectivas futuras?
- Qual a contribuição do turismo de negócios e eventos na geração de empregos no país e as perspectivas futuras?
- Que motivos fazem com que São Paulo seja o destino nacional preferido para o turismo de negócios e eventos?
- Qual a importância da realização de megaeventos, como a Copa do Mundo e as Olimpíadas, no Brasil?

Centro de convenções

- Como está a demanda atual por eventos na cidade de São Paulo e quais as expectativas futuras?
- Em vista da demanda atual por eventos e as perspectivas futuras, qual a situação da estrutura existente atualmente na cidade de São Paulo?
- Quais os principais problemas que limitam o crescimento do turismo de negócios e eventos na cidade?
- Qual a importância do centro de convenções para o turismo de negócios e eventos? Existe déficit de centros de convenções na cidade de São Paulo?
- Qual a importância da construção do Parque Expo para o turismo de negócios e eventos da cidade de São Paulo?

Apêndice 4

Roteiro de entrevista – Vice-Prefeita de São Paulo

Apresentação

- Grupo: Mestrandos da FGV, do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas.
- Tema do trabalho: A Exposição Universal 2020 e seu Legado para São Paulo: Construção e Gestão do Centro de Convenções.
- Objetivo do trabalho: Propor modelos de gestão para o centro de convenções de Pirituba, tido como principal equipamento público legado da Expo 2020.
- Objetivo específico: Compreender o funcionamento do centro de convenções como estrutura fundamental para o turismo de negócios e eventos, com foco no modelo de gestão adotado.

Informações gerais

- O dossiê de candidatura de São Paulo para a EXPO 2020 prevê a construção de um grande e moderno Centro de Convenções em Pirituba. Trata-se de um projeto da Prefeitura de São Paulo ou do governo do Estado?
- Qual será a utilização do Centro de Convenções após a realização da EXPO?
- O Centro de Convenções será construído mesmo se o BIE não escolher a cidade de São Paulo para sediar a Exposição Universal de 2020? Neste caso, será mantida a decisão de realizar esse investimento via PPP?
- Quais foram os motivos que levaram a Prefeitura de São Paulo a escolher a região de Pirituba para sediar a EXPO?
- Qual é o impacto esperado na região de Pirituba em decorrência da construção do maior Centro de Convenções da América Latina?
- A região de Pirituba tem potencial para receber e desenvolver o turismo de negócios?
- A região de Pirituba tem potencial para receber e desenvolver grandes eventos culturais (shows musicais, eventos literários, exposições artísticas, festas tracionais, etc.)?
- Quais são as principais carências e deficiências atuais dessa região?
- A Prefeitura de São Paulo pretende conferir um espaço para que a população tenha acesso às informações e opine (audiência pública ou consulta popular) sobre a construção do centro de convenções?
- A Prefeitura de São Paulo pretende permitir e incentivar a ampla participação e fiscalização popular sobre a gestão do centro de convenções?
- Haveria interesse em utilizar esse Centro de Convenções para promover eventos culturais abertos à população?

Apêndice 5

Consulta a Profissionais com experiência em PPP e OS

Apresentação

- Grupo: Mestrandos da FGV, do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas.
- Tema do trabalho: A Exposição Universal 2020 e seu Legado para São Paulo: Construção e Gestão do Centro de Convenções.
- Objetivo do trabalho: Propor modelos de gestão para o centro de convenções de Pirituba, tido como principal equipamento público legado da Expo 2020.
- Objetivo específico: certificar-se da viabilidade do modelo de gestão misto, composto por uma PPP e por uma OS

Profissional com experiência em PPP

- O dossiê de candidatura de São Paulo para a EXPO 2020 prevê a construção de um grande e moderno Centro de Convenções em Pirituba.
- Seria viável a construção deste centro por meio de Parceria Público-Privada?
- A parceria poderia ser mantida após a construção, a fim de que a PPP ficasse responsável pelo serviço de manutenção predial, equipamentos, mobiliários, jardinagem, limpeza e segurança?
- Seria viável compatibilizar esta atribuição com a gestão cultural do equipamento por meio de uma Organização Social da cultura?

Profissional com experiência em OS

- O dossiê de candidatura de São Paulo para a EXPO 2020 prevê a construção de um grande e moderno Centro de Convenções em Pirituba.
- Seria viável a gestão administrativa/cultural deste centro de convenções, sendo o mesmo seria construído e mantido fisicamente por uma PPP?
- Seria viável atribuir à PPP a responsabilidade pelo serviço de manutenção predial, equipamentos, mobiliários, jardinagem, limpeza e segurança.
- Seria conveniente constituir uma Comissão Multilateral para direcionar a política cultural e administrativa do Centro de Convenções?

Apêndice 6 – Legislação

Lei Federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998



Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 9.637, DE 15 DE MAIO DE 1998.

Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DAS ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

Seção I Da Qualificação

Art. 1º O Poder Executivo poderá qualificar como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos aos requisitos previstos nesta Lei.

Art. 2º São requisitos específicos para que as entidades privadas referidas no artigo anterior habilitem-se à qualificação como organização social:

I - comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispondo sobre:

- a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
- b) finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
- c) previsão expressa de a entidade ter, como órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, asseguradas àquele composição e atribuições normativas e de controle básicas previstas nesta Lei;
- d) previsão de participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes do Poder Público e de membros da comunidade, de notória capacidade profissional e idoneidade moral;
- e) composição e atribuições da diretoria;
- f) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial da União, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão;
- g) no caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto;
- h) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;
- i) previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito da

União, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, na proporção dos recursos e bens por estes alocados;

II - haver aprovação, quanto à conveniência e oportunidade de sua qualificação como organização social, do Ministro ou titular de órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social e do Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado.

Seção II Do Conselho de Administração

Art. 3º O conselho de administração deve estar estruturado nos termos que dispuser o respectivo estatuto, observados, para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, os seguintes critérios básicos:

I - ser composto por:

a) 20 a 40% (vinte a quarenta por cento) de membros natos representantes do Poder Público, definidos pelo estatuto da entidade;

b) 20 a 30% (vinte a trinta por cento) de membros natos representantes de entidades da sociedade civil, definidos pelo estatuto;

c) até 10% (dez por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados;

d) 10 a 30% (dez a trinta por cento) de membros eleitos pelos demais integrantes do conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;

e) até 10% (dez por cento) de membros indicados ou eleitos na forma estabelecida pelo estatuto;

II - os membros eleitos ou indicados para compor o Conselho devem ter mandato de quatro anos, admitida uma recondução;

III - os representantes de entidades previstos nas alíneas "a" e "b" do inciso I devem corresponder a mais de 50% (cinquenta por cento) do Conselho;

IV - o primeiro mandato de metade dos membros eleitos ou indicados deve ser de dois anos, segundo critérios estabelecidos no estatuto;

V - o dirigente máximo da entidade deve participar das reuniões do conselho, sem direito a voto;

VI - o Conselho deve reunir-se ordinariamente, no mínimo, três vezes a cada ano e, extraordinariamente, a qualquer tempo;

VII - os conselheiros não devem receber remuneração pelos serviços que, nesta condição, prestarem à organização social, ressalvada a ajuda de custo por reunião da qual participem;

VIII - os conselheiros eleitos ou indicados para integrar a diretoria da entidade devem renunciar ao assumirem funções executivas.

Art. 4º Para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, devem ser atribuições privativas do Conselho de Administração, dentre outras:

I - fixar o âmbito de atuação da entidade, para consecução do seu objeto;

II - aprovar a proposta de contrato de gestão da entidade;

III - aprovar a proposta de orçamento da entidade e o programa de investimentos;

IV - designar e dispensar os membros da diretoria;

V - fixar a remuneração dos membros da diretoria;

VI - aprovar e dispor sobre a alteração dos estatutos e a extinção da entidade por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros;

VII - aprovar o regimento interno da entidade, que deve dispor, no mínimo, sobre a estrutura, forma de gerenciamento, os cargos e respectivas competências;

VIII - aprovar por maioria, no mínimo, de dois terços de seus membros, o regulamento próprio contendo os procedimentos que deve adotar para a contratação de obras, serviços, compras e alienações e o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade;

IX - aprovar e encaminhar, ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria;

X - fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da entidade, com o auxílio de auditoria externa.

Seção III Do Contrato de Gestão

Art. 5º Para os efeitos desta Lei, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às áreas relacionadas no art. 1º.

Art. 6º O contrato de gestão, elaborado de comum acordo entre o órgão ou entidade supervisora e a organização social, discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da organização social.

Parágrafo único. O contrato de gestão deve ser submetido, após aprovação pelo Conselho de Administração da entidade, ao Ministro de Estado ou autoridade supervisora da área correspondente à atividade fomentada.

Art. 7º Na elaboração do contrato de gestão, devem ser observados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e, também, os seguintes preceitos:

I - especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, a estipulação das metas a serem atingidas e os respectivos prazos de execução, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;

II - a estipulação dos limites e critérios para despesa com remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício de suas funções.

Parágrafo único. Os Ministros de Estado ou autoridades supervisoras da área de atuação da entidade devem definir as demais cláusulas dos contratos de gestão de que sejam signatários.

Seção IV Da Execução e Fiscalização do Contrato de Gestão

Art. 8º A execução do contrato de gestão celebrado por organização social será fiscalizada pelo órgão ou entidade supervisora da área de atuação correspondente à atividade fomentada.

§ 1º A entidade qualificada apresentará ao órgão ou entidade do Poder Público supervisora signatária do contrato, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, conforme recomende o interesse público, relatório pertinente à execução do contrato de gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado da prestação de contas correspondente ao exercício financeiro.

§ 2º Os resultados atingidos com a execução do contrato de gestão devem ser analisados, periodicamente, por comissão de avaliação, indicada pela autoridade supervisora da área correspondente, composta por especialistas de notória capacidade e adequada qualificação.

§ 3º A comissão deve encaminhar à autoridade supervisora relatório conclusivo sobre a avaliação procedida.

Art. 9º Os responsáveis pela fiscalização da execução do contrato de gestão, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública por organização social, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 10. Sem prejuízo da medida a que se refere o artigo anterior, quando assim exigir a gravidade dos fatos ou o interesse público, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público, à Advocacia-Geral da União ou à Procuradoria da entidade para que requeira ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes,

bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público.

§ 1º O pedido de seqüestro será processado de acordo com o disposto nos [arts. 822 e 825 do Código de Processo Civil](#).

§ 2º Quando for o caso, o pedido incluirá a investigação, o exame e o bloqueio de bens, contas bancárias e aplicações mantidas pelo demandado no País e no exterior, nos termos da lei e dos tratados internacionais.

§ 3º Até o término da ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e velará pela continuidade das atividades sociais da entidade.

Seção V Do Fomento às Atividades Sociais

Art. 11. As entidades qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.

Art. 12. Às organizações sociais poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão.

§ 1º São assegurados às organizações sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão.

§ 2º Poderá ser adicionada aos créditos orçamentários destinados ao custeio do contrato de gestão parcela de recursos para compensar desligamento de servidor cedido, desde que haja justificativa expressa da necessidade pela organização social.

§ 3º Os bens de que trata este artigo serão destinados às organizações sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão.

Art. 13. Os bens móveis públicos permitidos para uso poderão ser permutados por outros de igual ou maior valor, condicionado a que os novos bens integrem o patrimônio da União.

Parágrafo único. A permuta de que trata este artigo dependerá de prévia avaliação do bem e expressa autorização do Poder Público.

Art. 14. É facultado ao Poder Executivo a cessão especial de servidor para as organizações sociais, com ônus para a origem.

§ 1º Não será incorporada aos vencimentos ou à remuneração de origem do servidor cedido qualquer vantagem pecuniária que vier a ser paga pela organização social.

§ 2º Não será permitido o pagamento de vantagem pecuniária permanente por organização social a servidor cedido com recursos provenientes do contrato de gestão, ressalvada a hipótese de adicional relativo ao exercício de função temporária de direção e assessoria.

§ 3º O servidor cedido perceberá as vantagens do cargo a que fizer juz no órgão de origem, quando ocupante de cargo de primeiro ou de segundo escalão na organização social.

Art. 15. São extensíveis, no âmbito da União, os efeitos dos arts. 11 e 12, § 3º, para as entidades qualificadas como organizações sociais pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios, quando houver reciprocidade e desde que a legislação local não contrarie os preceitos desta Lei e a legislação específica de âmbito federal.

Seção VI Da Desqualificação

Art. 16. O Poder Executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como organização social, quando constatado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.

§ 1º A desqualificação será precedida de processo administrativo, assegurado o direito de ampla defesa, respondendo os dirigentes da organização social, individual e solidariamente, pelos danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão.

§ 2º A desqualificação importará reversão dos bens permitidos e dos valores entregues à utilização da organização social, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

CAPÍTULO II DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 17. A organização social fará publicar, no prazo máximo de noventa dias contado da assinatura do contrato de gestão, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público.

Art. 18. A organização social que absorver atividades de entidade federal extinta no âmbito da área de saúde deverá considerar no contrato de gestão, quanto ao atendimento da comunidade, os princípios do Sistema Único de Saúde, expressos no [art. 198 da Constituição Federal](#) e no [art. 7º da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990](#).

Art. 19. As entidades que absorverem atividades de rádio e televisão educativa poderão receber recursos e veicular publicidade institucional de entidades de direito público ou privado, a título de apoio cultural, admitindo-se o patrocínio de programas, eventos e projetos, vedada a veiculação remunerada de anúncios e outras práticas que configurem comercialização de seus intervalos. ([Regulamento](#))

Art. 20. Será criado, mediante decreto do Poder Executivo, o Programa Nacional de Publicização - PNP, com o objetivo de estabelecer diretrizes e critérios para a qualificação de organizações sociais, a fim de assegurar a absorção de atividades desenvolvidas por entidades ou órgãos públicos da União, que atuem nas atividades referidas no art. 1º, por organizações sociais, qualificadas na forma desta Lei, observadas as seguintes diretrizes:

- I - ênfase no atendimento do cidadão-cliente;
- II - ênfase nos resultados, qualitativos e quantitativos nos prazos pactuados;
- III - controle social das ações de forma transparente.

Art. 21. São extintos o Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, integrante da estrutura do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, e a Fundação Roquette Pinto, entidade vinculada à Presidência da República.

§ 1º Competirá ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado supervisionar o processo de inventário do Laboratório Nacional de Luz Síncrotron, a cargo do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, cabendo-lhe realizá-lo para a Fundação Roquette Pinto.

§ 2º No curso do processo de inventário da Fundação Roquette Pinto e até a assinatura do contrato de gestão, a continuidade das atividades sociais ficará sob a supervisão da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

§ 3º É o Poder Executivo autorizado a qualificar como organizações sociais, nos termos desta Lei, as pessoas jurídicas de direito privado indicadas no Anexo I, bem assim a permitir a absorção de atividades desempenhadas pelas entidades extintas por este artigo.

§ 4º Os processos judiciais em que a Fundação Roquette Pinto seja parte, ativa ou passivamente, serão transferidos para a União, na qualidade de sucessora, sendo representada pela Advocacia-Geral da União.

Art. 22. As extinções e a absorção de atividades e serviços por organizações sociais de que trata esta Lei observarão os seguintes preceitos:

I - os servidores integrantes dos quadros permanentes dos órgãos e das entidades extintos terão garantidos todos os direitos e vantagens decorrentes do respectivo cargo ou emprego e integrarão quadro em extinção nos órgãos ou nas entidades indicados no Anexo II, sendo facultada aos órgãos e entidades supervisoras, ao seu critério exclusivo, a cessão de servidor, irrecusável para este, com ônus para a origem, à organização social que vier a absorver as correspondentes atividades, observados os §§ 1º e 2º do art. 14;

II - a desativação das unidades extintas será realizada mediante inventário de seus bens imóveis e de seu acervo físico, documental e material, bem como dos contratos e convênios, com a adoção de providências dirigidas à manutenção e ao prosseguimento das atividades sociais a cargo dessas unidades, nos termos da legislação aplicável em cada caso;

III - os recursos e as receitas orçamentárias de qualquer natureza, destinados às unidades extintas, serão utilizados no processo de inventário e para a manutenção e o financiamento das atividades sociais até a assinatura do contrato de gestão;

IV - quando necessário, parcela dos recursos orçamentários poderá ser reprogramada, mediante crédito especial a ser enviado ao Congresso Nacional, para o órgão ou entidade supervisora dos contratos de gestão, para o fomento das atividades sociais, assegurada a liberação periódica do respectivo desembolso financeiro para a organização social;

V - encerrados os processos de inventário, os cargos efetivos vagos e os em comissão serão considerados extintos;

VI - a organização social que tiver absorvido as atribuições das unidades extintas poderá adotar os símbolos designativos destes, seguidos da identificação "OS".

§ 1º A absorção pelas organizações sociais das atividades das unidades extintas efetivar-se-á mediante a celebração de contrato de gestão, na forma dos arts. 6º e 7º.

§ 2º Poderá ser adicionada às dotações orçamentárias referidas no inciso IV parcela dos recursos decorrentes da economia de despesa incorrida pela União com os cargos e funções comissionados existentes nas unidades extintas.

Art. 23. É o Poder Executivo autorizado a ceder os bens e os servidores da Fundação Roquette Pinto no Estado do Maranhão ao Governo daquele Estado.

Art. 23-A. Os servidores oriundos da extinta Fundação Roquette Pinto e do extinto Território Federal de Fernando de Noronha poderão ser redistribuídos ou cedidos para órgãos e entidades da Administração Pública Federal, independentemente do disposto no [inciso II do art. 37](#) e no [inciso I do art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990](#), assegurados todos os direitos e vantagens, inclusive o pagamento de gratificação de desempenho ou de produtividade, sem alteração de cargo ou de tabela remuneratória. [\(Incluído pela Lei nº 12.269, de 2010\)](#)

Parágrafo único. As disposições do caput aplicam-se aos servidores que se encontram cedidos nos termos do inciso I do art. 22 e do art. 23 desta Lei. [\(Incluído pela Lei nº 12.269, de 2010\)](#)

Art. 24. São convalidados os atos praticados com base na [Medida Provisória nº 1.648-7, de 23 de abril de 1998](#).

Art. 25. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 15 de maio de 1998; 177ª da Independência e 110ª da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

Pedro Malan

Paulo Paiva

José Israel Vargas

Luiz Carlos Bresser Pereira

Clovis de Barros Carvalho

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 18.5.1998 e [retificado no DOU 25.5.1998](#)

Lei Federal nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004



Presidência da República

Casa Civil

Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 11.079, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2004.

Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Capítulo I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Lei institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Esta Lei se aplica aos órgãos da Administração Pública direta, aos fundos especiais, às autarquias, às fundações públicas, às empresas públicas, às sociedades de economia mista e às demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 2º Parceria público-privada é o contrato administrativo de concessão, na modalidade patrocinada ou administrativa.

§ 1º Concessão patrocinada é a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a [Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995](#), quando envolver, adicionalmente à tarifa cobrada dos usuários contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado.

§ 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.

§ 3º Não constitui parceria público-privada a concessão comum, assim entendida a concessão de serviços públicos ou de obras públicas de que trata a [Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995](#), quando não envolver contraprestação pecuniária do parceiro público ao parceiro privado.

§ 4º É vedada a celebração de contrato de parceria público-privada:

I – cujo valor do contrato seja inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais);

II – cujo período de prestação do serviço seja inferior a 5 (cinco) anos; ou

III – que tenha como objeto único o fornecimento de mão-de-obra, o fornecimento e instalação de equipamentos ou a execução de obra pública.

Art. 3º As concessões administrativas regem-se por esta Lei, aplicando-se-lhes adicionalmente o disposto nos [arts. 21, 23, 25 e 27 a 39 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995](#), e no [art. 31 da Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995](#). ([Regulamento](#))

§ 1º As concessões patrocinadas regem-se por esta Lei, aplicando-se-lhes subsidiariamente o disposto na [Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995](#), e nas leis que lhe são correlatas. ([Regulamento](#))

§ 2º As concessões comuns continuam regidas pela [Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995](#), e pelas leis que lhe são correlatas, não se lhes aplicando o disposto nesta Lei.

§ 3º Continuam regidos exclusivamente pela [Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#), e pelas leis que lhe são correlatas os contratos administrativos que não caracterizem concessão comum, patrocinada ou administrativa.

Art. 4º Na contratação de parceria público-privada serão observadas as seguintes diretrizes:

I – eficiência no cumprimento das missões de Estado e no emprego dos recursos da sociedade;

II – respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos entes privados incumbidos da sua execução;

III – indelegabilidade das funções de regulação, jurisdicional, do exercício do poder de polícia e de outras atividades exclusivas do Estado;

IV – responsabilidade fiscal na celebração e execução das parcerias;

V – transparência dos procedimentos e das decisões;

VI – repartição objetiva de riscos entre as partes;

VII – sustentabilidade financeira e vantagens socioeconômicas dos projetos de parceria.

Capítulo II

DOS CONTRATOS DE PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA

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;

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 da sociedade de propósito específico para os seus financiadores, 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 parágrafo único do [art. 27 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995](#);

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.

Art. 6º A contraprestação da Administração Pública nos contratos de parceria público-privada poderá ser feita por:

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;

V – outros meios admitidos em lei.

§ 1º 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. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 2º O contrato poderá prever o aporte de recursos em favor do parceiro privado para a realização de obras e aquisição de bens reversíveis, nos termos dos incisos X e XI do caput do art. 18 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, desde que autorizado no edital de licitação, se contratos novos, ou em lei específica, se contratos celebrados até 8 de agosto de 2012. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 3º O valor do aporte de recursos realizado nos termos do § 2º poderá ser excluído da determinação: [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

I - do lucro líquido para fins de apuração do lucro real e da base de cálculo da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL; e [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

II - da base de cálculo da Contribuição para o PIS/Pasep e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 4º A parcela excluída nos termos do § 3º deverá ser computada na determinação do lucro líquido para fins de apuração do lucro real, da base de cálculo da CSLL e da base de cálculo da Contribuição para o PIS/Pasep e da Cofins, na proporção em que o custo para a realização de obras e aquisição de bens a que se refere o § 2º deste artigo for realizado, inclusive mediante depreciação ou extinção da concessão, nos termos do art. 35 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 5º Por ocasião da extinção do contrato, o parceiro privado não receberá indenização pelas parcelas de investimentos vinculados a bens reversíveis ainda não amortizadas ou depreciadas, quando tais investimentos houverem sido realizados com valores provenientes do aporte de recursos de que trata o § 2º. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

Art. 7º A contraprestação da Administração Pública será obrigatoriamente precedida da disponibilização do serviço objeto do contrato de parceria público-privada.

§ 1º É facultado à administração pública, nos termos do contrato, efetuar o pagamento da contraprestação relativa a parcela fruível do serviço objeto do contrato de parceria público-privada. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 2º O aporte de recursos de que trata o § 2º do art. 6º, quando realizado durante a fase dos investimentos a cargo do parceiro privado, deverá guardar proporcionalidade com as etapas efetivamente executadas. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

Capítulo III

DAS GARANTIAS

Art. 8º As obrigações pecuniárias contraídas pela Administração Pública em contrato de parceria público-privada poderão ser garantidas mediante:

I – vinculação de receitas, observado o disposto no [inciso IV do art. 167 da Constituição Federal](#);

II – instituição ou utilização de fundos especiais previstos em lei;

III – contratação de seguro-garantia com as companhias seguradoras que não sejam controladas pelo Poder Público;

IV – garantia prestada por organismos internacionais ou instituições financeiras que não sejam controladas pelo Poder Público;

V – garantias prestadas por fundo garantidor ou empresa estatal criada para essa finalidade;

VI – outros mecanismos admitidos em lei.

Capítulo IV

DA SOCIEDADE DE PROPÓSITO ESPECÍFICO

Art. 9º Antes da celebração do contrato, deverá ser constituída sociedade de propósito específico, incumbida de implantar e gerir o objeto da parceria.

§ 1º A transferência do controle da sociedade de propósito específico estará condicionada à autorização expressa da Administração Pública, nos termos do edital e do contrato, observado o disposto no [parágrafo único do art. 27 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995](#).

§ 2º A sociedade de propósito específico poderá assumir a forma de companhia aberta, com valores mobiliários admitidos a negociação no mercado.

§ 3º A sociedade de propósito específico deverá obedecer a padrões de governança corporativa e adotar contabilidade e demonstrações financeiras padronizadas, conforme regulamento.

§ 4º Fica vedado à Administração Pública ser titular da maioria do capital votante das sociedades de que trata este Capítulo.

§ 5º A vedação prevista no § 4º deste artigo não se aplica à eventual aquisição da maioria do capital votante da sociedade de propósito específico por instituição financeira controlada pelo Poder Público em caso de inadimplemento de contratos de financiamento.

Capítulo V

DA LICITAÇÃO

Art. 10. A contratação de parceria público-privada será precedida de licitação na modalidade de concorrência, estando a abertura do processo licitatório condicionada a:

I – autorização da autoridade competente, fundamentada em estudo técnico que demonstre:

a) a conveniência e a oportunidade da contratação, mediante identificação das razões que justifiquem a opção pela forma de parceria público-privada;

b) que as despesas criadas ou aumentadas não afetarão as metas de resultados fiscais previstas no Anexo referido no [§ 1º do art. 4º da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000](#), devendo seus efeitos financeiros, nos períodos seguintes, ser compensados pelo aumento permanente de receita ou pela redução permanente de despesa; e

c) quando for o caso, conforme as normas editadas na forma do art. 25 desta Lei, a observância dos limites e condições decorrentes da aplicação dos [arts. 29, 30 e 32 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000](#), pelas obrigações contraídas pela Administração Pública relativas ao objeto do contrato;

II – elaboração de estimativa do impacto orçamentário-financeiro nos exercícios em que deva vigorar o contrato de parceria público-privada;

III – declaração do ordenador da despesa de que as obrigações contraídas pela Administração Pública no decorrer do contrato são compatíveis com a lei de diretrizes orçamentárias e estão previstas na lei orçamentária anual;

IV – estimativa do fluxo de recursos públicos suficientes para o cumprimento, durante a vigência do contrato e por exercício financeiro, das obrigações contraídas pela Administração Pública;

V – seu objeto estar previsto no plano plurianual em vigor no âmbito onde o contrato será celebrado;

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

VII – licença ambiental prévia ou expedição das diretrizes para o licenciamento ambiental do empreendimento, na forma do regulamento, sempre que o objeto do contrato exigir.

§ 1º A comprovação referida nas alíneas b e c do inciso I do caput deste artigo conterà as premissas e metodologia de cálculo utilizadas, observadas as normas gerais para consolidação das contas públicas, sem prejuízo do exame de compatibilidade das despesas com as demais normas do plano plurianual e da lei de diretrizes orçamentárias.

§ 2º Sempre que a assinatura do contrato ocorrer em exercício diverso daquele em que for publicado o edital, deverá ser precedida da atualização dos estudos e demonstrações a que se referem os incisos I a IV do caput deste artigo.

§ 3º As concessões patrocinadas em que mais de 70% (setenta por cento) da remuneração do parceiro privado for paga pela Administração Pública dependerão de autorização legislativa específica.

§ 4º Os estudos de engenharia para a definição do valor do investimento da PPP deverão ter nível de detalhamento de anteprojeto, e o valor dos investimentos para definição do preço de referência para a licitação será calculado com base em valores de mercado considerando o custo global de obras semelhantes no Brasil ou no exterior ou com base em sistemas de custos que utilizem como insumo valores de mercado do setor específico do projeto, aferidos, em qualquer caso, mediante orçamento sintético, elaborado por meio de metodologia expedita ou paramétrica. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

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:

I – exigência de garantia de proposta do licitante, observado o limite do [inciso III do art. 31 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#);

II – [\(VETADO\)](#)

III – o emprego dos mecanismos privados de resolução de disputas, inclusive a arbitragem, a ser realizada no Brasil e em língua portuguesa, nos termos da [Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996](#), para dirimir conflitos decorrentes ou relacionados ao contrato.

Parágrafo único. O edital deverá especificar, quando houver, as garantias da contraprestação do parceiro público a serem concedidas ao parceiro privado.

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;

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;

III – o edital definirá a forma de apresentação das propostas econômicas, admitindo-se:

- a) propostas escritas em envelopes lacrados; ou
- b) propostas escritas, seguidas de lances em viva voz;

IV – o edital poderá prever a possibilidade de saneamento de falhas, de complementação de insuficiências ou ainda de correções de caráter formal no curso do procedimento, desde que o licitante possa satisfazer as exigências dentro do prazo fixado no instrumento convocatório.

§ 1º Na hipótese da alínea b do inciso III do caput deste artigo:

I - os lances em viva voz serão sempre oferecidos na ordem inversa da classificação das propostas escritas, sendo vedado ao edital limitar a quantidade de lances;

II – o edital poderá restringir a apresentação de lances em viva voz aos licitantes cuja proposta escrita for no máximo 20% (vinte por cento) maior que o valor da melhor proposta.

§ 2º O exame de propostas técnicas, para fins de qualificação ou julgamento, será feito por ato motivado, com base em exigências, parâmetros e indicadores de resultado pertinentes ao objeto, definidos com clareza e objetividade no edital.

Art. 13. O edital poderá prever a inversão da ordem das fases de habilitação e julgamento, hipótese em que:

I – encerrada a fase de classificação das propostas ou o oferecimento de lances, será aberto o invólucro com os documentos de habilitação do licitante mais bem classificado, para verificação do atendimento das condições fixadas no edital;

II – verificado o atendimento das exigências do edital, o licitante será declarado vencedor;

III – inabilitado o licitante melhor classificado, serão analisados os documentos habilitatórios do licitante com a proposta classificada em 2^o (segundo) lugar, e assim, sucessivamente, até que um licitante classificado atenda às condições fixadas no edital;

IV – proclamado o resultado final do certame, o objeto será adjudicado ao vencedor nas condições técnicas e econômicas por ele ofertadas.

Capítulo VI

DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS À UNIÃO

Art. 14. Será instituído, por decreto, órgão gestor de parcerias público-privadas federais, com competência para: [\(Vide Decreto nº 5.385, de 2005\)](#)

I – definir os serviços prioritários para execução no regime de parceria público-privada;

II – disciplinar os procedimentos para celebração desses contratos;

III – autorizar a abertura da licitação e aprovar seu edital;

IV – apreciar os relatórios de execução dos contratos.

§ 1^o O órgão mencionado no caput deste artigo será composto por indicação nominal de um representante titular e respectivo suplente de cada um dos seguintes órgãos:

I – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, ao qual cumprirá a tarefa de coordenação das respectivas atividades;

II – Ministério da Fazenda;

III – Casa Civil da Presidência da República.

§ 2^o Das reuniões do órgão a que se refere o caput deste artigo para examinar projetos de parceria público-privada participará um representante do órgão da Administração Pública direta cuja área de competência seja pertinente ao objeto do contrato em análise.

§ 3^o Para deliberação do órgão gestor sobre a contratação de parceria público-privada, o expediente deverá estar instruído com pronunciamento prévio e fundamentado:

I – do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, sobre o mérito do projeto;

II – do Ministério da Fazenda, quanto à viabilidade da concessão da garantia e à sua forma, relativamente aos riscos para o Tesouro Nacional e ao cumprimento do limite de que trata o art. 22 desta Lei.

§ 4^o Para o desempenho de suas funções, o órgão citado no caput deste artigo poderá criar estrutura de apoio técnico com a presença de representantes de instituições públicas.

§ 5^o O órgão de que trata o caput deste artigo remeterá ao Congresso Nacional e ao Tribunal de Contas da União, com periodicidade anual, relatórios de desempenho dos contratos de parceria público-privada.

§ 6^o Para fins do atendimento do disposto no inciso V do art. 4^o desta Lei, ressalvadas as informações classificadas como sigilosas, os relatórios de que trata o § 5^o deste artigo serão disponibilizados ao público, por meio de rede pública de transmissão de dados.

Art. 15. Compete aos Ministérios e às Agências Reguladoras, nas suas respectivas áreas de competência, submeter o edital de licitação ao órgão gestor, proceder à licitação, acompanhar e fiscalizar os contratos de parceria público-privada.

Parágrafo único. Os Ministérios e Agências Reguladoras encaminharão ao órgão a que se refere o caput do art. 14 desta Lei, com periodicidade semestral, relatórios circunstanciados acerca da execução dos contratos de parceria público-privada, na forma definida em regulamento.

Art. 16. Ficam a União, seus fundos especiais, suas autarquias, suas fundações públicas e suas empresas estatais dependentes autorizadas a participar, no limite global de R\$ 6.000.000.000,00 (seis bilhões de reais), em Fundo Garantidor de Parcerias Público-Privadas - FGP que terá por finalidade prestar garantia de pagamento de obrigações pecuniárias assumidas pelos parceiros públicos federais, distritais, estaduais ou municipais em virtude das parcerias de que trata esta Lei. [\(Redação dada pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 1º O FGP terá natureza privada e patrimônio próprio separado do patrimônio dos cotistas, e será sujeito a direitos e obrigações próprios.

§ 2º O patrimônio do Fundo será formado pelo aporte de bens e direitos realizado pelos cotistas, por meio da integralização de cotas e pelos rendimentos obtidos com sua administração.

§ 3º Os bens e direitos transferidos ao Fundo serão avaliados por empresa especializada, que deverá apresentar laudo fundamentado, com indicação dos critérios de avaliação adotados e instruído com os documentos relativos aos bens avaliados.

§ 4º A integralização das cotas poderá ser realizada em dinheiro, títulos da dívida pública, bens imóveis dominicais, bens móveis, inclusive ações de sociedade de economia mista federal excedentes ao necessário para manutenção de seu controle pela União, ou outros direitos com valor patrimonial.

§ 5º O FGP responderá por suas obrigações com os bens e direitos integrantes de seu patrimônio, não respondendo os cotistas por qualquer obrigação do Fundo, salvo pela integralização das cotas que subscreverem.

§ 6º A integralização com bens a que se refere o § 4º deste artigo será feita independentemente de licitação, mediante prévia avaliação e autorização específica do Presidente da República, por proposta do Ministro da Fazenda.

§ 7º O aporte de bens de uso especial ou de uso comum no FGP será condicionado a sua desafetação de forma individualizada.

§ 8º A capitalização do FGP, quando realizada por meio de recursos orçamentários, dar-se-á por ação orçamentária específica para esta finalidade, no âmbito de Encargos Financeiros da União. [\(Redação dada pela Lei nº 12.409, de 2011\)](#)

§ 9º [\(VETADO\)](#). [\(Incluído e vetado pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

Art. 17. O FGP será criado, administrado, gerido e representado judicial e extrajudicialmente por instituição financeira controlada, direta ou indiretamente, pela União, com observância das normas a que se refere o [inciso XXII do art. 4º da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964](#).

§ 1º O estatuto e o regulamento do FGP serão aprovados em assembléia dos cotistas.

§ 2º A representação da União na assembléia dos cotistas dar-se-á na forma do [inciso V do art. 10 do Decreto-Lei nº 147, de 3 de fevereiro de 1967](#).

§ 3º Caberá à instituição financeira deliberar sobre a gestão e alienação dos bens e direitos do FGP, zelando pela manutenção de sua rentabilidade e liquidez.

Art. 18. O estatuto e o regulamento do FGP devem deliberar sobre a política de concessão de garantias, inclusive no que se refere à relação entre ativos e passivos do Fundo. [\(Redação dada pela Lei nº 12.409, de 2011\)](#)

§ 1º A garantia será prestada na forma aprovada pela assembléia dos cotistas, nas seguintes modalidades:

- I – fiança, sem benefício de ordem para o fiador;
- II – penhor de bens móveis ou de direitos integrantes do patrimônio do FGP, sem transferência da posse da coisa empenhada antes da execução da garantia;
- III – hipoteca de bens imóveis do patrimônio do FGP;
- IV – alienação fiduciária, permanecendo a posse direta dos bens com o FGP ou com agente fiduciário por ele contratado antes da execução da garantia;
- V – outros contratos que produzam efeito de garantia, desde que não transfiram a titularidade ou posse direta dos bens ao parceiro privado antes da execução da garantia;

VI – garantia, real ou pessoal, vinculada a um patrimônio de afetação constituído em decorrência da separação de bens e direitos pertencentes ao FGP.

§ 2º O FGP poderá prestar contra-garantias a seguradoras, instituições financeiras e organismos internacionais que garantirem o cumprimento das obrigações pecuniárias dos cotistas em contratos de parceria público-privadas.

§ 3º A quitação pelo parceiro público de cada parcela de débito garantido pelo FGP importará exoneração proporcional da garantia.

§ 4º O FGP poderá prestar garantia mediante contratação de instrumentos disponíveis em mercado, inclusive para complementação das modalidades previstas no § 1º. [\(Redação dada pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 5º O parceiro privado poderá acionar o FGP nos casos de: [\(Redação dada pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

I - crédito líquido e certo, constante de título exigível aceito e não pago pelo parceiro público após 15 (quinze) dias contados da data de vencimento; e [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

II - débitos constantes de faturas emitidas e não aceitas pelo parceiro público após 45 (quarenta e cinco) dias contados da data de vencimento, desde que não tenha havido rejeição expressa por ato motivado. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 6º A quitação de débito pelo FGP importará sua subrogação nos direitos do parceiro privado.

§ 7º Em caso de inadimplemento, os bens e direitos do Fundo poderão ser objeto de constrição judicial e alienação para satisfazer as obrigações garantidas.

§ 8º O FGP poderá usar parcela da cota da União para prestar garantia aos seus fundos especiais, às suas autarquias, às suas fundações públicas e às suas empresas estatais dependentes. [\(Incluído pela Lei nº 12.409, de 2011\)](#)

§ 9º O FGP é obrigado a honrar faturas aceitas e não pagas pelo parceiro público. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 10. O FGP é proibido de pagar faturas rejeitadas expressamente por ato motivado. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 11. O parceiro público deverá informar o FGP sobre qualquer fatura rejeitada e sobre os motivos da rejeição no prazo de 40 (quarenta) dias contado da data de vencimento. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 12. A ausência de aceite ou rejeição expressa de fatura por parte do parceiro público no prazo de 40 (quarenta) dias contado da data de vencimento implicará aceitação tácita. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

§ 13. O agente público que contribuir por ação ou omissão para a aceitação tácita de que trata o § 12 ou que rejeitar fatura sem motivação será responsabilizado pelos danos que causar, em conformidade com a legislação civil, administrativa e penal em vigor. [\(Incluído pela Lei nº 12.766, de 2012\)](#)

Art. 19 O FGP não pagará rendimentos a seus cotistas, assegurando-se a qualquer deles o direito de requerer o resgate total ou parcial de suas cotas, correspondente ao patrimônio ainda não utilizado para a concessão de garantias, fazendo-se a liquidação com base na situação patrimonial do Fundo.

Art. 20. A dissolução do FGP, deliberada pela assembléia dos cotistas, ficará condicionada à prévia quitação da totalidade dos débitos garantidos ou liberação das garantias pelos credores.

Parágrafo único. Dissolvido o FGP, o seu patrimônio será rateado entre os cotistas, com base na situação patrimonial à data da dissolução.

Art. 21. É facultada a constituição de patrimônio de afetação que não se comunicará com o restante do patrimônio do FGP, ficando vinculado exclusivamente à garantia em virtude da qual tiver sido constituído, não podendo ser objeto de penhora, arresto, seqüestro, busca e apreensão ou qualquer ato de constrição judicial decorrente de outras obrigações do FGP.

Parágrafo único. A constituição do patrimônio de afetação será feita por registro em Cartório de Registro de Títulos e Documentos ou, no caso de bem imóvel, no Cartório de Registro Imobiliário correspondente.

Art. 22. A União somente poderá contratar parceria público-privada quando a soma das despesas de caráter continuado derivadas do conjunto das parcerias já contratadas não tiver excedido, no ano anterior, a 1% (um por cento) da receita corrente líquida do exercício, e as despesas anuais dos contratos vigentes, nos 10 (dez) anos subseqüentes, não excedam a 1% (um por cento) da receita corrente líquida projetada para os respectivos exercícios.

Capítulo VII

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 23. Fica a União autorizada a conceder incentivo, nos termos do Programa de Incentivo à Implementação de Projetos de Interesse Social – PIPS, instituído pela [Lei nº 10.735, de 11 de setembro de 2003](#), às aplicações em fundos de investimento, criados por instituições financeiras, em direitos creditórios provenientes dos contratos de parcerias público-privadas.

Art. 24. O Conselho Monetário Nacional estabelecerá, na forma da legislação pertinente, as diretrizes para a concessão de crédito destinado ao financiamento de contratos de parcerias público-privadas, bem como para participação de entidades fechadas de previdência complementar.

Art. 25. A Secretaria do Tesouro Nacional editará, na forma da legislação pertinente, normas gerais relativas à consolidação das contas públicas aplicáveis aos contratos de parceria público-privada.

Art. 26. O [inciso I do § 1º do art. 56 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#), passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 56

§ 1º

I - caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública, devendo estes ter sido emitidos sob a forma escritural, mediante registro em sistema centralizado de liquidação e de custódia autorizado pelo Banco Central do Brasil e avaliados pelos seus valores econômicos, conforme definido pelo Ministério da Fazenda;

....." (NR)

Art. 27. As operações de crédito efetuadas por empresas públicas ou sociedades de economia mista controladas pela União não poderão exceder a 70% (setenta por cento) do total das fontes de recursos financeiros da sociedade de propósito específico, sendo que para as áreas das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, onde o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH seja inferior à média nacional, essa participação não poderá exceder a 80% (oitenta por cento).

§ 1º Não poderão exceder a 80% (oitenta por cento) do total das fontes de recursos financeiros da sociedade de propósito específico ou 90% (noventa por cento) nas áreas das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, onde o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH seja inferior à média nacional, as operações de crédito ou contribuições de capital realizadas cumulativamente por:

I – entidades fechadas de previdência complementar;

II – empresas públicas ou sociedades de economia mista controladas pela União.

§ 2º Para fins do disposto neste artigo, entende-se por fonte de recursos financeiros as operações de crédito e contribuições de capital à sociedade de propósito específico.

Art. 28. A União não poderá conceder garantia ou realizar transferência voluntária aos Estados, Distrito Federal e Municípios se a soma das despesas de caráter continuado derivadas do conjunto das parcerias já contratadas por esses entes tiver excedido, no ano anterior, a 5% (cinco por cento) da receita corrente líquida do exercício ou se as despesas anuais dos contratos vigentes nos 10 (dez) anos subseqüentes excederem a 5% (cinco por cento) da receita corrente líquida projetada para os respectivos exercícios. ([Redação dada pela Lei nº 12.766, de 2012](#))

§ 1º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios que contratarem empreendimentos por intermédio de parcerias público-privadas deverão encaminhar ao Senado Federal e à Secretaria do

Tesouro Nacional, previamente à contratação, as informações necessárias para cumprimento do previsto no caput deste artigo.

§ 2º Na aplicação do limite previsto no caput deste artigo, serão computadas as despesas derivadas de contratos de parceria celebrados pela administração pública direta, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas, direta ou indiretamente, pelo respectivo ente, excluídas as empresas estatais não dependentes. ([Redação dada pela Lei nº 12.024, de 2009](#))

§ 3º ([VETADO](#))

Art. 29. Serão aplicáveis, no que couber, as penalidades previstas no [Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal](#), na [Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992 – Lei de Improbidade Administrativa](#), na [Lei nº 10.028, de 19 de outubro de 2000 - Lei dos Crimes Fiscais](#), no [Decreto-Lei nº 201, de 27 de fevereiro de 1967](#), e na [Lei nº 1.079, de 10 de abril de 1950](#), sem prejuízo das penalidades financeiras previstas contratualmente.

Art. 30. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 30 de dezembro de 2004; 183ª da Independência e 116ª da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Bernard Appy

Nelson Machado

Este texto não substitui o publicado no DOU de 31.12.2004

Lei Municipal nº 14.517, de 16 de outubro de 2007

(Projeto de Lei nº 503/06, do Executivo, aprovado na forma de Substitutivo do Legislativo)

Institui o Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas, cria a Companhia

São Paulo de Parcerias - SPP e dá outras providências.

GILBERTO KASSAB, Prefeito do Município de São Paulo, no uso das atribuições que lhe são conferidas por lei, faz saber que a Câmara Municipal, em sessão de 9 de outubro de 2007, decretou e eu promulgo a seguinte lei:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º. Fica instituído o Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas, destinado a promover, fomentar, coordenar, regular e fiscalizar a realização de parcerias público-privadas no âmbito da Administração Pública Municipal Direta e Indireta.

§ 1º. As parcerias público-privadas de que trata esta lei são mecanismos de colaboração entre o Município e os agentes do setor privado, com o objetivo de implantar e desenvolver obra, serviço ou empreendimento público, bem como explorar a gestão das atividades deles decorrentes, cabendo remuneração aos parceiros privados segundo critérios de desempenho, em prazo compatível com a amortização dos investimentos realizados.

§ 2º. As concessões patrocinadas em que houver previsão de remuneração do parceiro privado mediante a cobrança de pedágio serão objeto de lei específica.

Art. 2º. O Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas observará as seguintes diretrizes:

I - eficiência no cumprimento de suas finalidades, com estímulo à competitividade na prestação de serviços e à sustentabilidade econômica de cada empreendimento;

II - respeito aos interesses e direitos dos destinatários dos serviços e dos agentes privados incumbidos de sua execução;

III - indisponibilidade das funções política, normativa, policial, reguladora, controladora e fiscalizadora do Município;

IV - universalização do acesso a bens e serviços essenciais;

V - transparência dos procedimentos e das decisões;

VI - responsabilidade fiscal na celebração e execução dos contratos;

VII - responsabilidade social e ambiental.

Art. 3º. Poderão ser objeto do Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas:

I - a implantação, ampliação, melhoramento, reforma, manutenção ou gestão de infra-estrutura pública;

II - a prestação de serviço público;

III - a exploração de bem público;

IV - a execução de obra para alienação, locação ou arrendamento à Administração Pública Municipal;

V - a construção, ampliação, manutenção, reforma e gestão de bens de uso público em geral, incluídos os recebidos em delegação do Estado ou da União.

§ 1º. Observado o disposto no § 4º do art. 2º da Lei Federal nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004, é vedada a celebração de parcerias público-privadas nos seguintes casos:

I - execução de obra sem atribuição ao contratado do encargo de mantê-la e explorá-la por, no mínimo, 5 (cinco) anos;

II - que tenha como único objeto a mera terceirização de mão-de-obra, o fornecimento e a instalação de equipamentos ou a execução de obra pública, bem como as prestações singelas ou isoladas, quais sejam, aquelas que não envolvam conjunto de atividades.

§ 2º. As concessões patrocinadas em que mais de 70% (setenta por cento) da remuneração do parceiro privado for paga pela Administração Pública dependerão de autorização legislativa específica.

§ 3º. Será permitido o aditamento que envolva o alongamento do prazo contratual, por tempo não superior a 25% (vinte e cinco por cento) do prazo previsto no contrato, observado o prazo máximo de vigência estabelecido na legislação federal.

§ 4º. Outras alterações relativas ao prazo previsto no § 3º deste artigo dependerão de prévia autorização legislativa.

CAPÍTULO II

DOS CONTRATOS DE PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA

Art. 4º. Os contratos de parceria público-privada reger-se-ão pelo disposto nesta lei e na lei federal aplicável, pelas normas gerais do regime de concessão e permissão de serviços públicos, de licitações e contratos administrativos, com prazo de vigência não inferior a 5 (cinco) nem superior a 35 (trinta e cinco) anos, incluindo eventual prorrogação e deverão estabelecer:

I - as metas e os resultados a serem atingidos, cronograma de execução e prazos estimados para seu alcance, bem como os critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante adoção de indicadores capazes de aferir o resultado;

II - a remuneração pelos bens ou serviços disponibilizados e, observada a natureza do instituto escolhido para viabilizar a parceria, o prazo necessário à amortização dos investimentos;

III - cláusulas que, dependendo da modalidade escolhida, prevejam:

a) a obrigação do contratado de obter recursos financeiros necessários à execução do objeto e de sujeitar-se aos riscos do negócio, bem como as hipóteses de exclusão de sua responsabilidade;

b) a possibilidade de término do contrato não só pelo tempo decorrido ou pelo prazo estabelecido, mas também pelo montante financeiro retornado ao contratado em função do investimento

c) a dispensa de cumprimento de determinadas obrigações por parte do parceiro privado nos casos de inadimplemento do parceiro público;

IV - identificação dos gestores responsáveis pela execução e fiscalização.

§ 1º. Compete ao Poder Público declarar de utilidade pública os bens que, por suas características, sejam apropriados ao desenvolvimento de atividades inerentes, acessórias ou complementares ao objeto do contrato, bem como à implementação de projetos associados, podendo promover a instituição de servidões e as desapropriações, diretamente ou mediante outorga de poderes ao contratado.

§ 2º. As relações contratuais firmadas anteriormente a esta lei poderão ser modificadas para atendimento dos preceitos aqui estabelecidos, a critério do Poder Executivo Municipal.

Art. 5º. Poderão figurar como contratantes nas parcerias público-privadas as entidades do Município de São Paulo a quem a lei, o regulamento ou o estatuto confirmam a titularidade dos bens ou serviços objeto da contratação, incluindo autarquias, fundações instituídas ou mantidas pelo Município, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Art. 6º. Antes da celebração do contrato, o parceiro privado deverá constituir sociedade de propósito específico, incumbida de implementar e gerir o objeto da parceria.

Art. 7º. A remuneração do contratado, observada a natureza jurídica do instituto escolhido para viabilizar a parceria, poderá ser feita mediante a utilização isolada ou combinada das seguintes alternativas:

I - tarifas cobradas dos usuários, informando-se ao Poder Legislativo sua composição, forma de reajuste e demais informações relativas ao assunto;

II - pagamento com recursos orçamentários;

III - cessão de créditos do Município, excetuados os relativos atributos, e das entidades da Administração Municipal;

IV - cessão de direitos relativos à exploração comercial de bens públicos materiais ou imateriais;

V - transferência de bens móveis e imóveis, observada a legislação pertinente;

VI - títulos da dívida pública, emitidos com observância da legislação aplicável;

VII - outras receitas alternativas, complementares, acessórias, ou de projetos associados, com informação ao Poder Legislativo de sua composição e origem.

§ 1º. A remuneração do contrato dar-se-á a partir do momento em que o serviço, a obra ou o empreendimento contratado estiver disponível para utilização.

§ 2º. Os ganhos econômicos decorrentes, entre outros, da modernização, da expansão ou da racionalização de atividade desenvolvida pelo contratado, da repactuação das condições de financiamento e da redução do ônus tributário serão compartilhados com o contratante.

§ 3º. A remuneração do parceiro privado poderá sofrer atualização periódica com base em fórmulas paramétricas, conforme previsto no edital de licitação, informando-se previamente ao Poder Legislativo sua composição.

§ 4º. Os contratos previstos nesta lei poderão prever o pagamento, ao parceiro privado, de remuneração variável vinculada ao seu desempenho na execução do contrato, conforme metas e padrões de qualidade e disponibilidade previamente definidos.

Art. 8º. Sem prejuízo das sanções previstas na legislação pertinente, o contrato poderá prever, para a hipótese de inadimplemento da obrigação pecuniária a cargo do contratante, o acréscimo de multa de 2% (dois por cento) e juros segundo a taxa que estiver em vigor para a mora no pagamento de impostos devidos à Fazenda Municipal.

Art. 9º. Os instrumentos de parceria público-privada poderão prever mecanismos amigáveis de solução das divergências contratuais, inclusive por meio de arbitragem, nos termos da legislação em vigor.

§ 1º. Na hipótese de arbitramento, serão escolhidos três árbitros de reconhecida idoneidade, sendo um indicado pelo Poder Executivo, um pelo contratado e um de comum acordo, por ambas as partes.

§ 2º. A arbitragem terá lugar no Município de São Paulo, em cujo foro serão ajuizadas, se for o caso, as ações necessárias para assegurar a sua realização e a execução de sentença arbitral.

CAPÍTULO III

DA GESTÃO DO PROGRAMA DE PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

Art. 10. A gestão do Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas será realizada pelo Conselho Gestor, vinculado ao Gabinete do Prefeito, que definirá as prioridades quanto à implantação, expansão, melhoria, gestão ou exploração de bens, serviços, atividades, infra-estruturas, estabelecimentos ou empreendimentos públicos.

Art. 11. O Conselho Gestor do Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas será integrado pelos seguintes membros:

I - o Secretário do Governo Municipal;

II - o Secretário Municipal de Planejamento;

III - o Secretário Municipal de Finanças;

IV - o Secretário Municipal de Gestão;

V - o Secretário Municipal dos Negócios Jurídicos;

VI - como membro eventual, o titular do órgão municipal diretamente relacionado com o serviço ou atividade objeto da parceria público-privada.

§ 1º. A Presidência do Conselho será exercida pelo Secretário do Governo Municipal.

§ 2º. O Presidente do Conselho proferirá o voto de desempate, quando for o caso.

§ 3º. Caberá ao Conselho Gestor:

I - aprovar projetos de parceria público-privadas, observadas as disposições do art. 4º desta lei;

II - acompanhar permanentemente a execução dos projetos de parcerias público-privadas para avaliação de sua eficiência, por meio de critérios objetivos previamente definidos;

III - supervisionar as atividades da Companhia São Paulo de Parcerias - SPP;

IV - decidir sobre a alteração, revisão, rescisão, prorrogação ou renovação dos contratos de parcerias público-privadas;

V - fazer publicar as atas de suas reuniões no Diário Oficial da Cidade;

VI - elaborar e aprovar seu Regimento Interno, que disciplinará as atribuições de seus membros, seu funcionamento, procedimentos internos relativos a aprovação de projetos e deliberações sobre os assuntos submetidos à sua apreciação, ausências e casos de impedimento.

§ 4º. A participação no Conselho não será remunerada, sendo considerada serviço público relevante.

§ 5º. Caberá à Secretaria do Governo Municipal executar as atividades operacionais e de coordenação das parcerias público-privadas, bem como assessorar o Conselho Gestor do programa ora instituído e divulgar os conceitos e metodologias próprios dos contratos de parceria, apoiada por equipe técnica.

§ 6º. O Conselho Gestor remeterá à Câmara Municipal, anualmente, até o último dia útil do mês de março, relatório detalhado das atividades desenvolvidas e desempenhadas no âmbito dos contratos de parceria público-privadas no ano anterior.

Art. 12. São condições para a inclusão de projetos no Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas:

I - efetivo interesse público, considerando a natureza, relevância e valor de seu objeto, bem como o caráter prioritário da respectiva execução, observadas as diretrizes estabelecidas pelo Executivo Municipal;

II - estudo técnico de sua viabilidade, mediante demonstração das metas e resultados a serem atingidos, cronograma de execução, forma e prazo de amortização do capital investido, bem como a indicação dos critérios de avaliação ou desempenho a serem utilizados.

Parágrafo único. A aprovação do projeto fica condicionada ainda ao seguinte:

I - elaboração de estimativa do impacto orçamentário-financeiro;

II - demonstração da origem dos recursos para seu custeio;

III - comprovação de compatibilidade com a lei orçamentária anual, a lei de diretrizes orçamentárias e o plano plurianual.

CAPÍTULO IV

DA COMPANHIA SÃO PAULO DE PARCERIAS – SPP

Art. 13. Fica o Poder Executivo autorizado a constituir pessoa jurídica, sob a forma de sociedade por ações, denominada Companhia São Paulo de Parcerias - SPP, vinculada à Secretaria Municipal de Finanças, para os fins de:

I - viabilizar e garantir a implementação do Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas;

II - gerir os ativos a ela transferidos pelo Município ou que tenham sido adquiridos a qualquer título;

III - atuar em outras atividades relacionadas ao Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas.

Art. 14. A SPP terá sede e foro no Município de São Paulo.

Art. 15. O capital social da SPP será composto por ações ordinárias ou preferenciais nominativas, sem valor nominal, podendo o Município integralizá-lo em dinheiro ou em bens e direitos avaliados na forma da legislação pertinente.

§ 1º. Poderão participar do capital da SPP entidades da Administração Municipal, desde que o Município mantenha, no mínimo, a titularidade direta da maioria das ações com direito a voto.

§ 2º. Fica o Poder Executivo autorizado a subscrever e integralizar o capital da SPP com os seguintes bens e direitos, na forma do “caput” deste artigo:

I - imóveis de sua propriedade, relacionados no Anexo Único integrante desta lei;

II - ações ordinárias ou preferenciais, de titularidade do Município e de suas autarquias, no capital de sociedades anônimas, que não sejam necessárias para assegurar o exercício do respectivo poder de controle em caráter incondicional;

III - títulos da dívida pública, emitidos na forma da legislação aplicável;

IV - títulos e valores mobiliários;

V - direitos referentes ao Fundo de Compensação das Variações Salariais - FCVS e recursos financeiros federais e estaduais, cuja transferência independa de autorização legislativa específica;

VI - outros bens e direitos de titularidade direta ou indireta do Município, inclusive os originários de parcelamento de tributos municipais, mantidas, neste caso, as condições do parcelamento, tais como o número de prestações, o valor, os critérios de atualização e as datas de vencimento.

§ 3º. Os direitos creditórios de natureza tributária a que se refere o inciso VI do § 2º não abrangem os valores referentes a vinculações legais ou constitucionais e, quando houver, os valores referentes a despesas judiciais e honorários advocatícios.

§ 4º. Na cessão dos direitos creditórios de natureza tributária de que trata o inciso VI do § 2º, será observado o sigilo relativamente a qualquer informação sobre a situação econômica ou financeira do contribuinte ou de terceiros e sobre a natureza e o estado dos negócios ou atividades destes.

§ 5º. É vedado à SPP ceder os direitos creditórios de natureza tributária a que se refere o inciso VI do § 2º.

§ 6º. Caberá à Secretaria Municipal dos Negócios Jurídicos, pela Procuradoria Geral do Município, adotar as medidas administrativas e judiciais necessárias à preservação dos direitos creditórios de natureza tributária de que trata o inciso VI do §

2º, prestando, ainda, assessoria e consultoria jurídica à SPP para este fim.

§ 7º. Para a subscrição e integralização de outros imóveis ao capital da SPP, será necessária prévia autorização legislativa.

Art. 16. Para a consecução de seus objetivos, a SPP poderá:

I - celebrar, participar ou intervir nos contratos que tenham por objeto:

a) a instituição de parcerias público-privadas;

b) a elaboração dos estudos técnicos a que se refere o art. 12, inciso II, desta lei;

II - assumir, total ou parcialmente, direitos e obrigações decorrentes dos contratos de que trata o inciso I deste artigo;

III - contrair empréstimos e emitir títulos, ações, debêntures e outros títulos, nos termos da legislação em vigor;

IV - prestar garantias reais, fidejussórias e contratar seguros

V - explorar, gravar e alienar onerosamente os bens integrantes de seu patrimônio;

VI - participar do capital de outras empresas controladas por ente público ou privado.

Art. 17. A SPP não poderá receber do Município recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral.

Art. 18. A SPP poderá, para a consecução de seus objetivos, celebrar convênios com órgãos e entidades da Administração Municipal e contratar, observada a legislação pertinente, serviços especializados de terceiros.

Art. 19. A sociedade será administrada por uma Diretoria, composta por até 3 (três) membros, e por um Conselho de Administração, composto por até 5 (cinco) membros, tendo, em caráter permanente, um Conselho Fiscal.

Parágrafo único. Sem prejuízo dos poderes previstos na legislação societária e da observância às políticas e diretrizes estabelecidas por outros órgãos da Administração Municipal com competência específica sobre a matéria, o Conselho de Administração deverá aprovar previamente os termos e condições de cada uma das operações mencionadas no art. 15 desta lei.

Art. 20. Os projetos de parceria público-privada serão objeto de consulta pública, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias da publicação do edital da respectiva licitação, mediante publicação de aviso na imprensa oficial, em jornais de grande circulação e por meio eletrônico, no qual serão informadas as justificativas para a contratação, a identificação do objeto, o prazo de duração do contrato e seu valor estimado, fixando-se prazo para fornecimento de sugestões.

Parágrafo único. Os termos do edital e do contrato de parceria público-privada serão também submetidos à audiência pública, sem prejuízo e nos termos da legislação federal vigente.

Art. 21. Fica a Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo - COHAB/SP autorizada a transferir, a título oneroso ou gratuito, à Prefeitura do Município de São Paulo ou diretamente à SPP, os direitos referentes ao Fundo de Compensação das Variações Salariais - FCVS e os recebíveis de mutuários nos contratos habitacionais, bem como a dívida da COHAB/SP para com o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS, transferida da Caixa Econômica Federal para a União e refinanciada com fundamento na Lei Federal nº 8.727, de 5 de novembro de 1993.

Parágrafo único. Para cumprimento do disposto no "caput" deste artigo, fica o Município autorizado a assumir a dívida da

COHAB/SP para com o FGTS.

Art. 22. Fica o Poder Executivo autorizado a alienar ou terceirizar a administração dos direitos referentes ao Fundo de Compensação das Variações Salariais - FCVS e dos recebíveis de mutuários dos contratos habitacionais transferidos pela Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo - COHAB/SP nos termos do art. 21 desta lei.

Art. 23. Para atender às despesas decorrentes da execução desta lei, fica o Poder Executivo autorizado a:

I - abrir créditos especiais até o limite de R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais), destinados à cobertura das despesas necessárias à constituição e instalação da SPP;

II - proceder à incorporação da SPP no orçamento do Município;

III - promover a abertura de créditos adicionais suplementares, até o limite necessário para a integralização das parcelas do capital social da SPP.

CAPÍTULO V

OUTRAS DISPOSIÇÕES

Art. 24. A celebração dos termos de cooperação de que trata o art. 50 da Lei nº 14.223, de 26 de setembro de 2006, sujeitar-se-á à prévia autorização do Prefeito.

§ 1º. Os termos de cooperação serão regulamentados pelo Executivo no prazo de 90 (noventa) dias contados da data da publicação desta lei.

§ 2º. Os termos de cooperação em vigor na data da publicação desta lei deverão adequar-se à nova regulamentação a que se refere o § 1º deste artigo e ser submetidos à deliberação do Prefeito.

Art. 25. Fica permitida a exploração de publicidade nos abrigos de parada de transporte público de passageiros e nos relógios de tempo, temperatura e poluição, que deverá ser disciplinada em decreto específico, inclusive no que se refere às características e quantidade desses elementos, bem como às condições para a veiculação de anúncios, dentre outros aspectos, cabendo a decisão final ao Prefeito, observada a legislação relativa a licitações e contratos.

Parágrafo único. A exploração de publicidade nos demais elementos do mobiliário urbano será objeto de lei específica, de iniciativa do Executivo.

Art. 26. É proibida, nas vias e logradouros públicos, a distribuição de folhetos, panfletos ou qualquer tipo de material impresso veiculando mensagens publicitárias, entregues manualmente, lançados de veículos, aeronaves ou edificações ou oferecidos em mostruários.

§ 1º. O descumprimento ao disposto no "caput" deste artigo sujeitará o beneficiário da divulgação do produto ou serviço à multa de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), dobrada na reincidência e reaplicada a partir da lavratura da primeira multa, até a cessação da infração, sem prejuízo da apreensão do material impresso distribuído irregularmente.

§ 2º. Excetua-se da vedação estabelecida no "caput" deste artigo a distribuição gratuita de jornais e publicações contendo, no mínimo, 80% (oitenta por cento) de matéria jornalística, nos termos a serem definidos em regulamentação própria.

§ 3º. A distribuição de jornais e publicações mencionada no §2º deste artigo não abrangerá os cruzamentos com dispositivo semafórico e dependerá de prévia autorização do Prefeito.

Art. 27. Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, aos 16 de outubro de 2007, 454º da fundação de São Paulo.

GILBERTO KASSAB, PREFEITO

Publicada na Secretaria do Governo Municipal, em 16 de outubro de 2007.

CLOVIS DE BARROS CARVALHO, Secretário do Governo Municipal

Lei Municipal nº 14.132, de 24 de janeiro de 2006, com redação dada pelas leis nº 14.482/2007 e 14.664/2008

Dispõe sobre a qualificação de entidades sem fins lucrativos como organizações sociais.

JOSÉ SERRA, Prefeito do Município de São Paulo, no uso das atribuições que lhe são conferidas por lei, faz saber que a Câmara Municipal, em sessão de 3 de janeiro de 2006, decretou e eu promulgo a seguinte lei:

Art. 1º O Poder Executivo qualificará como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas às áreas de saúde e de esportes, lazer e recreação, atendidos os requisitos previstos nesta lei. (N.R. Dara pela Lei nº 14.664/2008)

Parágrafo único. As pessoas jurídicas de direito privado cujas atividades sejam dirigidas àquelas relacionadas no "caput" deste artigo, qualificadas pelo Poder Executivo como organizações sociais, serão submetidas ao controle externo da Câmara Municipal, que o exercerá com o auxílio do Tribunal de Contas do Município, ficando o controle interno a cargo do Poder Executivo.

Art. 2º São requisitos específicos para que as entidades privadas referidas no art. 1º desta lei habilitem-se à qualificação como organização social:

I - comprovar o registro de seu ato constitutivo, dispondo sobre:

- a) natureza social de seus objetivos relativos à respectiva área de atuação;
- b) finalidade não-lucrativa, com a obrigatoriedade de investimento de seus excedentes financeiros no desenvolvimento das próprias atividades;
- c) ter, como órgãos de deliberação superior e de direção, um conselho de administração e uma diretoria definidos nos termos do estatuto, asseguradas àquele composição e atribuições normativas e de controle básicas previstas nesta lei;
- d) participação, no órgão colegiado de deliberação superior, de representantes dos empregados da entidade e de membros de notória capacidade profissional e idoneidade moral;
- e) composição e atribuições da diretoria;
- f) obrigatoriedade de publicação anual, no Diário Oficial do Município, dos relatórios financeiros e do relatório de execução do contrato de gestão;
- g) no caso de associação civil, a aceitação de novos associados, na forma do estatuto;
- h) proibição de distribuição de bens ou de parcela do patrimônio líquido em qualquer hipótese, inclusive em razão de desligamento, retirada ou falecimento de associado ou membro da entidade;
- i) previsão de incorporação integral do patrimônio, dos legados ou das doações que lhe foram destinados, bem como dos excedentes financeiros decorrentes de suas atividades, em caso de extinção ou desqualificação, ao patrimônio de outra organização social qualificada no âmbito do Município de São Paulo, da mesma área de atuação, ou ao patrimônio do Município, na proporção dos recursos e bens por ele alocados nos termos do contrato de gestão;

II - haver aprovação, quanto ao cumprimento integral dos requisitos para sua qualificação, do Secretário ou Titular do órgão supervisor ou regulador da área de atividade correspondente ao seu objeto social, bem como do Secretário Municipal de Gestão.

Parágrafo único. Somente serão qualificadas como organização social as entidades que, efetivamente, comprovarem o desenvolvimento da atividade descrita no "caput" do art. 1º desta lei há mais de 5 (cinco) anos.

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 3º O Conselho de Administração deve estar estruturado nos termos do respectivo estatuto, observados, para fins de atendimento dos requisitos de qualificação, os seguintes critérios básicos:

I - ser composto por:

- a) 55% (cinquenta e cinco por cento), no caso de associação civil, de membros eleitos dentre os membros ou os associados;

b) 35% (trinta e cinco por cento) de membros eleitos pelos demais integrantes do Conselho, dentre pessoas de notória capacidade profissional e reconhecida idoneidade moral;

c) 10% (dez por cento) de membros eleitos pelos empregados da entidade;

II - os membros eleitos ou indicados para compor o Conselho terão mandato de 4 (quatro) anos, admitida uma recondução;

III - o primeiro mandato de metade dos membros eleitos ou indicados deve ser de 2 (dois) anos, segundo critérios estabelecidos no estatuto;

IV - o dirigente máximo da entidade deve participar das reuniões do Conselho, sem direito a voto;

V - o Conselho deve reunir-se ordinariamente, no mínimo, 3 (três) vezes a cada ano e, extraordinariamente, a qualquer tempo;

VI - os conselheiros não receberão remuneração pelos serviços que, nesta condição, prestarem à organização social, ressalvada a ajuda de custo por reunião da qual participem;

VII - os conselheiros eleitos ou indicados para integrar a diretoria da entidade devem renunciar ao assumirem as correspondentes funções executivas.

Art. 4º Para os fins de atendimento dos requisitos de qualificação, devem ser incluídas, dentre as atribuições privativas do Conselho de Administração, as seguintes:

I - fixar o âmbito de atuação da entidade, para consecução do seu objeto;

II - aprovar a proposta de contrato de gestão da entidade;

III - aprovar a proposta de orçamento da entidade e o programa de investimentos;

IV - designar e dispensar os membros da diretoria;

V - fixar a remuneração dos membros da diretoria;

VI - aprovar os estatutos, bem como suas alterações, e a extinção da entidade por maioria, no mínimo, de 2/3 (dois terços) de seus membros;

VII - aprovar o regimento interno da entidade, que deve dispor, no mínimo, sobre a estrutura, o gerenciamento, os cargos e as competências;

VIII - aprovar por maioria, no mínimo, de 2/3 (dois terços) de seus membros, o regulamento próprio contendo os procedimentos que deve adotar para a contratação de obras e serviços, bem como para compras e alienações, e o plano de cargos, salários e benefícios dos empregados da entidade;

IX - aprovar e encaminhar, ao órgão supervisor da execução do contrato de gestão, os relatórios gerenciais e de atividades da entidade, elaborados pela diretoria;

X - fiscalizar o cumprimento das diretrizes e metas definidas e aprovar os demonstrativos financeiros e contábeis e as contas anuais da entidade, com o auxílio de auditoria externa.

DO CONTRATO DE GESTÃO

Art. 5º Para os efeitos desta lei, entende-se por contrato de gestão o instrumento firmado entre o Poder Público e a entidade qualificada como organização social, com vistas à formação de parceria entre as partes para fomento e execução de atividades relativas às relacionadas em seu art. 1º.

§ 1º É dispensável a licitação para a celebração dos contratos de que trata o "caput" deste artigo, nos termos do art. 24, inciso XXIV, da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993, com a redação dada pela Lei Federal nº 9.648, de 27 de maio de 1998.

§ 2º O Poder Público dará publicidade da decisão de firmar cada contrato de gestão, indicando as atividades que deverão ser executadas, nos termos do art. 1º desta lei.

§ 3º A celebração de cada contrato de gestão poderá ser precedida de processo seletivo quando mais de uma entidade qualificada como organização social manifestar expressamente interesse em prestar o serviço objeto da parceria, na mesma unidade administrativa, nos termos regulamentados pelo Poder Executivo. (N.R. dada pela Lei nº 14.482/2007)

§ 4º O contrato de gestão poderá ser firmado com a entidade qualificada como organização social associada a instituições sem fins lucrativos, com as quais mantenha termo de parceria, na forma e condições que dispuser decreto do Executivo. (N.R. dada pela Lei nº 14.482/2007)

Art. 6º O contrato de gestão celebrado pelo Município discriminará as atribuições, responsabilidades e obrigações do Poder Público e da entidade contratada e será publicado na íntegra no Diário Oficial do Município.

§ 1º. O contrato de gestão deverá ser submetido, após aprovação do Conselho de Administração da entidade qualificada como organização social, ao Secretário Municipal da respectiva área de atuação, ouvidos previamente a Comissão de Avaliação de que trata o art. 7º-A desta lei e o Secretário Municipal de Gestão.

§ 2º. O contrato de gestão será também disponibilizado, na íntegra, na Internet, através da página eletrônica da Prefeitura do Município de São Paulo, devendo ainda constar da divulgação, obrigatoriamente, o nome e qualificação dos integrantes da Diretoria, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal da organização social.

Art. 7º Na elaboração do contrato de gestão, devem ser observados os princípios inscritos no art. 37 da Constituição Federal e no art. 81 da Lei Orgânica do Município de São Paulo e, também, os seguintes preceitos:

I - especificação do programa de trabalho proposto pela organização social, estipulação das metas a serem atingidas e respectivos prazos de execução, quando for pertinente, bem como previsão expressa dos critérios objetivos de avaliação de desempenho a serem utilizados, mediante indicadores de qualidade e produtividade;

II - estipulação dos limites e critérios para a despesa com a remuneração e vantagens de qualquer natureza a serem percebidas pelos dirigentes e empregados das organizações sociais, no exercício de suas funções.

Parágrafo único. O Secretário Municipal de Saúde deverá definir as demais cláusulas necessárias dos contratos de gestão de que for signatário.

Art. 7º-A. Deverá ser constituída, no âmbito de cada Secretaria competente, Comissão de Avaliação, com a atribuição específica de analisar os termos da minuta de contrato de gestão, previamente à assinatura do ajuste.

§ 1º. A Comissão de Avaliação será presidida pelo Titular da respectiva Pasta e terá a seguinte composição:

I - no caso das atividades relacionadas à área da saúde:

a) dois membros da sociedade civil, escolhidos dentre os membros do Conselho Municipal de Saúde ou dos Conselhos Gestores dos equipamentos incluídos nos contratos de gestão, quando existirem, ou pelo Prefeito;

b) dois membros indicados pela Câmara Municipal de São Paulo; e

c) quatro membros indicados pelo Poder Executivo, com notória capacidade e adequada qualificação;

II - no caso das atividades relacionadas à área de esportes, lazer e recreação:

a) dois membros da sociedade civil, escolhidos dentre os membros do Conselho Municipal de Esportes e Lazer ou pelo Prefeito;

b) dois membros indicados pela Câmara Municipal de São Paulo; e

c) quatro membros indicados pelo Poder Executivo, com notória capacidade e adequada qualificação.

§ 2º O Poder Executivo regulamentará a instalação e o funcionamento da Comissão de Avaliação.

Art. 7º-B. Para fomento e execução de programas e atividades dirigidas às áreas de esportes, lazer e recreação, as organizações sociais que celebrarem contratos de gestão com o Município poderão também utilizar as dependências e equipamentos:

I - dos Clubes da Comunidade, sem prejuízo do disposto na Lei nº 13.718, de 8 de janeiro de 2004;

II - de agremiações desportivas de natureza privada, na condição de colaboradoras.

Parágrafo único. Em ambas as hipóteses previstas nos incisos I e II do "caput" deste artigo, caberá exclusivamente à organização social a responsabilidade pela realização das atividades nele referidas, em cumprimento ao estabelecido no contrato de gestão.

Art. 7º-C. Em razão dos contratos de gestão que vierem a ser firmados, o Secretário Municipal de Esportes, Lazer e Recreação poderá realocar os servidores municipais das unidades envolvidas, aos quais é facultado afastamento para as organizações sociais parceiras, garantida sua integração no modelo de gestão descentralizada de que trata esta lei, nos termos do disposto em seu art. 16.

DA EXECUÇÃO E FISCALIZAÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO

Art. 8º. Sem prejuízo do disposto no art. 7º-A desta lei, o Secretário Municipal ou a autoridade supervisora da área de atuação da entidade constituirá, ainda, Comissão de Acompanhamento e Fiscalização da execução do contrato de gestão firmado com a organização social no âmbito de sua competência.

§ 1º. A Comissão de Acompanhamento e Fiscalização deverá ser integrada por pessoas de notória capacidade e atuação na área objeto da parceria, sendo:

I - dois membros da sociedade civil;

II - três membros do Poder Executivo.

§ 2º. A organização social apresentará à Comissão de Acompanhamento e Fiscalização, ao término de cada exercício ou a qualquer momento, conforme recomende o interesse público, relatório pertinente à execução do contrato de gestão, contendo comparativo específico das metas propostas com os resultados alcançados, acompanhado da prestação de contas correspondente ao exercício financeiro.

§ 3º. Os resultados atingidos com a execução do contrato de gestão deverão ser ainda analisados, periodicamente, pela Comissão de Acompanhamento e Fiscalização, e disponibilizados na Internet através de página eletrônica da Prefeitura do Município de São Paulo.

§ 4º. A Comissão de Acompanhamento e Fiscalização deverá encaminhar ao Secretário Municipal competente ou à autoridade supervisora da área de atuação da organização social, bem como à Comissão de Avaliação de que trata o art. 7º-A desta lei, relatório conclusivo sobre a análise procedida.

§ 5º. O Poder Executivo regulamentará a instalação e o funcionamento da Comissão de Acompanhamento e Fiscalização.

Art. 9º Os responsáveis pela fiscalização da execução do contrato de gestão, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade na utilização de recursos ou bens de origem pública por organização social, dela darão ciência ao Tribunal de Contas do Município e ao Ministério Público, para as providências relativas aos respectivos âmbitos de atuação, sob pena de responsabilidade solidária.

Art. 10. Sem prejuízo da medida a que se refere o art. 9º desta lei, quando assim exigir a gravidade dos fatos ou o interesse público, havendo indícios fundados de malversação de bens ou recursos de origem pública, os responsáveis pela fiscalização representarão ao Ministério Público e comunicarão à Procuradoria Geral do Município para que requeira ao juízo competente a decretação da indisponibilidade dos bens da entidade e o seqüestro dos bens dos seus dirigentes, bem como de agente público ou terceiro, que possam ter enriquecido ilicitamente ou causado dano ao patrimônio público.

Art. 11. Até o término de eventual ação, o Poder Público permanecerá como depositário e gestor dos bens e valores seqüestrados ou indisponíveis e zelará pela continuidade das atividades sociais da entidade.

Art. 12. O balanço e demais prestações de contas da organização social devem, necessariamente, ser publicados no Diário Oficial do Município e analisados pelo Tribunal de Contas do Município de São Paulo.

DO FOMENTO ÀS ATIVIDADES SOCIAIS

Art. 13. As entidades qualificadas como organizações sociais ficam declaradas como entidades de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais.

Art. 14. Às organizações sociais poderão ser destinados recursos orçamentários e bens públicos necessários ao cumprimento do contrato de gestão.

§ 1º São assegurados às organizações sociais os créditos previstos no orçamento e as respectivas liberações financeiras, de acordo com o cronograma de desembolso previsto no contrato de gestão.

§ 2º Poderá ser adicionada aos créditos orçamentários destinados ao custeio do contrato de gestão parcela de recursos para compensar afastamento de servidor cedido, desde que haja justificativa expressa da necessidade pela organização social.

§ 3º Os bens de que trata este artigo serão destinados às organizações sociais, dispensada licitação, mediante permissão de uso, consoante cláusula expressa do contrato de gestão.

§ 4º. Incluir-se-ão nos bens de que trata o § 3º deste artigo os bens móveis e imóveis de outras esferas, cedidos ou transferidos ao Município, desde que, no caso de cessão, haja previsão expressa no respectivo instrumento.

Art. 15. Os bens móveis públicos permitidos para uso poderão ser permutados por outros de igual ou maior valor, desde que os novos bens integrem o patrimônio do Município.

Parágrafo único. A permuta a que se refere este artigo dependerá de prévia avaliação do bem e expressa autorização do Poder Público.

Art. 16. Fica facultado ao Poder Executivo o afastamento de servidor para as organizações sociais, com ônus para a origem.

§ 1º Não será incorporada aos vencimentos ou à remuneração de origem do servidor afastado qualquer vantagem pecuniária que vier a ser paga pela organização social.

§ 2º Não será permitido o pagamento de vantagem pecuniária permanente por organização social a servidor afastado com recursos provenientes do contrato de gestão, ressalvada a hipótese de adicional relativo ao exercício de função temporária de direção e assessoria.

§ 3º O servidor afastado perceberá as vantagens do cargo a que fizer jus no órgão de origem.

Art. 17. São extensíveis, no âmbito do Município de São Paulo, os efeitos do art. 13 e do § 3º do art. 14, ambos desta lei, para as entidades qualificadas como organizações sociais pela União, pelos Estados, Distrito Federal e Municípios, quando houver reciprocidade e desde que a legislação local não contrarie as normas gerais emanadas da União sobre a matéria, os preceitos desta lei, bem como os da legislação específica de âmbito municipal.

Art. 18. O Poder Executivo poderá proceder à desqualificação da entidade como organização social quando verificado o descumprimento das disposições contidas no contrato de gestão.

§ 1º A desqualificação será precedida de processo administrativo, conduzido por Comissão Especial a ser designada pelo Chefe do Executivo, assegurado o direito de ampla defesa, respondendo os dirigentes da organização social, individual e solidariamente, pelos danos ou prejuízos decorrentes de sua ação ou omissão.

§ 2º A desqualificação importará reversão dos bens permitidos e do saldo remanescente dos recursos financeiros entregues à utilização da organização social, sem prejuízo das sanções contratuais, penais e civis aplicáveis à espécie.

Art. 19. A organização social fará publicar na imprensa e no Diário Oficial do Município, no prazo máximo de 90 (noventa) dias, contados da assinatura do contrato de gestão, regulamento próprio contendo os procedimentos que adotará para a contratação de obras e serviços, bem como para compras com emprego de recursos provenientes do Poder Público.

Art. 20. Os Conselheiros e Diretores das organizações sociais não poderão exercer outra atividade remunerada, com ou sem vínculo empregatício, na mesma entidade.

Art. 21. Na hipótese de a entidade pleiteante da habilitação como organização social existir há mais de 5 (cinco) anos, contados da data da publicação desta lei, fica estipulado o prazo de 4 (quatro) anos para adaptação das normas do respectivo estatuto ao disposto no art. 3º, incisos I a IV, desta lei.

Art. 22. Sem prejuízo do disposto nesta lei, poderão ser estabelecidos em decreto outros requisitos de qualificação de organizações sociais.

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 23. (VETADO)

Art. 24. (VETADO)

Art. 25. Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação

Lei Municipal nº 15.525, de 09 de janeiro de 2012

(Projeto de Lei nº 470/11, do Executivo, aprovado na forma de Substitutivo do Legislativo)

Institui o Projeto Estratégico de Intervenção Urbana – Parque de Eventos Expo-SP, previsto no art. 42 do Plano Regional Estratégico da Subprefeitura de Pirituba/Jaraguá, e estabelece suas diretrizes urbanísticas.

GILBERTO KASSAB, Prefeito do Município de São Paulo, no uso das atribuições que lhe são conferidas por lei, faz saber que a Câmara Municipal, em sessão de 15 de dezembro de 2011, decretou e eu promulgo a seguinte lei:

Art. 1º. Fica instituído o Projeto Estratégico de Intervenção Urbana - Parque de Eventos Expo-SP, previsto no art. 42 do Plano Regional Estratégico da Subprefeitura de Pirituba/Jaraguá, Anexo II da Parte II da Lei nº 13.885, de 25 de agosto de 2004.

§ 1º. O Parque de Eventos Expo-SP constitui equipamento público de caráter metropolitano, nacional e internacional, que compreende um conjunto de intervenções coordenadas pela Prefeitura do Município de São Paulo, por meio de parceria com o setor privado, na forma a ser definida oportunamente, observadas as normas estabelecidas na legislação específica aplicável.

§ 2º. A área objeto do Projeto de que trata esta lei é a delimitada pelo seguinte perímetro: começa no ponto 1 (N = 7405599.8609, E = 324226.4038) da Av. Raimundo Pereira de Magalhães; segue pela Av. Raimundo Pereira de Magalhães; segmento 2-3 (ponto 2 N = 7404864.9651, E = 324305.2018; ponto 3 N = 7404612.5580, E = 324349.5470); segmento 3-4 (ponto 3 N = 7404612.5580, E = 324349.5470; ponto 4 N = 7404595.3210, E = 324391.9700); Av. Raimundo Pereira de Magalhães; segmento 5-6 (ponto 5 N = 7402550.8211, E = 323556.2135; ponto 6 N = 7402298.5800, E = 323418.7190); segmento 6-7 (ponto 6 N = 7402298.5800, E = 323418.7190; ponto 7 N = 7402142.5416, E = 323171.7780); Av. Felipe Pinel; Av. Paula Ferreira; Viaduto Raimundo Pereira de Magalhães; Linha 7 – RUBI da CPTM (ponto 8 N = 7401468.9614, E = 323655.3564; ponto 9 N = 7401961.1043, E = 323161.1383; ponto 10 N = 7402164.9803, E = 323066.0478); segmento 10-11 (ponto 10 N = 7402164.9803, E = 323066.0478; ponto 11 N = 7402174.3390, E = 322998.5300); segmento 11-12 (ponto 11 N = 7402174.3390, E = 322998.5300; ponto 12 N = 7402174.9150, E = 322934.8340); segmento 12-13 (ponto 12 N = 7402174.9150, E = 322934.8340; ponto 13 N = 7402142.6510, E = 322862.4141); segmento 13-14 (ponto 13 N = 7402142.6510, E = 322862.4141; ponto 14 N = 7402137.7400, E = 322863.5620); segmento 14-15 (ponto 14 N = 7402137.7400, E = 322863.5620; ponto 15 N = 7402132.1080, E = 322840.0340); segmento 15-16 (ponto 15 N = 7402132.1080, E = 322840.0340; ponto 16 N = 7402140.2920, E = 322838.0100); segmento 16-17 (ponto 16 N = 7402140.2920, E = 322838.0100; ponto 17 N = 7402135.5390, E = 322797.7290); segmento 17-18 (ponto 17 N = 7402135.5390, E = 322797.7290; ponto 18 N = 7402166.7950, E = 322672.2810); segmento 18-19 (ponto 18 N = 7402166.7950, E = 322672.2810; ponto 19 N = 7402142.6430, E = 322651.4290); segmento 19-20 (ponto 19 N = 7402142.6430, E = 322651.4290; ponto 20 N = 7402122.2521, E = 322647.7896); segmento 20-21 (ponto 20 N = 7402122.2521, E = 322647.7896; ponto 21 N = 7402097.8881, E = 322651.4017); segmento 21-22 (ponto 21 N = 7402097.8881, E = 322651.4017; ponto 22 N = 7402096.8350, E = 322641.7130); segmento 22-23 (ponto 22 N = 7402096.8350, E = 322641.7130; ponto 23 N = 7402034.5607, E = 322649.9795); segmento 23-24 (ponto 23 N = 7402034.5607, E = 322649.9795; ponto 24 N = 7402015.0893, E = 322636.0827); segmento 24-25 (ponto 24 N = 7402015.0893, E = 322636.0827; ponto 25 N = 7401997.6220, E = 322638.4852); segmento 25-26 (ponto 25 N = 7401997.6220, E = 322638.4852; ponto 26 N = 7401994.5470, E = 322622.8117); segmento 26-27 (ponto 26 N = 7401994.5470, E = 322622.8117; ponto 27 N = 401982.9470, E = 322616.3960); segmento 27-28 (ponto 27 N = 7401982.9470, E = 322616.3960; ponto 28 N = 7401601.8668, E = 322666.2924); segmento 28-29 (ponto 28 N = 7401601.8668, E = 322666.2924; ponto 29 N = 7401585.3950, E = 322695.8960); segmento 29-30 (ponto 29 N = 7401585.3950, E = 322695.8960; ponto 30 N = 7401557.7070, E = 322699.2920); Av. Mutinga; segmento 31-32 (ponto 31 N = 7401622.9900, E = 322488.9840; ponto 32 N = 7401798.8774, E = 322498.4664); segmento 32-33 (ponto 32 N = 7401798.8774, E = 322498.4664; ponto 33 N = 7401832.2130, E = 322436.9160); segmento 33-34 (divisa do lote 0012 com o lote 0001, da quadra 124, do setor fiscal 125, da Planta Genérica de Valores); segmento 34-35 (ponto 34 N = 7401992.9240, E = 322356.0680; ponto 35 N = 7402019.2886, E = 322485.8257); segmento 35-36 (ponto 35 N = 7402019.2886, E = 322485.8257; ponto 36 N = 7402077.4420, E = 322477.2340); segmento 36-37 (ponto 36 N = 7402077.4420, E = 322477.2340; ponto 37 N =

7402096.9940, E = 322488.1460); segmento 37-38 (ponto 37 N = 7402096.9940, E = 322488.1460; ponto 38 N = 7402142.5432, E = 322477.0886); segmento 38-39 (ponto 38 N = 7402142.5432, E = 322477.0886; ponto 39 N = 7402182.0660, E = 322460.9620); segmento 39-40 (ponto 39 N = 7402182.0660, E = 322460.9620; ponto 40 N = 7402180.9500, E = 322455.0260); segmento 40-41 (ponto 40 N = 7402180.9500, E = 322455.0260; ponto 41 N = 7402274.5866, E = 322422.5462); segmento 41-42 (ponto 41 N = 7402274.5866, E = 322422.5462; ponto 42 N = 7402271.7200, E = 322417.1750); Rua João Ferrero Versino; segmento 43-44 (ponto 43 N = 7402358.3150, E = 322374.1900; ponto 44 N = 7402370.4869, E = 322391.5009); segmento 44-45 (ponto 44 N = 7402370.4869, E = 322391.5009; ponto 45 N = 7402461.9120, E = 322304.3360); Av. Agenor Couto de Magalhães; segmento 46-47 (ponto 46 N = 7402654.2350, E = 322360.9470; ponto 47 N = 7402446.6264, E = 322528.6474); segmento 47-48 (ponto 47 N = 7402446.6264, E = 322528.6474; ponto 48 N = 7402447.4710, E = 322546.8198); segmento 48-49 (ponto 48 N = 7402447.4710, E = 322546.8198; ponto 49 N = 7402485.6692, E = 322618.3126); segmento 49-50 (ponto 49 N = 7402485.6692, E = 322618.3126; ponto 50 N = 7402408.6551, E = 322732.7504); segmento 50-51 (ponto 50 N = 7402408.6551, E = 322732.7504; ponto 51 N = 7402401.1737, E = 322756.7480); segmento 51-52 (ponto 51 N = 7402401.1737, E = 322756.7480; ponto 52 N = 7402408.5550, E = 322781.5970); segmento 52-53 (ponto 52 N = 7402408.5550, E = 322781.5970; ponto 53 N = 7402410.6170, E = 322882.5700); segmento 53-54 (ponto 53 N = 7402410.6170, E = 322882.5700; ponto 54 N = 7402429.6670, E = 322940.6140); Linha 7 – RUBI da CPTM (ponto 54 N = 7402429.6670, E = 322940.6140; ponto 55 N = 7402841.9570, E = 322723.0900; ponto 56 N = 7403262.0330, E = 322209.8280; ponto 57 N = 7403429.4520, E = 321883.6650; ponto 58 N = 7403764.4060, E = 321726.4590; ponto 59 N = 7403984.5050, E = 321797.8930; ponto 60 N = 7404382.1520, E = 322232.0640; ponto 61 N = 7404515.2060, E = 322394.9150); segmento 61-62 (ponto 61 N = 7404515.2060, E = 322394.9150; ponto 62 N = 7404448.6416, E = 322437.4055); segmento 62-63 (ponto 62 N = 7404448.6416, E = 322437.4055; ponto 63 N = 7404446.1406, E = 322601.2207); segmento 63-64 (ponto 63 N = 7404446.1406, E = 322601.2207; ponto 64 N = 7404492.3566, E = 322748.2417); segmento 64-65 (ponto 64 N = 7404492.3566, E = 322748.2417; ponto 65 N = 7404488.8353, E = 322807.9983); segmento 65-66 (ponto 65 N = 7404488.8353, E = 322807.9983; ponto 66 N = 7404521.7276, E = 322842.2082); segmento 66-67 (ponto 66 N = 7404521.7276, E = 322842.2082; ponto 67 N = 7404545.9647, E = 323254.7021); segmento 67-68 (ponto 67 N = 7404545.9647, E = 323254.7021; ponto 68 N = 7404565.9115, E = 323275.8493); segmento 68-69 (ponto 68 N = 7404565.9115, E = 323275.8493; ponto 69 N = 7404600.5956, E = 323275.8658); segmento 69-70 (ponto 69 N = 7404600.5956, E = 323275.8658; ponto 70 N = 7404636.0495, E = 323257.6746); segmento 70-71 (ponto 70 N = 7404636.0495, E = 323257.6746; ponto 71 N = 7404733.1555, E = 323232.0839); segmento 71-72 (ponto 71 N = 7404733.1555, E = 323232.0839; ponto 72 N = 7404733.1469, E = 323269.0946); segmento 72-73 (ponto 72 N = 7404733.1469, E = 323269.0946; ponto 73 N = 7404741.0400, E = 323281.5550); segmento 73-74 (ponto 73 N = 7404741.0400, E = 323281.5550; ponto 74 N = 7404744.0290, E = 323280.5410); segmento 74-75 (ponto 74 N = 7404744.0290, E = 323280.5410; ponto 75 N = 7404769.9020, E = 323320.7780); segmento 75-76 (ponto 75 N = 7404769.9020, E = 323320.7780; ponto 76 N = 7404769.1340, E = 323346.6100); segmento 76-77 (ponto 76 N = 7404769.1340, E = 323346.6100; ponto 77 N = 7404797.5520, E = 323343.0059); segmento 77-78 (ponto 77 N = 7404797.5520, E = 323343.0059; ponto 78 N = 7404797.2460, E = 323344.7620); segmento 78-79 (ponto 78 N = 7404797.2460, E = 323344.7620; ponto 79 N = 7404858.0820, E = 323349.8601); segmento 79-80 (ponto 79 N = 7404858.0820, E = 323349.8601; ponto 80 N = 7404909.0908, E = 323361.5410); segmento 80-81 (ponto 80 N = 7404909.0908, E = 323361.5410; ponto 81 N = 7404907.7900, E = 323384.9880); segmento 81-82 (ponto 81 N = 7404907.7900, E = 323384.9880; ponto 82 N = 7404901.2900, E = 323407.3049); segmento 82-83 (ponto 82 N = 7404901.2900, E = 323407.3049; ponto 83 N = 7404897.5940, E = 323406.1130); segmento 83-84 (ponto 83 N = 7404897.5940, E = 323406.1130; ponto 84 N = 7404874.8420, E = 323429.8170); segmento 84-85 (ponto 84 N = 7404874.8420, E = 323429.8170; ponto 85 N = 7404883.9140, E = 323438.9210); segmento 85-86 (ponto 85 N = 7404883.9140, E = 323438.9210; ponto 86 N = 7404879.7400, E = 323462.9640); segmento 86-87 (ponto 86 N = 7404879.7400, E = 323462.9640; ponto 87 N = 7404875.4720, E = 323482.1400); segmento 87-88 (ponto 87 N = 7404875.4720, E = 323482.1400; ponto 88 N = 7404880.8100, E = 323505.1950); segmento 88-89 (ponto 88 N = 7404880.8100, E = 323505.1950; ponto 89 N = 7404894.8010, E = 323499.4580); segmento 89-90 (ponto 89 N = 7404894.8010, E = 323499.4580; ponto 90 N = 7404918.1960, E = 323511.8510); segmento 90-91 (ponto 90 N = 7404918.1960, E = 323511.8510; ponto 91 N = 7404939.6878, E = 323493.5826); segmento 91-92 (ponto 91 N = 7404939.6878, E = 323493.5826; ponto 92 N = 7405008.8866, E = 323503.0448); segmento 92-93 (ponto 92 N = 7405008.8866, E = 323503.0448; ponto 93 N = 7405032.0517, E =

323540.3471); segmento 93-94 (ponto 93 N = 7405032.0517, E = 323540.3471; ponto 94 N = 7405188.7548, E = 323601.6661); segmento 94-95 (ponto 94 N = 7405188.7548, E = 323601.6661; ponto 95 N = 7405176.8369, E = 323666.3908); segmento 95-96 (ponto 95 N = 7405176.8369, E = 323666.3908; ponto 96 N = 7405263.7120, E = 323744.7465); segmento 96-97 (ponto 96 N = 7405263.7120, E = 323744.7465; ponto 97 N = 7405342.9021, E = 323690.9240); segmento 97-98 (ponto 97 N = 7405342.9021, E = 323690.9240; ponto 98 N = 7405441.8906, E = 323623.5057); segmento 98-99 (ponto 98 N = 7405441.8906, E = 323623.5057; ponto 99 N = 7405580.5160, E = 323764.6180); segmento 99-100 (ponto 99 N = 7405580.5160, E = 323764.6180; ponto 100 N = 7405581.6555, E = 323771.9930); segmento 100-101 (ponto 100 N = 7405581.6555, E = 323771.9930; ponto 101 N = 7405589.9127, E = 323783.7804); segmento 101-102 (ponto 101 N = 7405589.9127, E = 323783.7804; ponto 102 N = 7405596.8955, E = 323796.3545); segmento 102-103 (ponto 102 N = 7405596.8955, E = 323796.3545; ponto 103 N = 7405606.1908, E = 323824.0413); segmento 103-104 (ponto 103 N = 7405606.1908, E = 323824.0413; ponto 104 N = 7405602.4480, E = 323824.7490); segmento 104-105 (ponto 104 N = 7405602.4480, E = 323824.7490; ponto 105 N = 7405598.8710, E = 323828.0020); segmento 105-106 (ponto 105 N = 7405598.8710, E = 323828.0020; ponto 106 N = 7405599.5270, E = 323832.4820); segmento 106-107 (ponto 106 N = 7405599.5270, E = 323832.4820; ponto 107 N = 7405580.7048, E = 323840.4902); segmento 107-108 (ponto 107 N = 7405580.7048, E = 323840.4902; ponto 108 N = 7405574.4390, E = 323849.4740); segmento 108-109 (ponto 108 N = 7405574.4390, E = 323849.4740; ponto 109 N = 7405569.7750, E = 323869.8820); segmento 109-110 (ponto 109 N = 7405569.7750, E = 323869.8820; ponto 110 N = 7405549.1410, E = 323921.0960); segmento 110-111 (ponto 110 N = 7405549.1410, E = 323921.0960; ponto 111 N = 7405538.4840, E = 323932.7480); segmento 111-112 (ponto 111 N = 7405538.4840, E = 323932.7480; ponto 112 N = 7405521.7100, E = 323962.0740); segmento 112-113 (ponto 112 N = 7405521.7100, E = 323962.0740; ponto 113 N = 7405500.5150, E = 323998.1550); segmento 113-114 (ponto 113 N = 7405500.5150, E = 323998.1550; ponto 114 N = 7405494.1270, E = 324030.8400); segmento 114-115 (ponto 114 N = 7405494.1270, E = 324030.8400; ponto 115 N = 7405508.3490, E = 324063.6460); segmento 115-116 (ponto 115 N = 7405508.3490, E = 324063.6460; ponto 116 N = 7405511.8450, E = 324085.5370); segmento 116-1 até o ponto inicial (as coordenadas descritas estão georreferenciadas no Sistema Geodésico Brasileiro e se encontram representadas no Sistema de Projeção UTM, referenciadas ao Meridiano Central 45°00'; fuso 23, Hemisfério Sul e ao DATUM SAD 69 (South American DATUM 1969); todos os pontos foram calculados no plano de projeção UTM acima referenciado).

§ 3º. O perímetro do Projeto Estratégico de Intervenção Urbana - Parque de Eventos Expo-SP está assinalado no Mapa PJ-PEIU 1/01, anexo a esta lei, constante do arquivo da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano.

Art. 2º. O Projeto Estratégico de Intervenção Urbana - Parque de Eventos Expo-SP tem como objetivos gerais:

I - dotar a Cidade de São Paulo de um parque de eventos moderno e com as dimensões adequadas a eventos nacionais e internacionais de grande porte;

II - criar uma nova centralidade visando ao desenvolvimento urbano e econômico do território da Subprefeitura de Pirituba/Jaraguá, que contribua para a melhoria de sua qualidade ambiental;

III - promover a implantação de melhorias no sistema viário e de transporte, com ampliação de espaços públicos de convivência para os moradores e usuários;

IV - promover as intervenções necessárias à implantação do Parque de Eventos Expo-SP com qualidade ambiental, inclusive no que tange à preservação de áreas com vegetação;

V - implantar usos não residenciais (nR), com índices e parâmetros urbanísticos compatíveis com as transformações urbanísticas e ambientais desejadas, que atendam às necessidades do Parque de Eventos e Exposições e beneficiem a população moradora de seu entorno, conforme disposto no art. 5º desta lei;

VI - oferecer à população espaços destinados ao esporte, lazer e convívio.

Art. 3º. O Projeto Estratégico de Intervenção Urbana - Parque de Eventos Expo-SP tem como objetivos específicos:

I - criar uma nova centralidade de caráter metropolitano, com previsão de implantação dos seguintes equipamentos de infraestrutura urbana: pavilhões de feiras e exposições, centro de convenções,

“shopping center”, área de exposições descoberta, arena destinada a eventos, logística e apoio de montagem, suporte operacional para transporte e armazenamento de cargas, além de centro empresarial e hoteleiro, edifícios e empreendimentos comerciais, promovendo-se a ocupação ordenada da área, segundo diretrizes urbanísticas e ambientais previstas na legislação urbanística vigente, com as modificações contempladas nesta lei;

II - implantar os melhoramentos viários e de transportes constantes do Programa de Intervenções descrito no art. 4º desta lei;

III - ampliar a capacidade do sistema viário estrutural;

IV - implantar ciclovias e ciclofaixas;

V - ampliar o sistema de áreas verdes e os espaços de uso público.

Art. 4º. O Programa de Intervenções do Projeto ora instituído será realizado por meio das seguintes obras e intervenções:

I - melhoramentos no sistema viário estrutural:

a) criação de acessos exclusivos ao Parque de Eventos Expo-SP por meio de trevos implantados na Rodovia dos Bandeirantes, com vias de acesso sobre a linha férrea da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos - CPTM, observadas as diretrizes determinadas pelas autoridades competentes;

b) reconfiguração viária da Av. Dr. Felipe Pinel e construção de uma nova via de ligação, que será implantada paralelamente à linha férrea da CPTM, com o eventual deslocamento e canalização do córrego ali existente;

c) otimização da capacidade do sistema viário estrutural;

II - melhoramentos no sistema de transportes: implantação de melhorias no sistema de transporte público coletivo para atender aos moradores da região e usuários do Parque de Eventos Expo-SP; implantação de novo terminal de ônibus e de pátio para estacionamento de ônibus; construção de passarelas interligando a estação de trem com as edificações do Parque de Eventos Expo-SP;

III - melhoramentos no sistema de drenagem: adequação do sistema de drenagem local, com a eventual retificação, deslocamento e/ou canalização dos córregos da área de intervenção do Projeto e eventual saneamento ambiental da área de intervenção;

IV - implantação de parques, praças e áreas verdes públicas com tratamento paisagístico compatível com um centro de exposições internacional;

V - implantação das edificações de acordo com o projeto específico do Parque de Eventos Expo-SP que poderá ser realizada em fases.

Parágrafo único. As obras e intervenções indicadas no inciso I do “caput” deste artigo deverão ser implantadas em área contínua, permitindo o atendimento de exigências que venham a ser estipuladas por autoridades e órgãos competentes, relacionadas as vias e acessos mencionados na alínea “a” do inciso I e no inciso II, ambos do “caput” deste artigo.

Art. 5º. Enquanto não atingidos pelas obras relativas à implantação das intervenções e melhoramentos previstos nesta lei, os lotes pertencentes ao perímetro do Projeto ficam sujeitos às condições de parcelamento, uso e ocupação do solo das zonas de uso em que se localizam, constantes do Plano Regional Estratégico da Subprefeitura de Pirituba/Jaraguá, Anexo II da Parte II da Lei nº 13.885, de 2004, ficando estabelecidos, para a implantação do Projeto Estratégico de Intervenção Urbana - Parque de Eventos Expo-SP, nos termos do § 6º do art. 221 do Plano Diretor Estratégico (Lei nº 13.430, de 13 de setembro de 2002), as seguintes condições de parcelamento, uso e ocupação do solo para o perímetro descrito no § 2º do art. 1º desta lei:

I - quanto ao parcelamento do solo: deverão ser atendidas as disposições próprias da legislação vigente;

II - quanto aos usos: são os específicos do Projeto Estratégico de Intervenção Urbana - Parque de Eventos Expo-SP, de que trata o art. 3º desta lei;

III - quanto à ocupação do solo:

a) taxa de ocupação máxima: 0,35;

b) taxa de permeabilidade mínima: 0,50;

- c) coeficiente de aproveitamento mínimo: 0,10;
- d) coeficiente de aproveitamento básico: 0,70;
- e) coeficiente de aproveitamento máximo: 0,70;
- f) gabarito sem restrições;
- g) demais exigências de acordo com o Projeto Estratégico de Intervenção Urbana do Parque de Eventos Expo-SP.

Parágrafo único. Os novos usos a serem instalados deverão observar os parâmetros de incomodidade e as condições de instalação constantes do Quadro nº 02c anexo à Parte III da Lei nº 13.885, de 2004.

Art. 6º. Não se aplica ao Projeto Estratégico de Intervenção Urbana - Parque de Eventos Expo-SP o disposto nos arts. 1º e 2º da Lei nº 10.671, de 28 de outubro de 1988.

Parágrafo único. As leis de melhoramentos viários incidentes sobre a área do Projeto Estratégico de Intervenção Urbana - Parque de Eventos Expo-SP não impedirão a modificação dos alinhamentos existentes, devendo o plano de melhoramentos viários ser objeto de decreto do Executivo após a finalização do projeto, observado o disposto nos arts. 3º e 4º da Lei nº 11.228, de 25 de junho de 1992.

Art. 7º. Ficarão incorporadas à categoria de bem de uso comum do povo as áreas destinadas ao sistema viário e as áreas verdes públicas, conforme venham a ser definidas pelo Projeto Estratégico de Intervenção Urbana - Parque de Eventos Expo-SP.

Art. 8º. Respeitadas as normas previstas na legislação aplicável, o Executivo poderá celebrar os ajustes pertinentes com outros entes da Federação, inclusive com órgãos das respectivas administrações diretas e indiretas, bem como com concessionários de serviços públicos, com vistas a permitir o desenvolvimento do Projeto Estratégico de Intervenção Urbana - Parque de Eventos Expo-SP.

Art. 9º. O Executivo constituirá um Conselho de Acompanhamento de formação paritária com representantes da municipalidade e sociedade civil, de forma a propiciar a participação dos cidadãos interessados na fiscalização da execução das obras e intervenções do Projeto Estratégico de Intervenção Urbana – Parque de Eventos Expo-SP.

Art.10. As disposições desta lei ficam excluídas do previsto no “caput” do art. 46 da Lei Orgânica do Município.

Art.11. Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, aos 9 de janeiro de 2012, 458º da fundação de São Paulo.

GILBERTO KASSAB, PREFEITO

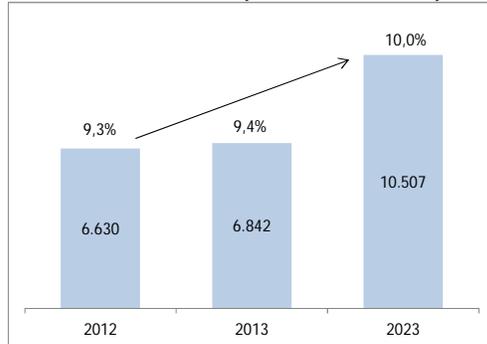
NELSON HERVEY COSTA, Secretário do Governo Municipal

Publicada na Secretaria do Governo Municipal, em 9 de janeiro de 2012.

Apêndice 7 – O setor de turismo de negócios: gráficos e tabelas

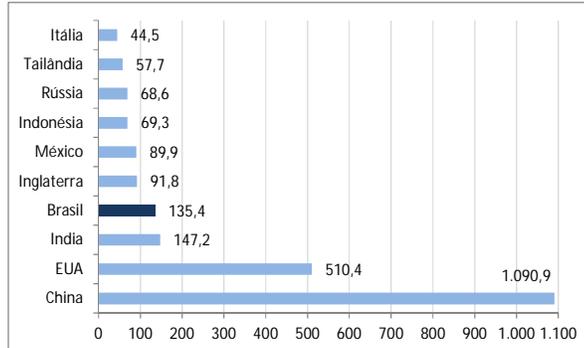
O Turismo no mundo

O PIB do turismo e sua contribuição ao PIB mundial (em US\$ bilhões)



Fonte: World and Travel & Tourism Council.

Projeção do incremento do PIB pelo turismo entre 2013-2023 (em US\$ bilhões)



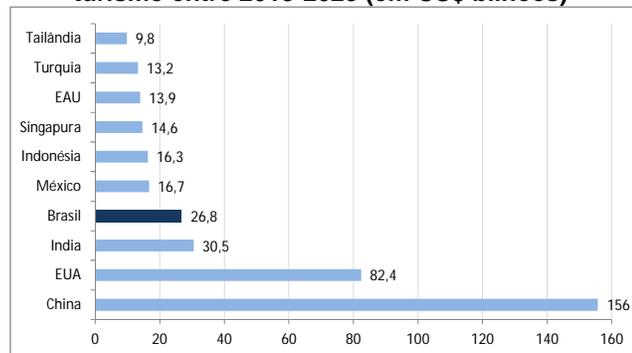
Fonte: World and Travel & Tourism Council

Gastos com turismo no mundo (em US\$ bilhões)



Fonte: World and Travel & Tourism Council.

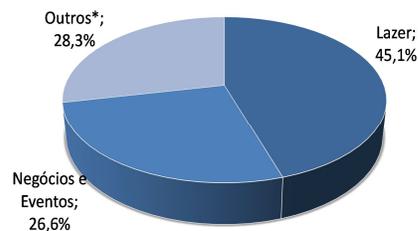
Projeção do incremento nos investimentos em turismo entre 2013-2023 (em US\$ bilhões)



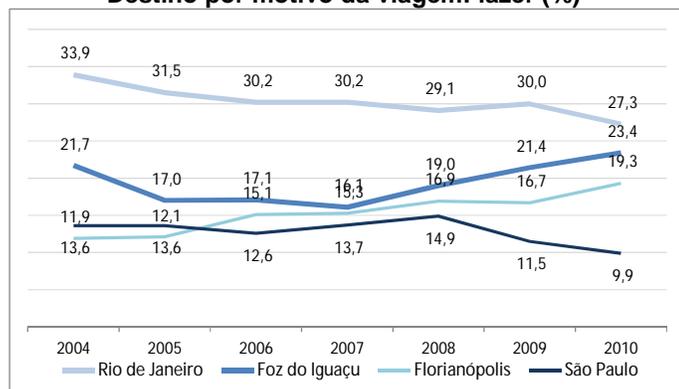
Fonte: World and Travel & Tourism Council

O Turismo no Brasil

Motivo da viagem (2010)

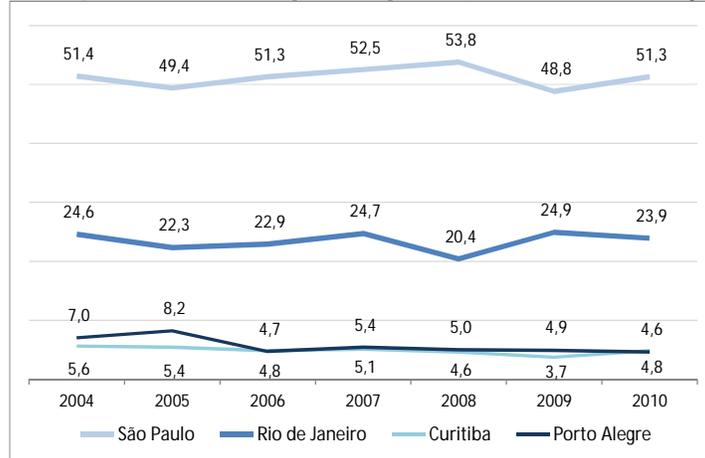


Destino por motivo da viagem: lazer (%)



Fonte: Ministério do Turismo.* Visitar parentes ou amigos, estudo, saúde, religião, compras, outros.

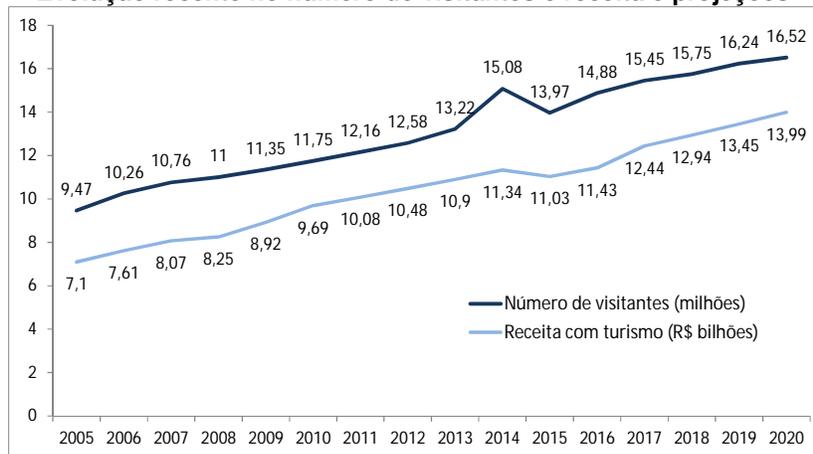
Destino por motivo da viagem: negócios, eventos e convenções



Fonte: Ministério do Turismo.

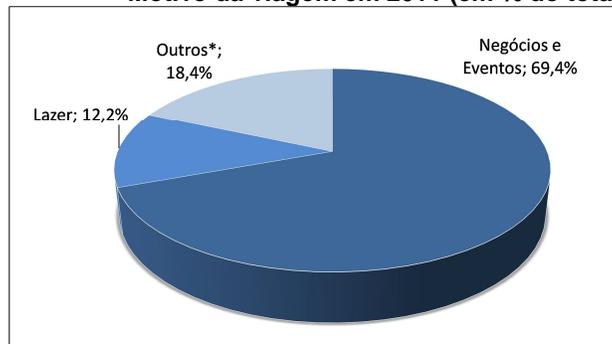
O Turismo em São Paulo

Evolução recente no número de visitantes e receita e projeções*



Fonte: Observatório do Turismo da Cidade de São Paulo. *Projeção a partir de 2012.

Motivo da viagem em 2011 (em % do total)



Fonte: Revista São Paulo Outlook - Anuário 2012. * Visitar parentes ou amigos, estudo, saúde, religião, compras, outros.

Anexos

Anexo 1 – Termo de Referência

MPGPP-FGV TERMO DE REFERÊNCIA PARA TRABALHO FINAL - 2013

Comitê de Candidatura São Paulo EXPO 2020

Exposição Universal de 2020 em São Paulo

Antecedentes

As Exposições Universais (World Expos) constituem um dos maiores e mais tradicionais eventos internacionais. Frequentemente citado como o terceiro evento mais importante do mundo, atrás apenas da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos, é provavelmente o primeiro na geração de impactos positivos e de fluxo de investimentos, sobretudo por transcorrer em período muito superior ao desses eventos esportivos.

As EXPOs são reguladas pelo Bureau Internacional de Exposições (BIE), instituição multilateral fundada em 1928 e hoje composta por 163 países-membros. Tais exposições acontecem a cada cinco anos e têm duração de seis meses.

As Expos têm sido realizadas há mais de um século e meio, tendo início em 1851, no Palácio de Cristal, em Londres. A primeira Exposição Universal teve como tema central “A grande exibição dos trabalhos industriais de todas as nações”. O sucesso da primeira edição fez com que o evento fosse reproduzido em outros países. As exposições universais passaram a ser consideradas como uma grande referência para a exposição de ideias inovadoras, bem como, para o intercâmbio econômico, científico, tecnológico e cultural entre os países participantes.

As edições de Paris de 1889 e de 1900 figuram entre as mais proeminentes; a primeira por ter marcado a construção da Torre Eiffel, e a segunda por ter introduzido ao mundo as exposições cinematográficas dos irmãos Lumière, o motor a diesel de Rudolf Diesel e a exibição comercial das escadas rolantes, além de ter inaugurado a Estação de Orsay, atual museu D’Orsay, e a primeira linha de metrô de Paris.

Atualmente, as EXPOs são eventos catalisadores de transformações urbanas. Os exemplos recentes de Lisboa (Portugal) em 1998, Hanôver (Alemanha) em 2000, Aichi (Japão) em 2005 e Xangai (China) em 2010 são prova da capacidade que uma EXPO tem de promover transformações significativas, sobretudo no que diz respeito à melhoria da infraestrutura urbana da cidade-sede, especialização e capacitação de mão de obra local, aumento de postos de trabalho, projeção internacional da cidade e país, e aumento do fluxo de turismo.

A última Exposição Universal na cidade de Xangai, em 2010, foi a primeira realizada em um país em desenvolvimento. O tema, “Melhor Cidade, Melhor Vida”, foi elaborado a partir do pressuposto de que as cidades possuem um papel fundamental no desenvolvimento das sociedades. Por esse motivo, pela primeira vez cidades tiveram um espaço exclusivo de exposição dentro na Expo. A cidade de São Paulo foi eleita como exemplo de boa prática pública e apresentou-se tendo como base o projeto Cidade Limpa, uma experiência de melhoria na qualidade de vida dos cidadãos. A presença no evento representou oportunidade singular para a apresentação da cidade e de seus principais projetos. O estande de São Paulo foi visitado por mais de um milhão de pessoas.

A próxima edição do evento será na cidade de Milão, em 2015, e seu tema será “Alimentando o Planeta, Energia para a Vida”.

Considerando os potenciais benefícios de se sediar uma EXPO, a Prefeitura de São Paulo iniciou em 2007 tratativas com o Governo Federal com vistas à formalização de sua candidatura para a edição de 2020.

No dia 28 de outubro de 2011, foi entregue carta de postulação da candidatura, assinada pela Presidenta Dilma Rousseff, ato este que oficializou a participação da cidade de São Paulo no pleito à Exposição Universal de 2020.

No dia 03 de abril de 2012, foi criado, por meio do Decreto nº 53.064, o Comitê de Candidatura São Paulo - Expo 2020, com o objetivo de coordenar as ações governamentais para o desenvolvimento da candidatura da cidade.

O Comitê, composto por representantes das três esferas de governo e da sociedade civil, é hoje presidido pela Vice-Prefeita de São Paulo e tem o Secretário Municipal de Relações Internacionais e Federativas como Vice-Presidente Executivo.

A cidade de São Paulo concorre com mais quatro candidatas: Ayutthaya, Tailândia; Dubai, Emirados Árabes Unidos; Ecaterimburgo, Rússia e Izmir, Turquia.

As exposições universais diferem entre si devido à unicidade do tema. O tema proposto para a EXPO 2020 em São Paulo é “Força da Diversidade, Harmonia para o Crescimento”. Ele foi escolhido pelo fato de a composição étnica diversa e a coexistência harmônica entre diferentes povos ser um traço característico da formação cultural brasileira, paulista e paulistana. Porém, como a apresentação de todos os países participantes deve seguir o tema proposto pelo evento, este deve ser entendido em sentido amplo, como diversidade econômica, tecnológica, de recursos naturais, de boas práticas, entre outros.

O legado da Exposição Universal de São Paulo será a criação daquele que será o maior Centro de Exposições e Eventos da América Latina, bem como um grande parque municipal repleto de equipamentos públicos de educação, esporte, cultura e lazer, e uma reserva natural. O bairro de Pirituba foi o escolhido para abrigar tão importante evento, que trará melhorias significativas para essa área carente de investimentos públicos e privados no extremo noroeste da cidade.

Situação problema

Uma análise prévia de riscos e oportunidades, para avaliar a pertinência de se candidatar à edição de 2020 da EXPO, foi apresentada no dossiê de candidatura de São Paulo. Diante dos potenciais impactos positivos que o evento pode gerar, propõe-se a elaboração de um estudo que apresente possíveis ações de curto e longo prazo para garantir que a cidade se aproprie de fato desses benefícios.

Objetivos

O propósito do projeto é analisar e propor medidas que possam otimizar os ganhos do evento para a cidade. Dentre os objetivos específicos de tais propostas, podem ser citados:

- Promoção de impactos econômicos positivos;
- Aumento do bem-estar da população local;
- Redução do déficit de infraestrutura da cidade;
- Ampliação dos canais de diálogo com a população;
- Gestão transparente.

Abordagem

- Conhecimento de experiências de EXPOs;
- Análise da literatura sobre outros megaeventos, como Copa do Mundo e Olimpíadas;
- Diagnóstico do projeto de São Paulo;
- Proposição de medidas não óbvias que possam ser úteis às ações do Comitê de Candidatura para o fortalecimento do projeto e melhor adesão da população;

Metodologia

A ser definida pela equipe em conjunto com a SMRIF/Comitê de Candidatura São Paulo EXPO 2020.

Produtos

- Relatório final, 60 a 70 páginas, Times New Roman 12, espaço 1,5, acrescidas de anexos e referências bibliográficas, a ser protocolado na Secretaria de Registro da EAESP-FGV até 05 de agosto de 2013.
- Apresentação do relatório diante de banca, com participação de dirigente da organização envolvida.

Conteúdo

Relatório elaborado pela equipe contendo:

- Análise dos potenciais impactos de megaeventos;
- O projeto de candidatura da Expo 2020 e sua importância para a cidade;
- Proposta de medidas específicas e justificativas, além de procedimentos relacionados à implementação das medidas propostas. As medidas propostas devem ser priorizadas e diferenciadas para o curto, médio e longo prazo;
- Anexos: lista de participantes; este termo de referência; lista de pessoas entrevistadas; fontes de dados consultadas;
- Referências bibliográficas.

Organização

Secretaria Municipal de Relações Internacionais e Federativas Prefeitura de São Paulo

Contato e pessoas responsáveis

Leonardo Barchini, Secretário Municipal de Relações Internacionais e Federativas
leonardobarchini@PREFEITURA.SP.GOV.BR

Contato adicional: Luiz Toledo – Coordenador Geral da Candidatura
lvtoledo@prefeitura.sp.gov.br / vascodetoledo@hotmail.com