



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA - UNILAB  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPPG  
MESTRADO ACADÊMICO EM SOCIOBIODIVERSIDADE E TECNOLOGIAS  
SUSTENTÁVEIS – MASTS**

**ANTONIA DANNIELE JESKA TORRES DE OLIVEIRA**

**A CLASSIFICAÇÃO DOS INTERESSES ENVOLVIDOS EM UMA PARCERIA  
PÚBLICO PRIVADA ATRAVÉS DOS STAKEHOLDERS**

**REDENÇÃO – CEARÁ**

**2016**

**ANTONIA DANNIELE JESKA TORRES DE OLIVEIRA**

**A CLASSIFICAÇÃO DOS INTERESSES ENVOLVIDOS EM UMA PARCERIA  
PÚBLICO PRIVADA ATRAVÉS DOS STAKEHOLDERS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis – MASTS da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPPG da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis.

Concentração: Parcerias Público Privadas.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Mendes Tavares.

Co-orientador: Prof. Dr. Hugo Marco Consciência Silvestre.

REDENÇÃO – CEARÁ

2016

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira**  
**Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)**  
**Biblioteca Setorial Campus Liberdade**  
**Catálogo na fonte**

**Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219**

---

O48c Oliveira, Antonia Danniele Jeska Torres de.

A classificação dos interesses envolvidos em uma Parceria Público Privada através dos Stakeholders. / Antonia Danniele Jeska Torres de Oliveira. – Redenção, 2016.

112 f.; 30 cm.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis - MASTS da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Mendes Tavares.

Co-orientador: Prof. Dr. Hugo Marco Consciência Silvestre.

Inclui figuras, quadros, referências e tabelas.

1. Parceria público-privada – Legislação - Brasil. 2. Stakeholders. I. Título

CDD 346.81023

---

ANTONIA DANNIELE JESKA TORRES DE OLIVEIRA

A CLASSIFICAÇÃO DOS INTERESSES ENVOLVIDOS EM UMA PARCERIA  
PÚBLICO PRIVADA ATRAVÉS DOS STAKEHOLDERS

Orientador: Prof. Dr. Carlos Mendes Tavares

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Acadêmico em  
Sociobiodiversidade e Tecnologias  
Sustentáveis – MASTS da Universidade  
da Integração Internacional da Lusofonia  
Afro-Brasileira – UNILAB, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
mestre em Sociobiodiversidade e  
Tecnologias Sustentáveis.

Área de Concentração: Parceria Público  
Privada.

Aprovada em: 09 de dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hugo Marco Consciência Silvestre (Co-orientador)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Prof. Dr. Antonio Roberto Xavier  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Prof. Dra. Maria Rosário de Fátima Portela Cysne  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço com carinho, a Universidade UNILAB, aos meus orientadores: professores Dr. Carlos Mendes Tavares e Dr. Hugo Marco Consciência Silvestre. Aos sujeitos entrevistados, profissionais da PPP- Castelão. A banca examinadora e professores do MASTS (2014-2016). A minha família. A Nossa Senhora Auxiliadora e Santa Terezinha. A Deus, sempre presente, me abençoando.

## RESUMO

Na contemporaneidade, as Parcerias Público Privadas – PPP, são amplamente utilizadas como mecanismo de provisão e prestação de bens e serviços públicos. Sua principal característica é marcada pela divisão de responsabilidades, riscos e benefícios entre os parceiros público e privado. Com a finalidade de tomar conhecimento sobre os principais interesses envolvidos nesse arranjo, e, como acontece sua aplicação prática. O presente estudo apresenta, a partir da perspectiva profissional e dos usuários dos serviços, envolvidos na PPP, empreendida para o Estádio Castelão, no Estado do Ceará, Brasil: os fatores cruciais para o desenvolvimento exitoso de uma PPP; suas fases durante seu empreendimento; as vantagens e desvantagens em se empreender uma Parceria Público Privada; e os principais interesses envolvidos nesse arranjo. Para embasar teoricamente esse mecanismo utiliza-se o modelo de Estado e Mercado Desenvolvimentista proposto por Bresser e Grau (1996), sua intervenção na economia e na prestação de bens e serviços públicos. Utilizando a teoria dos Stakeholders, especificamente, o diagrama de Venn de Mitchel, Angle e Wood (1997) são identificados e classificados os principais interesses envolvidos, e avaliado se há cooperação entre os grupos de stakeholders. Como procedimento metodológico usa-se o desenho de pesquisa Estudo de Caso (YIN, 1993), tipo Percurso, proposto por Guerring (2013). Os resultados são tratados através da inferência *Congruence Analysis* (BLATTER E BLUME, 2008) e da análise estatística de Frequência. Para concluir pode-se afirmar que os resultados permitem perceber, a partir da perspectiva técnica profissional, como acontece à prática desse arranjo e, quais ações são consideradas necessárias, para o desenvolvimento exitoso e de sucesso de uma Parceria Público Privada.

**Palavras Chave:** Parceria Público Privada, Classificação dos interesses, Stakeholders.

## **ABSTRACT**

In contemporaneity at Public Private Partnerships (PPPs) are widely used a mechanism Provision of services public. Its main characteristic is marked by the division of responsibilities, risks and benefits between the public and private partners. For the purpose to take knowledge about the main interests involved in this arrangement, and, how does its practical application. The present study presents, from the professional perspective and the users of the services, involved in the PPP, undertaken for Castelão Stadium, in the State of Ceará, Brazil: the crucial factors for the successful development of a PPP; Its phases during its enterprise; The advantages and disadvantages of undertaking a Public Private Partnership; and the main interests involved in this arrangement. To base theoretically this mechanism adopts the model of State and Market Development proposed by Bresser and Grau (1996) is used, its intervention in the economy and the provision of public services. Using Stakeholders theory, specifically, Venn's diagram of Mitchel, Angle and Wood (1997) are identified and classified the main interests involved, and evaluated if there is cooperation between stakeholder groups. As a methodological procedure is used the research design Case Study (YIN, 1993), type Route, proposed by Guerring (2013). The results are treated through the Inference Congruence Analysis (BLATTER AND BLUME, 2008) and the statistical analysis of Frequency. To conclude, it can be stated that the results allow us to perceive, from the professional technical perspective, how it happens to the practice of this arrangement and, what actions are considered necessary, for the successful and successful development of a Public Private Partnership.

**Keywords:** Public Private Partnership, Classification of interests, Stakeholders.

.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Tipos de Stakeholders .....	17
Figura 2:	Fases de empreendimento de uma Parceria Público Privada –PPP .....	34
Figura 3	Fatores necessários para se empreender uma PPP de sucesso .....	51
Figura 4	Forma de montagem da matriz de riscos .....	55
Figura 5	Diagrama dos principais interesses dos parceiros sob a ótica stakeholders..	69



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1-	Características gerais dos stakeholders por combinação de atributo ....	18
Quadro 2	Modelos de Estado Desenvolvimentista .....	22
Quadro 3-	Esquemas e modalidades de PPP's de acordo com o Fundo Monetário Internacional .....	32
Quadro 4	Deduções Teorias que embasam esse estudo .....	46
Quadro 5	Riscos ocorridos durante o desenvolvimento da PPP para o Castelão .....	55
Quadro 6	Exposição temporal das fases de empreendimento da PPP para o Castelão .....	61
Quadro 7	Caracterização dos grupos de Stakeholders envolvidos na PPP desenvolvida para Arena Multiuso Castelão .....	64
Quadro 8	Caracterização dos interesses por meio da teoria dos Stakeholders .....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição do número de porcentagem dos fatores necessários no empreendimento de uma PPP .....	49
Tabela 2	Frequência Absoluta das falas que representam os interesses dos Stakeholders .....	68

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 A teoria dos Stakeholders .....	14
2.1.1 Delimitação e Classificação dos Stakeholders. ....	16
2.1.2 A utilização dos Stakeholders em estudos.....	19
2.1.3 A Teoria Stakeholders para as PPP's .....	20
2.2 As Parcerias Públicos Privadas para a provisão de serviços/bens públicos. ....	21
2.2.1 O Estado Desenvolvimentista.....	21
2.2.2 Estado e Economia. ....	24
2.2.3 O Estado e as PPP's.....	25
2.2.4 O Mercado e as PPP's .....	28
2.2.5 A prestação de bens e serviços públicos.....	29
2.3 As Parcerias Público Privadas .....	31
2.3.1 Fases de empreendimento de uma Parceria Público Privada – PPP.....	33
2.3.1.1 Elaboração e lançamento do projeto para uma PPP .....	34
2.3.1.2 Seleção e contratação.....	36
2.3.1.3 Execução.....	37
2.3.1.4 Operação.....	37
2.3.1.5 Avaliação e acompanhamento .....	38
2.4 As PPP's no contexto brasileiro. ....	39
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>40</b>
3.1 Problemática, Questão de partida, Objetivo .....	41
3.2 Desenho de pesquisa.....	42
3.3 Procedimento de pesquisa e coleta dos dados .....	42
3.3.1 Unidade de análise.....	43
3.4 Procedimento de análise dos dados .....	43
3.4.1 Análise sob a ótica Stakeholders .....	44
3.5 Deduções Teóricas sobre as PPP's .....	45
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>47</b>
4.1 Primeira Parte: Delimitação Prática de uma PPP .....	47
4.1.1 Fatores necessários para se empreender uma PPP de sucesso .....	48
4.1.2 Percepção prática das fases de empreendimento de uma PPP .....	50
4.1.2.1 Planejamento e elaboração do projeto .....	51
4.1.2.1.1 Processo de Investimento e Gestão dos Riscos. ....	54
4.1.2.2 Seleção e contratação. ....	56
4.1.2.3 Execução.....	57

4.1.2.4	Operação.....	58
4.2.4.1	Manutenção e exploração comercial. ....	59
4.1.2.5	Avaliação e acompanhamento .....	60
4.1.3	Vantagens e desvantagens de se empreender uma PPP.....	61
4.2	Segunda Parte: Classificação dos interesses envolvidos em uma PPP através dos stakeholders .....	63
4.2.1	Interesses do Stakeholders Público .....	64
4.2.2	Interesses dos Stakeholders Privado.....	66
4.2.3	Interesses dos Stakeholders Usuário dos Serviços .....	67
4.2.3	Nível de Cooperação entre os Stakeholders .....	74
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>76</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>87</b>
	APÊNDICE A - GUIA/GUIÃO DE ENTREVISTA. ....	87
	APÊNDICE B : DESCRIÇÃO DAS FONTES DE DADOS .....	88
	<b>ANEXO 1: Plano de Negócio da PPP Arena Multiuso Castelão.....</b>	<b>91</b>

## 1. INTRODUÇÃO

---

A presente dissertação do Mestrado Acadêmico em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis – MASTS visa acrescer aos estudos sobre as Parcerias Público Privada- PPP's, a compreensão, do que é considerado necessário, durante seu empreendimento, para que uma PPP possa ser considerada vantajosa para os Parceiros: público, privado e para os usuários dos seus serviços.

O objetivo deste estudo é o de apresentar, como se dá a prática de empreendimento desse tipo de arranjo contratual. E, classificar, através dos Stakeholders, os principais interesses envolvidos, durante o desenvolvimento de uma Parceria Público Privada. Para assim, delimitar de acordo com a ótica técnica profissional e com a teoria, o que é considerado necessário para uma PPP ser considerada vantajosa e de sucesso. Com essas informações avalia-se a cooperação entre os grupos de stakeholders.

A construção deste trabalho iniciou em setembro de 2014, tendo como fases: leitura da fundamentação teórica; coleta dos dados através de entrevistas e pesquisa documental; tratamento e análise dos dados; qualificação da pesquisa, e construção da dissertação.

Para embasar teoricamente, o desenvolvimento das Parcerias Público Privadas adota-se o modelo de Estado e Mercado Desenvolvimentista proposto por Bresser e Grau (1999), sua intervenção na economia, e ligação com as Parcerias Público Privadas. Isso porque as PPP's são tidas como mecanismo que vêm acompanhando as reformas do Estado e da administração pública, sendo amplamente utilizadas desde os anos 80 (ARAÚJO E SILVESTRE, 2014). Principalmente considerando, que elas consentem, que novas estratégias sejam inseridas nas funções estatais e mercadistas (Haans e Joop, 2001) ao ser compartilhado as responsabilidades na prestação de bens e serviços públicos (ARAÚJO E SILVESTRE, 2014).

Na perspectiva em que o Estado Desenvolvimentista é definido como de economia mista (BRESSER E GRAU, 1999) o Público não Estatal se torna interessante, e permite uma reconstrução necessária do Estado que passa a coordenar junto com o Mercado as instituições econômicas e sociais (BRESSER E GRAU, 1999). Torna-se importante ressaltar, que de acordo com Bresser e Grau (1999) neste modelo, o Estado

busca o crescimento de forma estável, diminuindo as desigualdades e protegendo o meio ambiente.

Compreendendo as PPP's como uma das resultantes, de um processo de inovação, em que o Estado passa a dividir suas responsabilidades com os privados (SILVESTRE, 2010), consideramos que o Estado passa a atuar como um instrumento de organização da economia, operando notadamente como um administrador dos ciclos de crise (NETO, 1996). Sendo sua intervenção na economia, uma forma de regular a vida social e econômica, evitando a acumulação da miséria (YAMAMOTO, 2001). Sendo o crescimento econômico, um componente importante, no modelo de Estado Desenvolvimentista (DINIZ, 2013).

Outro fator importante sobre as Parcerias Público Privadas, refere-se ao fato delas serem um relevante instrumento capaz de superar as amarras burocráticas e insuficiências das regras públicas (FRANÇA, 2010; ARAÚJO E SILVESTRE, 2014). Sendo essa, uma vantagem em sua implementação, pois permite a partilha das responsabilidades, riscos e benefícios entre os parceiros (MARQUES E SILVA, 2008; TORRES E PINA, 2001, ARAÚJO E SILVESTRE, 2014).

Para o mercado, as PPP's colocam-se como uma excelente possibilidade de expansão financeira. Pois o custo de transação se torna necessário pra executar o mecanismo de preço (SILVESTRE, 2010, ampud COASE E WILLIAMS, 1964 ). É importante ressaltar que apesar do mercado prover uma alocação mais eficiente dos recursos, este não produz, uma distribuição equitativa das mais valias produzidas (SILVESTRE, 2010) e que, apesar do mercado ser importante para a coordenação de atividades econômicas competitivas, torna-se impotente em relação às atividades não-competitivas (BRESSER E GRAU, 1999).

Neste estudo utiliza-se a teoria dos Stakeholders, porque nas PPP's há uma soma de interesses opostos entre os parceiros e usuários dos serviços. Sendo essa teoria, capaz de abarcar suas necessidades totalitárias, ao mapear e classificar os grupos e os interesses envolvidos (Mitchel, Angle e Wood, 1997), tornando possível apresentar o que é considerado essencial para o sucesso desse tipo de empreendimento, e avaliar se há cooperação entre os grupos de stakeholders.

Essa avaliação torna-se importante, por considerar que em uma PPP, o Estado, o Mercado e os cidadãos, remodelam suas perspectivas. O Estado passa a agir com

interesses mercadistas, o Mercado com interesses estatais e os cidadãos passam a serem clientes, em um contexto de prestação dos serviços públicos (SILVESTRE, 2010).

Adotamos como procedimento metodológico o desenho de pesquisa Estudo de Caso (YIN, 1993) tipo Percurso, proposto por Guerring (2013).

Os dados são obtidos a partir de entrevistas, que retratam as experiências técnico profissionais, e dos usuários dos serviços, envolvidos no arranjo PPP desenvolvido para o Estádio Castelão. As informações são tratadas através da inferência *Congruence Analysis* (BLATTER E BLUME, 2008), e da análise estatística de Frequência.

Como dito, os resultados são delimitados a partir da ótica profissional, sendo apresentados de duas formas distintas: primeiro apresenta-se os fatores cruciais para o empreendimento de uma PPP; à prática das suas fases de desenvolvimento, e as vantagens e desvantagens encontradas pelos profissionais durante o empreendimento deste tipo de arranjo.

Em seguida, através dos Stakeholders, especificamente do Diagrama de Venn de Mitchel, Angle e Wood (1997) classificam-se os interesses dos parceiros, e se avalia, a existência de cooperação entre os grupos de stakeholders.

Percebemos a partir desse estudo que as PPP's apresentam-se como alternativa importante para prestação de serviços públicos, resultando na realização de grandes investimentos em obras públicas, e melhor satisfação no uso dos serviços públicos, tanto por parte do governo como por parte dos cidadãos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

---

A presente dissertação aborda em sua fundamentação teórica: a teoria dos Stakeholders e sua ligação com as Parcerias Público Privadas; o conceito de Estado e Mercado Desenvolvimentista de Bresser e Grau (1996); discute sobre a prestação dos bens e serviços públicos na contemporaneidade e classifica as Parcerias Público Privadas e suas fases de desenvolvimento.

### 2.1 A teoria dos Stakeholders

---

Os stakeholders inserem-se num contexto onde estratégias de responsabilidade social e ambiental são provocadas, para criar atividades além dos interesses mercadistas, fazendo com que as corporações busquem prover suas atividades ligadas às questões mais amplas: políticas e sociais (SAUERBRONN E SAUERBRONN, 2011).

Assim os Stakeholders, configuram-se como relevantes atores das relações organizacionais em meio ao processo de globalização mundial e, do aumento de poder e interferência das grandes organizações na esfera social.

O processo de Responsabilidade Social Empresarial (SER) reconhece que sozinho, o Estado não seria capaz de prestar o bem-estar social, acontecendo aí uma reconfiguração dos papéis organizacionais na esfera pública (SAUERBRONN E SAUERBRONN, 2011). As estratégias para reconfiguração desses papéis fortalecem os conceitos dos Stakeholders.

São nomeados de Stakeholders a interação entre Estado, empresa e sociedade civil (SAUERBRONN E SAUERBRONN, 2011) ou qualquer público que afeta uma empresa e por ela é afetado (FREEMAN, 1984) e “indivíduos ou grupos que tem interesse na empresa e são afetados por suas ações” (CARNEIRO, SILVA, ROCHA E HEMAIS, 2015, P. 4). Em resumo cada stakeholders possui, com a organização, algum nível de colaboração e espera resultados, que podem ser com recursos, ideário, trabalho, consumo etc.

A grande ligação entre os Stakeholders e o modelo de organização advinda dos arranjos tipo Parceria Público Privada, se dá exatamente pela reconfiguração das



fronteiras da empresa na sociedade. Ao expandir sua atuação na esfera pública (SAUERBRONN E SAUERBRONN, 2011).

Perceber uma organização a partir dos conceitos de stakeholders possibilita visualizá-la por uma dimensão mais ampla, possibilitando a associação das suas estratégias às dimensões políticas, sociais e econômicas.

Através da cooperação de interesses opostos e conflituosos, a empresa busca seu equilíbrio, sob diferentes óticas e necessidades, tendo como resultado uma organização com estratégias mais eficazes, posicionamento e relacionamento mais ético e com grandes possibilidades de obter sucesso em seu campo de negócios (LYRA, CORRÊA E JACOVINE, 2009).

Esse tipo de abordagem consiste em mapear quais grupos tem interesses nas atividades da organização e, como esperam que suas necessidades sejam atendidas. Assim, torna-se possível perceber qual o nível de cooperação existente entre os envolvidos de modo a buscar o equilíbrio de acordo com as diversas óticas (CARNEIRO, SILVA, ROCHA E HEMAIS, 2015). Essa ação permite avaliar a cooperação entre os grupos de stakeholders.

Tal exercício colocado em prática resultará numa melhor sustentabilidade da organização através da compreensão e dos interesses conflitivos e opostos. Minimizando a insatisfação e alcançando o equilíbrio de acordo com as diversas óticas envolvidas (FREEMAM, 1984).

Como exposto, o primeiro passo desse tipo de diagnóstico consiste em delimitar e classificar quem são os grupos envolvidos, como influenciam na organização e que respostas desejam desta última. Essa ação oportuniza que a empresa defina estratégias eficazes e de posicionamento ético com os agentes envolvidos buscando assim maior sustentabilidade (LYRA, CORRÊA E JACOVINE, 2009).

Percebe-se que quanto mais dependente, maiores as possibilidades de cooperação entre os stakeholders (LYRA, CORREA E JACOVINE, 2009) ampliando a construção de práticas desenvolvimentistas capazes de se efetivarem.

A seguir, apresentamos como se dá a classificação e delimitação dos stakeholders, de acordo com Freeam (1984) e Mitchel, Angle e Wood (1997).

### 2.1.1 Delimitação e Classificação dos Stakeholders.

De acordo com Freemam (1984), os Stakeholders começaram a serem utilizados no início dos anos 80, como sistemas teóricos com ênfase em organizações externas. De acordo com esse autor, essa ferramenta permite avaliar a complexidade multifacetada individual, a nível genérico. O que permite a previsão e adaptação da organização.

Na utilização dos stakeholders realizam-se interconexões apropriadas, com ênfase no desenvolvimento coletivo, permitindo “integração apropriada das estratégias” (FREEMAM,1984 P.15). Havendo uma relação entre firma e sociedade com “valores baseados em negócios” (FREEMAM,1984, P.13).

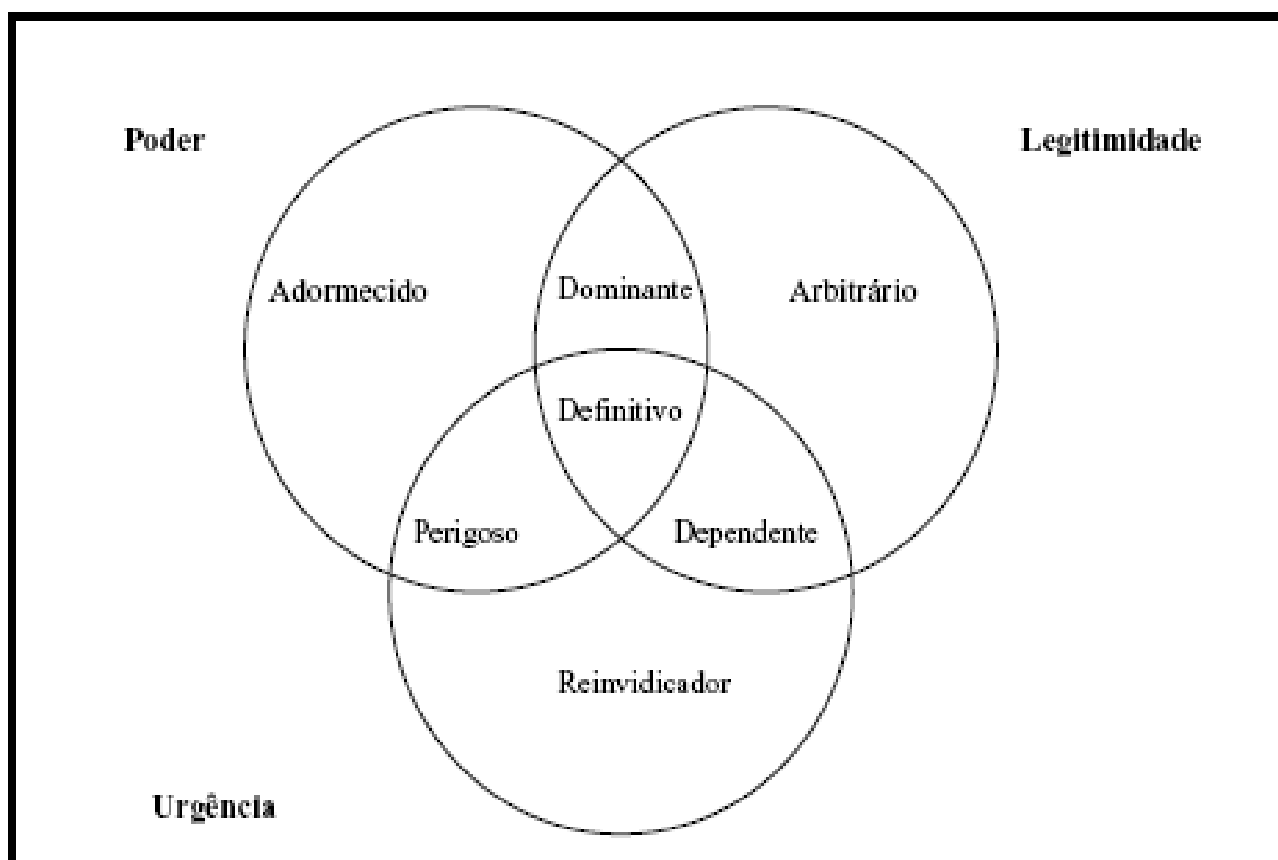
De acordo com Freemam (1984), utilizar os Stakeholders como ferramenta de Responsabilidade Social possibilita desenvolver estratégias que não ignorem influências de grupos antagônicos a organização.

Os autores Mitchel, Angle e Wood (1997) classificam e delimitam os Stakeholders a partir da combinação dos atributos: poder, legitimidade e urgência. A organização ou grupo para ser considerado um stakeholders necessita possuir ao menos um, desses atributos. Ao todo, esses autores identificaram sete classes de stakeholders (Figura 1) que ficam divididos em três grupos. Esse detalhamento é apresentado no Quadro 1 com base em Lyra, Correa e Jacovine (2009).

A seguir mostramos o Diagrama de Venn de Mitchel, Angle e Wood (1997) que combina as características e atributos das organizações. Essa combinação e classificação será utilizada para delimitar os principais interesses envolvidos numa PPP a partir da visão técnica profissional.

A combinação de duas características classifica as organizações na categoria Stakeholders Expectante; a combinação de três categorias o classifica como Stakeholders Definitivo; e a presença apenas de uma característica o delimita como Stakeholders Latentes.

**Figura 1: Tipos de Stakeholder**



Fonte: Mitchell *et al.* (1997, p. 874).

Quadro 1: Característica Geral dos Stakeholders, por combinação de atributos

Stakeholders Latente	Stakeholders Adormecido Atributo: Poder	Tem poder para impor sua vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência e, assim, seu poder fica em desuso, tendo pouca ou nenhuma interação com a empresa. A empresa deve conhecer esse stakeholders para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo.
	Stakeholders Arbitrário Atributo: Legitimação	Possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a essa parte interessada diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptiva.
	Stakeholders Reivindicador Atributo: Poder	Quando o atributo mais importante na administração do stakeholders for urgência, ele é reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa; porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.
Stakeholders Expectante	Stakeholders Dominante Atributos: Poder + Legitimação	Tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
	Stakeholders Perigoso Atributos: Poder +Urgência	Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um stakeholders coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.
	Stakeholders Dependente.	Tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro stakeholders para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração.
Stakeholders Definitivo.	Atributos: Poder +Urgência +Legitimação	Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e priorizada a esse stakeholders.

Fonte: Mitchel, Angle e Wood (1997); Oliveira, e Rigo (2008); Lyra, Corrêa e Jacovine (2009)

### 2.1.2 A utilização dos Stakeholders em estudos

Apresentamos nessa secção três estudos que utilizam o modelo stakeholders como ferramenta de pesquisa. É marcante que os stakeholders possibilitam a delimitação dos grupos que exercem influência numa organização e a compreensão de seus interesses (OLIVEIRA, E RIGO, 2008).

Percebemos que o modelo stakeholders é bastante utilizado para caracterizar e delimitar organizações (OLIVEIRA, E RIGO, 2008), buscando perceber questões ligadas à influência e área estratégica (LYRA, CORRÊA E JACOVINE, 2009).

Oliveira, e Rigo (2008), através do Projeto URBE em Carangueijo Tabaiães, Recife, estudaram organizações que possuem influencia de Capital Social. Utilizaram os Stakeholders para identificar, classificar e delimitar as organizações. Através dessa técnica eles buscaram medir o Capital Social e o comportamento comunitário dessa determinada região do Recife. Os autores caracterizaram as organizações seguindo os conceitos de Mitchel, Angle e Wood (1997), que divide os Stakeholders em três, categorias centrais sendo eles: Latentes, Expectantes e Definitivos. Através dessa informação mediram o grau de influencia dessas organizações.

Como dito anteriormente, esse modelo de caracterização baseada nos conceitos de Mitchel, Angle e Wood (1997), consiste em considerar que as organizações precisam possuir Poder, Legitimidade e Urgência para serem consideradas stakeholders. A combinação dessas influências caracteriza a organização.

Os estudos de Hourneaux, Siqueira, Telles e Corrêa (2014), utiliza essa mesma técnica para caracterizar e perceber o poder e influencia das empresas industriais de São Paulo. Nesse estudo os autores dividiram as empresas em 10 categorias de stakeholders.

Através da utilização de cálculos estatísticos foram determinados quais dessas empresas possuíam poder, legitimidade e urgência e como esses atributos se combinaram. O que demonstra que esse modelo de análise, permite um planejamento estratégico e um mapeamento do modelo de empresas brasileiras, a partir de stakeholders.

Lyra, Corrêa e Jacovine (2009), buscaram através do Estudo de Caso da empresa Alfa, produtora de carvão vegetal, perceber quais são os stakeholders influentes, com a finalidade de inferir se uma melhor gestão dos stakeholders repercute positivamente no processo de sustentabilidade de uma empresa.

Os autores combinam os atributos de poder, legitimidade e urgência, analisando a propensão dos stakeholders colaborarem ou ameaçarem as estratégias de uma empresa. Através do uso do Diagrama Venn de Mitchell, Agle e Wood (1997) e a matriz de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991), os stakeholders são mapeados e classificados de acordo com sua influência, e se colaboram ou ameaçam a empresa Alfa. Os autores concluem percebendo desalinhos nos discursos dos stakeholders e indicam estratégias gerenciais para contornar essa situação e garantir a sustentabilidade da empresa.

Como mostrado a ferramenta de gestão Stakeholders permite uma gama de possibilidades em pesquisas voltadas para áreas estratégicas de uma organização. Seguimos buscando compreender como essa ferramenta se aproxima do modelo de organização tipo Parceria Público Privada.

### 2.1.3 A Teoria Stakeholders para as PPP's

No que concerne a uma Parceria Público Privada, os Stakeholders tornam-se importantes por possibilitarem visualizar “reconfiguração das fronteiras” (SAUERBRONN E SAUERBRONN, 2011, P.439) em um tipo de arranjo que já nasce com parceiros que atuam na sociedade sob diferentes expectativas e objetivos.

Um outro fator preponderante que liga as PPP's aos stakeholders refere-se ao desenho das fronteiras de sua organização que expande sua atuação junto a esfera pública (SAUERBRONN E SAUERBRONN, 2011) ambicionando maiores responsabilidades diante dos diferentes públicos envolvidos.

Nesse relacionamento com o público interessado são obrigatórias práticas que vão além das necessidades mercadistas e abrangem dimensões políticas e sociais (SAUERBRONN E SAUERBRONN, 2011). Principalmente no caso das PPP's que nascem com os seguintes stakeholders em sua relação de base: (1) Estado/governo/parceiro público; (2) Mercado/parceiro privado e (3) os usuários dos serviços/clientes.

De acordo com a literatura citada torna-se relevante compreender o desempenho e desenvolvimento de uma Parceria Público Privada para assim perceber como uma PPP impacta na sociedade. Porém caracterizar o desempenho desse tipo de arranjo é uma tarefa complexa que não pode ser feita por uma única métrica, para fazer essa análise de

forma totalitária devem-se considerar as diferentes perspectivas de desempenho (CARNEIRO, SILVA, ROCHA E HEMAIS, 2015) estando, teoricamente, os stakeholders mais habilitados para essa atividade.

Para tal exercício, devem ser utilizados medidas objetivas, subjetivas e relativas e perceber a eficiência, eficácia e adaptabilidade da organização. As receitas, lucratividade e crescimento; a visão dos clientes, os processos internos, inovação e aprendizado (CARNEIRO, SILVA, ROCHA E HEMAIS, 2015).

Abordamos nesse estudo a teoria dos Stakeholders, porque nesse tipo de arranjo há uma soma de interesses opostos entre os parceiros e essa teoria consegue identificar as necessidades totalitárias dos envolvidos.

Principalmente considerando que em uma PPP, o Estado, o Mercado e os cidadãos, remodelam suas perspectivas. O Estado passa a agir com interesses mercadistas, o Mercado com interesses estatais e os cidadãos passam a ser clientes, em um contexto de prestação dos serviços públicos (SILVESTRE, 2010).

Continuamos o presente estudo delimitando o modelo de Estado e Mercado Desenvolvimentista. Descrevemos sobre a prestação dos serviços públicos e classificamos as Parcerias Público Privada – PPP's.

## 2.2 As Parcerias Públicos Privadas para a provisão de serviços/bens públicos.

---

Considerando as Parcerias Público Privadas, como mecanismo que vem acompanhando as reformas do Estado e da administração pública, sendo amplamente utilizado para prestação dos serviços públicos, e que: a provisão de bens e serviços públicos através das PPP's permitem uma conjuntura de inovações tanto para as competências do Estado quanto para as do Mercado.

Buscamos em nossos elementos teóricos a adoção do modelo de Estado e Mercado Desenvolvimentista (Bresser, 1999), nos permitimos também perceber o Estado e Mercado por meio das teorias de Netto (1996), e Yamamoto (2001), que fazem críticas ao modelo de Estado Neoliberal. E também utilizando Silvestre (2010), Fleury(1997) e Secchi (2009) que esboçam sobre a prestação dos bens e serviços públicos na atualidade.

### 2.2.1 O Estado Desenvolvimentista.

Bresser (1999, p.4) compreende o Estado Desenvolvimentista como aquele que “busca crescimento com estabilidade, diminuição das desigualdades e proteção do ambiente”, definindo-o como de “economia mista” (1999, p.8). Para o autor, esse modelo de Estado enfrenta maiores desafios no século XXI por procurar aliar o desenvolvimento econômico com diminuição das desigualdades e proteção do ambiente no quadro da democracia (BRESSER 1999, P.8). De acordo com Bresser:

“é o Estado no qual uma coalizão de classes desenvolvimentista, formada por empresários, trabalhadores, burocracia pública e setores da antiga classe dominante, detém o poder político e adota uma estratégia nacional de desenvolvimento, assim se opondo a uma coalizão conservadora e liberal formada pelos setores da antiga classe dominante, pelos capitalistas rentistas e pelos financistas que administram os recursos dos primeiros” (Bresser 1999, p.8).

Bresser apresenta quatro modelos de Estado desenvolvimentista, que descrevemos a seguir:

**Quadro 2:** Modelos de Estado Desenvolvimentista

<b>Modelo de Estado</b>	<b>Originário</b>
Estado Desenvolvimentista Central Original,	Países que se industrializaram no século XVIII e início do século XIX. Ex: Inglaterra e a França;
Estado Desenvolvimentista Central Retardatário	Países que não foram colônias, mas se atrasaram na realização de sua revolução industrial. Ex: Alemanha e os Estados Unidos;
Estado Desenvolvimentista Periférico Independente	Países que foram colônias ou quase-colônias dos países desenvolvidos, mas afinal lograram um alto grau de autonomia nacional. Ex: Japão, Taiwan e Coreia do Sul, China, Índia, Malásia, Tailândia.
Estado Desenvolvimentista Periférico Nacional-Dependente	Países que lograram realizar sua revolução capitalista, mas, após à grande Crise da Dívida Externa dos Anos 1980, perderam parte de sua autonomia nacional e passaram a crescer muito lentamente. Ex: Brasil e o México.

Fonte: Bresser, 1999, p.8.



De acordo com Bresser, o modelo de Estado Desenvolvimentista permite uma reconstrução necessária e positiva, quando promove “o ajuste fiscal, o redimensionamento da atividade produtiva do Estado e a abertura comercial” (BRESSER, 1999, P.15), isso pode acontecer ao mesmo tempo de forma meramente conservadora e progressista, por realizar a flexibilização dos mercados de trabalho e aprofundar o regime democrático, ampliando os espaços público não-estatal (BRESSER, 1999).

Bresser (1999, p.4) indica o Estado e o Mercado como instituições de coordenação econômica e social no Estado Desenvolvimentista. O autor caracteriza o Mercado enquanto instituição provida de interesses e vazia de vontade; e o Estado como a Lei provida de vontade política. O autor destaca que cabe ao Estado ações de interesses coletivos sendo através do mercado que a alocação dos recursos é realizada de forma eficiente. Para Bresser no modelo de Estado Desenvolvimentista, o Mercado coordena os setores competitivos da economia e o Estado regula o mercado oportunizando condições necessárias para investimentos, inovações, alcance do pleno emprego e desenvolvimento econômico sustentado.

Em comparação ao modelo de Estado Neoliberal, o Estado Desenvolvimentista diferencia-se principalmente por não haver a venda/entrega das empresas e atividades estatais ao mercado. E sim, aliança entre esses entes.

Neste estudo buscamos perceber essa relação, através do empreendimento de PPP's, ao delimitá-las como a unidade de análise. Isso nos permite o esboço e a compreensão dos interesses do Estado, do Mercado e dos usuários dos serviços, e contribui com informações para que as PPP's possam acontecer de forma desenvolvimentista.

Sobre a implementação de um Estado Desenvolvimentista considerarmos as afirmações de Diniz (2013, p.10), para o referido autor, necessita-se primeiro de um processo de experimentação e aprendizado constante; e segundo, da produção de novas rotas desenvolvimentistas, o que nos liga a esse modelo de prestação dos serviços públicos.

Diniz (2013), reafirma que o Estado Desenvolvimentista, acontece quando há “interesses coesos em torno de uma meta comum, sem a perda da autonomia do Estado” (DINIZ, 2013, P.9) e que só acontece o desenvolvimento, com um Estado Desenvolvimentista (DINIZ, 2013 ampud MKANDAWIRE, 2010).

Apresentaremos no próximo tópico uma breve mensuração da intervenção do Estado na economia, em paralelo as críticas de Netto (1996) e Yamamoto (2001) sobre o modelo de Estado Neoliberal.

### 2.2.2 Estado e Economia.

De acordo com Silvestre (2010) o Estado intervém na economia porque está incumbido e legitimado, sendo a promoção da eficiência o pressuposto teórico para tal intervenção.

Neto (1996, p.22) compreende que o Estado “atua como um instrumento de organização da economia, operando notadamente como um administrador dos ciclos de crise”. O autor designa ser função do Estado: dar subsistência a classe trabalhadora através de práticas de seguridade social, garantir trabalho e o próprio consumo.

Yamamoto (2001, p.20) designa que o Estado deve ao mesmo tempo regular a vida social e econômica, evitando a acumulação da miséria. A autora afirma que “é um amplo processo de privatização da coisa pública: um Estado cada vez mais submetido aos interesses econômicos e políticos”. Essa crítica é lançada ao modelo de Estado Neoliberal por tornar-se apenas regulador, configurando-se como Estado mínimo.

Apesar das negativas sobre o Estado mínimo, é certo que na contemporaneidade podemos constatar que o Estado passa de executor para regulador e o Mercado assume o papel de produtor e prestador dos serviços públicos (SILVESTRE, 2010).

Relembramos que em nosso estudo, adotamos o modelo de Estado Desenvolvimentista (BRESSER, 1999), porque essa lógica nos permite compreender as PPP's como resultantes de um processo de inovação do Estado que divide suas responsabilidades, com os privados cujo objetivo essencial é o de intervir para promover a eficiência e a justiça social/equidade, isso porque o mercado é falho nesse aspecto (SILVESTRE, 2010, p.33).

Silvestre (2010), corrobora que é necessário uma pressão social para que o Estado possa intervir, de forma a produzir serviços e bens que satisfaçam as necessidades coletivas e individuais.

Abreu e Corrêa (2013) defendem que nesse processo, haja uma reprodução de práticas sociais, e oportunidades coletivas capazes de se efetivarem. Isso através de um

planejamento emancipatório e uma gestão estratégica que possam alcançar o desenvolvimento e a inclusão da universalidade social em um diálogo autêntico e democrático onde se possa superar “conflitos de interesse entre empresas e governos” (Abreu e Corrêa, 201, p.532).

Essas afirmativas vão ao encontro dos conceitos de Diniz (2013), que declara o crescimento econômico, como componente importante no modelo de Estado Desenvolvimentista. Para Diniz, a economia deve “elevar rendas privadas, possibilitar que o Estado financie a seguridade social, e a intervenção governativa ativa” (DINIZ, 2013, P.10-11).

No modelo de Estado Desenvolvimentista, deve haver a inclusão, através da combinação de articulação: do crescimento com a distribuição de renda; com a redução da vulnerabilidade externa; que haja democracia; e uma inserção internacional competitiva (DINIZ, 2013, P.11).

Todos esses conceitos, de forma geral, vão ao encontro do modelo de arranjo Parceria Público Privada. Reforçamos que uma das questões bastante abordadas sobre as PPP's refere-se a sua intervenção na economia, que acontece mediante de um diálogo negocial de divisão de responsabilidades na prestação dos serviços públicos. O que, teoricamente, permite gerar boas oportunidades de crescimento econômico para sociedade.

### 2.2.3 O Estado e as PPP's

Para percebermos em que as PPP's se relacionam com o Estado, primeiramente é preciso delimitar que as PPP's não se caracterizam por o privado prestando serviços públicos com mais eficiência e eficácia que o governo, essa característica refere-se ao Estado Neoliberal. Mas o público e o privado constituindo juntos uma prestação de serviços públicos em uma relação econômica de iniciativa do poder público, que visa prover, em parceria com o setor privado, a partilha de responsabilidades, riscos e benefícios na provisão de serviços públicos (MARQUES E SILVA, 2008; TORRES E PINA, 2001, ARAÚJO E SILVESTRE, 2014).

Esse tipo de arranjo/negócio/parceria/privatização teve sua primeira implementação influenciada pela Escola Managerial (SILVESTRE, 2010). Sua

implementação aconteceu primeiramente na Grã-Bretanha, na década de 70 sob o governo de Thatcher e nos Estados Unidos da América nos anos 80 sob o governo de Reagan (SILVESTRE, 2010).

As PPP's ocasionaram “o desfazer de políticas protecionistas para viabilizar uma movimentação financeira mais livre” (ROBERTSON, 2005, p. 286). Essa redefinição das atividades governamentais estão “associadas a programas de reforma direcionados para o mercado numa espécie de revolução permanente” (PECK, 2010, p. 7).

Compreendendo as PPP's como sendo uma nova via de prestação dos serviços públicos e relevante instrumento capaz de superar as amarras burocráticas e insuficiências das regras públicas (FRANÇA, 2010; ARAÚJO E SILVESTRE, 2014), o Estado encontra através desse mecanismo, formas de criar crédito e financiamento de projetos importantes que não poderiam ser realizados por falta de dinheiro e/ou conhecimentos tecnológicos (FRANÇA, 2010).

A implementação de PPP's é muitas vezes favorável pelo limite e déficit financeiro governamental tornando-se crucial o envolvimento do investimento privado (HAANS E JOOP, 2001). Tem-se tornado comum para o governo, utilizar as PPP's para captar recursos e controlar os crescentes custos de construção e deficiências no desempenho do projeto (SIEMIATYCK, 2007).

Os estudos utilizados<sup>1</sup> como referência para essa pesquisa, apontam que através dessa ferramenta é possível elevar a responsabilidade e transparência nos processos haja vista que há um maior controle dos riscos e melhor condução dos resultados, por parte do parceiro privado em comparação com os modelos tradicionais de provisão dos serviços (ARAÚJO E SILVESTRE, 2014).

As experiências de prestação de serviços públicos através de PPP's demonstram sua diversidade, pois os serviços perpassam por variadas políticas públicas, como: educação, saúde, seguridade social, transporte, cultura, desenvolvimento regional etc. Como exemplo: construção de escolas, creches e faculdades, construção e administração de hospitais, construção e administração de sistema prisioneiro e de reclusão, orfanatos,

---

<sup>1</sup> Araújo e Silvestre, 2014; Bel e Fageda 2010; Haans e Joop, 2001; IMF, 2004; Khalifa e Essaouabi, 2003; Marques e Silva, 2008; Navarro e Segura, 2011; Siemiatyck, 2007; Tati, 2005; Torres e Pina, 2001;).

casas de acolhimento, matadouros, construção e ampliação de vias, ferrovias, aeroportos e portos, construção e administração de estádios de futebol, construção e administração de redes de distribuição de água potável e rede sanitária, eletricidade e gás para o meio urbano e rural, comercial, residencial e industrial, frotas de táxi e etc.

Sobre esse ponto referimos o autor Diniz (2013) que designa como desenvolvimento, no modelo de Estado Desenvolvimentista, um processo de expansão das liberdades. Que deve acontecer mediante a destituição: da tirania, da pobreza, da carência de oportunidades econômicas, destituição social sistemática, a escassez da oferta de serviços públicos essenciais.

Esses conceitos de desenvolvimento colocam o modelo de arranjo PPP, o mais próximo das ações que visam construir um Estado Desenvolvimentista.

Isso porque as PPP's são utilizadas como uma espécie de hibridismo comercial, haja vista que acontece uma gestão privada com regulação pública (THAMER E LAZZARINI, 2015) e um meio termo entre puramente público e puramente privado o que gera interesses econômicos tanto para o financiamento como para a execução (BEL E FAGEDA 2010, p.130).

Diante do exposto compreendemos porque a utilização de PPP's foi ganhando força pelo mundo e continuarão a ser uma alternativa para o Estado e para o mercado, o que justifica sua ampla utilização (GARVIN E KUMA, 2010). O que é reafirmado pelo Fundo Monetário Internacional (IMF, 2004) que informa sobre o avanço do número de países que têm provido as PPP's e concomitantemente realizada transferência significativa de risco para o setor privado. Os privados têm deste modo sido envolvidos na prestação de serviços tradicionalmente providos pelas organizações públicas..

Também se justifica o grande uso de PPP's, pelo fato delas permitirem serem implantadas por governos locais/municipais. Através das PPP's os municípios podem empreender parcerias para prestação de serviços públicos, possibilitando o desenvolvimento da produção regional (NAVARRO E SEGURA, 2011).

Outro fator preponderante é de que as PPP's não existem apenas para prestar serviços públicos já consolidados, mas que através desse modelo é possível que sejam empreendidos novos investimentos/negócios/políticas (HAANS E JOOP, 2001). Segundo os autores, esses empreendimentos envolvem o Estado e o mercado cujo sucesso depende crucialmente do planejamento visionário e estratégico, perfeita mitigação de responsabilidades e completo estudo de riscos. Possibilitando sustentabilidade e

desenvolvimento do negócio e garantindo vantagens para todos os envolvidos: Estado, mercado e sociedade.

É importante ressaltar que em algumas realidades não foi vantajoso empreender os serviços públicos através de PPP's e se considerarmos os estudos de Araújo e Silvestre (2014), compreendemos que o sucesso de uma PPP depende dos acordos estabelecidos. Deve-se considerar as distintas “condições políticas, econômicas, sociais e tecnológicas dos países” (ARAÚJO E SILVESTRE, 2014, p. 5). Isso devido aos diversos problemas que podem ser encontrados, tanto de “natureza política, econômica, cultural que podem influenciar bastante no desenvolvimento de uma PPP” (ARAÚJO E SILVESTRE, 2014, p. 6).

#### 2.2.4 O Mercado e as PPP's

Para a teoria Desenvolvimentista de Bresser (1999, p.7), o mercado caracteriza-se como uma excelente instituição de coordenação de atividades econômicas competitivas, mas é impotente em relação às atividades não-competitivas, e coordena mal os preços macroeconômicos – a taxa de lucro, a taxa de juros, a taxa de câmbio, a taxa de salários e a taxa de inflação – mesmo quando o orçamento público está equilibrado.

O que é reiterado por Silvestre (2010, p. 75), que menciona sobre o fato do mercado prover uma alocação mais eficiente dos recursos, mas não produzir necessariamente uma distribuição equitativa das mais valias produzidas. Para o referido autor, cabe ao Estado fazer essa equação. Isso por conta da nova conjuntura econômica, política e social advinda das influências do Novo Institucionalismo Econômico. Além do mais, o mesmo indica, que os bens e/ou serviços produzidos e/ou prestados pela administração pública são suportados pelo financiamento público e não são regidos pelo mecanismo de preço.

Nesse contexto, Silvestre (2010) indica a partir de Coase e Williams (1964 p. 55) que o custo de transação se torna necessário para executar o mecanismo de preço. É dito por esses autores que, o mercado é superior em sua eficácia, impulsiona os incentivos, limita os efeitos da burocracia e retiram maiores vantagens dos indicadores.

Entre essas questões de preço e eficiência na prestação dos serviços públicos, o mercado vem através das PPP's, inserindo-se continuamente nas atividades estatais,

provocando alterações na oferta dos serviços públicos. Sobre esse fator tratamos no próximo tópico.

### 2.2.5 A prestação de bens e serviços públicos

Através dos estudos de Silvestre (2010), compreendemos a influência do Novo Institucionalismo Econômico nas ações Estatais, e percebemos que essa influência acarreta para o Estado uma necessidade de reforma.

Fleury (1997) ao discutir sobre a proposta de reforma administrativa de Bresser, no que concerne ao Estado Desenvolvimentista, conclui que para esse modelo de Estado torna-se necessário implantar o modelo gerencial, que elimine formas administrativas “autoritárias, e incapaz de tratar diferencialmente a pluralidade de interesses” (FLEURY, 1997).

Denotamos como características centrais dessa reforma: a redução dos custos governativos; a limitação do setor público e de seus funcionários, os valores da administração pública, a flexibilização das estruturas hierárquicas do governo, entre outras (SILVESTRE, 2010).

O autor Secchi (2009), ao discutir sobre os modelos organizacionais e sobre as reformas da administração pública, enfatiza as críticas que são feitas ao modelo burocrático que segundo o autor apresenta “ineficiência, morosidade, autoreferencial e deslocamento das necessidades dos cidadãos” (SECCHI, 2009, p.349) O autor designa como alternativa a Administração Pública Gerencial e o Governo empreendedor.

Esses modelos de administração para o público, são caracterizados por serem pós burocráticos e serem baseados na eficiência, eficácia, competitividade, prevalecendo o desempenho e inspirados na teoria administrativa moderna (SECCHI, 2009).

Essa experiência de reforma do setor público e reforma administrativa, que tem como exemplo a dos Estados Unidos<sup>2</sup>, faz uso deste novo modelo econômico e social, programando os princípios gerenciais às atividades públicas; colocando os usuários dos

---

<sup>2</sup> Uma reforma da administração pública baseada nos Estados Unidos da América (Silvestre, 2010)

serviços na função de clientes; e tem os resultados como o mais importante de ser alcançado ao invés das regras para a prestação dos serviços públicos. Por estas razões, mudanças nas organizações públicas vão sendo realizadas (SILVESTRE, 2010).

O referido autor considera que “não se podem realizar reformas na administração pública sob, única e exclusivamente, critérios de eficiência, eficácia e qualidade” (SILVESTRE, 2010, p.83), porém essa divisão de responsabilidades entre o governo e os privados já origina uma quebra dos princípios organizacionais, afinal os bens e serviços públicos não apresentam as mesmas características de valor dos serviços privados (SILVESTRE, 2010).

Sobre as críticas ao modelo burocrático denotamos que esse, acrescenta ao serviço público: formalidade, impessoalidade, profissionalismo, legitimidade de uma hierarquia, equidade e separa o planejamento e execução (SECCHI, 2009). Além de garantir leis e normas voltadas para o cumprimento das regras, sendo esses apontados como os principais obstáculos (FLEURY, 1997)

De acordo com Silvestre (2010), nesses novos moldes organizacionais três elementos são fundamentais: o consumidor, o produtor e o provedor. Acrescenta ainda que não são apenas as organizações públicas que se tornam privadas mais nesse contexto essas empresas privadas são públicas, isso em relação à administração direta e indireta do Estado nos modos de provisão de serviços públicos

Sobre a totalidade sócio econômica desse contexto, para a prestação de bens e serviços públicos, Silvestre (2010), alerta que o excessivo déficit orçamental impede a promoção de políticas de vantagens sociais.

Ademais considerando que os privados buscam sempre o avanço, tem sido com eles que o Estado vem buscando a parceria a fim de garantir uma continuidade das intervenções estatais. Porém ao Estado deve permanecer a ideologia de garantir igualdade e equidade para os cidadãos e para as organizações (SILVESTRE, 2010, p.120).

A autora Fleury (1997) designa que é dever do Estado garantir bens e serviços e não necessariamente provê-los, e que deve garantir a sobrevivência e integridade da nação com capacidade redistributiva, observando se os direitos do funcionalismo público não são afetados em razão do poder econômico.

Yamamoto (2001, p.24) classifica como a sociedade de mercado, esse resultado das ações estatais e mercadistas em que o indivíduo se consolida na condição de consumidor e há uma “mercantilização do atendimento das necessidades sociais”.



### 2.3 As Parcerias Público Privadas

---

Os tipos e as formas de uma Parceria Público Privada – PPP possuem diferenciadores que vão além do serviço de provisão. As maiores especificidades se dão na forma como se dão: os investimentos, a execução, operação e a transferência de riscos e responsabilidades.

O Fundo Monetário Internacional caracteriza onze modelos de empreendimento de PPP's. Esses diferenciam-se exatamente pelas diferentes posições assumidas pelo setor público e privado. São variações no financiamento, concessão, operação, construção, exploração e investimento (IMF, 2004).

Nesses modelos podemos encontrar duas especificidades distintas: o fato do equipamento advindo de PPP posteriormente tornar-se de poderio do Estado ou manter-se sob o poder do parceiro privado.

As outras variações se dão na forma como o parceiro privado adquire o equipamento. Ele pode construir um equipamento ou comprar/alugar um aparelho estatal já existente. Em algumas formas de contratação após um período compactuado em contrato o equipamento torna-se estatal.

A operação diferencia-se na divisão de responsabilidades entre os parceiros. O privado pode assumir a total responsabilidade ou dividi-la com o estado. Em outros casos o governo torna-se contratante e paga ao setor privado pelas responsabilidades em construir e operar serviços tradicionalmente prestados pelo setor público, “assumindo uma contribuição direta nos custos do projeto” (IMF, 2004, p.9).

Quadro 3: Esquemas e modalidades de PPP's de acordo com o Fundo Monetário Internacional.

Esquemas	Modalidades
Build-own-operate-(BOO) Build-develop-operate-(BDO) Design-construct-manage-finance-(DCMF)	Nesses projetos o setor privado, constrói, possui, desenvolve, opera e gere um ativo com nenhuma obrigação de transferir propriedade para o governo. Estas são variantes de concepção-construção-financiamento-operar esquemas (DBFO).

Buy-build-operate-(BBO) Lease-develop-operate-(LDO) Wrap-around addition-(WAA) Build-operate-transfer (BOT)	O setor privado compra ou aluga um ativo existente a partir do governo, renova, moderniza e / ou expande-o, em seguida, opera o ativo, novamente com nenhuma obrigação de transferir propriedade de volta ao governo.
Build-own-operate-transfer-(BOOT) Build-rent-own-transfer-(BROT) Build-lease-operate-transfer-(BLOT) Build-transfer-operate-(BTO)	Nos projetos do setor privado e constrói um ativo, opera-o, e, em seguida, transfere para o governo quando a operação, contrato termina, ou em algum outro momento pré-especificado. O parceiro privado pode, posteriormente, alugar ou locar o ativo do governo.

Fonte: IMF, 2004, p.8

O financiamento de uma operação PPP torna-se crucial se considerarmos o fato de que esse negócio necessita de altos investimentos para ser executado. Existem linhas de financiamentos oferecidas tanto para parceiros públicos como privados (IMF, 2004). Esses podem acontecer das seguintes formas: *i* O governo financia; *ii* O governo adquire financiamento e financia o projeto; *iii* O parceiro privado adquire financiamento ou investe com seu próprio capital; *iv* monta-se um consórcio com bancos e/ou outras instituições financeiras para o financiamento. (IMF, 2004).

O Reino Unido na década de 90 lançou o “Private Finance Initiative – PFI” com o objetivo de garantir financiamento e incentivo para as PPP’s. Os contratos realizados através do PFI caracterizam-se por serem de longo prazo, com investimentos públicos bem definidos, que impulsionam as atividades econômicas; porém devem-se atentar para que os investimentos advindos dos PFI’s não aumentem a dívida pública (ARAÚJO E SILVESTRE, 2014).

Percebemos com isso que a forma como acontece o investimento interfere intrinsecamente na gestão de riscos; considerada uma das fases cruciais de contratação tipo PPP. Isso porque é nela que se delimita a participação e responsabilidade dos parceiros no negócio. É esse o momento de antever os possíveis riscos, produzir com clareza os objetivos e alinhar de forma transparente a responsabilidade entre os parceiros, “não existe uma modelo uniforme para uma PPP bem sucedida (...) sendo importante alocar os riscos para as partes mais capazes de lidar com eles” (HANS E JOOP 2010, p.603).

Os fatores de risco são associados a diversas causas, sendo ampla sua descrição e variável, a depender do projeto a que se destina. Porém os mais mitigados são os riscos associados a falhas profissionais, inadequações na construção, custos e receitas, mudanças no cenário político, fatores extraordinários, impacto no meio ambiente (GRIMSEY E LEWIS, 2002).

Uma outra questão a ser considerada e estudada são os riscos de receita, percebendo que algumas PPP's necessitam da gestão patrocinada para se tornarem sustentáveis e permitirem o sucesso do negócio para ambas as partes (SHAN E KUMAR, 2010).

A lógica de aquisição de investimento (tanto sob a perspectiva pública como privada) interfere, também, no tempo de contrato de uma PPP, sendo essencial a garantia que haverá retorno do capital.

Sendo assim, quanto mais elevado o custo do projeto, maior o tempo necessário para explorar comercialmente a PPP. Se o parceiro privado investir, tornar-se-á explorador do serviço por mais anos, ou, o governo demorará mais tempo para repor os recursos ao parceiro privado. Caso haja um financiamento advindo de um consórcio de bancos e/ou instituições financeiras essas encarecem o projeto e aumentam o tempo de exploração, assim como os riscos. Uma outra alternativa é o governo adquirir financiamento com baixa taxa de juros e diminuir o tempo de locação de uma PPP. “Esses fatores tem tornado as PPP's sujeitas de extensiva análise econômica” (IMF, 2004, p.10).

Com a finalidade de detalhar como se dá o desenvolvimento de uma PPP, damos continuidade ao texto esboçando as cinco fases necessárias para a viabilização de uma PPP.

### 2.3.1 Fases de empreendimento de uma Parceria Público Privada – PPP

Desenvolvemos nesse estudo as fases necessárias para formatação e empreendimento de uma Parceria Público Privada, a partir dos estudos dos autores referenciados.

Consideramos usualmente cinco etapas: *i* Elaboração e lançamento do projeto; *ii* Seleção e contratação; *iii* Execução; *iv* Operação; *v* Avaliação e acompanhamento. Essas etapas são mensuradas e detalhadas em seguida.

Figura 2 - Fases de empreendimento de uma Parceria Público Privada –PPP.



Fonte: Elaborada pela autora.

### 2.3.1.1 Elaboração e lançamento do projeto para uma PPP

Nesta fase, o primeiro momento do arranjo realiza-se o planejamento, onde o parceiro público estuda as ideias para parceria.

A forma como o planejamento acontece é diversificado. Pode acontecer de o Estado lançar seleção de terceiros para realizar tal tarefa. Isso, da seguinte forma: terceiros realizam o planejamento; ou o parceiro público seria assessorado para fazer o trabalho; ou os dois juntos realizam a elaboração do projeto.

Siemiatyck, (2007) acrescenta declarando, que a participação pública é significativa no processo de planejamento. Neste caso, o autor também relaciona como público a sociedade civil, que segundo o autor, contribuem no processo de planejamento e ajustes do projeto.

De acordo com Haans e Joop (2001), o planejamento deve objetivar a junção de produtos e interesses. Os autores afirmam ser melhor que a definição do projeto seja

elaborada pelos dois parceiros: público e privado, e que nessa fase se possa determinar a probabilidade de alcance da PPP.

Considerando o porquê de alguns projetos serem elaborados e mantidos em confidência, com informações mantidas sigilosas, Siemiatyck,(2007) declara que geralmente o modelo DBFO<sup>3</sup> exige sigilo em vários estágios do planejamento, por conta de informações comercialmente sensíveis e que o modelo do projeto é padrão, logo sendo passível de reaplicação. Sendo esse o motivo de se manter a propriedade intelectual. O autor afirma que a entrega dos projetos utilizando PPP requerem um delicado equilíbrio entre os parceiros.

Quando lançado, o projeto exprime: os objetivos, as especificações de desempenho e as definições de metas para entrega da infraestrutura, não sendo tradicionalmente divulgada a estimativa do custo, com o intuito de enriquecer a competição entre os parceiros concorrentes (SIEMIATYCK, 2007).

Outros fatores que devem ser estimados, segundo Marques e Duarte, (2008) são: a monitoração e controle da PPP. Esses autores declaram que o projeto não deve ser lançado se isso não for definido, e que, a gestão do contrato seja mais profissionalizada possível para assim conseguirem melhores resultados do arranjo.

Percebe-se que o sucesso de uma PPP está sujeito a um planejamento bem realizado e que depende do curso e da capacidade criativa das partes em juntar variadas estratégias e que, qualquer incerteza deve ser coberta - "As PPP's não podem se confinar nas fases de construção e exploração mas é altamente relevante a duração do planejamento das fases". (HAANS E JOOP, 2001, p 599)

O planejamento bem realizado possibilita inovação em vários aspectos em comparação aos contratos tradicionais entre público e privado. Como por exemplo: nos produtos com soluções não convencionais, inovação institucional, no método de campo, de trabalhos, nos procedimentos e arranjos das instituições (HAANS E JOOP, 2001); e na substituição de tecnologias e produtos (KHALIFA E ESSAOUABI, 2010).

Um outro fator é que o planejamento possui ferramentas estratégicas que precavêm variadas situações conjunturais: os riscos. Nessa fase, torna-se importante pensar, quando possível, no risco de receita. Perceber uma opção de venda para

---

<sup>3</sup>Esse modelo DBFO (Design-Build-Finance-Operate) é um dos mais utilizados para realizar uma PPP, nesse, o governo especifica o serviços, arranja o financiamento e o operador privado constrói e na sequência opera e explora comercialmente o negócio.

quantificar e potencialmente gerir o risco assim como determinar como são alocados (SHAM, GARVIM E CUMA, 2010).

#### 2.3.1.2 Seleção e contratação

Essa fase caracteriza-se pela negociação, tanto entre os habilitados a participar da licitação quanto entre eles e o Estado, sendo possível haver ajustes no projeto, e na especificação da gestão de riscos. Ao iniciar o procedimento de concurso principia a proposição de soluções técnicas para atender ao desempenho pretendido pelo governo (SIEMIATYCK, 2007).

Pomeroy (1998) alerta sobre complexidade comercial nesses tipos de contratos e que, os termos contratuais possuem tentativas para criar e simular o necessário alinhamento dos objetivos e das parcerias. Marques e Duarte (2008, p.49) consideram importante o “diálogo concorrencial” e a reflexão sobre o modelo de contratação.

Tati (2005) expõe que muitas vezes o negócio não é competitivo nem transparente, que há uma ineficiência comercial estratégica. O autor também reforça ser necessário dinamismo entre os dois parceiros, para acesso à financiamento, como para questão tecnológica e conhecimentos.

Haans e Joop (2001,) expõe que nessa fase é crucial superar a complexidade da administração pública em relação aos arranjos e processos políticos, que segundo ao autor são de natureza “caprichosa e indecisa” (HAANS E JOOP, p.600). O mesmo declara que quando houver à contratação é crucial que os parceiros saibam objetivamente o que se busca no projeto, para não serem afetados.

Outro fator que garante o sucesso da parceria é que, torna-se necessário durante a seleção escolher a relação com parceiro de acordo com a natureza da operação (KHALIFA E ESSAOUABI, 2010) e assim garantir uma parceria apropriada (FAGEDA E POIL, 2010).

De acordo com Siemiatyck, (2007) a concorrência é robusta e só se entrega as soluções técnicas de trabalho ao vencedor. Esse (o vencedor) pode ser decidido pela proposta de menor custo e menor tempo de vida, devendo-se também considerar a transparência, a integridade dos processos de concurso e o poder de barganha para o melhor valor e prazo como fatores.

### 2.3.1.3 Execução

Durante a execução de um negócio PPP deve-se executar o que foi planejado e gerir os riscos. Nesse pressuposto, Siematycki (2007) afirma que há uma transferência significativa de riscos e responsabilidades. Considerando que nessa etapa o parceiro privado assume muitas das responsabilidades na parceria, e cabe ao parceiro público acompanhar e avaliar o desenvolvimento do processo.

Para Torres e Pina (2010, p.602), torna-se crucial “aplicar as normas” e para Haans e Joop, (2001) as regras devem ser estabelecidas de forma a evitar quaisquer reivindicações tanto do parceiro público, como do parceiro privado, assim como dos demais envolvidos (trabalhadores, sociedade civil, etc.) e assim garantir a continuidade do processo.

Para uma execução exitosa, Haans e Joop (2001, p.608) afirmam ser necessário “inovações institucionais, realização de pesquisas e trocas de experiências”. Isso acontece, porque o envolvimento privado nessa etapa, faz com que hajam possibilidades de modificações na forma como se executa os trabalhos.

É imprescindível nessa fase, prover técnicas eficientes de produção rebaixando os custos na prestação de serviços (FAGEDA E POIL, 2010).

### 2.3.1.4 Operação

A fase de operação varia de acordo com a forma de contratação e o tipo de negócio realizado. Porém na maioria dos negócios tipo PPP o parceiro privado opera e explora o equipamento, após a construção.

Durante essa etapa, o parceiro privado utiliza seu expertise gerencial para explorar o equipamento de forma lucrativa, conseguir reduzir os custos e satisfazer as necessidades do usuário.

É possível visualizar nesse momento, as políticas públicas funcionando sob a lógica do mercado, isso porque se dá “a combinação de objetivos do governo sob modelo incorporado nos negócios, e que o público e o privado gerenciam os arranjos, de forma que se possa, fixar e monitorar, satisfação, qualidade e performance dos serviços” (TORRES E PINA, 2010, p.602)

Uma outra variação nessa etapa é a duração dos contratos, que podem ser de longa ou curta duração. Uma grande importância dessa fase é que se deve acertar a exploração comercial, a fim de viabilizar a sustentabilidade do equipamento, para que não aconteça a incompletude dos contratos (FAGEDA E POIL, 2010).

#### 2.3.1.5 Avaliação e acompanhamento

O processo de avaliação pode ser *ex-ante*, *ongoing* ou *ex-post*. Em uma PPP todos esses conceitos de avaliação são necessários para perceber seu desempenho.

Tati, (2005) indica sobre a necessidade de avaliar a eficiência da parceria, e que, esse procedimento demanda monitoramento de qualidade. Já Khalifa e Essaouabi, (2010) confirmam que acompanhar o encaminhar dos negócios da Parceria Público Privada, possibilita o cuidar dos interesses de todos os agentes envolvidos, e garante a transparência na relação entre o órgão regulador e a operadora. Os autores consideram relevante a preservação e proteção dos conselhos de interesse, engajados na monitoração da parceria.

Existe também a necessidade da normatização desse tipo de negócio, para que haja qualidade no processo de acompanhamento por parte do Estado. Segundo Marques e Duarte, (2008, p.37 e 50) com isso "melhora o processo de avaliação das propostas, aumenta a transparência e simplifica o processo", e que, "avaliação de desempenho é fundamental para o sucesso".

Neste capítulo pudemos perceber que as privatizações acontecem mediante a necessidade do Estado prestar serviços públicos mais eficientes. Entendendo que as externalidades das atividades públicas tornam-se meios necessários, o Mercado passa a contribuir conduzindo melhor os resultados e acrescentando qualidade na prestação dos serviços públicos.

Nesse contexto, como mencionado, as PPP's, tornam-se mecanismo de privatização muito utilizado, o que reprograma as funções do Estado, do Mercado e dos usuários dos serviços públicos, tornando-os respectivamente: promovedor, produtor e clientes.



## 2.4 As PPP's no contexto brasileiro.

---

A lei 11079/2004 institui e normatiza as PPP's no Brasil, e as aplica sob o regime das Leis: 8987/1995 (Lei de Concessão para Prestação de Serviços Públicos) e 8666/1993 (Lei das Licitações).

De acordo com a 11079/2004, as PPP's são constituídas como um contrato administrativo, cuja concessão podem acontecer, nas modalidades, patrocinada e administrativa (Art.2). Não são permitidos contratos cujo valor seja inferior a 20.000.000,00 (vinte milhões); que o tempo de concessão seja inferior a 5 (cinco) anos; e que objetivem apenas o fornecimento de mão de obra, instalação de equipamentos ou execução de obras públicas.

Por meio desta lei são normatizadas: a sustentabilidade financeira da PPP; as vantagens econômicas; eficiência no cumprimento das missões do Estado; respeito aos direitos dos destinatários do serviço; indelegabilidade da regulação jurídica; responsabilidade fiscal; transparência e repartição objetiva dos riscos (Art.4). É também previsto, o compartilhamento dos ganhos econômicos (Art.5) e, que sua contratação ocorra por meio de licitação na modalidade concorrência (Art. 10).

Os autores Lima e Coelho (2014) contextualizam sobre a fomentação das PPP's no contexto brasileiro e informam que a maioria dos contratos são de prestação de serviços, sendo essencial perceber o grau de envolvimento do parceiro público, isso porque segundo os autores tornam-se aleatórias os riscos de receita, sendo essa atração do parceiro privado (Lima e Coelho, 2014, p.268-269).

Os referidos autores ao pesquisarem o correspondente a 68% das prática de Parcerias Público Privadas no Brasil, afirmam que: os contratos possuem uma dimensão de longo prazo, em média 20 anos; que a concessão patrocinada é “embrionária em nossa realidade” o que “pode traduzir a percepção de grande risco que a iniciativa privada tem deste tipo de contrato” (Lima e Coelho, 2014, p. 279).

Partimos adiante descrevendo a metodologia da presente pesquisa. Ressaltamos que na adoção do modelo de Estado Desenvolvimentista, há possibilidades de redimensionamento da atividade produtiva do Estado, através de práticas inovadoras, que visem à diminuição das desigualdades sociais e econômicas. Nesse contexto a aliança com Mercado, para provisão dos serviços e bens públicos, é permitida, e considerada de bem comum. As PPP's apresentam-se como melhor alternativa, para essa sociedade entre

os entes públicos e privados, porém deve ser empreendida através de um planejamento visionário e uma gestão estratégica de divisão de riscos e responsabilidades. Os Stakeholders contribuem por permitir visualizar e classificar os interesses dos envolvidos, prestando informações capazes de subsidiar uma organização para que ela tome decisões voltadas para sustentabilidade de todos os grupos que sofrem influência por suas práticas.

### 3. METODOLOGIA

---

O pensamento primeiro, que incitou a curiosidade deste estudo foi o interesse em descobrir de que maneira municípios brasileiros poderiam criar alternativas para se gerar maiores oportunidades de trabalho, emprego e renda.

Após adentrar ao Mestrado MASTS, as Parcerias Público Privadas apareceram como possibilidade para criar estas alternativas. Nesse contexto deram-se início as leituras de artigos científicos, que retratam experiências de Parcerias Público Privadas em diversos países, nas mais variadas prestações de bens e serviços públicos.

Os fatores: investimentos, gestão de riscos, manutenção, exploração comercial, rentabilidade do arranjo e divisão de responsabilidades são bastante discutidos pela literatura e nos trouxe a questão que deu partida a esta pesquisa.

Essa questão levou a construção do Guia/Guião de entrevista (Apêndice A) que embasou o trabalho de coleta de dados. Este consistiu em buscar profissionais que atuaram e atuam em diversas áreas: política, jurídica, engenharia, Secretários de Estado, administração, contabilidade, técnicos de manutenção, locatários e usuários dos serviços. Advindos dos lados: público, privado e sociedade; e que fazem/fizeram parte da fomentação da PPP desenvolvida para o Estádio Castelão.

A escolha da PPP desenvolvida para o Estádio Castelão deu-se por ter sido a primeira empreendida no estado do Ceará, e por ser considerada, um empreendimento êxito, o que garante dados satisfatórios para concretizar o objetivo deste estudo.

Durante o tratamento e análise dos dados começamos a estudar a teoria dos Stakeholders, e o modelo de Estado e Mercado Desenvolvimentista proposto por Bresser e Grau (1999), a fim de melhor embasar as necessidades totalitárias e diferenciadas dos informantes; e a prática de empreendimento das PPP's.

A inferência *Congunce analysis* possibilitou afunilar todas as informações. Tanto as advindas da literatura teórica, como das falas dos informantes. Com isso criamos as matrizes que possibilitaram contar a frequência das falas.

Apartir do exposto apresentamos o percurso metodológico da presente pesquisa.

### 3.1 Problemática, Questão de partida, Objetivo

---

Sabendo que, o Fundo Monetário Internacional (IMF, 2004) indica as Parcerias Público Privadas como uma alternativa continua para prestação dos serviços públicos. Tornam-se relevantes pesquisas que buscam perceber de que maneira esse tipo de arranjo tem-se desenvolvido e como podem ser melhorados com vistas a tornarem-se: vantajosos, passível de sucesso, e constituírem-se como empreendimento sustentável e sustentado. Nesse sentido busca-se compreender a prática deste tipo de arranjo, a partir da seguinte questão de partida:

- Quais os fatores necessários para se empreender uma PPP de sucesso, considerando investimentos, gestão de riscos, manutenção, exploração comercial, rentabilidade do arranjo e divisão de responsabilidades?

As respostas dessa questão de partida levam ao seguinte objetivo de estudo:

- Apresentar, como se dá a prática de empreendimento desse tipo de arranjo contratual. E, classificar, através dos Stakeholders, os principais interesses envolvidos, durante o desenvolvimento de uma Parceria Público Privada. Para assim, delimitar de acordo com a ótica técnica profissional e com a teoria, o que é considerado necessário para uma PPP ser considerada vantajosa e de sucesso.

Com essas informações avalia-se a cooperação entre os grupos de stakeholders.

### 3.2 Desenho de pesquisa

---

A presente pesquisa possui abordagem qualitativa. Busca compreender por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas, as informações necessárias para entendimento do fenômeno social: Parcerias Público Privadas – PPP's.

A pesquisa tem como desenho o Estudo de caso, considerado importante opção de coleta e tratamento de dados para pesquisa empírica de fenômenos contemporâneos em contexto real, possibilitando a compreensão de situações singulares (YIN,2001). A vantagem de se utilizar como desenho de pesquisa o Estudo Caso, acontece pelo fato dele permitir através de uma coleção de evidências realizar uma investigação empírica conseguindo um aprofundamento do fenômeno social estudado (YIN, 1993).

Classificamos nosso caso como: Caso Percurso ou Caso Caminho. Esse padrão é defendido por Guerring (2013), como capaz de esclarecer as teorias, ao invés de tentar confirmá-las. Esse modelo de caso “é projetado para replicar as circunstâncias de uma experiência (bem sucedida), não para fins de validação, pelo contrário, para obter insights sobre mecanismos causais” (GUERRING, 2013, p.348, tradução nossa). De acordo com Guerring (2013) esse modelo de estudo exige uma interpretação considerável por parte do pesquisador.

### 3.3 Procedimento de pesquisa e coleta dos dados

---

Como unidade de análise elegeu-se a Parceria Público Privada utilizada para empreendimento realizado para o Estádio Plácido Aderaldo Castelo, "Castelão" no Estado do Ceará, Brasil. Essa unidade foi selecionada por ser a primeira empreendida no Estado do Ceará e por ter seu desenvolvimento considerado exitoso, pelos profissionais, pelos parceiros e pelos usuários dos serviços.

Consideramos isto, porquê de acordo com os informantes, o planejamento conseguiu ser praticado, os riscos do contrato foram e são superados, essa PPP consegue manter sua sustentabilidade financeira, e também, porque seu modelo de prestação de serviço público já possuía a cultura de ser explorada comercialmente, mesmo antes de se tornar uma PPP. O que permite compreender os objetivos propostos por essa pesquisa.

Como critério para as fontes de dados, estimou-se que deveriam ser entrevistados sujeitos que profissionalmente participaram e participam do empreendimento da PPP para o Estádio Castelão em diversas áreas.

Como base de dados, utiliza-se a pesquisa documental e como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Escolhemos essa técnica porquê de acordo com (YIN, 1993, p.120) para a observação direta de um fenômeno torna-se importante realizar entrevistas com os principais envolvidos (na ação PPP) com muitas fontes diferentes, para obtenção de evidências e formação da base comprobatória.

Foram entrevistados profissionais pertencentes aos três stakeholders delimitados: Parceiro Público, Parceiro Privado e Usuários dos serviços. Esses profissionais atuaram em diferentes áreas na PPP: política, jurídico, engenharia, administração, controle e fiscalização, política, locatários e usuários do serviço. Sendo totalizada dez entrevistas (perfil dos sujeitos participantes é apresentado no Apêndice B). As entrevistas foram realizadas durante os meses de outubro/2015 a janeiro/2016.

Durante a fase de coleta de dados foi-se utilizado como instrumento um guia-guião para entrevista (Apêndice A).

### 3.3.1 Unidade de análise

O empreendimento da PPP desenvolvida para o Estádio Castelão, iniciou em 2008, para atender as necessidades da Copa do Mundo 2014, no Brasil. E será finalizado no ano de 2018, sendo totalizado oito anos de concessão e exploração comercial.

Essa parceria ambicionou tornar o estádio um espaço de grande valor para o Estado do Ceará, somando-o como ponto turístico e se transformando em um complexo multifuncional, com animação permanente; pronto para receber diversos tipos de espetáculos tanto do tipo esportivo, cultural e de negócios. Ocasionalmente viabilidade financeira para Estado, concessionária e sociedade. O negócio visionou uma transformação urbana sem oferecer incômodo ambiental ao entorno do complexo (CONTRATO 001/2010).

### 3.4 Procedimento de análise dos dados

---

Os resultados foram trabalhados seguindo os conceitos de (BLATTER E BLUME, 2008) onde buscamos a congruência entre experiências concretas e deduções teóricas. As deduções teóricas encontram-se resumidas no Quadro 4, as experiências concretas são as falas dos informantes obtidas durante as entrevistas.

Utilizamos a inferência *Congruence Analysis* que consiste em, frente a um caso, e a partir de observações concretas, deduzir os elementos através de teorias, abstraindo conclusões relevantes e relativas, considerando a pluralidade e diversidade das observações avaliadas (BLATTER E BLUME, 2008).

Os fatores cruciais no empreendimento de uma PPP foram delimitados a partir de variáveis construídas por meio dessa inferência (considerando a teoria e as falas dos entrevistados). Definimos as variáveis como: Qualitativas Nominal; descrevemos sua frequência absoluta e relativa, para obter conclusões.

Os resultados são apresentados seguindo os pressupostos de Blatter e Blume (2008) onde buscamos realizar um ajuste entre a teoria e o conjunto de fatos ocorridos no caso estudado, e assim compreender melhor o fenômeno social Parceria Público Privada.

Como procedimento ético há proteção da identidade e respeito com os sujeitos participantes, uma negociação realista da pesquisa e autenticidade ao apresentar os dados (BOGDAN E BIKLEN, 1994).

#### 3.4.1 Análise sob a ótica Stakeholders

Buscamos no modelo Stakeholders delimitar e classificar os interesses dos principais envolvidos no arranjo PPP utilizando os conceitos de Mitchel, Angle e Wood (1997).

De acordo com Freemam (1984); Carneiro, Silva, Rocha e Hemais (2015) e Mitchel, Angle e Wood (1997), o primeiro passo desse tipo de diagnóstico, consiste em delimitar quem são os grupos envolvidos, como influenciam na organização e que respostas desejam desta última.

Partindo desse pressuposto, no primeiro momento, dividimos os entrevistados, em três grupos de Stakeholders e os classificamos seguindo os pressupostos de Mitchel, Angle e Wood (1997).

O segundo passo consistiu traçar, a partir das falas dos entrevistados - já separados por stakeholders - as seguintes informações:

- O que eles esperam da parceria.
- Que respostas desejam da organização.

Com essas informações, foi realizada a análise dos resultados por meio da inferência *Congruence Analysis*, e construiu-se uma tabela de frequência simples das respostas.

Através das respostas, da tabela de frequências, construímos um diagrama de Venn de Mitchel, Angle e Wood (1997) e traçamos o conjunto de propriedades dos fatores mais discutidos entre os Stakeholders. Nesse sentido delimitamos e classificamos seus principais interesses. As propriedades foram delimitadas da seguinte forma:

- 1- As unidades são definidas a partir dos interesses, com frequência estipulada a partir de um em cada grupo de stakeholders.
- 2- As intersecções são definidas como as ações cuja frequência é igual ou superior a um; e repetida por mais de um grupo de stakeholders.

Classificamos e delimitamos os interesses dos stakeholders de acordo com o diagrama de Venn de Mitchel, Angle e Wood (1997).

Essas repostas são consideradas por nosso estudo como ações que garantem a sustentabilidade de uma PPP. Isso por traduzirem os principais interesses dos envolvidos nesse arranjo.

Nessa perspectiva, também fazemos uma avaliação se existe a cooperação entre os stakeholders; e, entre a prática das PPP's e as teorias. Esse modelo possibilita cumprir com os objetivos dessa pesquisa.

### 3.5 Deduções Teóricas sobre as PPP's

---

Com a finalidade de prestar subsidio aos capítulos de metodologia e apresentação dos resultados e análise dos dados, apresentamos através do Quadro 4, dimensões e indicadores para a discussão dos resultados. Esses são advindos da conclusão dos estudos utilizados como base teórica sobre as PPP's para essa pesquisa.

Quadro 4: Teorias centrais que embasam esse estudo

AUTOR	RESUMO DA TEORIA
Pomeroy (1998);	O limite para o sucesso de uma PPP possui três dimensões: recursos, risco e legitimação. Sobre os recursos os dois parceiros possuem aptidões financeiras; os riscos são considerados uma incerteza sendo o parceiro privado mais capacitado para vender os serviços públicos e o parceiro público mais pronto para alinhar políticas de sustentabilidade do projeto; a legitimação divide e preserva os parceiros.
Araújo e Silvestre (2014); Hans e Joop (2001); Navarro e Segura (2011);	As operações que envolvem as PPP's permitem um avanço na produtividade, eficiência, eficácia, aumento na infraestrutura pública. Trazendo gradativamente tendência de melhora e modernismos nas instalações e serviços
Araújo e Silvestre (2014); Tati (2005); França (2010);	As PPP's são utilizadas para superar a ineficiências e amarras burocráticas do Estado, ocasionando redução dos custos e do tempo na construção de infraestruturas públicas.
Marques e Silva (2008); Khalifa e Essaouabi (2010); Tati (2005); Torres e Pina (2001)	Para o modelo de arranjo PPP há uma necessidade de avaliações periódicas sobre o planejamento, contextualizando e tornando compreensível no presente seu desempenho, percebendo como o parceiro privado manuseia os riscos e presta respostas a sociedade
Araújo e Silvestre (2014); Navarro e Segura (2011); Torres e Pina (2001); Shang, Garvin e Kuma (2010)	Os estudos dirigidos para as PPP's devem perceber como elas se desenvolvem e se sustentam a longo prazo e como interferem nas finanças públicas isso afim de impedir que os projetos se tornem origem dos <i>deficits</i> públicos
Marques e Silva (2008); Hanns e Joop (2001)	É imperativo o cuidado no preparo dos concursos, com definições claras, rigorosas e exaustivas dos objetivos, atentando para a transparência, competição e contestabilidade. Tendo que haver um comparador público com os modelos tradicionais de contratação, realizando uma junção de produtos com perfeita divisão de responsabilidades para o trabalho com os riscos.
Torres e Pina (2001); Shang, Garvin e Kuma (2010);	Torna-se importante perceber como os projetos podem ter maior acessibilidade e sustentabilidade financeira. Para isso deve-se considerar os riscos de receita e sua captação. Vistos como importantes para garantir o sucesso de uma PPP.
Marques e Silva (2008); Siematycki (2007); Khalifa e Essaouabi (2010); Tati (2005); Torres e Pina (2001);	O planejamento deve ser realizado pelos dois parceiros, percebendo a motivação e influencia para criação de uma PPP e que sejam criadas estratégias para identificar situações problemas sendo, para isso, necessário maior flexibilização do governo



Araújo e Silvestre (2014); Hanns e Joop (2001)	Necessidade de fornecer ao setor uma regulação jurídica e institucional
Hanns e Joop (2001)	O arranjo tipo PPP mais adequado, deve ser estabelecido porquê o modelo padrão de contratos não suporta a meta a ser alcançada; assim se estabelece uma proposta de projeto atraente para o mercado, alocando os riscos para os mais capacitados profissionalmente para lhe dar com eles; e que, a administração pública esteja pronta para lhe dar com a complexidade dos processos políticos nesse tipo de arranjo

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos autores citados acima

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

---

### 4.1 Primeira Parte: Delimitação Prática de uma PPP

---

As deduções teóricas presentes no Quadro 4 informam que o limite do sucesso de uma PPP está ligado aos riscos, recursos, legitimação e em haver um comparador público com o modelo tradicional. Isto porque de acordo com a perspectiva teórica, o projeto PPP mais adequado deve ser estabelecido porque o modelo padrão não suporta a meta a ser alcançada.

Por isso, os autores enfatizam, a necessidade do planejamento ser realizado pelos dois parceiros, percebendo a motivação e influência para criação desse arranjo. Alocando os riscos com o mais capacitado profissionalmente para lhe dar com ele. Estando a administração pública pronta para lhe dar com a complexidade dos processos políticos neste tipo de contrato.

De acordo com os autores citados, as Parcerias Público Privadas são utilizadas para superar as ineficiências e amarras burocráticas do governo. Para reduzir os custos e o tempo de construção dos projetos. O que permite um avanço na produtividade, eficiência e eficácia, assim como aumento da infraestrutura pública.

As deduções teóricas indicam que aconteçam avaliações periódicas para tornar compreensível no presente o seu desempenho. E assim perceber como as PPP's se desenvolvem a longo prazo; como interferem nas finanças públicas; e como podem ter

maior acessibilidade e sustentabilidade financeira: considerando os riscos e a captação de receitas. Havendo necessidade de fornecer ao setor uma regulação jurídica e institucional.

Considerando essa perspectiva teórica e o desenvolvimento do arranjo tipo Parceria Público Privada empreendido para o Estádio Castelão, apresentamos a primeira parte dos resultados da presente pesquisa, a partir das falas e experiências técnico profissionais dos envolvidos nesse processo.

#### 4.1.1 Fatores necessários para se empreender uma PPP de sucesso

São considerados pelos entrevistados, como cruciais para o sucesso de uma PPP: (i) sua viabilidade econômico financeira, (ii) a prestação de serviços e bens públicos eficientes e eficazes, (iii) a relação entre os parceiros, (iv) o planejamento, e (v) o processo de avaliação e acompanhamento.

**Tabela 1: Distribuição do número e porcentagem dos fatores necessários para se empreender uma PPP de sucesso.**

Variável	(n)	(%)
Viabilidade econômico financeira	11	36,66
Prestação de serviços e bens públicos eficientes e eficazes	7	23,33
Relacionamento entre os parceiros	5	16,66
Planejamento	4	13,33
Avaliação e Acompanhamento	3	10
Total de respostas das onze entrevistas	30	100

Fonte: Autoria Própria

O planejamento é visto como essencial por fazer os estudos, diagnósticos e planos para viabilizar o arranjo. Esse estudo deve conter profissionais advindos de todos os grupos envolvidos, a fim de torná-lo transparente e ético [ENTREVISTADO(A) 1], [ENTREVISTADO(A) 4], [ENTREVISTADO(A) 5].

Outro grande princípio para o êxito de uma PPP refere-se a sua viabilidade econômico-financeira. Para os entrevistados, se esse fator for superado a qualidade da prestação de serviços públicos será garantida. Os profissionais (entrevistados) ao expor suas ideias sobre uma PPP fazem bastante referência a PPP como um negócio.

Sobre esse ponto inquietamo-nos e percebemos que seu empreendimento é bastante voltado para o mercado. Mesmo considerando, que para o operador público a PPP é antes, para a provisão do serviço público com: qualidade, eficiência e eficácia.

Os entrevistados afirmam isso porque caso a PPP não demonstre viabilidade financeira, dificilmente conseguirá associar-se a um parceiro privado, o que a tornará não executável. Mesmo sendo o próprio Estado a fazer os investimentos iniciais.

Por isso a viabilidade financeira e a captação de recursos, aparecem como fatores decisivos tanto para construir o equipamento de PPP como para manter o equipamento em funcionamento. “É preciso captar do mercado se existe o real interesse e qual seria o interesse, só gerir, só prestar o serviço público, construir o equipamento e gerir o serviço público” [ENTREVISTADO(A) 1].

Esta fala mostra a importância do governo planejar de forma inovadora e desenvolvimentista. Isso porque o arranjo deve ser, ao mesmo tempo, vantajoso para o mercado, para o governo, para os beneficiários do serviço que ela oferece, e, para a sociedade em geral.

A relação entre os parceiros aparece como um dos fatores cruciais por ser preciso manter a verdadeira parceria de trabalho, estando todos aptos para assumir suas responsabilidades e riscos nesse arranjo.

Não adianta uma PPP trazer resultados só pro Estado porque no caso o parceiro privado não conseguiria completar o negócio. Também o contrário se ficar vantajoso apenas para o setor privado, o Estado pode começar a verificar alguns detalhes inclusive, reincidir o contrato [ENTREVISTADO(A) 4].

Esse depoimento nos esclarece o que Hanns e Joop (2001, p.603) afirmam sobre a natureza “caprichosa e indecisa” dos processos políticos, e sobre a necessidade da administração pública superar, a complexidade da relação de parceria, nesse tipo de arranjo, através da legislação.

Também é afirmado como importante, a possibilidade de um órgão estatal ser administrado por uma empresa privada, que tem como especialidade a gerencia de equipamentos públicos. De acordo com os entrevistados, esse fator garante para o governo, a eficiência e eficácia na prestação dos serviços e bens públicos através de uma gestão profissional, qualificada que supere os fatores políticos [ENTREVISTADO(A) 6].

Avaliação da PPP é compreendida como fator crucial porque permite o acompanhamento do projeto. No Brasil o sistema de avaliação, dessa contratação, se diferencia do modelo tradicional. Em vez de avaliar o desenvolvimento através de medições passa-se a avaliar por indicadores qualitativos e quantitativos de desempenho.

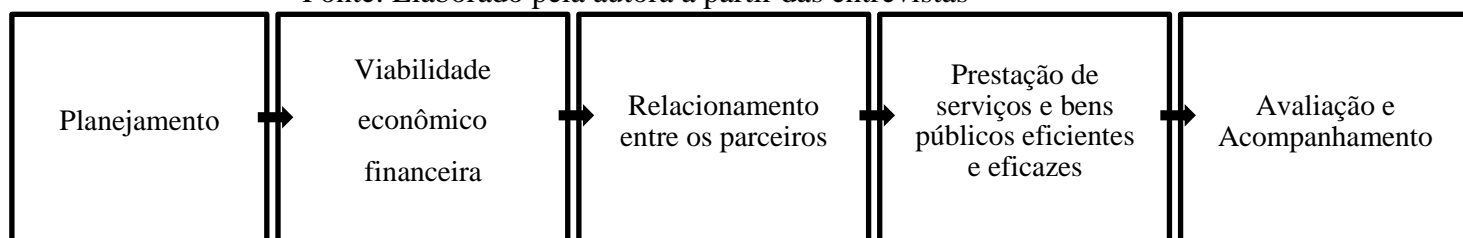
Como exemplo, na fase de execução/construção/reforma do equipamento: os seguintes indicadores deveriam prevalecer: bom conforto, boa segurança, boa qualidade, atendimento a pontualidade [ENTREVISTADO(A) 2].

“Os Indicadores são considerados instrumentos que permitem a cobrança a partir do desempenho” [ENTREVISTADO(A) 5] , dando ao parceiro privado liberdade para mudar os planos do projeto no que concerne à execução/construção por conta de sua responsabilidade plena pela obra.

Foi dito pelos entrevistados que através de uma PPP, grandes projetos têm maiores chances de êxito, apesar de ainda haverem alguns riscos no país, por conta do desconhecimento e inexperiência sobre como tudo funciona.

Figura 3: Fatores necessários para se empreender uma PPP de sucesso

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas



#### 4.1.2 Percepção prática das fases de empreendimento de uma PPP

Podemos perceber a importante troca de experiências entre o Estado, o Mercado e a Ciência, no que concerne a esse arranjo. Os envolvidos têm buscado basear suas

decisões em estudos e experiências técnicas qualificadas. Demonstramos essa troca de experiências nos tópicos a seguir, onde relatamos como se deram as fases de empreendimento da PPP Arena Multiuso Castelão.

#### 4.1.2.1 Planejamento e elaboração do projeto

De acordo com afirmado na perspectiva teórica, e pelos entrevistados, o planejamento e elaboração do projeto numa PPP, são de suma importância. Essa unidade de análise acompanhou o indicado na teoria, e iniciou com o parceiro público estudando as ideias e lançando seleção de terceiros para elaborar o planejamento conjuntamente com o governo.

Visualizamos com isso, nos escritos de Hans e Joop (2001), sobre o planejamento visar à junção de produtos e interesses, ligando variadas estratégias inclusive pensando nos riscos de receita. Para atender a essa expectativa foi planejado um equipamento público viável para diversos e grandes eventos. O que amplia sua capacidade de comercialização e possibilita sustentabilidade financeira da organização [ENTREVISTADO(A) 7].

Consta no contrato, resultado do processo de planejamento, que o modelo PPP tornou-se viável para garantir realização dos serviços necessários. Isso conforme os estudos realizados pela equipe de trabalho (advindas tanto do parceiro público como privado), e assim atender as exigências da FIFA para Copa do Mundo de 2014, resultando numa completa readequação, modernização, ampliação e reforma do Estádio Plácido Aderaldo Castelo “Castelão” (CONTRATO 001/2010).

Compreendendo sob a perspectiva prática, a respeito de como foi planejado os investimentos financeiros, decidiu-se que a PPP para o Castelão obtivesse investimentos financeiros iniciais, advindos do Parceiro Público (utilizado na fase de execução). Posteriormente o parceiro privado assumiria a gestão dos riscos financeiros através da captação de recursos e comercialização do equipamento (fase de operação) mantendo a organização público-privada autossustentável.

De acordo com contrato, a escolha do modelo PPP deu-se a fim de: *i* Garantir uma maior eficiência na realização das intervenções; *ii* Assegurar uma operação contínua e adequada de suas instalações; *iii* Preservar os recursos públicos para realização de outras

intervenções (CONTRATO 001/2010). Sobre esse fator percebemos e confirmamos os estudos de Silvestre (2010) ao afirmar ser a redução dos custos governativos uma forte tendência no processo de reforma da administração pública.

Por saber que o estudo dos riscos se concentra na fase de planejamento estabeleceram-se diversos estudos econômicos, que foram bastante mitigados, para possibilitar que essa PPP conseguisse superar diversos riscos.

Ao compreender que o planejamento (considerado um dos fatores cruciais numa PPP), deve tornar o negócio viável para os dois parceiros, seu diagnóstico deve ser capaz de realizar uma qualificada análise econômica, percebendo: a questão dos retornos, da garantia, do fundo de caixa e o valor que o parceiro privado está querendo chegar. E possivelmente prever a garantia de uma receita contínua [ENTREVISTADO(A) 4], [ENTREVISTADO(A) 5]. Tem que ser feito por uma equipe altamente selecionada, advinda dos dois lados e capacitada, principalmente para ver a questão financeira. O planejamento tem que ser transparente e pronto para ser aplicado durante as demais fases [ENTREVISTADO(A) 1].

Os profissionais envolvidos consideram que houve grande dificuldade durante a fase de planejamento, para a formatação da PPP. Isso por conta da falta de experiência e da pouca legislação. “Precisou-se modificar a legislação, estabelecer estudos jurídicos e econômicos, e da parte metodológica da construção, para constar no edital de seleção [ENTREVISTADO(A) 1]. Ressaltamos os estudos de Garvin e Kuma (2010) que apontam para a importância do alinhamento da legislação para esse modelo de contrato.

São marcantes nos estudos sobre outras PPP's desenvolvidas pelo mundo, e encontrada em nossa unidade de análise, a necessidade que o planejamento seja feito por ambos parceiros, culminando no desenvolvimento de um projeto que garanta sua sustentabilidade financeira, considerando os riscos de receita e sua captação (TORRES E PINA, 2001; SHANG, GARVIN E KUMA, 2010).

De acordo com os entrevistados, compreende-se como necessários para o sucesso de uma PPP: que os dois parceiros realizem um bom planejamento, esboçando a análise econômica para dar viabilidade a PPP [ENTREVISTADO(A) 1]; mitigar com eficiência os riscos [ENTREVISTADO(A) 5]; e aproveitar ao máximo a expertise do privado [ENTREVISTADO(A) 3]. Esses fatores são indicados pela teoria como fundamentais no processo de arranjo da PPP.

“algumas correntes acham que todos os estudos devem ser desenvolvidos pelo Estado ainda que se tenha que fazer parcerias com organismos internacionais, bancos mundiais ou consultorias do próprio país que podem ser contratadas para fazer esse estudo” [ENTREVISTADO(A) 1].

#### *4.1.2.1.1 Processo de Investimento e Gestão dos Riscos.*

O estudo dos riscos, das divisões de responsabilidades e investimentos, concentra-se na fase de planejamento e deve ser muito bem estudada/calculada; tornando-se uma das gerencias de grande importância dentro do arranjo onde se envolvem os melhores profissionais para montar a matriz da responsabilidade e risco [ENTREVISTADO(A) 1], [ENTREVISTADO(A) 6], [ENTREVISTADO(A) 3]

Para o processo de investimento, o governo conseguiu um financiamento junto ao Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico Social – BNDES que foi utilizado na fase de execução do projeto [ENTREVISTADO(A) 1]. Isso com a finalidade de construir, reformar e modernizar o estádio [ENTREVISTADO(A) 5]. Esse processo de investimento é nomeado Aporte financeiro, de acordo com a Lei 11079/2004. Esse valor foi pago em quatro parcelas durante a fase de execução.

Esse fato foi considerado um fator diferencial, o que ocasionou, mudanças legislativas para dar transparência nesse processo de investimento público [ENTREVISTADO(A) 4]. Apesar de tratar-se de um investimento alto, do ponto de vista público o Estado não pretende uma recuperação financeira desse investimento, através do equipamento; e sim, objetiva que o “equipamento se torne de uso contínuo e visto como referência para o esporte, para o futebol e para sociedade” [ENTREVISTADO(A) 9].

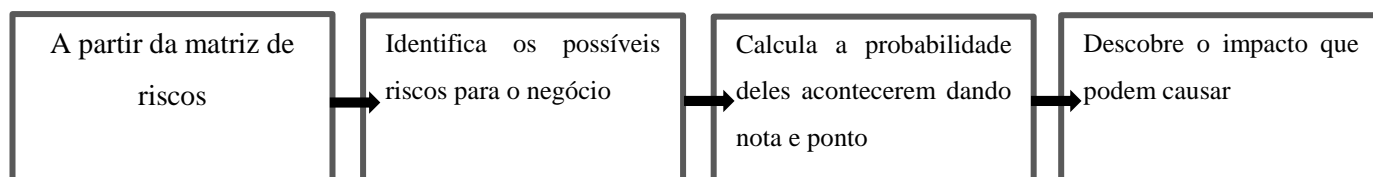
A Taxa Interna de Retorno TIR é um fator estimado durante a fase de planejamento e divulgado no edital. Isso para propalar que a PPP possui retorno garantido, necessário para atrair parceiros privados [ENTREVISTADO(A) 5].

É preciso deixar claro para o mercado que ele tem a oportunidade de garantir sua margem e pleitear o reequilíbrio econômico financeiro. Então essa é uma vantagem para atrair o parceiro privado, [ENTREVISTADO(A) 1].

Para montar a matriz de riscos, o cálculo se dá da seguinte forma: a partir de uma matriz geral de riscos; identifica os possíveis riscos para PPP empreendida; percebe a probabilidade deles acontecerem; dar-se nota e ponto para cada risco e assim mede-se o impacto que podem causar [ENTREVISTADO(A) 1], [ENTREVISTADO(A) 4], [ENTREVISTADO(A) 6], [ENTREVISTADO(A) 7].



Figura 4 - Forma de montagem da matriz de riscos.



Fonte: Elaborado pela autora a partir das informações dos entrevistados.

Fazer uma boa gerencia dessa fase permite a maior possibilidade de sucesso [ENTREVISTADO(A) 1]. A parceria deve trabalhar para que os riscos sejam resolvidos antes deles acontecerem sendo os parceiros corresponsáveis [ENTREVISTADO(A) 3]. Avaliação dos riscos se dá para minimizá-los e reduzi-los ao máximo para que não hajam impactos nos resultados [ENTREVISTADO(A) 6].

Pondera-se que o estudo dos riscos é obrigatório para o edital, com a previsão objetiva da divisão de riscos o que comprova a viabilidade do arranjo. “Esse estudo foi feito pelo Conselho Gestor de Parcerias, a legislação determina que exista um grupo de trabalho para isso, a metodologia utilizada copiou o modelo australiano” [ENTREVISTADO(A) 1].

Quadro 5 - Riscos ocorridos durante o desenvolvimento da PPP para o Castelão

<b>FATORES DE RISCO</b>	<b>RISCOS OCORRIDOS</b>
Falhas profissionais	Greve da construção civil;
Inadequações nas construções	Necessidade de implosão de uma parte do estádio;
Fatores Extraordinários	Quebra dos equipamentos do estádio após jogos;

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas.

Sobre os riscos financeiros, o caso da PPP-Castelão havia um fundo garantidor, o que assegurava financeiramente a PPP [ENTREVISTADO(A) 7]. Isso considerando

que o principal motivo do governo utilizar esse modelo foi o de garantir que o estádio estivesse pronto para a Copa do Mundo de 2014 [ENTREVISTADO(A) 1].

Foi estudado que as responsabilidades financeiras durante a fase de operação da PPP foram amplamente transferidas para o parceiro privado. Foi estabelecido um esquema de compartilhamento de receitas e despesas. Se compartilham as receitas em 50%. Tudo que o parceiro privado arrecada, 50% é do governo e 50% é da administradora que vai abatendo na contraprestação mensal repassada pelo parceiro público mensalmente [ENTREVISTADO(A) 5].

O processo de contraprestação é legitimado pela Lei:11079/2004, onde o operador público assume a responsabilidade de conceder contrapartidas financeiras mensais e garantir parte da sustentabilidade do estádio caso a exploração comercial não assegure a sustentabilidade da organização.

Também foi considerado que a fase que mantém os maiores riscos é a de operação. Considerado que são grandes os riscos a superar para tornar o equipamento atrativo, sustentável, viável, para ambos parceiros [ENTREVISTADO(A) 7].

Sobre o processo de investimento e gestão de riscos do projeto, confirma-se a afirmação de Hans e Joop (2001) de que o modelo PPP torna-se adequado quando o modelo padrão não suporta o projeto. Nesse caso eles deveriam garantir o estádio pronto na data necessária, o que causava grandes riscos. Nesse momento a responsabilidade profissional e de gestão foi em grande parte transferida para parte privada.

#### 4.1.2.2 Seleção e contratação.

De acordo com os informantes, essa fase é caracterizada pela associação do parceiro privado, pela negociação e reflexão sobre o modelo de contratação PPP. O processo licitatório, neste caso, durou cerca de doze meses e foi considerada pelos entrevistados uma das fases onde houveram maiores dificuldades. Tanto relacionado a pouca legislação sobre PPP's, como pela difícil negociação entre os concorrentes e o governo e pela falta da disputa no concurso.

Segundo os entrevistados quando o governo decide prover serviços através do método PPP ampliam-se as possibilidades de superação dos riscos e controle dos custos. Sendo esses os principais fatores para a escolha do modelo de contrato. Esse fator é

marcante na perspectiva teórica, que informam que o modelo PPP controla os recursos na construção da infraestrutura.

Antes do início do processo licitatório é realizada a chamada: manifestação de interesse. Caracterizada por ser a primeira ação de empreendimento de uma parceria. Nesta o governo lança um projeto muito simplificado dizendo o que ele pretende. Por conseguinte, as empresas que demonstrarem interesse apresentam propostas qualificadas em prazo determinado. O governo pode escolher quantas propostas desejar e autorizar as empresas a efetuar os estudos de forma não onerosa, mas com a garantia que se o estado utilizá-los (os estudos) serão remuneradas pelo ganhador do processo licitatório [ENTREVISTADO(A) 1].

#### 4.1.2.3 Execução.

A fase de execução é caracterizada pelo início da execução do planejamento, e pela grande transferência de riscos e responsabilidades. Como indicado, o intuito do modelo PPP para esse projeto deu-se para construir o estádio e viabilizá-lo para Copa do Mundo de 2014.

Nesse momento o parceiro privado possui autonomia para realizar suas negociações e contratações, sem lhe ser exigido o cumprimento da Lei 8666/97, Lei das Licitações. Esse ponto é bastante ressaltado pelos entrevistados.

Esse fator demonstra o por que das PPP's diminuírem o efeito da burocracia e da complexidade da administração pública. Pois ele (parceiro privado) possui liberdade para modificar técnicas, tecnologias, planos e processo de construção sempre que se for percebido necessário e promovedor de melhoras. O que não é possível nos modelos tradicionais de contratação pública [ENTREVISTADO(A) 3] [ENTREVISTADO(A) 5].

Com isso constatamos que as Parcerias Público Privadas são de fato utilizadas para superar as ineficiências e amarras burocráticas do Estado (ARAÚJO E SILVESTRE, 2014; TATI, 2005; FRANÇA, 2010), pois em seu modelo de transferência de responsabilidades, tem como resultado o avanço na produtividade do governo que trazem melhorias para os serviços públicos (ARAÚJO E SILVESTRE, 2014; HANS E JOOP, 2001; NAVARRO E SEGURA, 2011).

Percebemos que as PPP's tornam-se mais eficientes e eficazes porque conseguem superar a burocracia governamental, oportunizando flexibilidade na organização e prestação dos serviços públicos, fatores presentes na teoria citada.

Essa autonomia do parceiro privado ocasionou mudanças no projeto/planejamento/construção resultando em uma economia financeira de R\$132.561.176,20 para os cofres, isso é comprovado na comparação entre o valor contratado e as notas fiscais de empenho e pagamento do governo<sup>4</sup>.

#### 4.1.2.4 Operação

Atualmente a PPP Arena Multiuso Castelão encontra-se na fase de operação, restando dois anos de concessão e exploração comercial para o parceiro privado. O planejamento do risco de receita para essa PPP, foi essencial e também é apresentado pelas teorias como fundamental.

Um fator que acomete esse contrato está ligado ao modelo de concessão. No contrato a concessão é considerada administrativa e não patrocinada. “A remuneração que existe para manutenção do estádio é outra. É uma discussão bem ampla” [ENTREVISTADO(A) 1] .

Essa discussão se dá porque quando o usuário precisa remunerar para ter acesso ao serviço prestado pela PPP, consideramos que a PPP é de gestão patrocinada. Porém esse contrato é configurado como de concessão administrativa. Contudo tanto o parceiro público como os usuários dos serviços (clubes de futebol, torcedores, visitantes, restaurante, publicidade, turistas) pagam pelo seu uso, nesse caso, configuramos como de gestão híbrida: administrativa e patrocinada.

Analisamos que configura-se como gestão administrativa pelo fato do governo através de contrapartidas mensais remunerar a concessionária. E como gestão patrocinada porque todos os usuários também precisam remunerar a concessionária para ter acesso aos serviços. Porém é importante ressaltar que há um limite financeiro pré-estabelecido para concessionária e se ela atingir tal meta através da exploração comercial esse valor é

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.copatransparente.gov.br/acoes/estadio-castelao-obra-integral-ppp>.

dividido com o governo e abatido nas contraprestações mensais. O que torna essa PPP mais patrocinada do que administrativa.

O prazo de concessão é considerado curto (8 anos) o que possibilita uma reavaliação desse modelo de gestão, nesse ponto conferimos como a lógica de investimento interfere no tempo de concessão. O fato do parceiro público ter sido o financiador e não o parceiro privado ocasionou um menor tempo de concessão

De acordo com planejamento, para a fase de operação, ao Parceiro Público ficou a incumbência de planejar, acompanhar e avaliar o desenvolvimento da PPP conjuntamente com os privados que ficam com a responsabilidade de gerir a PPP. Configurando o modelo de Estado Desenvolvimentista.

Para isso o relacionamento entre os parceiros toma grande relevância. É dito pelos entrevistados sobre a necessidade de garantir uma boa interação e a verdadeira parceria, deve-se trabalhar (e não apenas planejar) de forma conjunta, empreendendo uma PPP viável.

#### *4.1.2.4.1 Manutenção e exploração comercial.*

Durante a fase de operação acontece a manutenção e exploração comercial da PPP.

Por ser uma concessão através de consórcio, ao passar das fases mudam-se as empresas que ficam a frente do arranjo. Segundo os informantes isto permite equipes profissionalizadas em todas as fases do processo, como exemplo: durante a construção uma construtora, para exploração comercial uma empresa especializada em administrar arenas de futebol. Porém os profissionais de especialidade técnica são reaproveitados nas demais fases a fim de garantir especialidade na manutenção e ajustes anuais da PPP.

A PPP é monitorada mensalmente através de relatórios ao governo, repassados pela administradora privada [ENTREVISTADO(A) 6], [ENTREVISTADO(A) 7] tendo essa que cumprir rigorosamente as manutenções previstas, deixando o estádio sempre apto pra receber qualquer tipo de evento [ENTREVISTADO(A) 6,].

A cultura de vandalismo de alguns usuários do serviço tem trazido dificuldades para manutenção do estádio, “considerando que em termos de calendário a arena encontra-se movimentada aumentando os desafios das manutenções” [ENTREVISTADO(A) 7].

Na parte comercial tem-se uma gerencia comercial. Comercializam-se todas as possibilidades: camarote, publicidade, locação do gramado e das áreas, um restaurante e um museu operando diariamente (o estádio é visitado por turistas que querem conhece-lo por completo, já existem rotas das agencias de turismo para o estádio). Por ser multiuso existem multi possibilidades de exploração.

De acordo com os entrevistados a rentabilidade da PPP tem “atendido ao planejado e atingido suas metas financeiras anuais em todos os sentidos: receitas, média de público, acessibilidade ao estádio e nas diversas formas de exploração comercial” [ENTREVISTADO(A) 7].

Percebe-se que parceiros público e privado realizam em conjunto os planejamentos a fim de aumentar o potencial comercial do equipamento. Isso através da realização de grandes eventos que geram receita. Essas, chamadas receitas acessórias; constituem a parte financeira que é dividida com o Estado e legitimada na Lei 11079/2004. Se compartilham os custos e as receitas da PPP entre os parceiros. Sendo assim apresentado, como um dos benefícios pela responsabilidade compartilhada.

Para isso torna-se crucial que o plano de negócio seja significativo e lucrativo e se condiciona a reforma com a operação possibilitando trazer resultados para empresa privada e para o governo [ENTREVISTADO(A) 1].

A exploração comercial firma e consolida a PPP, e mostra que o equipamento se viabiliza [ENTREVISTADO(A) 7]. Manter sua sustentabilidade financeira torna-se crucial, para isso deve-se explorar ao máximo as possibilidades de comercialização [ENTREVISTADO(A) 6]. “Fazendo gerar uma cadeia produtiva” [ENTREVISTADO(A) 10].

#### 4.1.2.5 Avaliação e acompanhamento

Tanto a literatura, quanto as falas dos informantes anunciam sobre as dificuldades para avaliar o desempenho de uma PPP.

A avaliação é feita através de indicadores pré-estabelecidos que variam de acordo com o decorrer das fases de desenvolvimento da PPP. Ressaltamos da necessidade de fazer avaliações periódicas a fim de compreender como as PPP's se sustentam e desenvolvem [MARQUES E SILVA (2008); KHALIFA E ESSSAOUABI (2010); TATI (2005); TORRES E PINA (2001)]

Percebe-se também como vantagem aprimorar o mecanismo de avaliação. O Estado tem que criar estruturas mais fortes e mais concentradas no trabalho de acompanhamento de PPP's [ENTREVISTADO(A) 2], [ENTREVISTADO(A) 1]. O atual conselho gestor é formado por cinco secretários do estado que tratam de assuntos diversos além das PPP's [ENTREVISTADO(A) 4].

Em todas as fases a PPP precisa ser avaliada, sendo que para cada fase novos indicadores de desenvolvimento devem ser designados e calculados a fim de acompanhar esse processo.

Quadro 6 – Exposição temporal das fases de empreendimento da PPP para o Castelão.

<b>Etapa</b>	<b>Período</b>
Elaboração e Lançamento do projeto	2008 a 2009
Seleção e Contratação	2009 a 2010
Execução	2011 a 2013
Operação	2013 a 2018
Avaliação	2011 a 2018

Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.1.3 Vantagens e desvantagens de se empreender uma PPP.

Considerado como uma das vantagens em realizar uma PPP aparece o equipamento público-privado, que está à disposição da sociedade e presta serviços satisfatórios. Mesmo que não seja de forma gratuita, isso porque, segundo os entrevistados: sua comercialização garante a viabilidade financeira, fator de suma importância para os parceiros.

Por esse motivo pensar na rentabilidade é um fator de grande vantagem para se empreender uma PPP, nesse caso o modelo pensado tem uma divisão de receita que baixa

muito a contraprestação “gerando uma economia anual de mais de um milhão, o que se torna muito vantajoso” [ENTREVISTADO(A) 1]. Sham, Garvim e Cuma, (2010) denotam sobre a importância de se gerar receitas em PPP’s.

Aparece como outra vantagem em desenvolver uma PPP o fato do parceiro privado acrescentar ao serviço público sua “capacitada qualidade gerencial, constrói com agilidade, eficiência e eficácia, consegue racionalizar recursos, possui liberdade para realizar suas contratações, consegue negociar de uma forma mais orgânica com fornecedores, saindo do instituto das licitações de acordo com a Lei: 8666, processo obrigatório do setor público” [ENTREVISTADO(A) 1], [ENTREVISTADO(A) 4] [ENTREVISTADO(A) 5].

Não podemos ligar as vantagens das PPP’s apenas ao fato da presença do setor privado, principalmente porque isso já acontece com os contratos de modelo tradicional. Mas acentua-se que, no Brasil, através do modelo de prestação PPP, é possível que o parceiro privado ao negociar sejam conduzidos por “práticas mercadistas” [ENTREVISTADO(A) 1], o que não é possível ao Estado que deve seguir os trâmites burocráticos a eles cabíveis.

Os estudos de Araújo e Silvestre (2014); Tati (2005) e França (2010) já apontavam ao fato das PPP’s serem utilizadas para superar as ineficiências e amarras burocráticas do Estado, o que ocasiona redução dos custos e do tempo na construção de infraestruturas públicas. Resultados que se apresentam como grandes vantagens em empreender PPP’s.

Essa ‘superação das amarras burocráticas do governo’ é percebido com ênfase na fase de execução, onde os parceiros privados “podem aprimorar o cronograma de acordo com as nuances de mercado, alterar metodologia de trabalho, substituir técnicas. Em um contrato tradicional, para se realizar, tais demandas, são necessários aditivos e uma série de formalidades e aprovação de valores que na prática inviabilizaria o processo” [ENTREVISTADO(A) 1], [ENTREVISTADO(A) 5].

É vantagem para o governo comparar as vantagens e desvantagens de se fazer com modelo tradicional e o com o modelo PPP, percebendo se a concessão deve ser patrocinada ou administrativa, levando em conta os riscos, pois a antecipação do prazo, produz menores custos e reduz os riscos.

Sobre as desvantagens foi dito, que é desvantagem que os gestores pensem que as PPP’s sejam uma solução para uma contratação rápida. Isso porque PPP demanda



maior investimento de tempo e recursos no planejamento, comparando aos modelos tradicionais de provisão de serviços públicos.

Uma outra desvantagem refere-se ao fato do governo não possuir um conselho gestor para tratar apenas dos assuntos de PPP's. Sendo necessário criar uma agência ou outro mecanismo exclusivamente para realizar esse trabalho. De acordo com os estudos dirigidos para esse texto, nos países com maiores práticas de PPP's foi determinado e criado órgãos desse tipo.

#### 4.2 Segunda Parte: Classificação dos interesses envolvidos em uma PPP através dos Stakeholders

---

De acordo com especificado na teoria dos stakeholders, perceber os diversos interesses em uma organização sob sua ótica, permite: 'visualizar a reconfiguração das fronteiras e associar suas estratégias as dimensões política, social e econômica' isso porque, ao perceber a cooperação existente entre os parceiros fica possível avaliar o equilíbrio e a sustentabilidade da organização (CARNEIRO, SILVA, ROCHA E HEMAIS, 2015, P. 4).

Considerando que nesse processo o primeiro passo é o de mapear os grupos envolvidos e caracterizá-los (MITCHEL, ANGLE E WOOD, 1997). Classificamos a seguir os três grupos de stakeholders utilizados nessa pesquisa. Em seguida mapeamos os interesses através das seguintes respostas: *i* O que o grupo de Stakeholders espera da parceria; *ii* Que respostas o grupo de Stakeholders deseja da organização advinda da PPP. Por meio dessas respostas construímos as variáveis, cuja frequência são delimitadas no Diagrama de Venn de Mitchel, Angle e Wood (1997), e apresentadas como os principais interesses envolvidos no empreendimento de uma PPP. Após avaliamos a cooperação entre os grupos de Stakeholders.

Quadro 7: Caracterização dos grupos de Stakeholders envolvidos na PPP desenvolvida para Arena Multiuso Castelão

Stakeholders Parceiro Público (1)	<i>Stakeholders Definitivo</i> <i>Atributos: Poder+Legitimação+Urgencia</i>
Stakeholders Parceiro Privado (2)	<i>Stakeholders Definitivo</i> <i>Atributos: Poder+Legitimação+Urgencia</i>
Stakeholders Usuários dos serviços (3)	<i>Stakeholders Expctante Perigoso</i> <i>Atributos: Poder+Urgencia</i>

Fonte: Aatoria Própria

#### 4.2.1 Interesses do Stakeholders Público

Sobre o que esse grupo espera da parceria e que repostas deseja da organização, o Stakeholders Público (1) sente necessário por meio do planejamento: esboçar a análise econômica e perceber a questão financeira através: do fundo de caixa, da taxa de retorno, e do valor que o parceiro privado está querendo chegar.

Como resposta o parceiro público precisa que o parceiro privado o aplique de forma correta o planejamento, agindo com transparência, cumprindo com os indicadores qualitativos e quantitativos de desempenho e, racionalizando recursos.

Para conseguir êxito sobre esses pontos, o parceiro público através desse modelo de contrato, garante a liberdade ao privado na hora das contratações. Dessa maneira o Stakeholders privado pode sair do instituto das licitações realizando uma negociação mais fácil com fornecedores.

Assim este grupo de stakeholders, aproveita a expertise profissional do parceiro privado que possui total domínio e liberdade sobre o projeto. O mesmo pode desviar e aprimorar o cronograma de acordo com as nuances do mercado, alterar metodologia do trabalho e substituir técnicas utilizando inovações tecnológicas e preocupando-se com impacto ambiental.

Sobre os investimentos e a gestão dos riscos, para o Stakeholders Público é necessário um estudo, para que seja realizado a melhor forma de investimento para o melhor desenvolvimento da PPP. Esse grupo optou pelo financiamento público, através

dos aportes financeiros, que resulta na diminuição do tempo de concessão e possibilita reavaliação da concessão a curto prazo.

Para o Stakeholders Público a escolha de modelo PPP é ao mesmo tempo uma escolha por: compartilhar o risco, as receitas e despesas com o parceiro privado. A Gestão de Riscos é considerada pelo parceiro público muito importante e deve ser muito estudada, havendo necessidade da existência de um conselho gestor e grupo de trabalho para fazer esse estudo, sempre considerando a viabilidade econômica.

De acordo com o Stakeholders Público, para realizar esse estudo, torna-se necessário importar metodologias de trabalho exitosas, para perceber as diversas possibilidades de risco, pois sua previsão objetiva deve constar no edital. Esse Stakeholders considera que mitigar o risco, significa gerenciá-lo, e não responsabilizar o outro parceiro. Apesar de grande parte das responsabilidades serem da parte privada.

A fim de estabilizar os riscos, o parceiro público, garante a possibilidade de fazer aditivos caso um risco aconteça e não tenha sido estimado. E, mantém um fundo garantidor.

Para o stakeholders público a manutenção e exploração comercial do equipamento, garante a continuidade dos serviços da PPP sendo necessário a especialidade privada para realizar o trabalho de manter o equipamento.

De acordo com esse stakeholders a remuneração do serviço, não é pagamento de taxa ou imposto. A receita advinda da exploração comercial deve superar todos os problemas financeiros da PPP e manter o uso contínuo do equipamento. Isso garante o compartilhamento de receitas, denominadas: Receitas Acessórias.

Para o Stakeholders público a exploração comercial consolida a PPP e seu planejamento é feito junto com a operadora privada, objetivando aumentar o potencial comercial do equipamento.

Sobre as situações que precisam ser superadas o stakeholders público espera que a legislação sobre a proibição da venda de bebidas alcoólicas em estádios seja superada. E que se aprimorem os mecanismos de acompanhamento e avaliação da PPP através da criação de uma estrutura de acompanhamento estatal, uma agência com estrutura forte e concentrada para viabilização das PPP's (planejamento, licitação, avaliação da parceria).

O planejamento deve ser visto como essencial, deve superar o modelo de relação entre público e privado e gerar a verdadeira parceria/sociedade.

#### 4.2.2 Interesses dos Stakeholders Privado.

O Stakeholders Privado espera encontrar, em uma Parceria Público Privada, oportunidades de negócios. O modelo PPP torna-se viável, por permitir que seja condicionado a reforma/construção com a operação e a exploração comercial do arranjo.

É indicado por esse grupo como fator importante, que haja um planejamento bem estruturado, realizado pelos dois parceiros, com responsabilidades bem definidas, contendo o diagnóstico da Taxa Interna de Retorno (TIR). Pois esta garante que o valor a ser recebido seja certo, e que haja oportunidade para pleitear (caso necessite) seu reequilíbrio econômico financeiro. Isso porque na fase de construção, nesse caso, o ressarcimento ao ente privado é garantido pelo stakeholders público e na fase de operação esse ressarcimento é advindo do serviço de exploração comercial da PPP.

Para garantir o cumprimento do que foi planejado, o ente privado delimita que que haja a verdadeira parceria, em um trabalho conjunto. Necessita realizar suas responsabilidades (divididas na gestão dos riscos), com liberdade, onde as técnicas e não o orçamento é primordial. Tendo acesso a negociações menos engessadas que as governamentais. Possuindo melhor poder de barganha. Angariando recursos e maiores resultados. Com uma gestão profissionalizada e enxuta.

De acordo com esse grupo é vantajoso para todos stakeholders que o parceiro privado tenha especialidade técnica para lidar com os riscos, o que permite que problemas não atrasem a execução do contrato.

Para o stakeholders privado é necessário pensar desde o planejamento na diversidade de possibilidades para exploração comercial. Nessa PPP (Estádio castelão), tudo se comercializa. E as seguintes metas são designadas pelos stakeholders 1 e 2 durante a fase de operação da PPP: acessibilidade, demanda, número de eventos, número de jogos, locações, público visitante.

Sobre as situações que precisam ser superadas, os stakeholders privado consideram necessário: Conscientizar usuários sobre a concessão e a necessidade de repassar os custos de operação, apesar de ser um equipamento público; superar a situação econômica do país e a questão operacional, compreendendo como viabilizar o equipamento.

#### 4.2.3 Interesses dos Stakeholders Usuário dos Serviços

Os stakeholders usuários dos serviços esperam ter um bom equipamento a favor da sociedade, porém não concordam por ele não ser de forma gratuita. Deseja bons resultados da operadora privada para que seja gerado uma cadeia produtiva, com possibilidade de renda, através da criação de vários postos de trabalho.

Sobre os investimentos e a gestão dos riscos: Os usuários não sentem sua ligação com a divisão de responsabilidades. Porém indicam que não deve haver favorecimento com dinheiro público, segundo eles: principalmente em uma operação de investimento público e manutenção privada.

Sobre a manutenção e exploração comercial consideram que o retorno adequado vem da comercialização da PPP, que mantém o equilíbrio financeiro da cadeia de trabalho e renda gerada por ela.

Sobre os demais fatores como planejamento, monitoramento e acompanhamento, os Stakeholders Usuários dos Serviços não se sentem responsáveis por esses processos.

Apresentamos na Tabela 2, as variáveis e frequência das respectivas falas. Cujas contagem de frequência permite construir o diagrama de Venn de Mitchel, Angle e Wood (1997). Através desse Diagrama classificamos e apresentamos os principais interesses envolvidos no empreendimento de um arranjo tipo PPP.

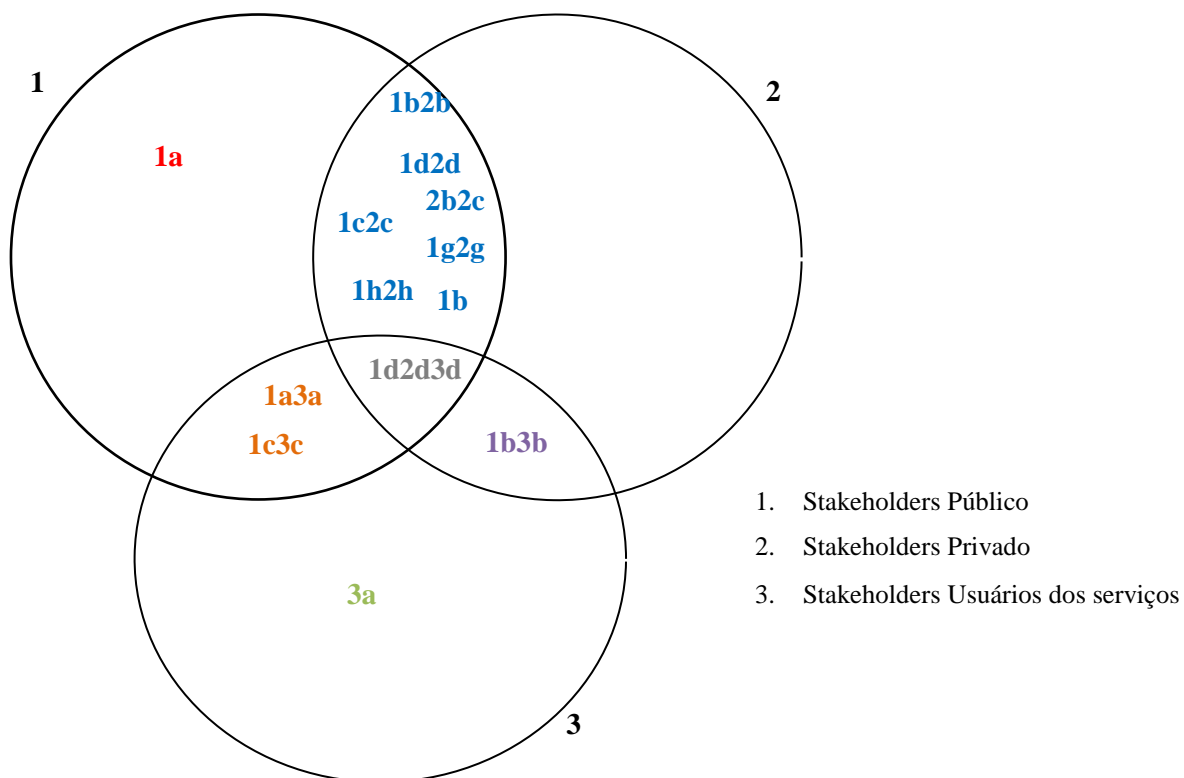
**Tabela 2: Frequência Absoluta das falas que representam os interesses dos Stakeholders**

Variáveis de Respostas	Frequência Absoluta de falas dos Stakeholders (fa)		
	Stakeholders Público (fa)	Stakeholders Privado (fa)	Stakeholders Usários (fa)
<b>1a</b> – Que seja planejado a questão financeira	<b>3</b>		
<b>1b2b</b> - Aplicar de forma correta o planejamento, cumprindo os indicadores e melhorando a qualidade dos serviços.	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>1c2c</b> - Possibilidade de dividir os riscos, as responsabilidades e as receitas com o parceiro privado. Que tem total domínio do projeto e liberdade no campo das contratações.	<b>4</b>	<b>2</b>	
<b>1b</b> - Ter acesso a um bom negócio.	<b>3</b>	<b>1</b>	
<b>2b2c</b> - Planejamento bem estruturado, com responsabilidades bem definidas.	<b>4</b>	<b>1</b>	
<b>1d2d</b> - Poder realizar o trabalho com liberdade, sem obrigação do cumprimento da Lei:8666/93	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>3a</b> - Não haver favorecimento com dinheiro público			<b>1</b>
<b>1a3a</b> - Um bom equipamento a favor da sociedade.	<b>1</b>		<b>1</b>
<b>1b3b</b> - Que seja gerado uma cadeia produtiva.		<b>1</b>	<b>1</b>
<b>1c3c</b> - Que sejam gerados postos de trabalho e consumo.	<b>1</b>		<b>1</b>
<b>1d2d3d</b> - Desenvolver um plano de negócio	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>1g2g</b> - Que seja calculado a Taxa Interna de Retorno - TIR	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>1h2h</b> - Equipamentos públicos e prestação de serviços/bens públicos eficientes, eficazes que apresentem bons resultados	<b>2</b>	<b>2</b>	

Fonte: Autoria Própria a partir das entrevistas

Apresentamos essas variáveis delimitadas como unidades no diagrama a seguir, em seguida através dos conceitos de Lyra, Correa e Jacovine, (2009) percebemos a influencia desse interesse na organização.

Figura 5: Diagrama dos principais interesses dos parceiros sob a ótica stakeholders a partir da tabela 2.



Conjunto	Classificação do interesse
$1 = (1a)$	Stakeholders Adormecido
$3 = (3a)$	Stakeholders Reivindicador
$1 \cap 2 = (1h2h, 1g2g, 1b2b, 1c2c, 1d2d, 2b2c, 1b)$	Stakeholders Dominante
$1 \cap 3 = (1a3a, 1c3c)$	Stakeholders Perigoso
$2 \cap 3 = (1b3b)$	Stakeholders Dependente
$1 \cap 2 \cap 3 = (1d2d3d)$	Stakeholders Definitivo

Quadro 8: Caracterização dos interesses por meio da teoria dos stakeholders

Classificação do Stakeholders (Mitchel, Angle e Wood (1997))	Interesses dos Stakeholders - PPP Castelão	Características dos Stakeholders (Lyra, Correa e Jacovine, 2009)
Stakeholders Latente Adormecido	1a Que seja planejado a questão financeira	Tem poder, mas não tem urgência nem legitimização. A empresa deve conhecer esse stakeholders para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo.
Stakeholders Latente Reivindicador	3a- Não haver favorecimento com dinheiro público	Principal atributo é a urgência. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar tanto a empresa; porém deve ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.
Stakeholders Expectante Dominante	<p>1g2g- Que seja calculado a Taxa Interna de Retorno - TIR</p> <p>1d2d- Poder realizar o trabalho com liberdade, sem obrigação do cumprimento da Lei:8666/93</p> <p>1b2b- Aplicar de forma correta o planejamento, cumprindo os indicadores e melhorando a qualidade dos serviços.</p> <p>1c2c- Possibilidade de dividir os riscos, as responsabilidades e as receitas com o parceiro</p>	Tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.



	<p>privado. Que tem total domínio do projeto e liberdade no campo das contratações.</p> <p>1h2h- Equipamentos públicos e prestação de serviços/bens públicos eficientes, eficazes que apresentem bons resultados</p> <p>2b2c- Planejamento bem estruturado, com responsabilidades bem definidas.</p> <p>1b- Ter acesso a um bom negócio.</p>	
Stakeholders Expectante Perigoso	<p>1a3a- Um bom equipamento a favor da sociedade.</p> <p>1c3c- Que sejam gerados postos de trabalho e consumo.</p>	<p>Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que existe é um stakeholders coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.</p>
Stakeholders Expectante Dependente	<p>1b3b- Que seja gerado uma cadeia produtiva.</p>	<p>Tem alegações com urgência e legitimidade, porém depende do poder de um outro stakeholders para ver suas reivindicações sendo levadas em consideração.</p>
Stakeholders Definitivo	<p>1d2d3d- Desenvolver um plano de negócio</p>	<p>Quando possui poder e legitimidade, já praticamente se configura como definitivo. Quando, além disso, alega urgência, deve-se dar atenção imediata e priorizada a esse stakeholders.</p>

Fonte: Mitchel, Angle e Wood (1997; Entrevistas; (Lyra, Correa e Jacovine, 2009)

Essa delimitação foi utilizada nos estudos de Lyra, Correa e Jacovine, (2009) para compreender como os stakeholders afetam numa empresa e se contribuem ou ameaçam a organização. Para essa pesquisa, essa delimitação, se torna relevante, a fim de perceber como as ações descritas, se encaixam na organização e como esses interesses devem ser classificados para que a Parceria Público Privada possa se fortalecer gerindo práticas sustentáveis.

Percebemos através desse resultado, que os interesses caracterizados no grupo Stakeholders Latente (por conterem apenas um atributo) não atrapalham o desenvolvimento da organização, porém devem ser monitorados. São eles:

Stakeholders Latente Adormecido: Com frequência obtida apenas pelo Parceiro Público, aparecem os interesses votados ao planejamento da questão financeira da PPP e de garanti-la como um bom negócio. Nesse caso se verifica o interesse público pela lucratividade da PPP. Esse fator demonstra que o parceiro público busca garantir para a parceria, a geração de receitas na prestação dos serviços públicos.

Stakeholders Latente Reivindicador : Com frequência obtida apenas pelos usuários dos serviços aparece o interesse de que não haja favorecimento com o dinheiro público. Uma estratégia para que esse interesse seja atendido é o de consolidar nos conselhos que acompanham o desenvolvimento das PPP's, uma representação da sociedade civil.

No grupo de Stakeholders Expectantes (por conterem a combinação de dois atributos) os interesses devem receber bastante atenção por parte da organização, pois combinam além dos atributos de legitimação, urgência e poder, a convergência do esperado por mais de um parceiro. Destacamos que os interesses delimitados nesse grupo são também fortemente marcados durante a exposição das teorias.

Stakeholders Expectante Dominante: Com frequência obtida pelos parceiros público e privado, os interesses desse grupo possuem influência assegurada dentro da organização, pois combinam poder e legitimação, esperam e recebem bastante atenção por parte da organização. Estão voltados para: o planejamento bem estruturado e corretamente aplicado, sendo previsto a Taxa Interna de Retorno – TIR, que haja liberdade de atuação profissional e que supere a burocracia da Lei 8666/93, resultando em equipamentos e serviços públicos eficientes, eficazes e que apresentem bons

resultados. Esses interesses vão ao encontro da perspectiva teórica, pois são questões referentes a: viabilidade econômica da PPP; restringir os poderes da burocracia; planejamento aplicado de forma correta; equipamentos públicos eficazes e responsabilidades bem definidas.

Stakeholders Expectante Perigoso: Esse grupo de interesses é considerado violento para organização, pois combina os atributos de poder e urgência, possuem frequência marcada no parceiro público e usuários dos serviços. São interesses desse grupo: que haja um bom equipamento a favor da sociedade e que ele gere postos de trabalho e consumo.

Stakeholders Expectante Dependente: Esse grupo de interesses é considerado dependente do poder do outro, pois combina os atributos de urgência e legitimidade, possuem frequência marcada no parceiro privado e usuários dos serviços. O interesse considerado dependente é o de que a PPP gere uma cadeia produtiva.

Os interesses desses grupos de stakeholders também vão ao encontro da perspectiva teórica, essas ações são consideradas influentes e importantes para sustentabilidade da organização pois vão ao encontro da PPP gerar postos de trabalho e uma cadeia produtiva sendo um bom equipamento a favor da sociedade.

No terceiro grupo de stakeholders aparece a combinação dos atributos de poder, legitimidade e urgência. O interesse marcado nesse grupo deve ser priorizado e receber atenção imediata.

Stakeholders Definitivo: possui frequência no parceiro público, parceiro privado e usuários dos serviços. É classificado como interesse definitivo: desenvolver um plano de negócio para PPP.

De acordo com a tabela de frequência e com o diagrama, o modelo econômico a ser adotado na PPP aparece como Stakeholders Definitivo. Consideramos com isso que o interesse voltado ao estudo da viabilidade econômica financeira de uma PPP é definitiva em seu processo de empreendimento.

Esse resultado vai ao encontro da perspectiva teórica sobre as Parcerias Público Privadas e sobre a fala dos entrevistados que marcadamente enfatizaram sobre a necessidade da PPP possuir viabilidade financeira para se consolidar e consolidar seus objetivos enquanto organização.

### 4.3 Nível de Cooperação entre os Stakeholders

De acordo com Diagrama da figura 5, podemos visualizar o conjunto das afirmativas sobre os principais interesses dos parceiros e dos usuários do serviço em uma PPP. Concretizamos a partir de suas unidades e intersecções, que seus principais interesses vão ao encontro da PPP apresentar bons resultados para sociedade.

Interpretamos a partir disso, que as ações necessárias para a inteiração dos stakeholders e para realização do modelo de sucesso proposto para PPP deve buscar os seguintes objetivos:

- 1- A viabilidade econômica da PPP através do desenvolvimentismo público (planejamento visionário que estabilize os riscos) e profissionalismo privado (garantindo êxito do projeto).
- 2- A divisão de responsabilidades de acordo com capacitação técnica dos parceiros. O parceiro público através do modelo de contrato garante liberdade de contratação e negociação ao parceiro privado que fica com a gerência da maior parte dos riscos.
- 3- O relacionamento entre os parceiros que planejam e avaliam concomitantemente de acordo com os índices traçados pelo governo, tendo sempre como objetivo que o equipamento se viabilize financeiramente para conseguir prestar serviços públicos de forma eficiente.

Constatamos que a cooperação entre os parceiros acontece, devido estes alinharem suas responsabilidades com a finalidade de garantir o êxito comum aos envolvidos. Para isso, os interesses opostos tornam-se complementares. Exemplificamos, com o ocorrido na PPP Arena Multiuso Castelão para demonstrar tal afirmativa:

Para o parceiro privado adentrar em um arranjo de PPP ele precisa estar certo de que terá acesso a um bom negócio. Em contraparte o parceiro público, para adentrar em uma PPP precisa garantir que terá: maior eficiência, eficácia, viabilidade e controle dos custos na prestação dos serviços públicos (ARAÚJO E SILVESTRE, 2010). A fim de garantir que esses interesses sejam correspondidos, os parceiros fazem seus estudos separados e planejam juntos o arranjo, garantindo que suas ideias sejam apropriadas pelo projeto.

Torna-se importante enfatizar que os usuários dos serviços, não participam dos processos de decisões e colocam-se apenas como beneficiários da PPP. Salientamos que Siemiatyck (2010) afirma sobre a importância de envolver a sociedade civil no processo de decisão de uma PPP.

Sobre a integração da PPP com a teoria, consideramos que os fatores ditos como cruciais e os interesses classificados nos stakeholders, vão ao encontro da literatura teórica, haja vista que a viabilidade econômico financeira, o relacionamento entre os parceiros, a prestação de serviços públicos eficientes e eficazes, a superação da burocracia, o planejamento bem estruturado e aplicado corretamente, assim como, a avaliação e o acompanhamento de uma PPP, apresentam-se tanto para os parceiros público, privado e usuários dos serviços, como para literatura teórica como essenciais no desenvolvimento de uma Parceria Público Privada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Configuramos as PPP's como uma importante "relação econômica" (Marx, 2013, p.159)<sup>5</sup> realizada entre o Estado e o Mercado na contemporaneidade. Essa relação reconfigura os papéis do Estado e do Mercado que passam a planejar juntos, novas alternativas de prover os bens e serviços públicos de forma que garanta a satisfação e o cumprimento de interesses de todos os envolvidos, mesmo que esses interesses sejam opostos e ao mesmo tempo complementares.

Ao analisarmos sob a ótica Stakeholders, definimos que os interesses ditos opostos, na verdade são complementares. Sendo de suma importância que os envolvidos tenham a percepção do que seu parceiro espera do arranjo, para que possa tomar decisões de acordo com todas necessidades. Se os parceiros conseguirem se posicionar dessa forma, a garantia de êxito torna-se possível e o relacionamento ético entre os parceiros será garantido (LYRA, CORRÊA E JACOVINE, 2009).

Sabendo que os resultados dessa pesquisa foram delimitados apartir da ótica profissional e dos usuários do serviço, tornou-se permitido compreender como se dá a prática de desenvolvimento desse tipo de arranjo.

Reafirmamos com isso, que as PPP's se encaixam no modelo de Estado Desenvolvimentista proposto por Bresser e Grau (1999), onde deve ser buscado o desenvolvimento econômico, a diminuição das desigualdades, e a proteção do ambiente, cujo poder político é importante para haver um ajuste fiscal, um redimensionamento da atividade produtiva e uma abertura comercial.

Percebemos apartir desse estudo que as PPP's apresentam-se como alternativa importante para prestação de serviços públicos, resultando na realização de grandes investimentos em obras públicas, e melhor satisfação no uso dos serviços públicos, tanto por parte do governo como por parte dos cidadãos.

Denotamos a partir dos resultados, que os principais interesses do Estado estão voltados a: (i) ampliar a qualidade dos serviços públicos; (ii) desenvolver equipamentos públicos capazes de se auto manterem socioeconomicamente de forma contínua; (iii) melhorar seus proveitos por meio das receitas fiscais e da economia dos gastos públicos.

---

<sup>5</sup> "essa relação jurídica, cuja forma é o contrato, seja ela legalmente desenvolvida ou não, é uma relação volitiva, na qual se reflete a relação econômica" (Marx, 2013, p.159)

Sobre os privados seus principais interesses referem-se a: (i) desenvolver maiores oportunidades de negócios por meio da exploração comercial dos serviços públicos, (ii) prestar serviços públicos com maior técnica profissional.

E sobre os usuários dos serviços seus principais interesses referem-se à: (i) ampliar as oportunidades de trabalho e renda; (ii) garantir a qualidade no uso dos serviços públicos; (iii) que o uso dos serviços públicos seja acessível a todos.

De acordo com a unidade de análise estudada, concluímos que o Estado trabalhou de forma desenvolvimentista, garantindo para o privado a possibilidade de a PPP tornar-se vantajosa. Como resposta, os privados passaram a prestar serviços públicos com maior qualidade, conseguindo prover com rapidez todas as necessidades ansiadas pelo Estado ao decidir pelo modelo de contratação Parceria Público Privada.

Para investigações futuras, a presente pesquisa fornece informações para avaliações a longo prazo. Com objetivo de perceber, como a PPP Arena Multiuso Castelão se manteve operando, e como ela se desenvolve, mediante seu processo de planejamento e execução das fases, assim como, dos principais interesses que estiveram envolvidos em seu empreendimento.

Contudo, ficam abertos os caminhos teóricos e práticos, para que os municípios brasileiros possam utilizar o arranjo tipo Parceria Público Privada de forma desenvolvimentista, com a finalidade de prestar serviços e bens públicos necessários. Que exijam grandes investimentos, experiência técnica e resulte no desenvolvimento regional local, e gere maiores oportunidades de trabalho e renda a nível municipal.

## 6. CONCLUSÃO

---

Os resultados apresentados por esta pesquisa oportunizam visualizar o processo prático em uma PPP para nortear cientificamente, futuros empreendimentos deste tipo.

Este estudo torna possível compreender como as PPP's são capazes de redimensionar as atividades do Estado, do Mercado, da Administração Pública e da sociedade em geral. Pois seu modelo de prestação de serviço público permite a exploração comercial, o que teoricamente, assegura melhoria da qualidade dos serviços públicos e desenvolvimento econômico.

Nesse sentido assegurar modelos desenvolvimentistas para as PPP's permite que esse mecanismo de privatização, não se torne uma mera mercantilização dos serviços públicos. Pois seu modelo de contratação permite superar tal cultura e estratégia econômica.

Sobre esse fator é importante ressaltar, que de acordo com a perspectiva teórica, o modelo de prestação Parceria Público Privada deve ser utilizada apenas quando o modelo de contrato tradicional não suporte o projeto.

Para o processo de avaliação e acompanhamento das parcerias, o ideal é que, o modelo burocrático consiga monitorar esse sistema de execução dos serviços públicos, que acontece de forma gerencial. Burocratas acompanhando e monitorando gerencialistas. E não necessariamente, a legislação brasileira se tornar flexível para acompanhar seu desenvolvimento.

Por meio de nossa unidade de análise fica notório, que cabe ao Estado, o primeiro passo. O de decidir prover o serviço público, e estudar a melhor forma de o executar. Fica claro também, que esses estudos desde o início contam com a presença de privados. A mudança acontece ao decidir pelo modelo de contratação. O Estado delimita se o privado será um mero executor dos serviços públicos (modelo tradicional) ou se tornará um sócio do governo, ao prover conjuntamente, o bem público (modelo PPP).

Certamente as Parcerias Público Privadas-PPP's apresentam-se como meio para múltiplas oportunidades e modificações. Cabendo aos profissionais, técnicos, envolvidos nesse processo, superar as questões culturais existentes, para desenvolver práticas que melhor se enquadrem nas necessidades dos cidadãos brasileiros.

Nesse contexto, o Estado deve trabalhar pelos interesses coletivos, e o mercado adentra nesse espaço alocando os recursos de forma mais eficiente. O público (estatal e



não estatal) é para todos, inclusive para o privado que visa o lucro e os usuários dos serviços que visam o consumo.

## REFERÊNCIAS

---

ABREU, W. M.; CORRÊA, R. G. (2013). **O orçamento público brasileiro e a perspectiva emancipatória: existem evidências empíricas que sustentam esta aproximação?** REV. ADM. PÚBLICA — Rio de Janeiro 47(2):515-540, mar./abr. 2013

ARAÚJO, J. F. F.E.; SILVESTRE, H. C. (2014). **As parcerias público-privadas para o desenvolvimento de infraestrutura rodoviária: experiência recente em Portugal.** REV. ADM. PÚBLICA — Rio de Janeiro 48(3):571-593, maio/jun. 2014

BEL, G.; FAGEDA, X.; (2010) '**Partial Privatisation in Local Services Delivery: An Empirical Analysis of the Choice of Mixed Firms**', Local Government Studies, 36: 1, 129 — 149

BLATTER, J.; BLUME, T.; (2008). **Co-Variation and Causal Process Tracing Revisited: Clarifying New Directions for Causal Inference and Generalization in Case Study Methodology.** Qualitative Methods, Spring 2008.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S.; (1994). **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos.** Porto, Porto Editora, 1994.

BRASIL. Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Diário Oficial, Brasília, 22 jun. 1993.

BRASIL. Lei no 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. **Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviço público previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.** Diário Oficial, Brasília, 14 fev. 1995.

BRASIL. Lei n. 11.079, 30 de dez. 2005. **Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.**

Brasília. Disponível em:

<[http://www.presidencia.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004006/2004/Lei/L11079.htm](http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/_Ato2004006/2004/Lei/L11079.htm)>

Acesso em: 30 out. 2015.

BRESSER, L.C.P.; GRAU, N. C.; (1999). **O Público Não-Estatal na Reforma do Estado.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999: 15-48.

CABRAL, S.; ARAÚJO, A.S.; RIBEIRO, D. B.de C.; (2016). **Os Papéis dos Stakeholders na Implementação das Parcerias Público-Privadas no Estado da Bahia.** Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº 2, Artigo 6, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2016.

CAMPOS, T. L. C.; (2006). **Políticas para Stakeholders: um Objetivo ou uma Estratégia Organizacional?** RAC, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006: 111-130.

CAMPOS, C. M. L.; COELHO, A. C.:(2015). **Alocação e mitigação dos riscos em parcerias público-privadas no Brasil.** Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 49(2):267-291, mar./abr. 2015.

CARNEIRO, J. M. T; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. A (2005). **Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas.** Disponível em:

<[Http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2005/2005\\_3ESTC%202.PDF](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ESTC%202.PDF)> Acesso em 12 de maio de 2016.

CEARÁ. Lei nº13.557, de 30 de dezembro de 2004. **Institui o Programa de Parcerias Público-Privadas – Programa PPP, no âmbito da Administração Pública Estadual e dá outras providências.**

COASE, R.; WILLIAMS, E.; (1964) **Discussion os the Papers and Proceedings of the Seventy-sixth Annual Meeting of the American Economic Association in The American Economic Review, Vol.54, n.3, May 1964, pp.: 192-197.**

CONTRATO DE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, 001/2010; Governo do Estado do Ceará. Disponível em: <http://www.copatransparente.gov.br/acoes/estadio-castelao-obra-integral-ppp>.

Acesso em 22 de outubro de 2015.

DINIZ, E.;(2013). **Desenvolvimento e Estado Desenvolvimentista: tensões e desafios da construção de um novo modelo para o brasil do século XXI**. Revista de Sociologia e Política V. 21, Nº 47: 09-20 SET. 2013.

EDITAL DE CONCORRÊNCIA PÚBLICA INTERNACIONAL 20090004; Governo do Estado do Ceará. Disponível em: <http://www.copatransparente.gov.br/acoes/estadio-castelao-obra-integral-ppp>.

Acesso em 22 de outubro de 2015.

FLEURY, S.; (1997). **Programa de estudos e pesquisas em reforma do Estado e governança**. Rev. Adm. Pública-RAP. Rio de Janeiro 31(5):195-204. SET/OUT.1997.

FRANÇA, M. A.de C (2011). **Comentários a Lei de Licitações e Contratos**. Editora Saraiva. 6 edição. 2010.2 Triagem 2011.

FREEMAN, R.E; MCVEA, J.F. (1984). **A Stakeholder Approach to Strategic Management**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228320877\\_A\\_Stakeholder\\_Approach\\_to\\_Strategic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management). Acesso em 03 de outubro de 2016.

GERRING, J.; (2004). **What Is a Case Study and What Is It Good for?** Boston University. American Political Science Review Vol. 98, No. 2 May 2004.

GIRARD, P.M.; ROBERT D. D. S.C.; HALSTEAD, J.M.; (2009) '**Public-Private Partnerships and Cooperative Agreements in Municipal Service Delivery**', International Journal of Public Administration, 32: 5, 370 — 392.

GRIMSEY, D.; LEWIS, M.K (2002). **Evaluating the risks of public private partnerships for infra-structure projects**. International Journal of Project Management, v. 20, n. 2, p. 107-118.

HOURNEAUX J.; FLAVIO et al (2014). **Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo**. Rev. Adm. (São Paulo), Mar 2014, vol.49, no.1, p.158-170. ISSN 0080-2107.

IAMAMOTO, M. V. (2001). **A Questão Social no Capitalismo** . Revista Temporalis – ABEPSS- Ano I, n.3. Janeiro a Junho de 2001.

INTERNATIONAL MONETARY FUND – IMF (2004). **Public Private Partnership. Fiscal Affairs Department, 2004**. Disponível em: <[www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.htm](http://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.htm)>. Acesso em: 12. jan. 2015.

IRINA A. N.; HARALD M.; (2006). **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AND OLLABORATION IN THE HEALTH SECTOR** An Overview with Case Studies from Recent European Experience.

KEINERT, T.M. M.; (2000). **Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo : Annablume e Fapesp, 212 p

KHALIFA, N.; ESSAOUABI, D.; (2003) '**Public-Private Partnership: Which Strategy for the Drinking Water and Sanitation Sector in Morocco?**', International Journal of Water Resources Development, 19: 2, 131 — 138

LEITE, L.Q.; (2014). **Entrevista: Reflexões de um reformador contemporâneo do Estado brasileiro: entrevista com Luiz Carlos Bresser Pereira**. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 48(4):1051-1070, jul./ago. 2014.

LYRA, M. G.; CORRÊA, R. G.; JACOVINE, L. A.G.; (2009). **O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise**. RAC, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, Junho 2009. Disponível em: [www.anpad.org.br/rac](http://www.anpad.org.br/rac).

MARQUES, R. C.; SILVA, D.; (2008). **As Parcerias Público Privadas em Portugal. Lições e Recomendações**. Revista de Estudos Politécnicos Polytechnical Studies Review, Vol VI, nº 10, 033-050.

MARX, K.(2013). **O Capital: crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do capital/ Karl Marx**; [tradução de Rubens Enderle]. – São Paulo: Boitempo, 2013. (Marx-Engels).

MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. (1997). **Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts**. Academy of Management Review, 22(4), 853-886.

MOYSÉS F.; RODRIGUES, J.E.; LEITE, A.; MORETTI, S. L.do A.; (2011) **Gestão social e ambiental em pequenas e médias empresas: influência e poder dos stakeholders**. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Abr 2011, vol.17, no.1, p.204-236. ISSN 1413-2311

NAVARRO-E. J. L.; SEGURA, M. J. A.; (2011) **'Public-private partnership and regional productivity in the UK'**, The Service Industries Journal, 31: 4, 559 — 580, First published on: 28 September 2010.

NETTO, J. P.; (1996). **Capitalismo Monopolista e Serviço Social**. -2.ed.- São Paulo: Cortez, 1996.

OLIVEIRA, R. R.; RIGO, A. S.; (2008). **Capital social desenvolvimento local e Stakeholders: o caso do projeto URBE do Sebrae**. CADERNOS EBAPE. BR, v.6, n. 2. Jun.2008. Disponível em [www.ebape.fgv.br/cadernosebape](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape), acesso em outubro de 2016.

PECK, J.; (2010). **Constructions of neoliberal reason**. Oxford: Oxford University Press.

POMEROY, B.; (1998). **'The limits to public-private partnership'**, The RUSI Journal, 143: 4, 27 — 29. Revista Brasileira de Educação, v. 17 n. 50 maio-ago. 2012.

ROBERTSON, S. L. ;(2012). **A estranha não morte da privatização neoliberal na Estratégia 2020 para a educação do Banco Mundial**. Tradução de Jeffrey Hoff. Revista Brasileira de Educação; v.17, n.50 – maio-ago.2012.

SAUERBRONN F. F.; SAUERBRONN J. F. R.:(2011). **Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais**. RAP — rio de Janeiro 45(2):435-58, mar./abr.

SECCHI, L.. (2009) **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Rev. Adm. Pública-RAP. Rio de Janeiro 43(2):347-69, Mar./aBr. 2009.

SHAN, L.; GARVIN, M. J.; KUMAR, R.; (2010). **'Collar options to manage revenue risks in real toll public-private partnership transportation projects'**, Construction Management and Economics, 28: 10, 1057 —1069.

SIEMIATYCKI, M.; (2007) **'What's the Secret?'**, Journal of the American Planning Association, 73: 4, 388— 403

SILVESTRE, H. C.; (2010). **A utilização do mecanismo de privatização na prestação do serviço publico: Dois estudos de caso portugueses no sector das águas**. Disponível em: <http://biblioteca.versila.com/3324094/a-utilizacao-do-mecanismo-de-privatizacao-na-prestacao-do-servico-publico-dois-estudos-de-caso-portugueses-no-sector-das-aguas>. Acesso em 15 de junho de 2016.

TATI, G.; (2005) **'Public-private partnership (PPP) and water-supply provision in urban Africa: The experience of Congo-Brazzaville'**, *Development in Practice*, 15: 3, 316 — 324.

THAMER, R.; LAZZARINI, S. G.; (2015) **Projetos de Parceria Público-Privada: fatores que influenciam o avanço dessas iniciativas**. *Rev. Adm. Pública* — Rio de Janeiro 49(4):819-846, jul./ago. 2015. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612119746>. Acesso em 27 de abril de 2015.

LIMA, T. M.;(2016) **O emprego do objeto direto anafórico de terceira pessoa na língua falada de Fortaleza**. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis (MASTS) - Mestrado Acadêmico Interdisciplinar da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB).

TORRES, L.; PINA, V.; (2001) **'Public-private partnership and private finance initiatives in the EU and Spanish local governments'**, *European Accounting Review*, 10: 3, 601 — 619.

HANS, V. H.; JOOP, K.; (2001) **'BUILDING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS: Assessing and managing risks in port development'**, *Public Management Review*, 3: 4, 593 — 616

YIN, R. K.; (1993). **Applications of case study research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1993.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A - GUIA/GUIÃO DE ENTREVISTA.

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPPG  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO ACADÊMICO EM SOCIOIODIVERSIDADE E TECNOLOGIAS  
SUSTENTÁVEIS – MASTS  
  
GUIA/GUIÃO DE ENTREVISTA**

As questões enunciadas a seguir visam avaliar o processo de tomada de decisão para o empreendimento de Parcerias Público Privadas e perceber quais as vantagens e desvantagens que esse negócio possibilita para os parceiros envolvidos. Esse guia/guião faz parte do estudo realizado no Mestrado Acadêmico em Sociobiodiversidade e Tecnologias Sustentáveis da Universidade da Integração da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB que objetiva, através do método Estudo de Caso, aprofundar o conhecimento sobre esse tipo de negócio. Tem sido emergente na literatura especializada a busca da compreensão acerca do modo de conseguir que as PPP's podem se tornar mais vantajosas. Tal decorre da sua ampla utilização para ofertar serviços públicos que exijam grandes investimentos e elevada especialidade técnica. Considerando ser importante perceber o processo de empreendimento de uma PPP (no caso em apreço, o do Estádio do Castelão), a partir do ponto de vista de quem está envolvido neste arranjo institucional solicitamos a entrevista e garantimos o anonimato às respostas dadas.

- 1- Quais os fatores cruciais para que uma PPP se torne um negócio vantajoso para ambos os parceiros (público e privado)?
- 2- Em qual das fases entre o Planejamento/Elaboração do Projeto, Seleção e Contratação é a seu ver aquela(s) em que maiores facilidades e/ou dificuldades ocorreram? Por quê?
- 3- De que maneira foi idealizada a gestão de riscos, (considerando os riscos de receita e os riscos de despesa)? E como foram alocadas as responsabilidades entre os parceiros público e privado?
- 4- Como se deram os investimentos e como tem sido realizada a manutenção e exploração comercial do estádio? E tal tem sido conseguido/alcançado? Por quê?
- 5- Como essa PPP tem-se desenvolvido na atualidade? Qual sua rentabilidade? E a partir do seu ponto de vista e de sua experiência, o que necessita ser superado a fim de que as PPP's possam se tornar mais vantajosas?
- 6- Algo mais que queira acrescentar para que melhor se possa entender este fenômeno social?

## APÊNDICE B : DESCRIÇÃO DAS FONTES DE DADOS

**Quadro 1: Universo das fontes de dados**

<b>Grupo de stakeholders que participou profissionalmente</b>	<b>Porcentagem do número de entrevistados</b>
Parceiro Público	50%
Parceiro Privado	40%
Usuário dos Serviços	10%

Fonte: Autoria própria

**Quadro 2: Fases do empreendimento do negócio em que participaram**

<b>Fase</b>	<b>Porcentagem de entrevistados que participaram profissionalmente da fase</b>
Elaboração e lançamento do Projeto	50 %
Seleção de Contratação	50%
Execução	70%
Operação	60%
Avaliação	50%

Fonte: Autoria própria

**Quadro 3: Idade dos entrevistados**

<b>Medida de tendência central</b>	<b>Idade</b>
Moda	40 anos
Mediana	40 anos
Média	43 anos

**Quadro 4: Gênero dos entrevistados**

<b>Gênero</b>	<b>Porcentagem de entrevistados por gênero</b>
Feminino	20%
Masculino	80%

Fonte: A autoria própria

**Quadro 5: Participou profissionalmente do empreendimento de outra PPP**

Sim	10%
Não	90%

Fonte: A autoria própria

**Quadro 6: Sentiu-se realizado profissionalmente no empreendimento dessa PPP**

Sim	10%
Não	90%

Fonte: A autoria própria



## ANEXO 1: Plano de Negócio da PPP Arena Multiuso Castelão

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ  
SECRETARIA DO ESPORTE

001

ÍNDICE

<b>1. PROPOSTA FINANCEIRA</b>	
1.1. Carta de Apresentação – Anexo 5 (a) .....	03
1.2. Balanço Patrimonial Projetado – Anexo 5 (b) .....	06
1.3. Demonstração de Resultados Projetada – Anexo 5 (c) .....	08
1.4. Fluxo de Caixa Projetado – Anexo 5 (d) .....	10
1.5. Projeções de Desembolso com Investimentos – Anexo 5 (e) .....	12
<b>2. PLANO DE NEGÓCIO</b>	
2.1. Fluxo de Caixa da SPE .....	15
2.2. Projeção das Receitas Complementares ou Acessórias .....	17
2.3. TIR Prevista para o PROJETO .....	19
2.4. Balanço Patrimonial e DRE da SPE .....	21
2.5. Forma de Alavancagem Financeira .....	24
2.6. Recursos Próprios .....	26
2.7. Proposição de Cobertura de Seguros, a Serem Contratados pela SPE .....	28
<b>3. DECLARAÇÕES</b>	
3.1. Declaração de Compromisso de Investimentos .....	33
<b>4. TERMO DE ENCERRAMENTO .....</b>	<b>35</b>



01/26

Galvão Engenharia S/A.  
CNPJ n.º 01.340.937/0001-79

CONSÓRCIO ARENA MULTIUSO CASTELÃO

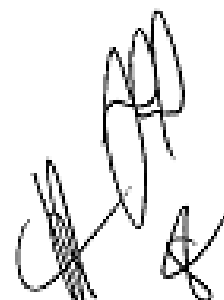
2.

**PLANO DE NEGÓCIO**



2.1.

Fluxo de Caixa da SPE



Calvão Engenharia S/A  
CNPJ nº 07.360.033/0001-77

## 2.1 Fluxo de Caixa Projetado

	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
1 Operacional	(844)	99	968	1.602	1.602	1.534	1.602	1.602	3.226
1.1 Lucro Operacional	(1.481)	(541)	445	1.148	1.148	1.148	1.503	1.541	4.186
1.2 Resultado Não Operacional	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3 Depreciação Amortização	727	727	727	727	727	727	727	727	5.815
1.4 Imposto de Renda e Contribuição Social	-	-	(1.061)	(273)	(273)	(273)	(273)	(273)	(1.478)
1.5 Variação em Contas a Receber	(102)	(204)	(888)	-	-	0	-	-	(1.094)
1.6 Variação em Estoques	0	0	(91)	-	-	-	-	-	(91)
1.7 Variação em Outras Créditas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.8 Variação em Despesas Fixas Antecipadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.9 Variação em Fornecedores	13	25	229	-	-	09	-	-	247
1.10 Variação em Obrigações Tributárias	14	45	109	-	-	(11)	-	-	157
1.11 Variação em Outras Contas a Pagar	17	33	300	-	-	19	-	-	351
2 Investimentos	(5.315)	-	-	-	-	-	-	-	(5.315)
2.1 Investimentos em Imóveis	(27.415)	(104.846)	(123.950)	-	-	-	-	-	(256.211)
2.2 Equipamentos Sistema de Segurança	(20.400)	(46.800)	(20.800)	-	-	-	-	-	(88.000)
2.3 Outras (Bancadas de Investimentos)	102.500	230.000	154.341	-	-	-	-	-	486.841
3 Financiamentos	6.038	172	41.835	-	-	(270)	(231)	(231)	41.264
3.1 Resultado Financeiro Líquido	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2 Aquisições	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.3 Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.4 Capital Social Integralizado no Ato	6.038	172	41.835	-	-	-	-	-	48.045
3.5 Distribuição de Dividendos	-	-	-	-	-	(270)	(231)	(231)	(2.442)
4 Saldo de Caixa (1624)	9	252	42.853	1.602	1.602	806	771	771	48.885
5 Taxa Média do Retorno (TIR) do Projeto	7,4%								



Edivaldo José Costa  
Eng. Civil - CREA/RN 001.116/0  
CRE/RN 44876/D

Galvão Engenharia S/A.  
CNPJ nº 01.340.937/0001-79



2.2.

Projeção das Receitas Complementares ou Acessórias



Gelbo Engenharia S/A.  
CNPJ nº 01.340.333/0001-79

2.2 Projeção das Receitas Complementárias ou Acessórias

	R\$ mil								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1 Receita Operacional Bruta	4.093	2.116	7.790	11.996	11.996	11.666	11.996	11.996	70.381
1.1 Receita 1 (Donorship)	855	2.116	4.274	4.884	4.884	4.884	4.884	4.884	31.645
1.2 Receita 2 (Eventos e Locação)	157	-	154	397	397	397	397	397	3.312
1.3 Receita 3 (Patrocínio)	-	-	122	245	245	245	245	245	1.348
1.4 Outras receitas (Cidades e Paróquia)	88	-	3.240	6.480	6.480	6.480	6.480	6.480	39.779

\* A projeção das receitas complementares ou acessórias está prevista nos itens 1.2, 1.3 e 1.4 acima

  
**Edivaldo José Costa**  
 Eng. Civil - Categoria Sênior - RCB  
 CREA-MG 44878/D

**Galvão Engenharia S/A.**  
 CNPJ nº 07.340.987/0001-75



2.3.

TIR Prevista para o PROJETO



Galvão Engenharia S/A  
CNPJ nº 01.341.837/0001-79

### 2.3 TIR Prevista para o Projeto

- A taxa interna de retorno (TIR) prevista para o projeto é de 7,1%.



Edivaldo José Costa  
Eng. Civil - Gestão Solar Técnico  
CREA-MG 44678/D

Galvão Engenharia S/A.  
CNPJ nº 01.340.937/0001-79



2.4.

Balanço Patrimonial e DRE da SPE




Galvão Engenharia S/A  
CNPJ nº 01.342.937/0001-79

## 2.4 Balanço Patrimonial e DRE da SPE

	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
<b>1 Ativo</b>	5.202	4.936	47.268	49.679	49.540	49.635	49.678	49.722	
1.1 Circulante	114	975	44.164	45.766	47.500	48.111	48.982	49.722	
1.1.1 Disponibilidade	6	291	43.914	44.319	48.348	47.824	47.894	48.865	
1.1.2 Contas a Receber	105	314	1.050	1.050	1.050	1.057	1.087	1.057	
1.1.3 Debitada a pagar Antecipadamente	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.2 Realizável a longo prazo	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.2.1 Imobilizado	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.3 Permanente	5.088	4.361	3.034	2.907	2.180	1.454	727	(8)	
1.3.1 Intangível	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.3.2 Imobilizado	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.3.2.1 Imobilizado Sob Dúvida	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.3.2.2 Imobilizado Depreciado Acumulado	-	-	-	-	-	-	-	-	
1.3.3 Otimizado	5.088	4.361	3.034	2.907	2.180	1.454	727	(8)	
1.3.3.1 Imobilizado Sob Dúvida	5.815	4.361	3.034	2.907	2.180	1.454	727	-	
1.3.3.2 Imobilizado Depreciação Acumulada	(727)	(1.454)	(2.100)	(3.007)	(2.034)	(3.361)	(5.688)	(3.815)	
<b>2 Passivo</b>	5.202	4.936	47.268	49.679	49.540	49.635	49.678	49.722	
2.1 Circulante	45	149	795	788	798	775	775	775	
2.1.1 Emprestimos/Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.1.2 Fornecedores	13	20	307	297	267	267	257	267	
2.1.3 Obrigações tributárias	14	50	168	168	168	157	157	157	
2.1.4 Salários a pagar	5	13	92	92	92	92	92	92	
2.1.5 Dividendos a pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.1.6 Outras contas a pagar	13	37	259	259	259	259	259	259	
2.2 Realizável a longo prazo	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.2.1 Emprestimos/Financiamentos	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.2.2 Outros	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>3 Patrimônio Líquido</b>	5.157	4.786	47.017	47.891	48.742	48.889	48.903	48.947	
3.1 Capital	6.604	6.870	40.024	40.024	40.024	40.024	40.024	40.024	
3.2 Reservas	-	7	34	78	122	105	279	253	
3.3 Lucros acumulados	(1.447)	(2.029)	(1.743)	(1.961)	(200)	(91)	(91)	(91)	

22



Edivaldo José Costa  
Eng. Civil - Gerente Sênior Técnico  
CREA-MG 44878/D

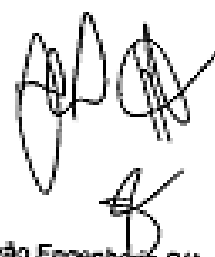
Galvão Engenharia S/A  
CNPJ nº 01.346.937/0001-79

	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
1 Receita Operacional Bruta	1.065	2.016	3.730	11.208	11.596	11.596	41.505	11.504	70.011
1.1 Receita 1 (Governo municipal)	653	2.116	4.274	4.354	4.354	4.354	4.354	4.354	31.665
1.2 Receita 2 (Governo e Locação)	152	-	154	307	307	307	307	307	2.342
1.3 Receita 3 (Contribuição)	-	-	122	265	265	265	265	265	1.346
1.4 Outros receitas (Subsídios e Privilégios)	80	-	3249	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	53.729
1.5 Dedução por efeitos de renúncia	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2 Despesa com receita	(148)	(205)	(1.025)	(1.014)	(1.014)	(1.014)	(1.014)	(1.014)	(9.498)
2.1 PIS	(32)	(34)	(119)	(101)	(101)	(101)	(101)	(101)	(1.071)
2.2 COFINS	(71)	(151)	(247)	(323)	(323)	(323)	(323)	(323)	(3.434)
2.3 IRR	(45)	(120)	(259)	(581)	(580)	(580)	(580)	(580)	(5.145)
3 Receita Operacional Líquida (1-2)	917	1.811	2.705	10.194	10.582	10.582	40.491	10.490	60.513
4 Contas	(1.047)	(200)	(2.948)	(6.221)	(6.221)	(6.221)	(4.099)	(4.099)	(40.375)
4.1 Operação	(520)	(200)	(2.251)	(5.997)	(5.997)	(5.997)	(3.972)	(3.972)	(33.072)
4.2 Passividade previdenciária e correlatas	-	-	(249)	(611)	(611)	(611)	(611)	(611)	(3.262)
4.3 Outros totais	(442)	(790)	(227)	(584)	(580)	(580)	(448)	(448)	(3.041)
5 Lucro Bruto (3-4)	(130)	611	2.288	3.463	3.463	3.463	3.463	3.463	(20.091)
6 Despesas	(1.207)	(1.480)	(2.242)	(2.316)	(2.316)	(2.316)	(2.316)	(2.316)	(16.282)
6.1 Despesa administrativa	(430)	(600)	(820)	(925)	(925)	(925)	(925)	(925)	(6.641)
6.2 Despesas Depreciáveis	(727)	(727)	(727)	(727)	(727)	(727)	(727)	(727)	(5.815)
6.3 Outros despesas operacionais	(450)	(153)	(705)	(674)	(672)	(672)	(672)	(672)	(4.426)
7 Resultado Operacional (5-6)	(1.077)	(869)	(448)	(1.148)	(1.148)	(1.148)	(1.148)	(1.148)	(19.778)
8 Resultado Não Operacional	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.1 Receitas não operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.2 Despesas não operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9 Resultado Financeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9.1 Perdas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9.2 Demoras	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10 Lucros antes de Impostos (7-8-9)	(1.077)	(869)	(448)	(1.148)	(1.148)	(1.148)	(1.148)	(1.148)	(19.778)
11 Impostos	-	-	(108)	(373)	(373)	(373)	(373)	(373)	(1.475)
11.1 Imposto de renda	-	-	(78)	(211)	(211)	(211)	(211)	(211)	(1.022)
11.2 Contribuição social	-	-	(30)	(162)	(162)	(162)	(162)	(162)	(1.000)
12 Lucro líquido (10-11)	(1.077)	(869)	(546)	(875)	(875)	(875)	(875)	(875)	(2.000)

Gáudio Engenharia S/A.  
 Eng. Civil - Gerente Sênior Financeiro  
 CPF nº 01.340.8306001-79  
 CREF/SP-04/40376/D

2.5.

Forma de Alavancagem Financeira



Galvão Engenharia S/A.  
CNPJ n.º 07.342.937/0001-28.



## 2.5 Forma de Alavancagem Financeira

- Não serão necessários financiamentos externos conforme item 3.3 do Fluxo de Caixa da SPE.



**Edivaldo José Costa**  
Eng. Civil - Gestão Sabor Técnico  
CREA-MG 44878/D


Galvão Engenharia S/A.  
CNPJ n.º 01.340.933/0001-79



2.6.

Recursos Próprios

---



Salvador Engenharia S/A,  
CNPJ nº 01.340.923/0001-78

## 2.6 Recursos Próprios

- Os recursos próprios serão aportados conforme apresentado no item 3.4 do Fluxo de Caixa da SPE.



Edivaldo José Costa  
Eng. Civil - Gestão Sênior Técnico  
CREA-MG 44878/D

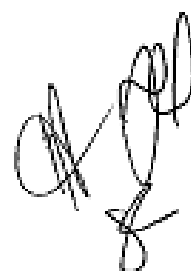
Galvão Engenharia S/A,  
CNPJ n.º 01.340.937/0001-79



2.7.

Proposição de Cobertura de Seguros, a Serem Contratados  
pela SPE

---



At. do Engenheiro SA,  
CPF nº 01.340.9370201-79



29

## 2.7 Proposição de Cobertura de Seguros a serem contratados pela SPE

## i. Seguros contratados para obra:

- RISCOS DE ENGENHARIA

Fase I: à Construção da Secretária, Praça Norte e Edifício de Estacionamento.  
 Valor em Risco: R\$ 70.000.000,00  
 Duração: 9 meses

## Fase I

Coberturas	Limites
Básica de OCC /IM	R\$ 70.000.000,00
Erro de Projeto	R\$ 70.000.000,00
Desentulho	R\$ 3.500.000,00
Despesas Extraordinárias	R\$ 3.500.000,00
Tumultos	R\$ 3.500.000,00
Despesas de Contenção e Proteção de Sinistros	R\$ 500.000,00
Honorários de Peritos	R\$ 500.000,00

Fase II: Construção do estádio (capacidade: 66.674 lugares) - (em anéis - 3) e conclusão do edifício de estacionamentos  
 Valor: R\$ 415.000.000,00  
 Duração: 25 meses

## Fase II

Coberturas	Limites
Básica de OCC /IM	R\$ 415.000.000,00
Erro de Projeto	R\$ 415.000.000,00
Desentulho	R\$ 15.000.000,00
Despesas Extraordinárias	R\$ 15.000.000,00
Tumultos	R\$ 15.000.000,00
Despesas de Contenção e Proteção de Sinistros	R\$ 500.000,00
Honorários de Peritos	R\$ 500.000,00

- RESPONSABILIDADE CIVIL OBRAS – OCC/IM.

Vigência: Fase I: 9 Meses

Vigência: Fase II: 25 Meses

Cobertura	Limites
RC – OCC / IM, incluído	R\$ 3.000.000,00
Fundações	
RC Cruzada – até 10 Empreiteiros	
Danos ao Proprietário da Obra	
Erro de Projeto	
Danos Morais	20% dos limites acima
RC Empregador	R\$ 1.000.000,00
Danos Morais	20% dos limites acima

Edvaldo José Costa  
 Eng. Civil - Gerente Técnico  
 CREA-MG 44878/D

Galvão Engenharia S/A  
 CNPJ nº 01.340.937/0001-19

CONSÓRCIO ARENA MULTIUSO CASTELÃO

**Notas Importantes:**

- ⇒ Franquias P.O.S. de 20% dos prejuízos, mínimo de R\$ 35.000,00 – (por evento/ imóvel / reclamante).

**ii. Seguros contratados para Operação:**

- **SEGURO DE INCÊNDIO EMPRESARIAL – MULTI-RISCOS.**

Fase I – Quando entrar em operação.

Valor em Risco: R\$ 70.000.000,00

Vigência: Anual

COBERTURAS	LIMITES MÁXIMOS DE INDENIZAÇÃO
Cobertura Básica – Incêndio, Queda de Raio e Explosão de Qualquer Natureza	R\$ 70.000.000,00
Danos Elétricos	R\$ 1.000.000,00
Vendaval / Fumaça	R\$ 1.000.000,00
Equipamentos Móveis E/ou Estacionários	R\$ 1.000.000,00
Quebra de Vidros	R\$ 50.000,00

- **RESPONSABILIDADE CIVIL OPERAÇÕES**

Fase I – Secretaria / Praça Norte / Estacionamento.

Vigência Anual

COBERTURAS	LIMITES MÁXIMOS DE INDENIZAÇÃO
Responsabilidade Civil Operações	R\$ 2.000.000,00
Responsabilidade Civil Guarda de Veículo (Incêndio e Roubo) – Até 600 vagas	R\$ 1.000.000,00


- **SEGURO DE INCÊNDIO EMPRESARIAL – MULTI-RISCOS**

Fase II – Quando entrar em operação.

Valor em Risco: R\$ 485.000.000,00

Vigência: Anual

COBERTURAS	LIMITES MÁXIMOS DE INDENIZAÇÃO
Cobertura Básica – Incêndio, Queda de Raio e Explosão de Qualquer Natureza	R\$ 170.000.000,00
Danos Elétricos	R\$ 1.000.000,00
Vendaval / Fumaça	R\$ 1.000.000,00
Equipamentos Móveis E/ou Estacionários	R\$ 1.000.000,00
Quebra de Vidros	R\$ 50.000,00

  
**Edivaldo José Costa**  
 Eng. Civil - Generalista Sênior Técnico  
 CREA-MG 44878/D  
 Gênia Engenharia S/A.  
 CNPJ nº 01.345.927/0001-79



- RESPONSABILIDADE CIVIL OPERAÇÕES

Fase II – Empreendimento em Operação.

Vigência Anual

COBERTURAS	LIMITES MÁXIMOS DE INDENIZAÇÃO
Responsabilidade Civil Operações	R\$ 2.000.000,00
Responsabilidade Civil Guarda de Veículo (Incêndio e Roubo) – Até 1.800 vezes	R\$ 1.000.000,00

  
**Edivaldo José Costa**  
 Eng. Civil - Gerente Sênior Técnico  
 CREA-MG 44378/D

Galvão Engenharia S/A.  
 CNPJ nº 01.340.937/0001-79

