

Toolkit para Parcerias

GUIA PRÁTICO DE PARCERIAS EM PARQUES

2ª EDIÇÃO



APRESENTAÇÃO

Os parques naturais e urbanos podem ser fontes de riqueza para o país, contribuindo para a geração de oportunidades de lazer, emprego, renda e bem-estar para a população. A fim de tornar esse potencial uma realidade, são diversos os modelos de parcerias entre os setores público e privado, com ou sem fins lucrativos, à disposição dos órgãos ambientais, e que permitem aportar novos recursos e ferramentas para apoiar a gestão desses espaços. Afinal, essas parcerias possibilitam a oferta de um serviço de qualidade à sociedade, além de garantir que os parques cumpram seu papel de desenvolvimento econômico, social e de conservação da biodiversidade.

Para que as parcerias de fato gerem os resultados esperados, é fundamental que elas sejam corretamente estruturadas e geridas. É nesse sentido que a série “Toolkit”, do Instituto Semeia, foi pensada. Este “Guia Prático de Parcerias em Parques”, agora relançado em sua segunda edição, dedica-se a gestores públicos que trabalham nos diversos níveis de governo e que enfrentam o desafio de buscar e estabelecer parcerias com a iniciativa privada para apoiar a gestão de espaços nos parques naturais e urbanos.

Acreditamos que com este material os gestores terão em suas mãos um ponto de partida para entender os princípios básicos da estruturação de projetos que firmam relações público-privadas para a implantação, renovação, manutenção e operação de serviços e infraestrutura dos parques brasileiros.

Nesta nova edição, o material amplia o foco nas etapas de estruturação e licitação de projetos de parceria, incluindo também permissões e autorizações, além de trazer exemplos práticos relativos aos documentos e boas práticas necessárias à estruturação e condução de processos licitatórios para o estabelecimento de parcerias em parques. O leitor poderá ter uma compreensão prática sobre os passos necessários para conduzir um processo desta natureza, pois terá à disposição uma série de documentos e ferramentas requeridos para tal. Para uma melhor compreensão de todo o processo envolvendo desde a seleção de projetos até sua gestão, recomendamos a leitura também dos materiais [“Priorização de Parques para Projetos de Parceria”](#) e [“Guia para gestão de contratos de parcerias em parques”](#).

Boa leitura!

Índice

Introdução	4
1 MODALIDADES DE PARCEIRAS ENTRE OS SETORES PÚBLICO E PRIVADO	5
2 CICLO DE VIDA DE PROJETOS	9
3 PRÉ-AVALIAÇÃO DE UMA PARCERIA	12
4 ESTRUTURAÇÃO DE UM PROJETO DE PARCERIA	15
4.1 Competências Necessárias às Equipes de Governo	16
4.2 Contratação de Estudos de Viabilidade Técnica	18
4.2.1 Contratação de Consultores Externos.....	20
4.2.2 Comparativo dos Métodos para Aquisição de Estudos	24
4.3 Elaboração dos Documentos Editalícios	26
4.3.1 Minuta de Edital	27
4.3.2 Minuta de Contrato	30
4.3.3 Obrigações do Parceiro Privado.....	32
4.3.4 Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD)	36
4.3.5 Plano de Negócios Referencial	38
4.3.6 Banco de Dados e Informações	40
5 LICITAÇÃO E DEFINIÇÃO DO VENCEDOR	42
6 GESTÃO CONTRATUAL	45
Conclusão	47
Notas Explicativas	48
Expediente	50



INTRODUÇÃO

Este material tem por objetivo apoiar os gestores públicos que trabalham nos diversos níveis de governo e que enfrentam o desafio de buscar e estabelecer parcerias com a iniciativa privada para reformar, manter e administrar parques públicos¹. E, com isso, oferecer espaços verdes à sociedade brasileira, capazes de promover cada vez mais a valorização e a conservação, o uso recreativo sustentável e a educação ambiental.

Enquanto a primeira versão deste material abordava todo o ciclo de vida dos projetos de parceria, esta segunda, focando sobretudo nos aspectos relativos à estruturação e licitação dos projetos de parceria, aborda outras modalidades de parcerias e busca trazer referências práticas para facilitar o entendimento.

O leitor poderá ter uma compreensão prática sobre os passos necessários para conduzir um empreendimento desta natureza, pois terá à disposição uma série de documentos e ferramentas requeridos para implementá-los, incluindo:

- Controle de processos com consequentes ganhos de produtividade;
- Facilitação do engajamento das partes envolvidas nas iniciativas;
- Redução de custos e dos prazos de implementação das parcerias;
- Aumento da taxa de sucesso dos projetos lançados pelo poder público.



Parque Nacional da Tijuca (RJ)
Cavan-Images / Shutterstock.com



1

**MODALIDADES
DE PARCEIRAS
ENTRE OS
SETORES PÚBLICO
E PRIVADO**

As parcerias público-privadas são compreendidas, em um sentido amplo, como todas as formas de inter-relação entre o poder público e as organizações particulares nas quais haja a conjugação de esforços para o alcance de um objetivo comum. Nesse contexto, é usual que essa expressão seja utilizada para designar a associação entre governos e particulares em projetos nos quais as duas partes assumem obrigações com o objetivo de disponibilizar bens/serviços de interesse da população.

Na realidade brasileira há um conjunto de arranjos jurídicos e negociais que disciplina as parcerias entre o setor público e os particulares para construção e manutenção de infraestrutura ligada ou não à prestação de um serviço². No contexto das parcerias em parques, esses arranjos podem ser agrupados em seis categorias: (I) as parcerias público-privadas³; (II) as concessões; (III) as parcerias com o terceiro setor; (IV) as adoções; (V) as autorizações; e (VI) as permissões. Cada um desses arranjos pode possuir diversas variações contratuais, destacadas na imagem subsequente, o que amplia o leque de possibilidades para adaptação a cada contexto.

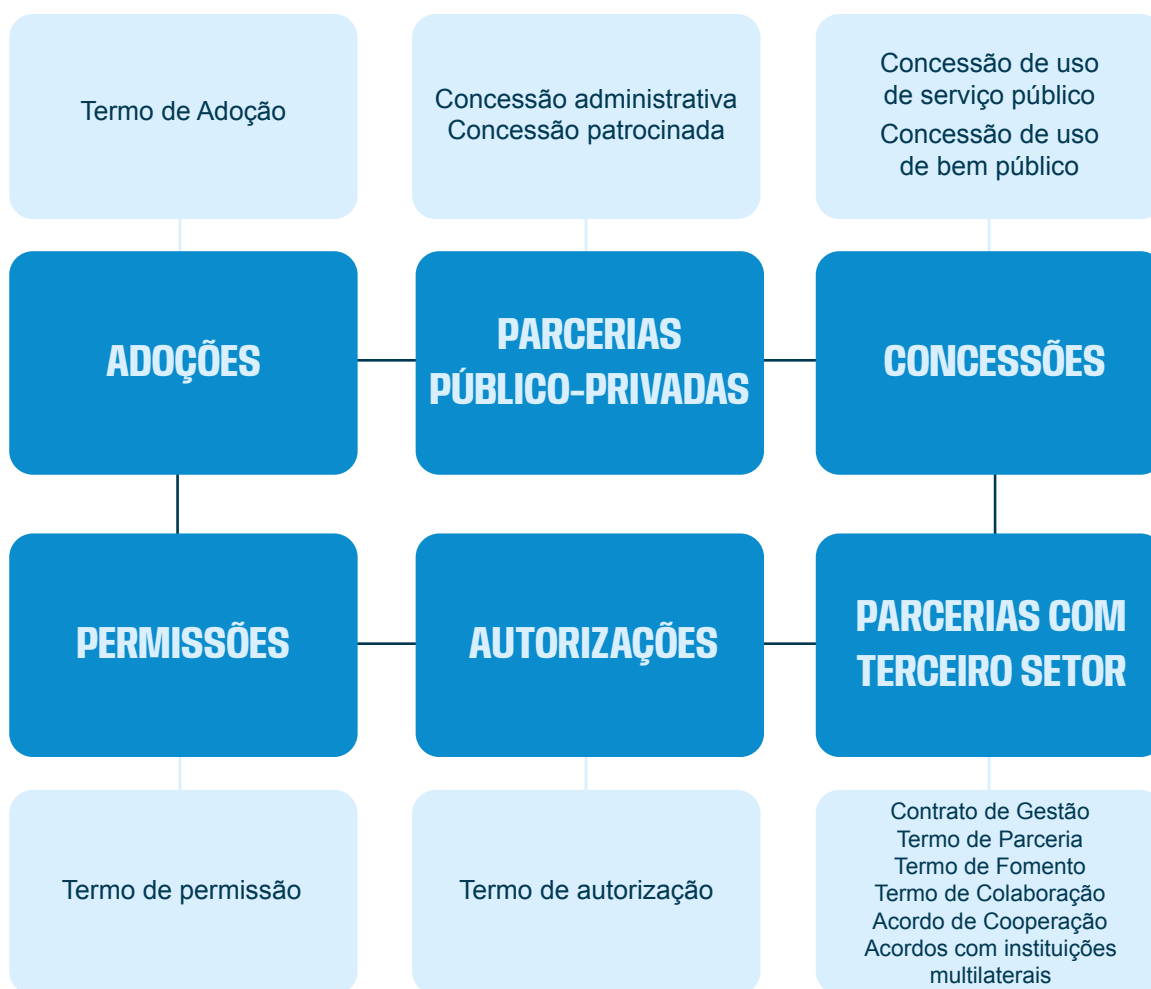


Figura 1: Modalidades de parcerias e suas variações contratuais

Parcerias Público-Privadas são os mecanismos adotados para gerir iniciativas que necessitem de investimentos consideráveis em sua construção ou reforma, seguidos da prestação de serviços e/ou atividades econômicas, cujas receitas produzidas (por exemplo, a cobrança de tarifas dos usuários) não são suficientes para cobrir os recursos empregados pelo particular, exigindo, portanto, a participação financeira do poder público para a sua viabilização.

Concessões são os arranjos contratuais utilizados em atividades que necessitam também de investimentos consideráveis e que são, ainda, seguidos pela prestação de serviços e/ou atividades econômicas. Entretanto, as receitas do empreendimento são suficientes para arcar com os recursos investidos pelo privado e, portanto, não exigem participação financeira do poder público.

Permissões são um instrumento precário que pode ser de uso ou serviço, sendo, também, onerosas ou gratuitas, mas que podem ser de curto ou médio prazo e envolvendo a licitação da operação de um ativo específico, podendo ou não ser acompanhadas de pequenos investimentos. Os exemplos mais comuns desse tipo de arranjo são de serviços como restaurantes, hospedagens e outras infraestruturas dedicadas à visitação.

Autorizações são um instrumento precário que pode ser de uso ou serviço, sendo, também, onerosas ou gratuitas, mas que podem ser de curto ou médio prazo e envolvendo a licitação da operação de um ativo específico, podendo ou não ser acompanhadas de pequenos investimentos. Os exemplos mais comuns desse tipo de arranjo são de serviços como restaurantes, hospedagens e outras infraestruturas dedicadas à visitação.

Parcerias com o Terceiro Setor são contratos formatados para a execução de atividades de interesse comum entre as partes. Podem contar, frequentemente, com a transferência de recursos públicos para que entidades do Terceiro Setor, como Organizações da Sociedade Civil (OSC), ofereçam serviços baseados em metas e resultados.

Para maior aprofundamento no tema, o material [Parques e Terceiro Setor: Parcerias para o Fortalecimento da Gestão](#) apresenta uma discussão extensa sobre as possibilidades dessa modalidade de parceria.

Adoções consistem em arranjos em que privados assumem o custeio da implantação, operação e/ou manutenção de um equipamento ou área pública de forma gratuita, sem contrapartida do governo. Nas adoções não são efetuados repasses de recursos públicos nem mesmo a geração de receitas no equipamento adotado. Vale ressaltar que, por ser um modelo inerentemente deficitário, do ponto de vista de geração de receitas no próprio parque, essa modalidade pode não apresentar um grande alinhamento de incentivos entre as partes para que seus resultados possam ser efetivos e duradouros.

Na figura a seguir encontram-se mais detalhes sobre as principais formas jurídicas possíveis para a viabilização de projetos e serviços em parques por meio de parcerias⁴:

CONCESSÃO ADMINISTRATIVA (PPP)

É o contrato de prestação de serviços firmado com o concessionário, em que a remuneração é oriunda de contraprestações públicas desembolsadas pelo Poder Concedente, sem prejuízo da obtenção de outras receitas a partir da prestação de serviços complementares ou acessórios ao objeto do contrato. Os pagamentos podem variar em função do desempenho no cumprimento das obrigações contratuais. O tempo de contrato vai de 5 a 35 anos.

CONCESSÃO PATROCINADA (PPP)

É uma concessão de serviços públicos em que a remuneração da concessionária advém da cobrança de tarifa dos usuários pelo serviço prestado, complementada por contraprestação pública, como forma de viabilizar economicamente o empreendimento. Os pagamentos podem variar em função do desempenho no cumprimento das obrigações contratuais. O tempo de contrato vai de 5 a 35 anos.

CONCESSÃO DE SERVIÇO PÚBLICO

É o contrato administrativo por meio do qual o Estado delega ao particular a exploração de determinado serviço público, o qual será remunerado pela cobrança de tarifas dos usuários, podendo variar em função do desempenho no cumprimento das obrigações. Não tem limite de prazo, mas, em geral, são contratos longos para viabilizar o retorno dos investimentos realizados.

CONCESSÃO DE USO DE BEM PÚBLICO

É o contrato administrativo por meio do qual a Administração Pública concede ao particular a utilização de determinado bem público, segundo a sua destinação específica. A remuneração do particular é oriunda da exploração comercial do referido bem. Não tem limite de prazo, mas podem ser contratos longos para viabilizar o retorno dos investimentos realizados.

CONTRATOS DE GESTÃO

Trata-se de um acordo operacional celebrado entre a Administração Pública e Organizações Sociais (OSs) com o objetivo de atribuir direitos e deveres entre as partes, além de formas de controle para o desempenho das atividades que o parceiro deve desempenhar, como metas e limites de despesas com remuneração do pessoal. A OS recebe recursos da Administração pelo desenvolvimento das atividades.

TERMOS DE PARCERIA

Instrumento celebrado com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSICs) com o objetivo de fomentar e executar atividades de interesse público. Esses termos devem prever expressamente indicadores de resultado como critérios objetivos para a avaliação do desempenho. A Administração Pública repassa recursos para que a entidade parceira desenvolva as atividades objeto da parceria.

TERMOS DE FOMENTO

Termos - propostos pela Organização da Sociedade Civil - adotados para a pactuação de planos de trabalho com a Administração Pública, que envolvam a transferência de recursos financeiros para o desempenho de atividades de interesse público.

TERMOS DE COLABORAÇÃO

Termos - propostos pela Administração Pública - utilizados para a consecução de planos de trabalho para celebração de parcerias com Organizações da Sociedade Civil que envolvam a transferência de recursos financeiros.

ACORDOS DE COOPERAÇÃO

Forma de parceria entre a Administração Pública e as Organizações da Sociedade Civil que não envolve a transferência de recursos financeiros, não importando quem tenha a iniciativa da sua celebração.

ACORDOS COM INSTITUIÇÕES MULTILATERAIS

Acordo de interesse comum fixado entre as partes e caracterizado pela mútua colaboração para determinado fim.

ADOÇÃO

Acordo para o custeio da implantação, operação e/ou manutenção de um equipamento ou área pública por uma entidade privada de forma gratuita. Natureza eminentemente precária, embora possa haver prazo estabelecido.

TERMO DE PERMISSÃO DE USO OU DE SERVIÇO

Instrumento de interesse predominantemente da coletividade utilizado para celebrar a prestação de um serviço ou atividade, em caráter provisório e precário, dentro da área de uso público do parque, é formalizado através de licitação.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO

Termo de interesse predominantemente privado utilizado para formalizar a autorização de uso de um dado espaço da área do parque para desenvolver serviços ou atividades, sua formalização não necessita de licitação.

Figura 2: Modalidades de parcerias público-privadas em sentido amplo⁵



2

CICLO DE VIDA DE PROJETOS

De forma simplificada, os projetos de parceria possuem um ciclo de vida estabelecido em três etapas:



Figura 3: Ciclo de vida típico de um projeto de parceria

As etapas de **Estruturação e Licitação** costumam possuir relativa sobreposição, já que são ações que, de certa forma, se retroalimentam, como, por exemplo, consultas e audiências públicas, que são tanto baseadas em estudos realizados durante a estruturação, como também os influenciam. Sendo, inclusive, comum a manutenção da mesma equipe técnica em ambas as etapas. De todo modo, apesar do ciclo de vida de um projeto de parceria apresentado aqui considerar a etapa de “Estruturação e Licitação” conjuntamente, elas serão definidas separadamente apenas para facilitar a compreensão de suas particularidades.

Na etapa de **Pré-avaliação**, é primeiro realizado um diagnóstico inicial dos limites técnicos e regulatórios do empreendimento que será viabilizado. Em seguida, são assumidas premissas para que se tenha uma perspectiva inicial sobre a viabilidade do projeto. O principal objetivo dessa fase é entender se o empreendimento aparenta ser custeável e eficiente no longo prazo, antes de se investir mais recursos em sua estruturação.

Na fase de **Estruturação**, são elaborados diversos estudos de ordem técnica, jurídica e econômica para ajudar o poder público a definir as melhores diretrizes e políticas públicas que balizarão a atividade do futuro parceiro e a refinar o próprio escopo do projeto a ser licitado. Também é nessa fase que são desenvolvidas as minutas de edital, o contrato e o Plano de Negócios Referencial. Ao final desta etapa, os documentos estarão prontos para a audiência e consulta pública, e, se for o caso, até mesmo para a publicação do edital licitatório.

Na **Licitação**, é conduzida a escolha da empresa, ou consórcio de empresas, que executará os serviços objeto da parceria. Inicia-se com os procedimentos de consulta e audiência pública, seguindo-se pela publicação do edital, passando pela prestação de esclarecimentos, recebimento e análise das propostas e declaração do vencedor da concorrência pública, como uma licitação ou chamamento público, para, então, finalizar com a assinatura do contrato de parceria ou instrumento análogo.

Por fim, a **Gestão Contratual** é aquela com a maior duração, uma vez que irá transcorrer desde a assinatura do contrato até o final da parceria. Nessa etapa, o

parceiro privado implementa as intervenções previstas no contrato, sejam reformas, novos equipamentos ou adequações, além de operar os serviços a ele atribuídos, cabendo ao poder público a regulação e a fiscalização das atividades exploradas, certificando-se de que as obrigações pactuadas estão sendo cumpridas.

Vale notar que uma ação que deve ocorrer paralelamente a todas as etapas do ciclo de vida das parcerias é a realização de **diálogos com a sociedade**. Nessa ação, o ideal é que seja feita a identificação das partes interessadas no projeto para promover ações direcionadas que possibilitem sua contribuição nas oitivas públicas do projeto. Esse aspecto é essencial e deve ser levado com a mesma seriedade que os demais momentos; e isso ocorre porque assim se torna possível levar ao projeto as considerações da sociedade sobre o parque, tornando-o mais aderente à realidade local daqueles que irão usufruir desse espaço

Como ferramenta de comunicação com a sociedade, a cartilha Parques naturais e parcerias: perguntas e respostas para a sociedade apresenta, de modo simplificado, algumas perguntas e respostas sobre parques naturais, apresentando sua importância para a sociedade e também abordando as formas de parceria para a gestão da visitação nesses espaços, principalmente as concessões dos serviços turísticos.

Ao longo do Guia, serão apresentados, de forma breve, os aspectos das etapas de Pré-avaliação e de Gestão Contratual, uma vez que o foco de todo este material está em mergulhar com maior profundidade na etapa de **estruturação e licitação**, tendo em vista o fato de que mais detalhes sobre essas etapas podem ser consultados em outras publicações do Instituto Semeia que serão indicadas ao longo deste material.



Parque Nacional do Itatiaia (RJ)
Erika Cristina Manno / Shutterstock.com



3

PRÉ-AVALIAÇÃO DE UMA PARCERIA

Realizar uma avaliação qualificada do contexto no qual a iniciativa de parceria está inserida aumenta consideravelmente as chances de sucesso do empreendimento. Da mesma forma, isso auxilia o processo de tomada de decisão sobre a implementação do projeto, visto que a opção de ir em frente com a parceria implicará empenho de recursos humanos e financeiros.

Para assegurar a efetividade dessa fase, podem ser observadas questões **internas** do parque, como instrumentos de gestão (plano de manejo, diretor ou equivalente), regularidade fundiária, histórico de visitação e infraestruturas existentes. Também podem ser avaliados temas **externos**, como interesse privado, potencial de visitação e infraestrutura local e logística.

O diagnóstico de todos esses aspectos e a aplicação dessas informações de forma comparativa entre os parques pode oferecer ao poder público um referencial sobre aqueles com maior vocação para serem objeto de uma parceria e, além disso, pode apresentar também eventuais desafios de cada um dos parques. Deve ser realizada uma investigação preliminar que permita identificar as necessidades (infraestruturas e serviços públicos envolvidos) e entender o potencial do empreendimento para que seja realizado na forma de parceria com a iniciativa privada. Avaliar esses aspectos permite que os recursos financeiros e humanos dedicados ao projeto contemplem apenas aqueles que de fato têm condições mínimas para compor uma carteira, otimizando o direcionamento de recursos somente aos com potencial.

Uma vez definido o projeto objeto da parceria e compreendidas as condições que o cercam, passa-se à análise prévia da sua viabilidade, que envolve aspectos econômico-financeiros, técnicos e jurídicos. O objetivo dessa etapa é evitar que sejam investidos mais esforços na estruturação da iniciativa, sem que haja sinais de que ela é exequível na forma de parceria com a iniciativa privada.

A publicação [Priorização de Parques para Projetos de Parceria](#) traz com profundidade mais informações sobre esse momento crucial da parceria, indicando metodologias, referências e ferramentas práticas para apoiar o gestor público na seleção de uma carteira de parques.



Figura 4: Perspectivas para avaliação de uma parceria

O quadro a seguir apresenta de forma geral as ferramentas utilizadas na fase de pré-avaliação da viabilidade do projeto:

Viabilidade Técnica:

Os principais objetivos da análise de viabilidade técnica são:

- Assegurar que a parceria seja factível do ponto de vista técnico;
- Facilitar o gerenciamento de riscos técnicos;
- Evitar problemas no desenvolvimento e implementação da iniciativa;
- Avaliar preliminarmente a demanda potencial do projeto.

Viabilidade Jurídica:

Os propósitos essenciais da análise de viabilidade legal são:

- Afiarçar que o projeto é juridicamente possível;
- Promover o gerenciamento de riscos;
- Identificar impasses jurídicos que possam comprometer o desenvolvimento e a implementação da iniciativa.

Obs.: Os aspectos legais podem se relacionar com outros tópicos da viabilidade como as questões ambientais ou as consequências trabalhistas, por exemplo.

Viabilidade Financeira:

O exame da viabilidade financeira possui o seguinte intuito:

- Entender preliminarmente se as receitas esperadas são consideradas suficientes para cobrir os investimentos, custos e despesas do projeto e proporcionar remuneração adequada ao investidor.

Obs.: A viabilidade financeira normalmente é refletida em uma planilha, e os entendimentos decorrentes dela podem gerar revisões tanto nos estudos jurídicos quanto nos técnicos, a depender dos resultados.



4

ESTRUTURAÇÃO DE UM PROJETO DE PARCERIA

Na etapa de Estruturação e Licitação, as investigações e análises realizadas na pré-avaliação são aprofundadas em estudos técnicos, econômicos e jurídicos. Posteriormente, após serem discutidos, inclusive em audiências e consulta pública, esses estudos embasarão os documentos licitatórios.

Para que isso ocorra é essencial que os órgãos do poder público possam contar com pessoas capacitadas para conduzir projetos complexos, devendo, portanto, mobilizar as competências técnicas necessárias à realização dos estudos, seja por meio de equipe própria ou de apoio externo. Esses estudos subsidiarão a elaboração dos documentos editalícios que conduzirão tanto a seleção do parceiro privado quanto o relacionamento entre as partes interessadas nos diálogos ao longo do contrato.

4.1 Competências Necessárias às Equipes de Governo

Embora possa haver variações que dependam das características dos parques e da modalidade de arranjo contratual escolhido, a estruturação de parceria entre o poder público e entidades privadas é, geralmente, complexa e multidisciplinar. Nesse sentido, é fundamental que as equipes de governo envolvidas na estruturação – mas também na pré-avaliação e gestão contratual – incluam, por exemplo, um gerente de projetos, que deve estar engajado desde as discussões preliminares da iniciativa. Também é importante que a equipe possua outros profissionais de perfil técnico sobre as principais áreas de conhecimento relacionadas à modelagem dos projetos – técnico, econômico-financeiro e jurídico.

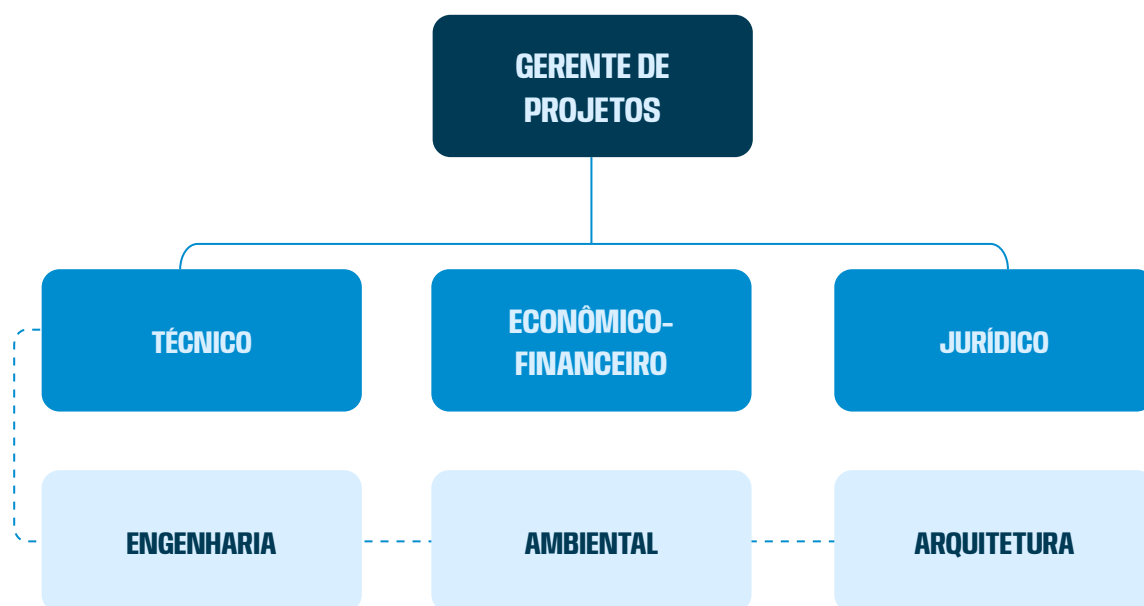


Figura 5: Perspectivas para avaliação de uma parceria

Gerente de projetos

Como líder da equipe, o gerente do projeto deve ter formação e experiência para coordenar os estudos a serem elaborados por especialistas de diferentes áreas, controlar e supervisionar os resultados dos estudos, realizar a gestão de partes interessadas desde o início, fazer a interface entre a equipe de projeto formada tanto por pessoas de diversos órgãos do próprio ente público quanto por consultores externos, quando for o caso, e para controlar o cronograma e o escopo do projeto.

Analistas técnicos

Como mencionamos, são diversos os analistas técnicos que podem ter sua expertise aportada no âmbito da estruturação dos projetos de parceria.

Os profissionais da área de **engenharia**, por sua vez devem ter experiência com infraestrutura de parques, com os serviços típicos de parques e com a orçamentação.

Os técnicos **ambientais** devem ter experiência em gestão de parques, manejo, análise ambiental, licenciamento, análise de instrumentos regulatórios, entendimento das dinâmicas de visitação e uso público em unidades de conservação.

Já os de **arquitetura** devem ter experiência em uso, ocupação do solo e características presentes em parques, além de desenho arquitetônico de edificações.

Analistas financeiro

Esse profissional deve ter experiência em avaliação econômica e em avaliação financeira de projetos de parcerias entre o setor público e o privado, na estruturação de riscos em contratos e mecanismos de pagamento e no desenvolvimento de contratos de parceria.

Analistas jurídico

Para exercer esse papel, o profissional deve ter experiência em Direito Público ou Administrativo, pois ela pode ser necessária para a avaliação dos aspectos de disponibilidade do terreno, além de experiência em Direito Ambiental, uma vez que pode ser necessário um especialista nessa área caso existam questões do tipo.

Uma vez determinada a equipe que será responsável pela condução do projeto, é necessário estabelecer uma estrutura de governança mínima com as demais instâncias dentro do poder público e dos eventuais consultores externos. O objetivo é facilitar a adequada integração das perspectivas técnicas e políticas que influenciam a sua concepção, além de prever instâncias de validação de resultados

e tomada de decisões estratégicas. Sem essa governança, é muito provável que em algum momento ao longo do processo ocorram desalinhamentos e retrocessos que venham a comprometer o sucesso das iniciativas.

4.2 Contratação de Estudos de Viabilidade Técnica

Planejar a estruturação de uma parceria exige do poder público e dos eventuais consultores análises profundas sobre o contexto social, ambiental, econômico e legal no qual o parque está inserido. Essa avaliação pode ser feita através de diversos estudos técnicos. Entre os mais comuns e recomendados, estão: ambiental; de engenharia e arquitetura; jurídico; econômico-financeiro; de demanda; e de comunicação.

O estudo **ambiental** é uma importante ferramenta para entender as características naturais do parque, avaliando as possibilidades e restrições do plano de manejo, diretor ou plano de gestão equivalente. A partir disso, podem ser avaliadas as áreas com maior aptidão e potencial para a realização de atividades, a partir de características naturais do parque que podem ser valorizadas pela visita.

O material elaborado pelo ICMBio [Rol de Oportunidades de Visitação em Unidades de Conservação](#) pode ser um orientador para a identificação dessas oportunidades em parques naturais na estruturação de uma parceria.

Os estudos de **engenharia e arquitetura**, por sua vez, traçam de forma objetiva quais infraestruturas e atrativos podem ser criados e ressignificados no parque, criando espaços que ampliem as experiências do visitante, em consonância com os aspectos ambientais do local. Além disso, a partir dessa análise são feitas orçamentações referenciais das infraestruturas que podem ser inseridas ou reformadas no parque.

Os estudos **econômico-financeiro** e de **demanda**, podem ser tratados de forma apartada, ainda que se relacionem. No caso do primeiro, essa avaliação é utilizada para analisar a viabilidade do projeto, tendo em vista os custos operacionais ao longo da parceria e o valor estimado dos investimentos obrigatórios, apresentando como resultado as taxas de retorno esperadas para o projeto. Já o estudo de demanda leva ao modelo econômico-financeiro o perfil comercial dos negócios e, através de métodos econométricos e estatísticos ou pesquisas, apresenta o potencial de receber visita do parque bem como a capacidade de geração de receita do projeto, considerando inclusive as melhorias projetadas.

Os estudos **jurídicos** trazem a orientação que deve ser dada ao projeto considerando o arcabouço legal, promovendo o enquadramento jurídico

adequado ao contexto e garantindo a lisura do processo. Com essa avaliação, são pensadas as alternativas para a elaboração da melhor tipologia contratual, matriz de riscos, garantias etc.

E por fim, os estudos envolvendo a **comunicação** do projeto têm como papel principal orientar os estruturadores da parceria, através de planos de comunicação e engajamento, o perfil das partes interessadas no projeto, bem como suas expectativas. Com a adequada calibragem da comunicação ao longo do projeto, garante-se que o princípio da transparência com a sociedade seja atingido através de oitivas públicas e espaços de diálogo.

A avaliação dessas dimensões de uma parceria é complexa, demanda tempo e equipe especialista dedicada integralmente à realização das análises. Por isso, pode ser realizada com ou sem apoio externo, e, ainda, este apoio pode ser necessário para todos os estudos e análises ou apenas para parte deles. Pode também ser limitado ou bastante específico (por exemplo, orçamentação, apoio metodológico para determinadas análises econômicas etc.) ou substancial (por exemplo, desenvolvimento completo das avaliações econômica, de demanda, socioambiental e legal). Esta última abordagem é a mais comum. Além disso, existem duas vias principais para a obtenção dos estudos externamente: contratação de consultores externos ou via manifestação de interesse.

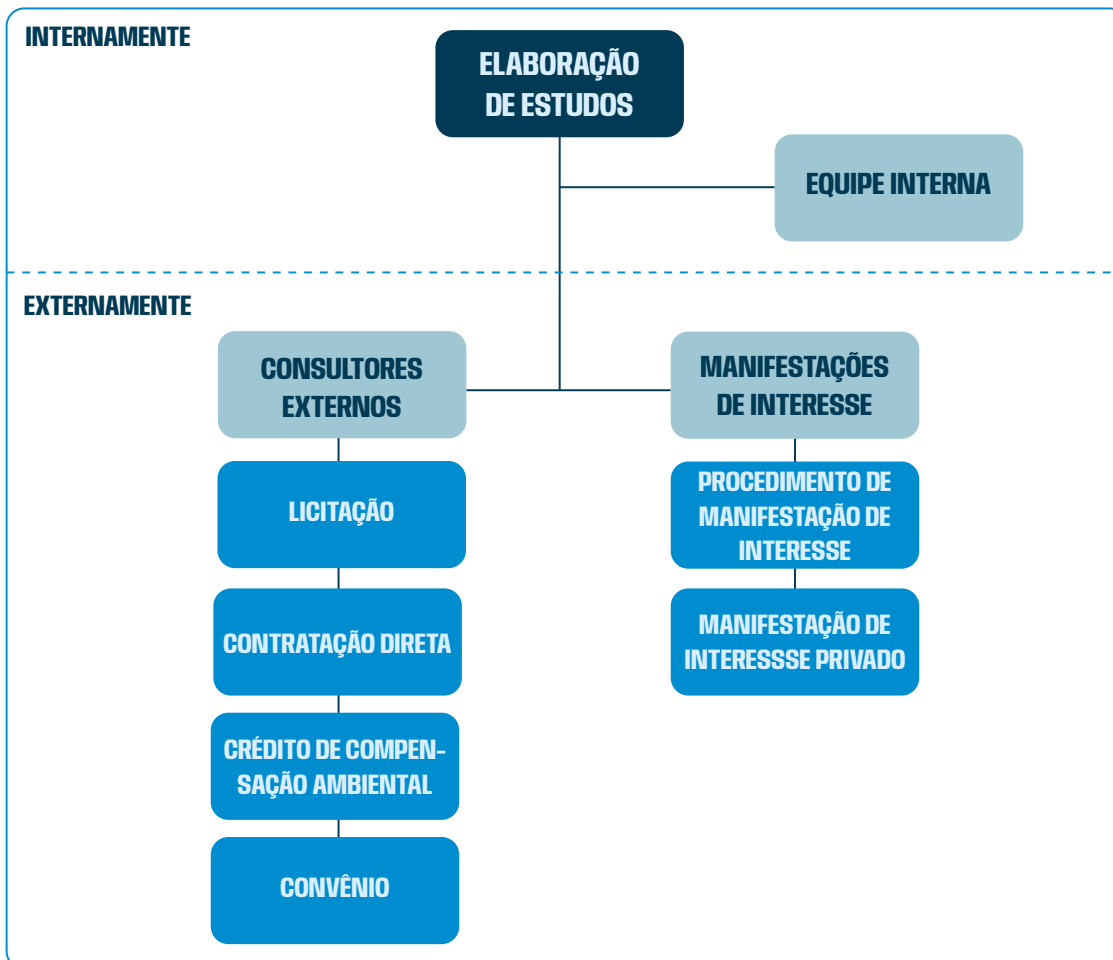


Figura 6: Formas de contratação de estudos para estruturar parcerias



4.2.1 Contratação de Consultores Externos

No caso da contratação de consultores, a legislação brasileira prevê quatro principais modalidades: (I) licitação; (II) contratação direta; (III) contratação por meio de crédito de compensação ambiental; e (IV) acordos com instituições multilaterais.

Licitação

A contratação por licitação segue a regra geral estabelecida na Lei Federal nº 8.666/93⁶ (Lei de Licitações) para a definição das empresas, consórcios ou pessoas responsáveis pela realização dos estudos técnicos especializados. Via de regra, essas contratações são feitas pelo menor preço. Entretanto, é recomendável que, além do preço, sejam especificados critérios técnicos para apoiar na definição do melhor consultor, tais como atestados de experiência, currículos da equipe técnica, plano de trabalho e metodologia proposta.

Pode-se optar por contratar os estudos de forma individualizada (um consultor ou empresa para cada especialidade) ou por pacote fechado de uma empresa ou consórcio, que deverá reunir toda a expertise necessária.

O Instituto Chico Mendes da Conservação da Biodiversidade (ICMBio), em 2012, realizou o prego de empresa para realizar os estudos de viabilidade econômico-financeira para a concessão de uso do complexo da estrada de ferro do Corcovado, no Parque Nacional da Tijuca (RJ).

Dois anos depois, em 2014, o ICMBio assinou o contrato de concessão do transporte ferroviário de passageiros do parque.

Contratação Direta

Como exceção à regra geral da exigência do procedimento licitatório, a Lei de Licitações permite a contratação direta para serviços nas hipóteses listadas nos seus arts. 24 e 25⁷. Os artigos tratam da dispensa e da inexigi-

bilidade de licitação. São os casos, por exemplo, da: (I) contratação de órgão integrante da Administração Pública (dispensa); (II) aquisição de serviços técnicos de natureza singular, com profissionais ou empresas de notória especialização (inexigibilidade).

Contratação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para estruturar concessões em parques

Ao longo de 2021, o BNDES foi contratado por diversos governos estaduais, como Minas Gerais, Bahia e Rio Grande do Sul, entre outros, para coordenar a estruturação de uma carteira de concessões em parques, incluindo a contratação de estudos técnicos.

Essa modalidade permitiu que os governos fizessem a contratação direta do banco que, por sua vez, realizou a contratação dos consórcios que aportaram o conhecimento técnico necessário para fazer estudos socioambientais, de engenharia e arquitetura, econômico-financeiros, de demanda e jurídicos.

Crédito de Compensação Ambiental

Quando os estudos para a modelagem dos projetos são enquadrados como conhecimento técnico voltado à implantação, gestão, monitoramento e proteção de áreas protegidas, é possível considerar a possibilidade de sua contratação por meio de créditos de compensação ambiental, resultados do ressarcimento financeiro dos impactos provocados ao meio ambiente por obras de infraestrutura e afins.

Essa modalidade de aquisição segue regramento próprio do ente governamental e sua realização pode ocorrer tanto diretamente, pelos devedores de créditos de compensação, como indiretamente, por entidade designada pelo poder público para esse fim. Nesse caso, os recursos são depositados pelo devedor dos créditos ambientais em um fundo específico.

Governo do Estado de São Paulo contrata estudos com recursos de compensação ambiental

Em 2018, o Estado de São Paulo, por meio da Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente, foi autorizado a usar recursos da Câmara de Compensação Ambiental para a contratação de estudos de avaliação técnica e econômico-financeira do projeto de parceria na área de uso público Caminhos do Mar, localizada no Parque Estadual da Serra do Mar, conforme edital publicado em 2018 pela Fundação Florestal.

Após a conclusão da estruturação, o projeto teve a licitação concluída com a assinatura do contrato de concessão em 2022.

Acordos com Instituições Multilaterais

A aquisição de estudos pode também ser realizada por meio de acordos (ou instrumentos análogos) com instituições multilaterais, que muitas vezes possuem departamentos e serviços específicos de apoio aos governos (ex.: Banco Mundial, IFC – International Finance Corporation, BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento, ou UNOPS – Escritório das Nações Unidas de Serviços para Projetos).

Nessa modalidade, a entidade com quem o acordo é firmado irá: (I) elaborar diretamente, total ou parcialmente, os estudos; (II) contratar consultores externos para a sua elaboração, total ou parcialmente; ou (III) disponibilizar recursos para que o ente público contrate diretamente sob a égide das regras de contratação de instituições multilaterais. Vale ressaltar que essa modalidade não exime o cumprimento das regras de contratações públicas.

UNOPS realiza estudos para concessão no Parque Urbano da Orla do Guaíba

A Prefeitura de Porto Alegre, em 2018, firmou acordo com a UNOPS para a realização de estudos visando desenvolver um modelo de gestão para os trechos 1, 2 e 3 do parque, contemplando os estudos econômico-financeiro, de demanda, técnicos e jurídicos.

Como resultado dos estudos, em 2021, foi assinado o contrato de concessão do Trecho 1 da Orla do Guaíba em conjunto com o Parque Harmonia.

Manifestação de Interesse

Na manifestação de interesse, os estudos são elaborados por terceiros autorizados pelo poder público, sem que haja uma contratação ou pagamentos diretos pelos serviços prestados.

Na manifestação de interesse, a depender do regimento, os estudos podem ser apresentados por uma empresa que pretenda disputar a licitação para o contrato de parceria ou por consultores externos independentes.

Nessa modalidade, os custos incorridos na elaboração dos estudos poderão ser ressarcidos pelo vencedor da licitação no momento da assinatura do contrato de parceria. Esse ressarcimento será definido pelo próprio governo com base no nível de aproveitamento dos estudos na modelagem final do edital de licitação.

Existem dois caminhos para o recebimento dos estudos via Manifestação de Interesse: o “Chamamento Público de Manifestação de Interesse” (ou “PMI – Procedimento de Manifestação de Interesse”) e a “Apresentação de Manifestação de Interesse Privado” (ou “MIP”).

Elementos da Autorização para Manifestação de Interesse

É concedida pelo Chefe do Executivo ou autoridade por ele delegada;

Em geral, será sem exclusividade e revogável a qualquer momento;

Não gerará direito de preferência;

Não obrigará a abertura da licitação;

Não criará por si só direito ao ressarcimento dos valores envolvidos na elaboração dos estudos;

Não importará aporte de recursos públicos por parte do poder público.

Quadro 1: Elementos de Autorização para Manifestação de Interesse

Chamamento Público de Manifestação de Interesse (PMI)

Ocorre quando o órgão ou entidade responsável pelo empreendimento torna público o aviso convocando pessoas físicas ou jurídicas interessadas a apresentarem os estudos. O chamamento público deve indicar quais pesquisas, levantamentos e análises devem ser apresentados para a estruturação e a implementação do projeto.



Município de São Paulo realiza concessão em parques municipais através de estudos de PMI

O Município de São Paulo, em 2017, fez a publicação do edital de PMI para a realização de estudos de modelagem operacional, econômico-financeira, jurídica e de engenharia e arquitetura para a revitalização, modernização, operação, manutenção e gestão em parques municipais.

Partindo das premissas colhidas no material entregue pelos autorizados a participar do PMI, o município realizou extensa análise e aprimoramento dos estudos e iniciou o processo licitatório para concessão do primeiro lote de parques – Ibirapuera, Tenente Brigadeiro Roberto Faria Lima, Jacintho Alberto, Lajeado, Eucaliptos e Jardim Felicidade – em 2019 e assinou o contrato de concessão em 2020. Posteriormente, em 2022 também foram assinados os contratos de concessão dos parques Trianon e Mário Covas, que foram objeto do mesmo PMI, em 2018.

Apresentação de Manifestação de Interesse Privado (MIP)

O segundo caminho é a chamada “MIP – Manifestação de Interesse Privado”, que se dá quando um particular, pessoa física ou jurídica, apresenta sua Manifestação de Interesse para o órgão ou entidade do poder público responsável pelo projeto. Havendo desejo no recebimento dos estudos, o poder público, daí sim, promoverá um chamamento público para notificar os demais interessados a apresentarem produtos semelhantes, quando então o processo passará a ser regulado pelas regras do PMI.



4.2.2 Comparativo dos Métodos para Aquisição de Estudos

A tabela a seguir apresenta um comparativo entre as várias alternativas de obtenção de estudos, ressaltando suas vantagens e desvantagens.

Tipo de Aquisição	Vantagens	Desvantagens
Licitação	<ul style="list-style-type: none"> • Esse é o método no qual o poder público possui maior controle da agenda a ser definida para a condução do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • O tempo para estruturação de uma licitação para contratação de estudos pode levar de 4 a 8 meses. • Normalmente as contratações são feitas por preços e torna-se difícil obter estudos de qualidade dado que as melhores consultorias poucas vezes se qualificam em processo de concorrência somente por preço.
Contratação direta	<ul style="list-style-type: none"> • Esse método possui as vantagens da alternativa anterior e adicionalmente oferece grande rapidez para contratação, além da possibilidade de se escolher diretamente o contratado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de contratação muito questionado pelos órgãos de controle, podendo o gestor público ser responsabilizado diretamente na Pessoa Física.
Crédito de compensação ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Processo mais célere de contratação, por não seguir estritamente os ritos processuais da Lei de Licitações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende do enquadramento do projeto nas hipóteses de uso. • Condicionada ao enquadramento nas regras de execução estabelecidas pelo próprio ente público. • Necessita da existência dos créditos de compensação.
Acordos com instituições multilaterais	<ul style="list-style-type: none"> • Os acordos com instituições multilaterais possuem uma rapidez média de contratação, algo entre a direta e por licitação. • Uma vez estabelecidos, o poder público pode contratar rapidamente por lista curta em prazos de algumas semanas. • O poder público consegue ter acesso a consultores altamente especializados nos temas de seu interesse. 	<ul style="list-style-type: none"> • As instituições multilaterais devem seguir políticas internas quanto ao tipo de projeto que desejam conduzir, tais como aqueles com grande caráter de inovação, redução de emissões climáticas, e nível de capacidade institucional dos governos. • Em alguns casos, devido à limitação orçamentária, a iniciativa pretendida acaba não sendo priorizada pela instituição multilateral, frente a outras.
PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso rápido aos estudos. • Aporte de conhecimento privado especializado no tema de interesse do poder público. • Não requer desembolso por parte dos governos. • Definição das regras de aceitação e remuneração dos estudos pelo Poder Concedente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponentes dos estudos podem estar sujeitos a conflitos de interesse por, provavelmente, desejarem participar da concorrência relacionada ao projeto. • Necessidade de o poder público ter equipe interna que tenha qualificação para selecionar as partes a serem aproveitadas dos estudos para construir uma versão para licitação. • Elevada taxa de mortalidade dos projetos. • Risco de os parceiros privados não se interessarem pelo estudo em função da baixa competitividade do projeto apresentado pelo poder público.
MIP	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso rápido aos estudos. • Aporte de conhecimento privado especializado no tema de interesse do poder público. • Não requer desembolso por parte dos governos. • Pode haver ou não definição das regras de aceitação e remuneração dos estudos pelo Poder Concedente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política pública pode acabar sendo pautada por interessados privados que não necessariamente maximizem o benefício coletivo. • Proponentes dos estudos podem estar sujeitos a conflitos de interesse por, provavelmente, desejarem participar da concorrência relacionada ao projeto. • Necessidade de o poder público ter equipe interna que tenha qualificação para selecionar as partes a serem aproveitadas dos estudos para construir uma versão para licitação. • Elevada taxa de mortalidade dos projetos.

Quadro 2: Comparativo entre Diferentes Formas de Obtenção de Estudos de Concessões

4.3 Elaboração dos Documentos Editalícios

Desenvolvidos os estudos técnicos relatados anteriormente, o poder público passa então ao desafio da estruturação dos documentos que irão conduzir tanto a seleção do parceiro privado quanto o relacionamento entre as partes ao longo do contrato. Nessa fase, são definidas as estratégias de licitação que melhor se ajustam às características específicas do projeto.

São elaboradas as minutas do edital, do contrato e dos anexos técnicos, dentre os quais se destacam o caderno de encargos da concessionária e o sistema de mensuração de desempenho dos serviços que ela deverá prestar. É comum o edital estar acompanhado, ainda, do plano de negócios referencial e de outras informações relevantes à celebração da parceria, mas que não constituem anexos dos documentos licitatórios, pois não são vinculantes.

ARCABOUÇO JURÍDICO	Normas legais e infralegais que regem a concessão	
	<ul style="list-style-type: none"> · Leis, decretos, portarias, regulamentos, entre outros · Ex.: legislação ambiental, legislação de patrimônio histórico 	
INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES OU REFERENCIAIS	BANCO DE DADOS E INFORMAÇÕES	Regras e limites do objeto, plantas, inventários, plano de manejo
	PLANO DE NEGÓCIOS REFERENCIAL	Simulação de um caso que cumpra com as regras contratuais
ESPECÍFICO DA PARCERIA E DE CUMPRIMENTO OBRIGATÓRIO	EDITAL	Regras para escolher o melhor parceiro
	CONTRATO	Regras da relação entre o público e privado
	ENCARGOS	O que o parceiro privado deve fazer
	MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	Mensuração do cumprimento das obrigações

Figura 7: Elementos que compõem o edital de licitação

4.3.1 Minuta de Edital

O edital é o documento que regula o processo de escolha e as regras prévias à contratação do parceiro que será responsável pela execução dos serviços objeto do contrato. A elaboração do edital deve observar as diretrizes contidas nos estudos técnicos e na legislação aplicável.

No detalhamento do procedimento de licitação devem-se estabelecer aspectos como o procedimento para a análise das propostas e os critérios de julgamento (apresentação de propostas técnicas e econômicas ou apenas econômicas). É importante notar que a estrutura da licitação influencia em sua eficiência.

Elementos de um Edital

Objeto da parceria;

Onde e como poderá ser examinado e adquirido o projeto básico;

Onde e como poderá ser examinado e adquirido o projeto executivo (quando aplicável);

Requisitos de habilitação;

Requerimentos de qualificação;

Critérios de julgamento;

Prazo para preparação e entrega das ofertas;

Instruções e normas para recursos;

Condições de recebimento do objeto;

Condições de pagamento (quando aplicável);

Prazos e condições para assinatura do contrato;

Sanções para o caso de inadimplemento.

Quadro 3: Elementos Mínimos de um Edital de Parceria

Qualificação técnica

Entre os elementos de um edital mencionados anteriormente, a qualificação técnica costuma ser alvo de indagação e discussões sobre os melhores parâmetros existentes. Isso se dá muito em função de um mercado em consolidação que ainda não tem métricas únicas a serem seguidas. Nesse cenário, o que tem sido visto – e o que se recomenda avaliar como balizador – é uma leitura crítica sobre as características de visitação e sobre os tipos de serviços previstos de modo a garantir que apenas licitantes com comprovada capacidade de operar os serviços objeto da parceria sejam qualificados.

Qualificação técnica na permissão de uso do Parque Estadual Ilha Anchieta (SP)

4.1.4.1 Para fins de demonstração da sua QUALIFICAÇÃO TÉCNICA, a LICITANTE individual ou o CONSÓRCIO deverá comprovar aptidão para o desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da LICITAÇÃO, por meio da apresentação de atestado(s) de capacidade técnica, em nome da LICITANTE ou de profissional a ela vinculado, devidamente registrado(s) na entidade profissional competente, quando for o caso, emitido(s) por pessoa(s) jurídica(s) de direito público ou privado, ou por órgão de regulação e/ou de fiscalização, que comprove a experiência prévia, ao longo de, no mínimo, 12 (doze) meses, como responsável pela gestão ou administração de empreendimento turístico, comercial ou de lazer, público ou privado, tais como, mas sem se limitar a, Parques Turísticos ou Ambientais, Arenas, Hotéis, Pousadas, Glamping, Camping, Hostéis, Quiosques de Praias, Aeroportos, Rodoviárias, Galerias Comerciais, Restaurantes e Lanchonete com fluxo anual de pessoas de, no mínimo, 18.000 (dezoito mil) pessoas.



Parque Estadual Ilha Anchieta (SP)
Rodrigo Missano / CC BY-SA 4.0

PARCERIAS NA PRÁTICA

Qualificação técnica da concessão no Parque Nacional do Iguaçu (PR)

15.21. A LICITANTE deverá comprovar, por meio de atestados emitidos por entidades públicas ou privadas, sua expertise, ou de pelo menos uma das CONSORCIADAS, para execução de atividades com características técnicas similares às atividades operacionais no âmbito da CONCESSÃO, quais sejam:

- a) Gestão de atrativos turísticos e ambientais,
- b) Bilheteria,
- c) Estacionamento,
- d) Transporte Interno em atrativos turísticos e ambientais,
- e) Hospedagem,
- f) Alimentação e Comércio, e
- g) Eventos.

15.21.1. A comprovação exigida pelo item 15.21 deverá, cumulativamente:

15.21.1.1. se dar em relação a, no mínimo, 03 (três) das atividades indicadas nas alíneas (a) a (g);

15.21.1.2. corresponder a, no mínimo, 12 (doze) meses de execução contínua e ininterrupta das atividades comprovadas; e

15.21.1.3. envolver fluxo médio mínimo de 240.000 (duzentos e quarenta mil) usuários por ano comprove a experiência prévia, ao longo de, no mínimo, 12 (doze) meses, como responsável pela gestão ou administração de empreendimento turístico, comercial ou de lazer, público ou privado, tais como, mas sem se limitar a, Parques Turísticos ou Ambientais, Arenas, Hotéis, Pousadas, Glamping, Camping, Hostéis, Quiosques de Praias, Aeroportos, Rodoviárias, Galerias Comerciais, Restaurantes e Lanchonete com fluxo anual de pessoas de, no mínimo, 18.000 (dezoito mil) pessoas.



4.3.2 Minuta de Contrato

O contrato é o documento que formaliza de fato a parceria entre o poder público e a organização privada, gerando direitos e obrigações entre ambas. Como as formas de parceria são distintas, o conteúdo final do acordo entre as partes pode variar, mas, de forma geral, existe um conjunto mínimo de elementos desejáveis para conferir maior segurança jurídica às partes envolvidas no processo.

Elementos de um Contrato de Parceria

Caracterização e determinação do objeto da parceria;

Natureza e escopo dos direitos de parceria (por exemplo, área geográfica da parceria, obras, serviços, nível de exclusividade);

Legislação incidente;

Condições precedentes para entrada em vigor;

Prazo de vigência do contrato;

Natureza dos interesses de propriedade das partes nos ativos da parceria (por exemplo, direito de usar uma área específica ou infraestrutura);

Manutenção dos ativos da parceria;

Mecanismos de pagamento ou remuneração;

Descrição dos seguros exigidos;

Limitações de responsabilidade e indenização da autoridade de área protegida;

Regras de compartilhamento dos riscos (força maior, ambientais, alterações normativas, cambial, dentre outros);

Permissão ou restrição para atribuir direitos da parceria a terceiros;

Restrições/condições de transferência da parceria;

Restrições/condições sobre transações com partes relacionadas (por exemplo, se o parceiro privado fizer parte de um grupo maior);

Processos de punição para descumprimento de regras e rescisão do contrato;

Disposições de resolução de litígios;

Circunstâncias nas quais um terceiro ou a Administração possam assumir a operação (por exemplo, temporariamente, se houver uma falha grave);

Tributação e outras questões fiscais;

Encargos acessórios de desenvolvimento socioambiental (Macrotemas).

Quadro 4: Elementos do Contrato de Parceria

Objeto do contrato

O contrato de parceria reúne diversos elementos, como os citados anteriormente, que podem variar de acordo com as práticas adotadas pelo órgão público. Abaixo é apresentada a caracterização do objeto do contrato de concessão nos parques estaduais do Caracol e do Tainhas, no Rio Grande do Sul, assinado em 2023.

O objeto no contrato de concessão nos parques estaduais do Caracol e Tainhas (RS)

CLÁUSULA 5 - DO OBJETO

5.1. CONCESSÃO destinada ao uso de áreas, atrativos e instalações, precedida da realização de investimentos, destinada à requalificação, modernização, operação e manutenção dos PARQUES ESTADUAIS DO CARACOL E DO TAINHAS, regidos pela Lei Estadual nº 2.440, de 2 de outubro de 1954, Decreto Estadual nº 23.798, de 12 de março de 1975, e Decreto Estadual nº 50.359, de 27 de maio de 2013.

5.2. As características e especificações referentes à execução do objeto, notadamente os INVESTIMENTOS OBRIGATÓRIOS e SERVIÇOS OBRIGATÓRIOS, são as indicadas neste CONTRATO e no ANEXO B – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA.

5.2.1. As informações constantes do APÊNDICE AO ANEXO B – PLANO DE IMPLANTAÇÃO REFERENCIAL são meramente referenciais e não vinculam qualquer das PARTES, nem deverão ser utilizadas para fins de pleitos de recomposição do equilíbrio econômico-financeiro ou aplicação de penalidades.

5.3. As obrigações da CONCESSIONÁRIA estão limitadas à ÁREA DA CONCESSÃO, conforme descrição contida no ANEXO A – CARACTERIZAÇÃO DOS PARQUES, ENTORNO E ÁREA DA CONCESSÃO.

5.4. Em decorrência de alterações no PLANO DE MANEJO dos PARQUES, regularização fundiária ou determinação do PODER CONCEDENTE, novas áreas não delimitadas no ANEXO A – CARACTERIZAÇÃO DOS PARQUES, ENTORNO e no ANEXO B – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA que passem a ser de uso público poderão integrar a ÁREA DA CONCESSÃO, observada a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro.

5.4.1. A incorporação das novas áreas à ÁREA DA CONCESSÃO na forma da subcláusula 5.4 será formalizada por meio de termo aditivo ao presente CONTRATO.

4.3.3 Obrigações do Parceiro Privado

Uma das partes mais relevantes dos documentos licitatórios é a descrição dos serviços a serem executados pelo parceiro privado, bem como os investimentos necessários à prestação de tais serviços. Comumente é o anexo do contrato que evidencia as políticas públicas que estão nele embarcadas. Devido à importância do seu conteúdo e ao tamanho (que na maior parte dos casos é extenso), essas obrigações acabam se tornando um documento à parte denominado Caderno de Encargos.

O parceiro privado é obrigado a seguir todas as diretrizes descritas neste documento. Deve ser conferida atenção especial ao nível de detalhamento dos encargos, pois eles não podem ser demasiadamente específicos a ponto de tolher a criatividade do empreendedor, mas também não podem ser superficiais a ponto de não conseguirem regar os interesses públicos a serem atendidos na parceria.



Elementos de um Caderno de Encargos em Parques

Obras de reforma necessárias;

Implantação de novas infraestruturas;

Manutenção das infraestruturas novas e existentes;

Descrição dos serviços de limpeza e conservação;

Gerenciamento de resíduos;

Vigilância e segurança patrimonial;

Prevenção e combate de incêndio;

Controle de acesso e bilheteria (quando aplicável);

Atendimento e orientação ao usuário;

Estacionamento;

Atividades de aventura;

Eventos;

Hospedagem;

Alimentação e comércio;

Monitoramento de impactos da visitação;

Atendimento ambulatorial e remoção emergencial;

Encargos de conhecimento;

Pesquisa científica;

Educação ambiental;

Apoio ao poder concedente;

Manejo e conservação de recursos naturais;

Apoio ao desenvolvimento local.

Quadro 5: Elementos do Caderno de Encargos

Caderno de encargos

Os elementos de um caderno de encargos podem contemplar uma miríade de recomendações, obrigações e boas práticas. Todas elas irão variar de acordo com as necessidades específicas do parque, mas, no momento de construir esse documento, é salutar que sejam pensados não somente em questões operacionais, como a descrição dos resultados esperados com obras e serviços, mas também em questões estratégicas que levem ao projeto direcionamentos para promover a melhor experiência do usuário, o desenvolvimento local e a conservação. Vale ressaltar que quanto melhor descritos os resultados esperados e os prazos para seu cumprimento, melhor será para que potenciais licitantes possam realizar suas análises, e para a concessionária elaborar os projetos, assim como o Poder Concedente fiscalizar o cumprimento contratual.

Pensando em como aprimorar o parque através dos cadernos de encargos, o [Potencializando Parques](#) é um material que busca trazer ações e boas práticas que podem ser pensadas no âmbito das parcerias, e que, se aplicadas pelo parceiro privado, poderão contemplar necessidades de uma grande diversidade de perfis de usuários.

Logo abaixo, busca-se apresentar alguns exemplos práticos de encargos contratuais relacionados a obras e serviços previstos no projeto de concessão nos parques estaduais do Ibitipoca e do Itacolomi (MG).

Encargos obrigatórios na concessão nos parques estaduais do Ibitipoca e do Itacolomi (MG)

1 DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

1.1 O presente ANEXO integra o EDITAL da LICITAÇÃO, na modalidade Concorrência Pública, com vistas à seleção da proposta mais vantajosa para celebração de CONTRATO DE CONCESSÃO DE USO DE BEM PÚBLICO PARA FINS DE EXPLORAÇÃO ECONÔMICA DE ATIVIDADES DE ECOTURISMO E VISITAÇÃO, BEM COMO SERVIÇOS DE GESTÃO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS ATRATIVOS EXISTENTES E A SEREM IMPLANTADOS NO PARQUE ESTADUAL DO IBITIPOCA E NO PARQUE ESTADUAL DO ITACOLOMI, NO ESTADO DE MINAS GERAIS.

1.2 As diretrizes e encargos constantes neste ANEXO se aplicam a toda a ÁREA DA CONCESSÃO identificada no ANEXO A3 – ÁREA DA CONCESSÃO.

1.3 Todos os encargos e serviços obrigatórios estão dispostos neste ANEXO, sem prejuízo das demais obrigações estabelecidas no CONTRATO, EDITAL e demais ANEXOS.

1.4 As obrigações descritas à CONCESSIONÁRIA estarão sempre vinculadas à legislação e normas técnicas aplicáveis, ao PLANO DE MANEJO de cada PARQUE e ao PLANO DE MANEJO ESPELEOLÓGICO do PE IBITIPOCA.

1.5 Os encargos definidos neste documento não esgotam as obrigações da CONCESSIONÁRIA, mas servirão para nortear as exigências mínimas utilizadas para a mensuração do seu desempenho, nos termos do ANEXO C - SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO.

PARCERIAS NA PRÁTICA

Encargos direcionados ao incentivo do desenvolvimento local através de ações da concessionária

1.18 A CONCESSIONÁRIA deverá fazer uso de ações que fomentem a sustentabilidade, a participação e inclusão social, buscando com essas ações gerar externalidades positivas que transcendam o perímetro do PARQUE, gerando benefícios sociais, econômicos e ambientais para as comunidades do entorno com: a) Contratação de mão de obra local; b) Parceria comercial com a comunidade; c) Valorização da cultura local; d) Parceria com entidades públicas, privadas e ONGs do entorno

Encargos relacionados a prestação de serviços operacionais pela concessionária

5.1 VIGILÂNCIA E SEGURANÇA PATRIMONIAL

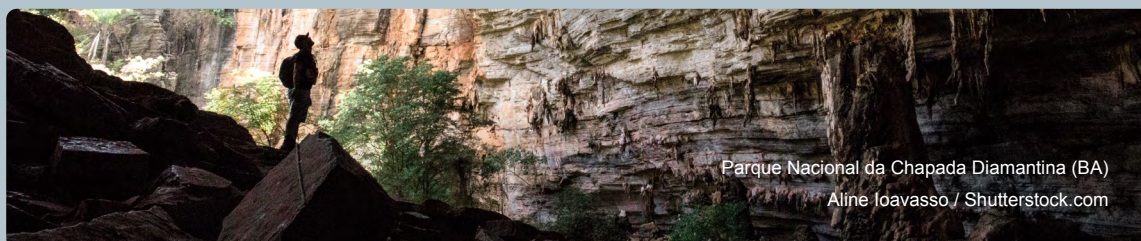
5.1.1 Caberá a CONCESSIONÁRIA prover solução adequada para o serviço de vigilância e segurança patrimonial nas ÁREA DA CONCESSÃO devendo prover postos estacionários nos principais acessos, bem como equipe de ronda diurna e noturna nas trilhas e demais estruturas de uso público, em quantidade suficiente para a garantia da segurança do patrimônio natural e edificado, bem como dos equipamentos existentes.

Encargos de investimentos obrigatórios em melhorias nas infraestruturas do parque

6.3 ENCARGOS DE OBRAS

6.3.3 Deverão ser executadas pela CONCESSIONÁRIA as seguintes intervenções obrigatórias no PE IBITIPOCA:

Intervenção	Ano de execução	Tipo de Intervenção	Metragem	Caracterização Mínima
P1 - Portaria	1	Reforma	26m ²	Manutenção geral na estrutura e implementação de sistema eletrônico de controle de entrada e saída dos veículos e pedestres; sistema para a cobrança pelo uso do estacionamento; sinalização horizontal e vertical; sistema de drenagem em adequado funcionamento; demarcação das vias de circulação; pavimentação de forma que não apresentem obstáculos ou saliências que dificultem a circulação de pedestres e veículos, atentando-se para as condições de acessibilidade universal.



Parque Nacional da Chapada Diamantina (BA)
Aline Joavasso / Shutterstock.com

4.3.4 Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD)

Os indicadores de desempenho ajudam no monitoramento da execução contratual. No caso dos contratos de parceria, eles servem como ferramenta para detectar eventuais falhas operacionais (má qualidade da limpeza e da gestão de resíduos, por exemplo) e para incentivar o parceiro a realizar condutas desejáveis (como, por exemplo, atividades de educação ambiental, contratação de mão de obra local etc.). Os indicadores mais comuns desse sistema, ainda que variem entre os contratos, são: I) Experiência dos usuários; II) Manutenção de áreas verdes; III) Manutenção de infraestrutura; IV) Zeladoria; V) Gestão do uso público; e VI) Segurança.

Um aspecto relevante que deve ser considerado na construção de um SMD é a avaliação do usuário, pois ela pode ser muito efetiva para mensuração da qualidade dos serviços oferecidos pela concessionária, especialmente para aqueles serviços que impactam diretamente na visita. Dessa forma, a captura da percepção dos visitantes do parque em aspectos como, por exemplo, zeladoria, segurança ou qualidade dos serviços, confere ao usuário um papel importante de auxílio à fiscalização dos serviços prestados pela concessionária.

De modo geral, para que o mecanismo de aferição de desempenho tenha efetividade, dois aspectos merecem destaque. Em primeiro lugar, a performance do privado deve estar atrelada à remuneração dos serviços, assim, quando o serviço for ruim, o parceiro deve automaticamente pagar a mais, ou receber a menos, conforme o tipo de contrato. O segundo quesito é a existência de uma entidade isenta para realizar a verificação do desempenho, de forma a assegurar que não haja nenhum viés na medição e os resultados sejam incontestes.

Elementos de um Sistema de Mensuração de Desempenho

Lista de indicadores e seus pesos para o cálculo do desempenho;

Forma de mensuração dos indicadores;

Diretrizes para a pesquisa com o usuário do parque;

Proporção do impacto dos indicadores e da pesquisa de satisfação com usuários;

Diretrizes para a seleção do verificador independente (quando aplicável).

Quadro 6: Elementos do Sistema de Mensuração de Desempenho

PARCERIAS NA PRÁTICA

Indicadores de desempenho

Como boa prática, na construção dos indicadores, é recomendado incluir fatores que possam ser mensurados e aferidos objetivamente, essa recomendação surge a partir das dificuldades que ocorrem quando os indicadores têm sua mensuração vinculada à aspectos subjetivos e pouco assertivos do ponto de vista prático – no sentido de que a avaliação não seja traduzida efetivamente em uma escala de notas. Por exemplo um indicador cuja mensuração se dá através de avaliação qualitativa (bom, médio e ruim, por exemplo), sem que essas escalas sejam precisamente qualificadas, pois isso trará dificuldades para precisar qual o nível de mensuração efetivo. Por isso, é fundamental que o caderno de encargos traga com o máximo de concretude possível os resultados esperados.

Sistema de Mensuração de Desempenho na concessão do Trecho 1 da Orla do Guaíba e do Parque Harmonia em Porto Alegre (RS)

No contrato de concessão no Trecho 1 da Orla do Guaíba e o Parque Harmonia, em Porto Alegre, um dos indicadores do Sistema de Mensuração de Desempenho buscou avaliar de forma mais precisa a qualidade da prestação de serviços, como no caso da limpeza do espaço, ilustrada abaixo:

Descrição	NOTA		Orientação
	A	B	
Área externa, caminhos, calçadas e ciclovias	1	0	As áreas externas, caminhos, calçadas e ciclovias encontram-se limpas e completamente livres de resíduos?
Arquibancadas e anfiteatro	1	0	As arquibancadas e antiteatro encontram-se limpos e completamente livres de resíduos?
Decks	1	0	Os Decks encontram-se limpos e completamente livres de resíduos?
Eventos	1	0	As áreas de eventos permanecem limpas e completamente livres de resíduos após serem utilizadas?
Áreas Técnicas	1	0	As áreas técnicas encontram-se limpas e livre de resíduos?
Sanitários	1	0	Os sanitários encontram-se limpos, sem odores desagradáveis e completamente livres de resíduos?
Mobiliário urbano e equipamentos de uso público (parque infantil, cachorródromo, etc)	1	0	O mobiliário urbano e equipamentos de uso público encontram-se limpos e livre de resíduos?
Área de alimentação e comércio	1	0	A área de alimentação e comércio encontra-se limpa e completamente livres de resíduos?
ATRATIVOS ÂNCORA	1	0	A área dos ATRATIVOS ÂNCORA encontra-se limpas e livre de resíduos?
Margem do Lago Guaíba	1	0	A margem do Lago Guaíba encontra-se limpa e livre de resíduos?
Coleta de lixo	1	0	As lixeiras encontram-se com capacidade disponível para o descarte de resíduos?

A: Situação positiva ou normal **B:** Situação negativa ou irregular

Quadro 7: Detalhamento Indicador Zeladoria - Limpeza (AD 02)

4.3.5 Plano de Negócios Referencial

Na execução dos estudos de viabilidade econômico-financeira da parceria desenvolvidos pelo poder público, faz-se necessário simular a atratividade do projeto, considerando receitas, custos, impostos, taxas, equipes técnicas, exigências contratuais, ou seja, todo o ambiente e os requisitos para o cumprimento dos serviços acordados. Ainda que sua divulgação não seja mandatória, tem-se como uma boa prática sua publicização, uma vez que permitirá que interessados e potenciais licitantes avaliem as premissas que embasaram a elaboração dos documentos editalícios

É interessante que seja disponibilizado o máximo de informações possíveis, inclusive aquelas relacionadas ao estudo de demanda do parque, uma vez que esse se trata de um importante elemento que influencia nos resultados que poderão ser obtidos no projeto. Isso se torna especialmente importante no caso de parques, uma vez que alguns dos projetos são do tipo *Greenfield*

Essa simulação pode ou não ser tornada pública com o objetivo de indicar a viabilidade do projeto a potenciais investidores na forma de Plano de Negócios Referencial, que deve, minimamente, conter as seguintes informações:

Elementos de um Caderno de Encargos em Parques

Objetivos da empresa (compreensão do objeto do contrato);

Produtos e serviços a serem desenvolvidos, assegurando que sejam compatíveis com a sensibilidade ambiental e social do destino;

O modelo de negócios;

Análise do mercado e da indústria em que o negócio está inserido;

Cronograma do projeto;

Plano de marketing, incluindo produto, preço, promoção e localização;

Plano e projeções financeiras, incluindo cenário conservador, melhor e pior caso;

Riscos e premissas críticos e um plano de mitigação.

Quadro 8: Elementos de um Plano de Negócios

Plano de negócios referencial

Ao longo da estruturação de projetos de parceria, diversos governos têm adotado a prática de compartilhar as informações financeiras dos projetos a partir de modelos econômicos referenciais e planos de negócios. Com isso, tornam-se mais claras, aos interessados na parceria, as possibilidades do negócio.

Nos últimos anos, a maioria dos projetos de concessão têm priorizado o compartilhamento de informações financeiras referenciais a partir de um documento com essa finalidade. Esse é o caso, por exemplo, dos estados da Bahia, Minas Gerais e do Governo Federal. Os planos de negócios dos projetos de parceria desses entes podem ser consultados nos links abaixo.

- Bahia – [Parque Estadual da Serra do Conduru](#)
- Minas Gerais – [Parques Estaduais do Ibitipoca e Itacolomi](#)
- Governo Federal – [Parque Nacional do Iguaçu](#)



4.3.6 Banco de Dados e Informações

Outro aspecto importante durante a fase de estruturação é a disponibilização dos dados existentes relacionados ao projeto de forma isonômica para todos os interessados na parceria. Trata-se de uma boa prática, visto que tais informações acabam por influenciar a elaboração das propostas a serem apresentadas na licitação.

No quadro a seguir estão listados exemplos de informações a serem disponibilizadas:

Elementos de um Banco de dados e informações

Mapas do parque e região, com possível delimitação de área;

Plantas referentes ao projeto (referenciais ou não);

Estudos que embasaram a elaboração do projeto;

Plano de manejo ou documento similar;

Informação quanto à regularidade fundiária;

Imagens;

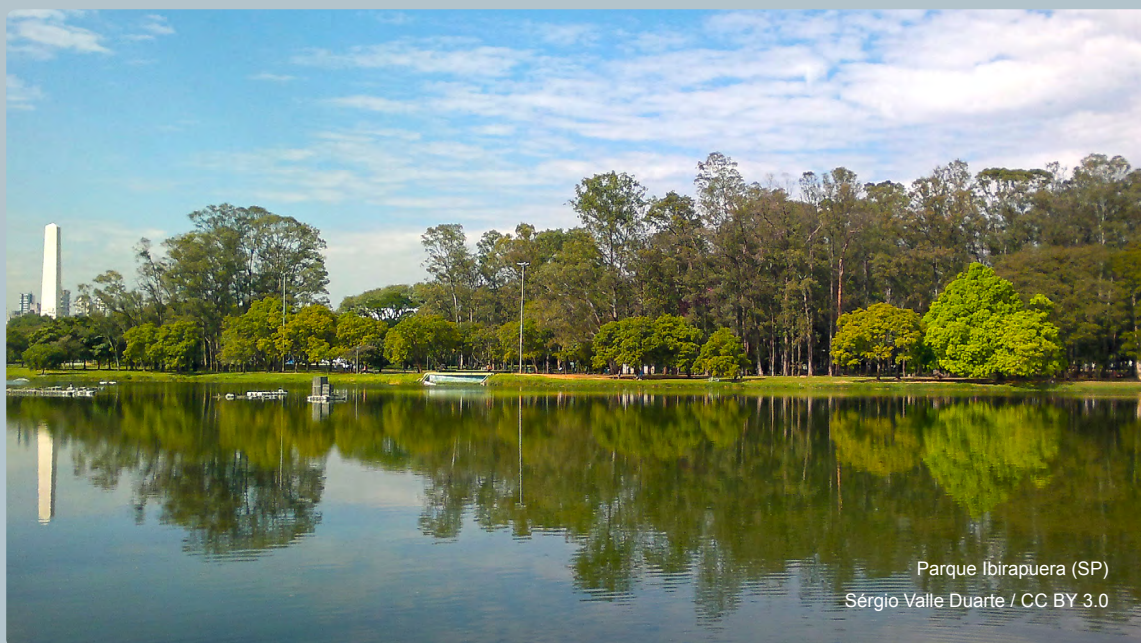
Informações sobre volume de energia e água utilizado.

Quadro 9: Elementos do Banco de Dados e Informações



Banco de dados e informações

O projeto de concessão nos parques urbanos do Ibirapuera, Jacintho Alberto, Eucaliptos, Tenente Brigadeiro Faria Lima, Lajeado e Jardim Felicidade, no município de São Paulo, assinado em 2019, passou por diversas etapas de estudos de viabilidade técnica e consulta popular. Ao longo desse processo, foram sendo reunidos e compartilhados diversos documentos, todos foram publicizados e podem ser acessados no [Data Room](#) que a Prefeitura do Município de São Paulo disponibilizou à sociedade.



Parque Ibirapuera (SP)
Sérgio Valle Duarte / CC BY 3.0



5

LICITAÇÃO E DEFINIÇÃO DO VENCEDOR

O objetivo desta fase é gerenciar o processo licitatório de forma transparente e criteriosa para selecionar a melhor proposta para o poder público em um ambiente competitivo, regulamentado, e executar o contrato com o proponente mais adequado e confiável.

A figura a seguir descreve de maneira simplificada o processo licitatório de uma parceria.

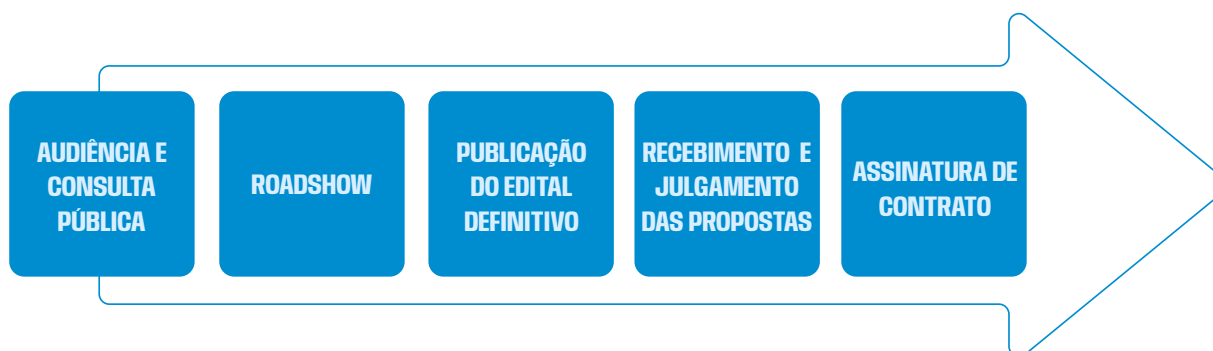


Figura 8: Principais etapas do processo licitatório

A realização de Audiência e/ou Consulta Pública sobre a minuta de edital e respectivos anexos da parceria são momentos importantes de apresentação do projeto à sociedade e coleta de contribuições. Nos termos da nova Lei de Licitações, nº 14.133/21, art. 21, a legislação federal não torna obrigatória a realização de audiência e consulta pública em todos os casos⁸, não obstante a realização delas serem importantes mecanismos de participação social. Assim, as melhores práticas indicam que a realização de ambos os procedimentos permite que o mercado e todas as partes interessadas no projeto possam avaliar o projeto até então desenvolvido de modo a fornecer informações valiosas para que o poder público possa tornar a iniciativa mais aderente aos interesses da sociedade e atraente para eventuais licitantes.

Ainda, por meio de tais procedimentos é possível chamar a atenção dos potenciais interessados para que vejam o projeto como uma oportunidade de investimento, sendo que as contribuições dos privados – ou mesmo sua falta de interesse – funcionam como um termômetro ou teste de mercado.

Após a realização da audiência e consulta públicas, o órgão ou entidade responsável pelo projeto deverá analisar e responder aos comentários e sugestões recebidos, procedendo com as alterações que entenderem pertinentes para o edital, contrato e seus anexos.

É importante mencionar, ainda, a possibilidade de realizar um outro procedimento concomitante ao período de consulta pública e audiência, o denominado *roadshow*, ou, numa tradução livre, Rodada de Apresentações para

Investidores. O *roadshow* nada mais é do que a realização de reuniões com as empresas do setor, a fim de explicar sobre as características do projeto e confirmar sua aceitação comercial e técnica, especialmente quanto ao perfil de risco, sendo possível, ao final, realizar ajustes no projeto. Recomenda-se que a possibilidade de realizações destas reuniões, que podem ser individuais entre poder público e determinado interessado, seja amplamente divulgada a fim de que nenhum interessado se sinta lesado em relação à isonomia no trato com a administração pública.

Rodada de Apresentações para Investidores

A agenda das reuniões pode ser divulgada em Diário Oficial, por exemplo, concedendo aos interessados horário específico, com reuniões preferencialmente gravadas⁹, apresentando e explicando o projeto, incluindo a estrutura da parceria, com o objetivo de:

- Atrair o maior número de investidores possível para participar da licitação;
- Solucionar suas dúvidas e questionamentos num ambiente razoavelmente seguro;
- Entender o posicionamento de mercado e os diversos aspectos do projeto com os quais os investidores privados não estão confortáveis e que se constituem como barreira de entrada.

A licitação tem continuidade com a publicação do Edital Definitivo. Antes do recebimento dos envelopes contendo a documentação dos licitantes, a comissão de licitação deverá: (I) responder aos eventuais pedidos de esclarecimentos apresentados pelos interessados no tempo determinado no instrumento convocatório; e (II) julgar pedidos de impugnações eventualmente também recebidos.

Na data indicada no edital há o recebimento e julgamento das propostas: em sessão pública, são abertos os envelopes e inicia-se o julgamento pela comissão conforme os termos do instrumento convocatório. Após o julgamento é declarado o licitante ou consórcio vencedor do certame pela autoridade competente.

Cumpridos os ritos anteriores, segue-se com a assinatura do Contrato de Parceria. É comum que o vencedor da licitação seja obrigado a constituir uma Sociedade de Propósito Específico (SPE) com a finalidade de executar os serviços objeto do contrato. A separação entre os negócios dá mais segurança tanto para o poder público quanto para eventuais financiadores de que não haverá contaminação entre os diferentes negócios geridos pela vencedora, seja ela uma empresa isolada ou um consórcio.



6

GESTÃO CONTRATUAL

Há duas dimensões relevantes que possuem naturezas distintas quando se trata da gestão contratual: (I) gestão de obras e intervenções; e (II) gestão da operação. De acordo com o Guia da Certificação de PPP do Banco Mundial, há objetivos a serem alcançados e um conjunto de atividades a serem realizadas de forma a se alcançarem tais metas.

Com a primeira dimensão, os objetivos incluem: garantir que o parceiro privado cumpra a sua obrigação de entregar a obra; garantir que as partes cumpram todas as suas obrigações; gerenciar as interfaces das partes interessadas para apoiar os resultados do projeto; ajudar a alcançar os objetivos do projeto; auxiliar a equipe do projeto na execução da gestão eficaz de contratos durante a dimensão de obras e intervenções.

E, na segunda dimensão, o parceiro privado inicia a prestação dos serviços de acordo com o que foi previsto em contrato, incluindo aspectos como a gestão do monitoramento e processo administrativo, gestão das finanças, gestão de processos de encerramento contratual e estratégia de saída e reversão.

A gestão contratual é a etapa mais longa de uma parceria. Nesse momento é que as políticas públicas contempladas no projeto podem ser efetivamente colocadas em prática, mas tudo isso depende de uma gestão bem manejada. Pensando em trazer boas práticas e ferramentas para aprimorar a gestão dos parques, o Instituto Semeia desenvolveu duas publicações para apoiar os gestores públicos: o [Guia para gestão de contratos de parcerias em parques](#) e o [Ferramentas para a gestão contratual de parcerias em parques](#).

CONCLUSÃO

As parcerias, com suas diversas características e complementaridades, são ferramentas fundamentais para a promoção do uso público dos parques, de modo a aprimorar a experiência dos visitantes, fomentar oportunidades às comunidades do entorno e fortalecer os esforços para conservação.

Para que esses resultados sejam alcançados, a estruturação dos projetos exige planejamento e comprometimento de longo prazo com todos os atores envolvidos, desde os momentos iniciais até o encerramento. Para isso, é importante que o gestor público esteja munido de antemão das melhores práticas e de todas as etapas que envolvem o processo.

A partir dessa ideia, o Guia Prático de Parcerias em Parques, em sua segunda edição, buscou trazer ao leitor, de forma breve, os principais modelos de parcerias público-privadas e suas variações e possibilidades para a contratação de estudos para a estruturação destas. Na sequência, foram apresentados os principais documentos que devem estar presentes em um projeto para o processo licitatório, como minutas de edital e contrato, sistema de mensuração de desempenho e plano de negócios referencial.

Ainda que para cada modalidade de parceria, e para cada parque, existam particularidades no processo de estruturação, o Instituto Semeia espera que esse material possa ser uma contribuição para o fortalecimento da visitação em nossos parques, de modo que, cada vez mais, sejam motivo de orgulho para brasileiras e brasileiros.

NOTAS EXPLICATIVAS

¹ Os parques constituem unidades de conservação, terrestres e/ou aquáticas, normalmente extensas, destinadas à proteção de áreas representativas de ecossistemas, podendo também ser áreas dotadas de atributos naturais ou paisagísticos notáveis, sítios geológicos de grande interesse científico, educacional, recreativo ou turístico, cuja finalidade é resguardar atributos excepcionais da natureza, conciliando a proteção integral da flora, da fauna e das belezas naturais com a utilização para objetivos científicos, educacionais e recreativos. Podem ser criados no âmbito nacional, estadual ou municipal, em terras de seu domínio, ou que devem ser desapropriadas para esse fim. [«]

² De forma geral, este Guia, quando se refere a parcerias, as trata no sentido amplo, ou seja, as definindo como contratos entre os setores público e privado de um determinado serviço ou infraestrutura. Do ponto de vista estritamente legal, no Brasil somente são consideradas Parcerias Público-Privadas aquelas iniciativas cujos contratos foram firmados com base na Lei Federal nº 11.079/04. [«]

³ Ainda que as parcerias público-privadas sejam formas de concessão, decidimos separá-las das outras espécies apenas para fins didáticos, para, assim, proporcionar uma melhor compreensão da temática deste Guia. [«]

⁴ As principais normas que regem as parcerias da Administração Pública no Brasil são:

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988;

Lei Federal 8.666/93, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública;

Lei Federal 8.987/95, que dispõe sobre o regime de Concessão e permissão da prestação de serviços públicos;

Lei Federal 9.074/95, que estabelece regras adicionais sobre concessões, autorizações e permissões de serviços públicos;

Lei Federal nº 9.636/1998 (Art.22) que dispõe sobre as permissões Estados e municípios podem criar as suas próprias leis de PPPs. Normalmente o fazem com referência à lei federal, com pequenas variações;

Concessões e permissões de uso normalmente estão ligadas à utilização de espaços municipais e são regidas por leis orgânicas e ordinárias municipais. Lei Federal nº 9.637/98, que dispõe sobre o regime das Organizações Sociais (OS);

Lei Federal nº 9.790/99, que dispõe sobre o regime da OSCIPS;

Artigo 33 do SNUC, Lei nº 9.985/2000, regulamentado pelo Decreto nº 4.340, de 22 de agosto de 2002 (Capítulo VII) que dispões sobre as autorizações.

.Lei Federal nº 11.079/04, que institui normas gerais para licitação e contrata-

NOTAS EXPLICATIVAS

ção de Parceria Público-Privada no âmbito da administração pública; Lei Federal nº 13.019/14, que estabelece o regime das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil (OSC); [«]

⁵ Outros tipos de relacionamento entre a Administração Pública e a iniciativa privada são a permissão de uso e a autorização. Trata-se de instrumentos precários e unilaterais que viabilizam o uso de um bem público ou a prática de uma atividade nesse tipo de bem, respectivamente. Não foram categorizados neste Guia por serem soluções pontuais que se aplicam, por exemplo, a elementos específicos do parque, como uma lanchonete ou um vendedor de água de coco, mas não à gestão integrada do equipamento. [«]

⁶ A ser substituída pela Lei 14.133/2021, cuja vigência está prevista para 29/12/2023. [«]

⁷ A serem substituídos pelos artigos 74 e 75 da Lei 14.133/2021, cuja vigência está prevista para 29/12/2023. [«]

⁸ Em alguns casos, as legislações estaduais ou municipais preveem a necessidade de audiência e/ou consulta pública para projetos dessa natureza ou dessa monta. Importante o gestor atentar-se a esse aspecto. [«]

⁹ As gravações das reuniões são para fim de controle interno e externo da administração pública, não devendo ser divulgadas entre concorrentes. [«]



EXPEDIENTE

Instituto Semeia

Fernando Pieroni

Diretor-Presidente

Rodrigo Góes

Gerente de Projetos

Bárbara Matos

Gerente de Projetos

Stefanie Saturnino

Analista de Projetos



Toolkit para Parcerias

GUIA PRÁTICO DE PARCERIAS EM PARQUES

2ª EDIÇÃO

semeia.org.br

