Insper Instituto de Ensino e Pesquisa
Faculdade de Economia e Administração

Victor Stefanelli

A privatização como opção para otimizar a administração de patrimônios públicos no Brasil.

São Paulo
2018

Victor Stefanelli

A privatização como opção para otimizar a administração de patrimônios públicos no Brasil

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel do Insper - Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientadora: Prof. Dra Luciana Yeung

São Paulo
2018

Resumo

O tema das privatizações vem sendo amplamente discutido no Brasil desde meados dos anos 90, quando grandes empresas estatais brasileiras passaram a ser legalmente administradas pelo setor privado no país. Este estudo tem como objetivo analisar e conceituar espaços públicos de lazer, compreender e argumentar sobre concessões e privatizações desses espaços. A análise também se presta em verificar se as concessões e privatizações trazem melhorias na administração destes lugares e em sua prestação de serviços a sociedade, atuando em benefício daqueles que tem nestes espaços públicos sua única fonte de lazer. Analisa-se também autores que discordam dessa teoria, alegando que as privatizações poderão inibir o uso desses espaços, além de acarretar a maximização dos lucros do concessionário, atuando em detrimento dos interesses da sociedade. De natureza qualitativa, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva para entender e comparar a administração pública da privada, focando principalmente no Parque do Ibirapuera em São Paulo, por ter acesso aos estudos da estruturação da concessão do 1º lote deste parque. Além disso, e para enriquecer o conteúdo desta pesquisa, entrevistou-se o professor Sandro Cabral, mestre e doutor em políticas públicas focada em presídios. Neste sentido, indaga-se: até onde o privado trará uma maior eficiência, ganho de bem-estar social e segurança para os patrimônios públicos destinados ao lazer, no país? Conclui-se que para maior eficiência dessas privatizações, o governo tem um papel fundamental, principalmente em propiciar atrativos para o concessionário, no sentido de lucratividade e também na questão regulatória dos processos para que não haja prejuízo a população. A privatização, por si só, não é um modelo de sucesso. Para que seja um modelo de sucesso nos espaços públicos de lazer é necessário o amplo monitoramento do governo, em conjunto com a eficácia dos atores privados, a participação do Ministério Público, Tribunal de Contas, Associações de Moradores e sociedade. No caso específico do Parque do Ibirapuera, de acordo com os estudos, será um modelo de sucesso.

Lista de Figuras

Figura 1 – Demonstrativo de otimização das partes nas privatizações de espaços públicos de lazer..... 10
Figura 2 - Conclusão dos autores Hart, Schleifer e Vishny
Sobre privatizações.....16
Figura 3 – Modelos de Concessões de Parques Norte Americanos..... 19

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Total das privatizações na década de 90..... 06
Tabela 2 – Projeção de Visitantes do Parque Ibirapuera..... 21
Tabela 3 – Posição de Receitas Totais do Parque do Ibirapuera.....22
Tabela 4 – Fluxo de Caixa do Parque do Ibirapuera.....24

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Concessões no setor de meio ambiente no Brasil (2012/2017).....11
Gráfico 2 – Relatório financeiro do Parque nacional do Iguaçu.....12

Sumário

1. Introdução..... 06

2. Revisão da literatura..... 13

3. Metodologia..... 18

4. Considerações finais..... 25

5. Referências Bibliográficas..... 26

6. Apêndice A – Entrevista..... 29

1. Introdução

Ao longo dos últimos anos as privatizações[1] são um assunto muito discutido no Brasil. No início dos anos 90, com a crise econômica à época, o governo brasileiro precisava diminuir a responsabilidade de gerir empresas estatais e por isso iniciou-se o processo de privatização (Pinheiro e Giambiagi 1999). Esses certificados de privatização aumentaram no curto prazo a receita do governo, o que foi positivo em um primeiro momento. Contudo, o governo estipulou metas muito otimistas com as privatizações das estatais e essas metas não foram alcançadas, causando muitas críticas ao governo e à ideia de privatização.

Pouco tempo depois, segundo Pinheiro (1996) foi notável que a privatização acabou por melhorar o funcionamento das antigas estatais brasileiras, e pode-se dizer que a eficiência das empresas aumentou muito comparando suas produtividades nos períodos pré e pós privatizações.

Na tabela 1, sistematiza-se o total das privatizações na década de 1990, salientando que os resultados estão em Dólar comercial oficial venda, e a moeda vigente a partir de 01 de julho de 1994 passou a ser o Real, onde a maior baixa até março de 1999 ocorreu em outubro de 1994 (R$ 0,8290), e a maior alta em março de 1999 (R$ 2,1647).[2]

Tabela 1 – Total das privatizações na década de 90 (até março de 1999) (US$ Milhões)

Setor	Número de Empresas	Receitas	Dívida Transferida	Total
Siderurgia	8	5.562	2.626	8.188
Petroquímica	27	2.698	1.00	3.701
Ferrovias	7	1.698	0	1.698
Mineração	2	3.305	3.559	6.864

[1] Transferência daquilo que pertence ao Estado para o domínio da iniciativa privada.
[2] Informações obtidas através do site do Banco Central do Brasil.

Telecomunicações	24	26.644	2.125	28.769
Energia	3	3.907	1.670	5.577
Outros	16	1.401	343	1.744
Participação	0	1.040	0	1.040
Âmbito Federal	87	46.255	11.326	57.581
Âmbito Estadual	28	22.736	5.223	27.959
Total	**115**	**68.991**	**16.549**	**85.540**

Tabela 1 – Total das privatizações da década de 1990

Fonte: BNDES.

Além do ambiente político, de acordo com o estudo feito por Pinheiro (1999), outros objetivos microeconômicos foram alcançados, como o aumento do investimento no país, ganhos de produtividade nas empresas, melhor qualidade dos serviços ofertados, etc. Assim, segundo este estudo, o impacto das privatizações foi positivo.

Vale destacar que, desde então, as privatizações passaram a ser implantadas pelo Estado. De acordo com Cabral [3] (2018), para que haja eficiência na privatização, principalmente em espaços públicos de lazer, é necessário que todos os envolvidos estejam focados no mesmo objetivo: Governo oferecendo atrativos aos atores privados e regulando os processos; atores privados críveis, que mesmo focados em seus lucros, ofereçam um bom serviço a população; e demais órgãos como Ministério Público e Tribunal de Contas, bem como a sociedade trabalhando em conjunto.

No atual momento, em que o Brasil atravessa uma grave crise econômica, é de suma importância compreender o impacto das privatizações no equilíbrio da economia e das contas públicas. Há um movimento nacional pela melhor utilização dos recursos públicos, buscando a participação e gestão do setor privado como forma de minimizar os gastos públicos e maximizar os serviços prestados a população. Esse modelo de negócio começou nos Estados Unidos ainda no século XIX, sendo as empresas estatais foram o primeiro alvo; no Brasil

[3] Professor Sandro Cabral, entrevistado dessa pesquisa, membro do corpo docente do Insper, Mestre e Doutor em políticas públicas focada em presídios.

o movimento ocorreu nos anos de 1990, e somente em 1999 houve a primeira privatização de um parque nacional, o Parque Nacional do Iguaçu.

Segundo Yázigi (2000), no Brasil, as primeiras definições de espaços públicos aconteceram ainda no período colonial.

> Naquela época, os juristas indicavam três categorias de bens de interesse público: a) os de uso geral, tais como praças, pontes, sistemas viários, fontes e jardins, etc.; b) os de propriedade pública: edifícios públicos, postagens e cultivos comuns, etc.; c) os usualmente administrados pelo poder municipal ou arrendados em proveito do conselho, tais como imóveis de uso específico, áreas especiais[...] (Yázigi 2000,p.47).

Atualmente o Brasil conta com somente 4 (quatro) Parques Nacionais privatizados. São eles: Parque Nacional de Brasília (DF), Parque Nacional do Pau Brasil (BA), Chapada dos Veadeiros (GO) e Parque Nacional do Iguaçu (PR). Para se ter uma ideia das dimensões, o menor deles é o do Pau Brasil com mais de 190 km^2 e o maior o do Iguaçu com mais 1697 km^2. Segundo o ICMBIo[4], somente em 2016, o instituto recebeu desses 4 parques aproximadamente 65 milhões de Reais. Apesar da quantidade de Parques não ser muito expressiva, existe atualmente alguns projetos para que este número aumente.

Já na cidade de São Paulo, contamos com o Parque Público do Ibirapuera, que segundo o jornal Inglês *The Guardian* é o melhor parque do mundo[5]. O Ibirapuera foi inaugurado em 1954, recebe cerca de 1.100.000 (um milhão e cem mil) visitantes por mês, e sua área total é de 1.312.034,39 m^2.

Para Rogers (2000), deve existir nas cidades uma relação com a beleza do espaço público e qualidade de vida, sendo de grande importância a proporção entre espaço público e privado.

Como é de conhecimento geral, o governo tem um gasto extremo com a administração pública como, por exemplo, segurança, infraestrutura, reformas, folha de pagamento etc. Para se ter uma ideia, somente os 107 parques municipais de São Paulo representam para a prefeitura um gasto aproximado de

---

[4] Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, criada pela lei 11.516, de 28 de Agosto de 2017.

[5] Publicado na página do Infomoney em 14/08/2015

180 (cento e oitenta) milhões de reais por ano, de acordo com Wilson Poit[6], recursos esses que poderiam ser destinados a outros setores.

Até que ponto passar algum bem público para o setor privado ajudará o governo brasileiro com suas contas públicas e sua população, em relação ao lazer a bem-estar?

A privatização é um assunto muito complexo. Por mais que tenha suas vantagens, se for mal administrada pode causar danos e, no caso dos espaços públicos de lazer, prejudicar ainda mais a classe mais pobre e com menos acesso. Esse estudo focará na questão da privatização de praças e parques públicos, destacando o Parque do Ibirapuera em São Paulo, como também analisará o impacto no aumento da qualidade da prestação de serviço à população, principalmente às camadas menos favorecidas economicamente e que têm nesses espaços sua única fonte de lazer, bem como analisar a redução dos gastos do Estado com essa medida.

É possível que esses espaços se tornem mais seguros e descriminalizados e tenham seus serviços otimizados no setor privado?

Os impactos das privatizações são relevantes economicamente para o governo?

Miglionico (2007) diz que os modelos de desenvolvimento adotados mundialmente não podem visar apenas o presente. Devem criar condições para a continuidade da vida, adotando medidas com aplicação a curto, médio e longo prazo. Nesse sentido, o Estado deve priorizar não somente a questão econômica, mas também a ambiental.

É preciso salientar que além da economia gerada ao Estado por se desincumbir dos ônus, também é possível melhorar seu desempenho ambiental, cultural e econômico, uma vez que a iniciativa privada pode administrar melhor os parques, atraindo turistas para os locais, o que também aumenta a arrecadação de impostos, e, por fim, acarretando para a população uma melhora significativa dos serviços prestados.

Na figura 1, demonstra-se os diferentes benefícios que podem ser obtidos na privatização de um espaço público de lazer. Por exemplo, o espaço público pode ser compartilhado pelo estado e pelo setor privado, o estado sendo responsável pelo que faz de melhor, como regularização e controle do espaço público e o setor

[6] Secretário Municipal de desestatização e parceria da prefeitura de São Paulo.

privado em investimentos para melhorar arrecadação e a infraestrutura do espaço público compartilhado.

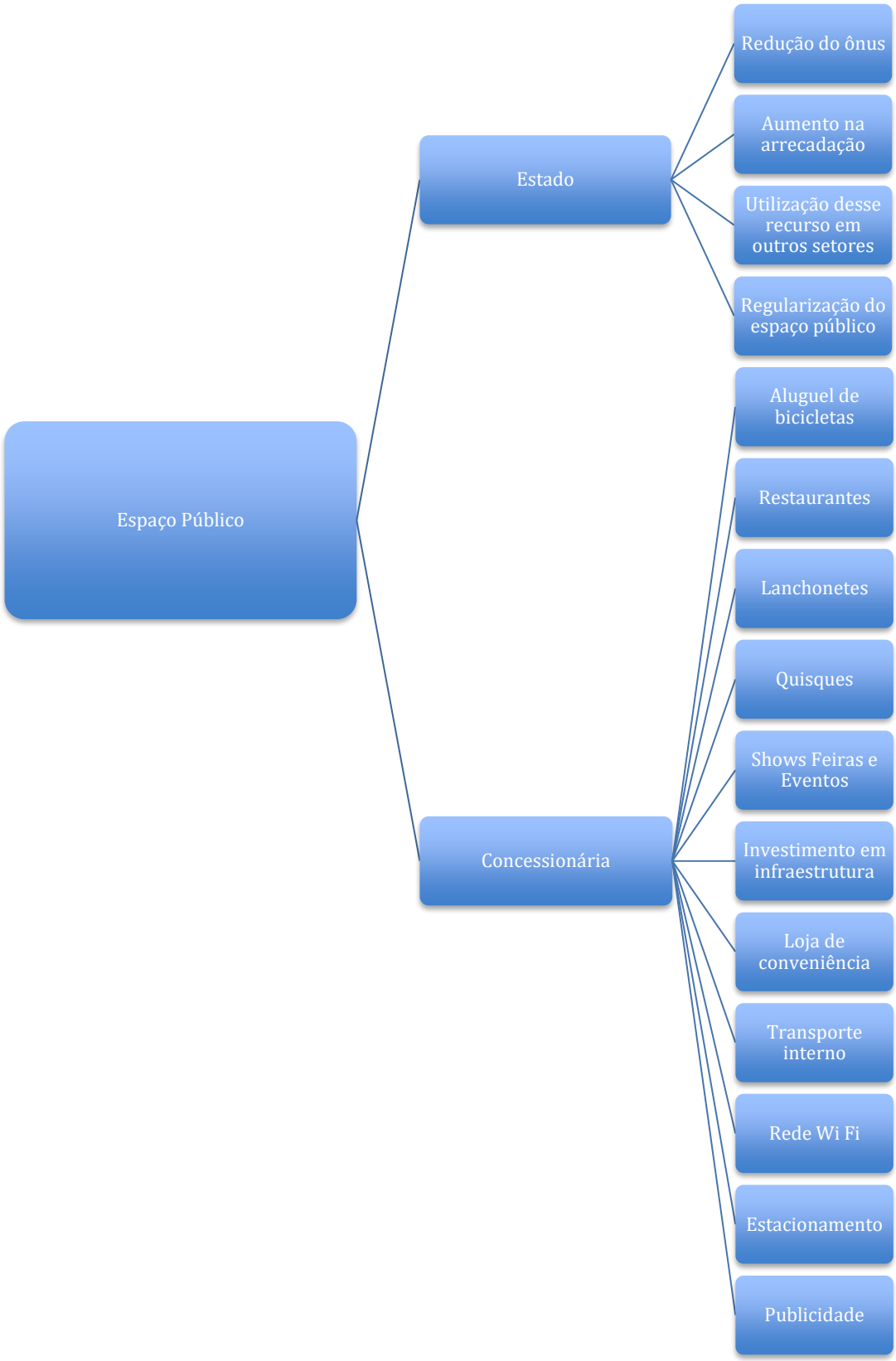

Figura 1- Demonstrativo da otimização das partes nas privatizações ou concessões de Espaços Públicos de Lazer.

Fonte: O autor (2018)

Documentos e estudos disponibilizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) mostram a diferença existente no Parque Nacional do Iguaçu, localizado no Paraná, e contemplam os contrapontos entre a administração exclusivamente pública, com a terceirização e parcerias realizadas pelo setor privado em meados de 1999. Abaixo vemos o aumento na arrecadação anos após essas concessões/ parcerias. Em que pese não ser a regra, é um aspecto importante para ser citado nesse estudo. Os valores representados no gráfico estão em milhões.

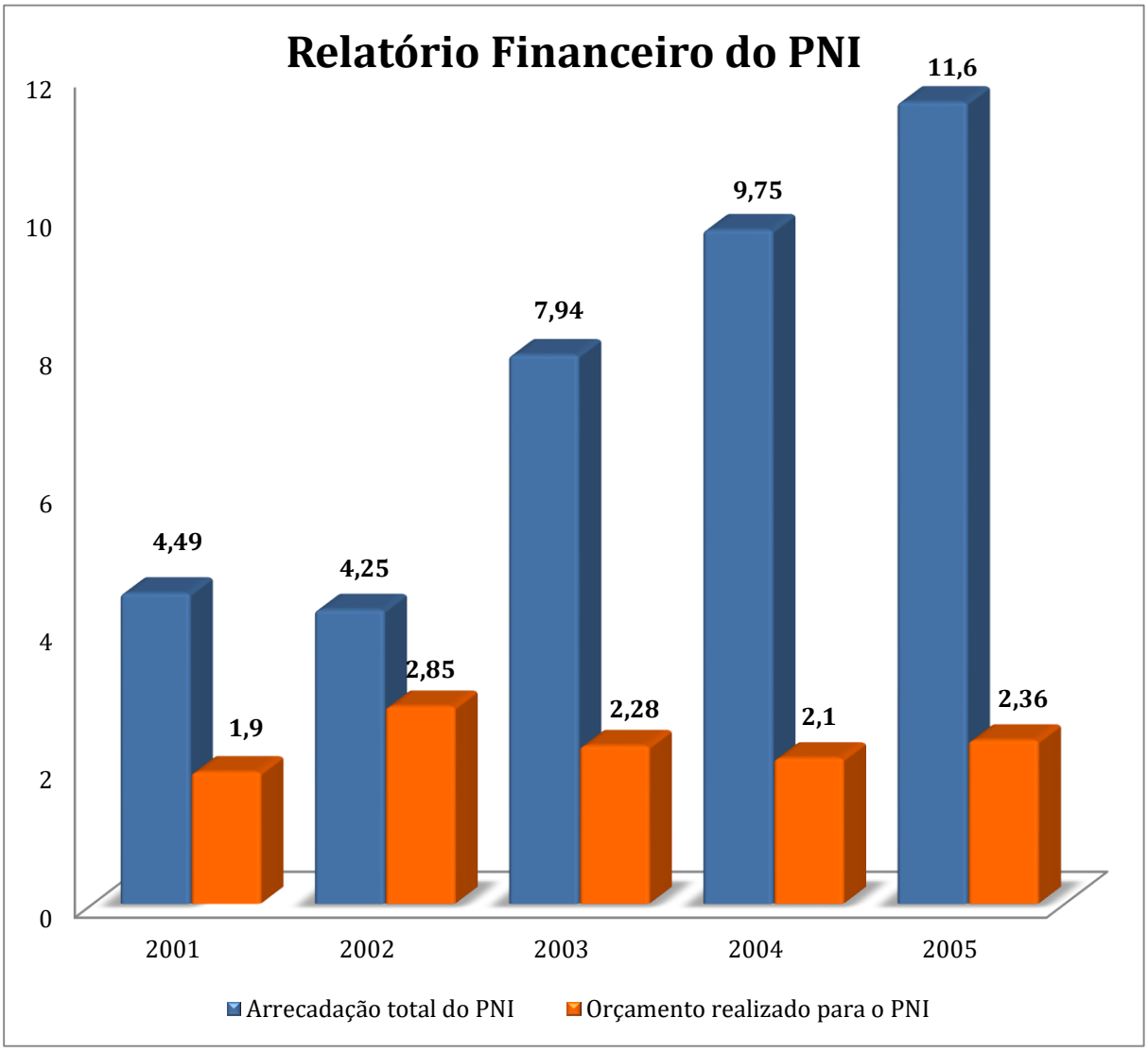

Gráfico 1 – Relatório Financeiro do Parque Nacional do Iguaçu

Fonte: Ibama/parque Nacional do Iguaçu; Elaboração BNDES.

No gráfico 2, demonstra-se que desde 2012 até 23 de agosto de 2017, exatos 37 (trinta e sete) projetos de PPP's e concessões no setor do meio ambiente no Brasil, foram desenvolvidos. Esses dados foram obtidos através do Radar PPP. O Radar PPP é uma consultoria formada por profissionais diretamente ligados ao mercado de PPP's.

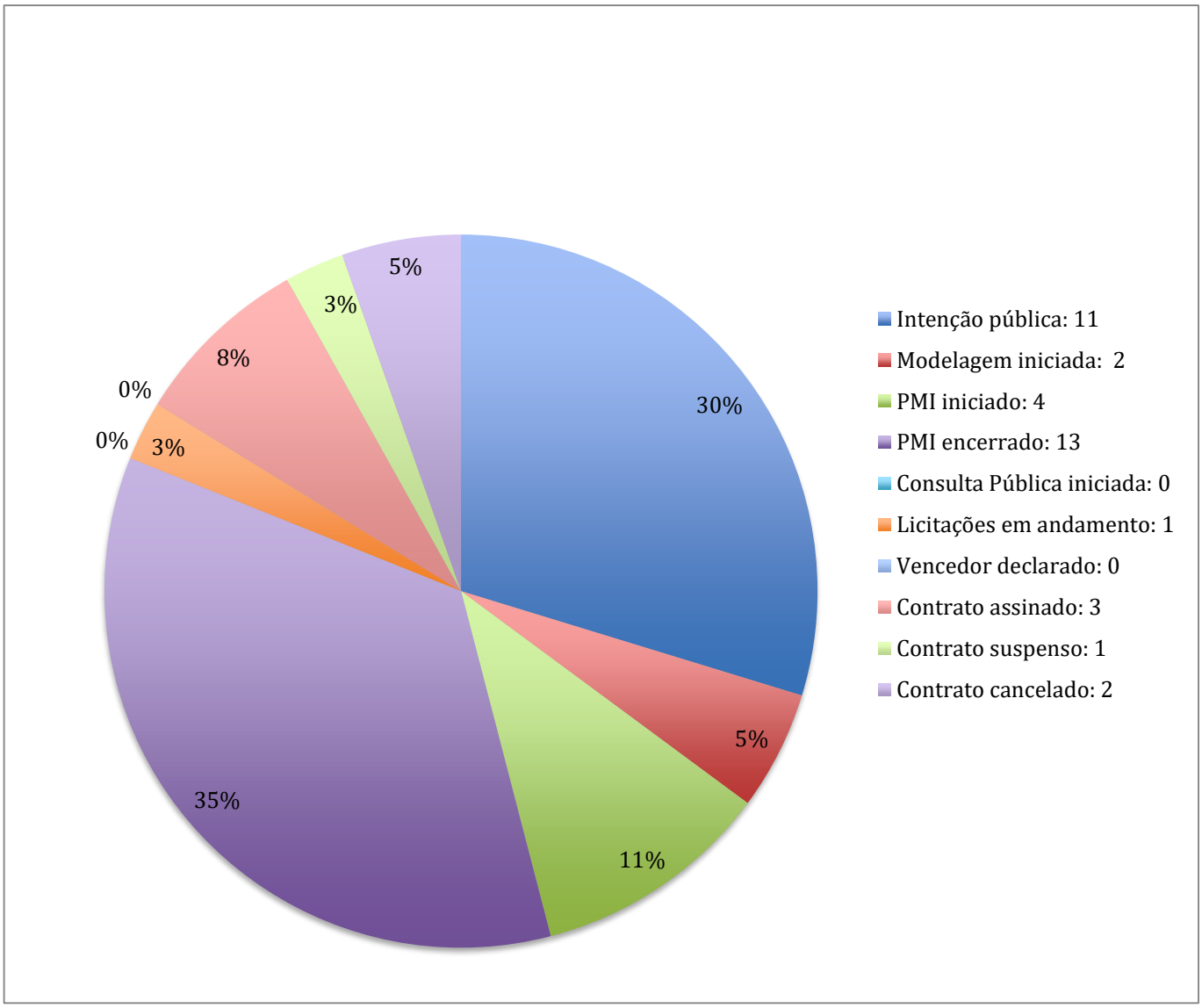

Gráfico 2: Concessões no setor de meio ambiente no Brasil (2012/2017)

Fonte: Radar PPP (2017).

2. Revisão da literatura

Não se pode pensar em privatização ligada à bens públicos sem pensar na famosa “Teoria de tragédia dos comuns” ou *Tragedy of Commons*, em inglês, desenvolvida pelo respeitado biólogo americano Garret Hardin. Segundo Hardin (1968), um bem público ou algo que leve a uma vida comunal pode sofrer o problema da tragédia dos comuns. O autor da o exemplo de um pasto que é aberto para todos de uma comunidade e cada vaqueiro pode deixar seus gados. Os indivíduos daquela comunidade não vão nunca pensar no bem comum e sim na maximização da sua própria utilidade, e cada fazendeiro colocará o maior número possível de gado no pasto - pois, assim, conseguiria utilizar o maior número de alimento e espaço daquele lugar, comparado com os outros fazendeiros. Ou seja, as escolhas isoladas dos indivíduos daquela comunidade, visando unicamente o seu próprio bem, poderão acarretar algum tipo de risco aos interesses coletivos. Hardin (1968) foca mais nos recursos ambientais e seu esgotamento, uma vez que, a partir do momento que cada indivíduo pensa somente em usar o máximo que pode daquele recurso, o ambiente fica comprometido. Assim, o autor faz um estudo do “excesso do uso”. Como exemplo mais relacionado ao Brasil, pode-se citar o desmatamento de florestas públicas, excesso de pesca em um determinado rio e até mesmo número de veículos automotores nas grandes cidades, pode estar relacionado essas vertentes.

Para Hardin (1968), apenas algum proprietário privado faria escolhas para cuidar desses bens. O estímulo de realizar investimentos e de maximizar a produtividade, usando daquele recurso, viria a partir do momento que aquele recurso ou espaço fosse de interesse privado, particularidades estas diferentes e ausentes nos governos e na sociedade, que são incompetentes para esta destinação (Aguiar e Ítavo, 2014).

Aguiar e Ítavo (2014), dizem que os recursos e bens cuja regulação seja via estatal e governamental, que normalmente encontra-se longe da fiscalização desses bens, cria-se um abismo entre o legislador, que não faz ideia da realidade dos bens comuns e do utilizado que é testemunha dessa realidade. Em seu estudo os autores afirmam que nas cidades, onde depara-se com o maior número

de pessoas, não há adaptação com o alto crescimento populacional, e esse fato esta totalmente ligado ao problema desse estudo, adjunto à parques, praças e monumentos públicos comparando o público e privada nas vertentes econômicas, sociais, políticas e administrativas.

De acordo com Hardin (1968) o problema da tragédia dos comuns poderia ser minimizado na privatização administração pública daquele bem, ou algo semelhante a isso, como, por exemplo, concessões, que seriam expedidas pelo estado passando a responsabilidade da administração para alguns indivíduos interessados. A ideia é que a empresa, entidade ou indivíduos interessados estando em posse do bem comum fará essa alocação de uma forma mais eficiente que o governo pois o custo-benefício para essa determinada entidade é maior do que para o governo (Aguiar e Ítavo, 2014). Os autores acreditam que seja mais fácil fiscalizar um indivíduo ou uma empresa do que um conjunto alto de pessoas para o estado. Como a empresa estaria motivada ou aumentando sua utilidade enquanto possui aquele bem público, seria de grande interesse controlar o excesso de pessoas e a boa utilização e qualidade daquele espaço ou bem.

Outro estudo essencial para esse trabalho e muito importante no âmbito da privatização é o artigo publicado por Bill Wade (2005), nele o autor explicita a história de parques nacionais nos Estados Unidos da América. O estudo aponta que em um primeiro momento o governo pretendia conservar o parque e providenciar o desfrute do mesmo de tal maneira que gerações futuras não fossem prejudicadas pelas gerações atuais. Em 1916 um novo diretor governamental que cuidava desses parques nacionais reconheceu a necessidade de acabar com a competição dentro dessas reservas então ele estabeleceu uma espécie de concessão em cada parque. A partir disso, um reconhecimento de que os interesses privados poderiam promover alguns serviços e administrações mais adequados e eficaz do que o governo, que não estava tão presente nesse aspecto. Porém essas concessões foram integralmente e cuidadosamente supervisionadas no âmbito de controlar o monopólio naqueles parques, em vez de abrir mão do controle e deixar a empresa privada tomar suas próprias decisões e seguirem livres em prol dos seus próprios interesses. Ainda segundo Wade (2005), infelizmente essas concessões com o passar dos anos foram seguindo caminhos distintos dos que queria o governo, mas ainda assim, para o autor, existe uma grande diferença entre concessões para atividades comerciais

permitidas, que ajudariam o governo com a prudência dos parques, e as famosas privatizações totais dos parques. Que para o autor corre-se o risco de na privatização os interesses pessoais ultrapassarem os interesses da população para aquele bem. Porém, agora estavam em um dilema quanto ao problema da privatização total e a falta de verba pública para financiar o funcionamento e a administração dos parques, o serviço nacional dos parques já não estava mais desempenhando suas três principais funções que eram:

a. fornecer serviço de qualidade;
b. proteger os recursos naturais e patrimoniais;
c. ter boa relação com comunidades vizinhas ao parque.

Para Wade (2005), a grande justificativa para a privatização é o menor custo para o governo. Contudo, para ele os custos diretos podem até ser menores, mas a partir do momento que se calcula tudo que será gasto com administração de contratos, estudos e outros detalhes, o custo pode estar equivalente, e para ele, quando somamos a perda de flexibilidade, perda de patrimônio público e memória institucional esse custo acaba sendo ainda maior.

Mover os parques públicos para a iniciativa privada faz com que a ideia de parques que conhecemos hoje em dia, pode não existir para gerações futuras. Wade ainda cita outro escritor Americano, Michael Frome, o mesmo diz que não existe um valor mensurável para cobrar algum cidadão a experiência de entrar em um parque desses a hora que ele quiser.

Gomes (2002, p.162), apresenta uma definição ao qual o espaço público deve ter sua norma respeitada e revivida, independente das diferenças e discórdias entre os diferentes blocos sociais que nele circulam e convivem.

> [...] fisicamente, o espaço público é, antes de mais nada, o lugar, praça, rua, shopping, praia, qualquer tipo de espaço onde não haja obstáculo à possibilidade de acesso e participação de qualquer tipo de pessoa (GOMES, 2002, p.63).

Nesse sentido, é mesmo possível que na privatização desses espaços, se possa conceder os mesmos direitos anteriormente concedido aos cidadãos?

De acordo com Cabral (2018), para que a privatização seja eficiente, depende primeiramente da credibilidade do governo, da regulação dos processos, de oferecer atrativos a atores privados críveis, e que esses, mesmo que tenha o lucro como principal atrativo, não o use em detrimento a sociedade. Simplesmente transferir o espaço, não significa eficiência (Cabral, 2018).

Dando ênfase aos argumentos citados por Cabral (2018), onde o mesmo diz que quando não há atrativos proporcionados pelo governo a privatização torna-se inviável, destaca-se o famoso artigo de Ronald Coase *"The Lighhouse in economics"* (1974), onde o autor busca relacionar as funções dos faróis que são usados como guias e sinalizadores nas navegações, com as funções econômicas do governo. O autor salienta que os faróis são um bom exemplo de algo que deve ser administrado pelo governo e não pela iniciativa privada. Por se tratar de um bem muito complexo, não há como implantar a inclusão de pedágios, por exemplo, pelo fato de não saber quem usufrui do serviço. Essa impossibilidade de taxação ou de qualquer outra receita ou incentivo fiscal, faz com que nenhuma empresa privada queira construir ou manter um farol. Coase cita uma frase do autor Paul Samuelson muito pertinente a esse tema:

> "O governo fornece certos serviços públicos indispensáveis, sem os quais a vida comunitária seria inimaginável e que, por sua natureza, não pode ser apropriada pela iniciativa privada". Samuelson, Paul A. (apud Coase, R., 1974, p. 358).

Coase (1974), afirma que há um argumento paradoxal na posição de Samuelson em relação aos faróis, o governo deve fornecer os faróis, pois as empresas privadas não podem cobrar pelo serviço, mas se fosse possível e as empresas privadas não recebessem, elas deveriam recorrer ao governo.

Os autores Hart, Schleifer e Vishny, publicaram um artigo em 1997 onde fizeram um estudo, argumentando sobre os prós e contra das privatizações.

Segundo esses autores, os críticos de privatizações argumentam que concessionários diminuem a qualidade no processo de corte de custo devido ao fato dos contratos não se protegerem adequadamente contra essa possibilidade, enquanto os favoráveis as privatizações o fazem com base no fato de que a propriedade privada permite que os benefícios da competitividade de mercado sejam colhidos.

Embora os autores ressaltem que o custo não deve diminuir a qualidade dos serviços e que a qualidade deve ser mantida ou melhorada, é possível, principalmente no Brasil onde a corrupção tem sido alvo de tantos escândalos, que os concessionários tenham que repassar parte do lucro a políticos do governo e por esse fato diminua a qualidade dos serviços prestados a população. Isso pode não ser uma regra, mas sabemos fazer parte da nossa sociedade.

Ainda segundo os autores nas conclusões desse estudo, o sucesso de ambos os casos, vai depender da necessidade específica de cada um, conforme demonstramos na figura 2.

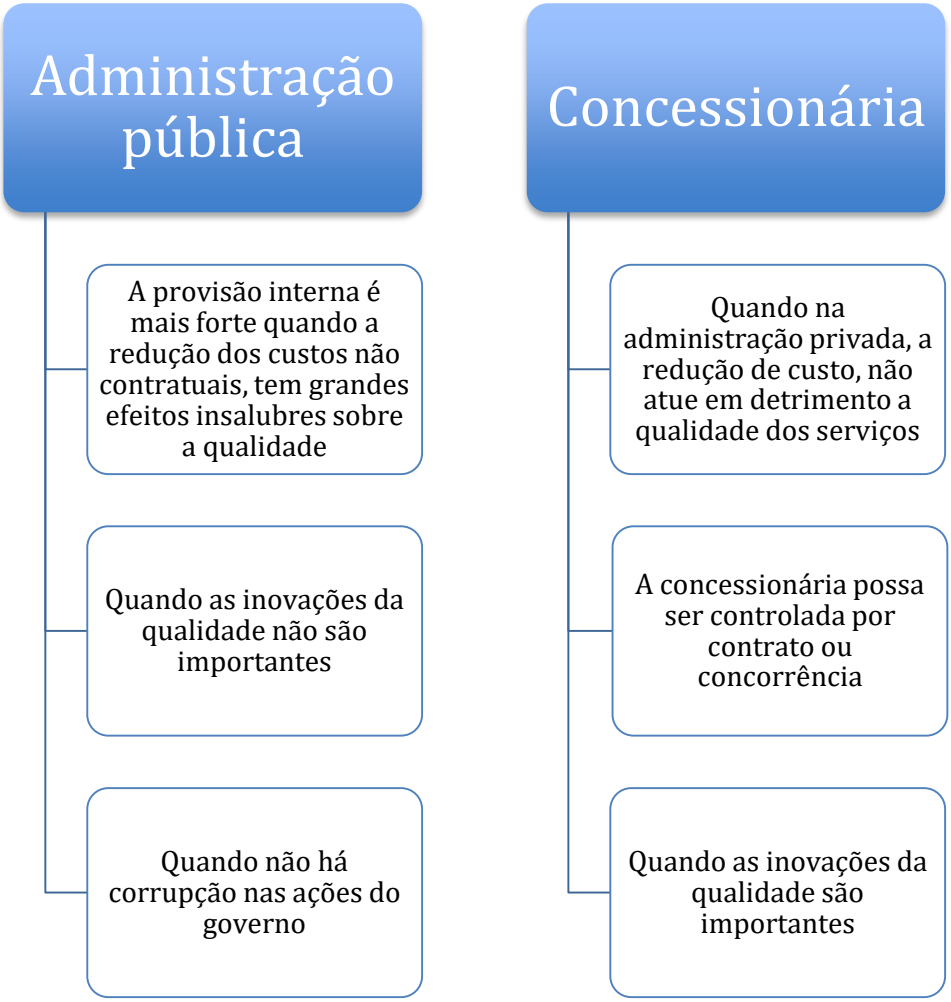

Figura 2 – Conclusão de Hart, Schleifer e Vishny sobre as privatizações (1997).

Fonte: o Autor (2018).

3. Metodologia

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, de natureza qualitativa. Primeiramente conceitua-se o estatal e o privado, abordando os espaços públicos de lazer como instrumento de privatização. Partindo dessa premissa, compara-se a administração pública e privada de patrimônios públicos de lazer e descanso no Brasil. Voltado mais para parques nacionais, este estudo foi desenvolvido através de outros estudos bibliográficos afim de responder essa questão de gestão pública e privada que é muito debatida e geradora de grandes polêmicas no país.

Na primeira fase da pesquisa buscou-se trabalhos acadêmicos voltados para as privatizações de espaços públicos de lazer, mais especificamente parques. Notou-se que há grande deficiência de publicações relacionadas ao tema.

Durante uma aula de políticas públicas no Insper, onde estuda o autor desse trabalho, ministrada pelo professor doutor Sandro Cabral, surgiu a ideia de entrevistá-lo e assim compreender seus estudos direcionados às privatizações de presídios, bem como sua visão sobre a eficiência das privatizações, visto ser ele um renomado estudioso da área. Mandou-se um *email* ao Professor, que foi prontamente respondido e agendou-se a entrevista que ocorreu na sede do Insper no dia 31 de outubro de 2018, as 11 horas da manhã. Sua entrevista, que compõe esse trabalho, encontra-se na íntegra no apêndice A, e foi muito enriquecedora no sentido de demonstrar que para haver sucesso em qualquer tipo de privatização há um conjunto de fatores primordiais para que se obtenha êxito. Essa entrevista, demonstrou as principais vertentes de uma administração competente e eficaz que poderia ser utilizada nos parques nacionais.

Depois disso, entrou-se em contato telefônico com o Instituto Semeia, onde foi dada as instruções para a busca de informações *on line*, primordial para a coleta de dados relacionados aos parques nacionais. O Instituto Semeia, é uma instituição sem fins lucrativos que visa contribuir para a sociedade, mostrando como parcerias público privadas (PPP) podem aprimorar o ambiente e a administração de parques nacionais brasileiros, sempre visando o aumento da qualidade de vida e o futuro das próximas gerações.

Em 2014 o Instituto Semeia desenvolveu um estudo, analisando as concessões do governo à alguns parques nacionais nos Estados Unidos, eles dividiram as parcerias entre setor público e privado em dois setores, sendo eles, autorização de uso comercial e contratos de concessão. Na figura 2, demonstra-se os modelos de concessão dos parques norte americanos.

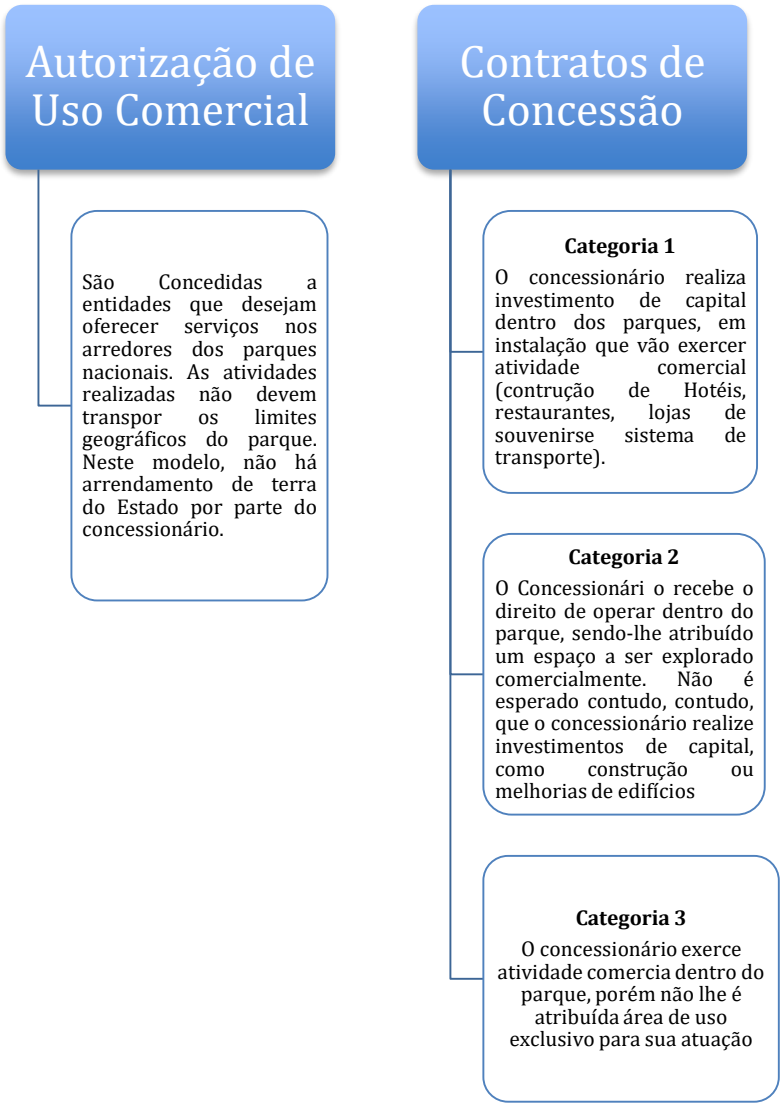

Figura 4: Modelos de concessão em parques norte-americanos

Fonte: Instituto Semeia 2018.

Segundo o estudo, o contrato que for feito se encaixará em cada categoria ilustrada na figura 4, dependendo do capital que a empresa privada irá investir para o desenvolvimento do parque em questão. De acordo com os autores, antes

de dar início a qualquer concessão ambas as partes, sendo elas, a pública e a privada, devem estar de acordo com um contrato mais completo possível, deixando claro qual o papel de cada parte na administração do parque, por quantos anos a empresa privada poderá exercer esse papel, a remuneração gerada para ambas as partes e muitos outros aspectos que devem ser esclarecidos. Sendo esse um dos motivos de ser tão difícil um bom acordo no Brasil, pois, contratos deixam de ser cumpridos, atos políticos interrompem as concessões e alguns outros tópicos que não vale a pena ressaltar, fazendo com que empresas estrangeiras e até grandes administradoras brasileiras tenham receio em fechar concessões com o governo para administração de bens públicos.

O estudo citado acima ainda divide em duas vertentes os tipos de concessionários para administrar os parques, sendo eles, um parque sendo administrado por um concessionário de grande porte ou um parque que contenha alguns concessionários de porte menor. Segundo o estudo do Instituto Semeia, existem benefícios e desafios para ambas as partes (público e privada) diferentes quando analisamos cada tipo de concessão, única ou múltiplas. Uma única concessão, traz alguns benefícios para o poder público, como por exemplo, administrar um único contrato, cobrar resultado diretamente ao concessionário e fazer com que através de seus recursos financeiros traga benefícios não somente para os frequentadores do espaço, como também para o próprio bairro e os bairros adjacentes, porém, na contramão desse cenário, o desafio do setor público pode ser a inexperiência do concessionário para gerir o espaço e a falta de competitividade do mesmo. Já nas múltiplas concessões para um único espaço público de lazer, a competitividade pode trazer inovações, melhorias e parcerias, beneficiando de forma direta o espaço e seus frequentadores. Antagonicamente a isso, pode haver grandes conflitos entre os múltiplos administradores, gerando ao Estado um desgaste para administrar os muitos contratos pertencentes aos mesmos.

Pela dificuldade do autor em obter informações concretas dos parques nacionais, tais como demonstrativos, gráficos, tabela e dados concretos, e, por sugestão da Professora Luciana Yeung, buscou-se os estudos da estruturação da concessão do 1º lote do parque do Ibirapuera em São Paulo (Edital SMDP No 01/17), onde encontrou-se um estudo geral deste parque, elaborado pelo grupo de trabalho

Ibi Parque, que executou esse trabalho para participar da licitação do mesmo. O Ibi Parque é formado pelas empresas Socicam administração de projetos e representações Ltda., Parquetur participações S/A e ASM – Amorin Sanna e Machado Advogados e Associados. É de suma importância destacar, que optou-se por demonstrar o estudo feito pelo Instituto Ibi Parque, no intuito de apresentar ao menos um exemplo de concessão, segmentando as projeções de receitas por área específica. O Parque do Ibirapuera é uma Parque que tem sua demanda de visitação já consolidada, conforme tabela 2, porém, para o estudo, o Ibi Parque utilizou uma taxa de crescimento vegetativo para projetar a demanda ao longo do contrato.

Tabela 2 – Projeção de Visitantes

VISITANTES						
ANO	2018	2023	2028	2033	2038	2043
Visitantes	13.379.568	13.717.419	14.063.801	14.418.929	14.783.026	15.156.315

Tabela 2 – Projeção de Visitantes Parque do Ibirapuera
Fonte Ibi Parque 2018.

Na tabela 3, demonstra-se a projeção total das receitas do projeto Ibi Parque até o ano de 2047, destacando-se que os valores são multiplicados por 1000. (R$ X 1000) e que o mesmo projeto também engloba o Parque do Carmo em São Paulo. O instituto Ibi Parque (2018) ressalta que os primeiros meses o parque estará passando por diversas reformas e implantações, as receitas aumentam a medida que os investimentos sejam finalizados.

Tabela 3 – Projeção de Receitas Totais

Receita de Exploração Comercial						
Ano	2018	2019	2027	2037	2046	2047
Praça de alimentação	R$ 379	R$ 593	R$ 793	R$ 834	R$ 872	R$ 877
Casa de chá	R$ 81	R$ 126	R$ 162	R$ 162	R$ 162	R$ 162

Restaurante	R$ 379	R$ 589	R$758	R$ 758	R$ 758	R$ 758
Lanchonete Planetário	R$ 297	R$ 462	R$ 594	R$ 594	R$ 594	R$ 594
Lanchonete Praça da Paz	R$ 594	R$ 924	R$ 1.188	R$ 1.188	R$ 1.188	R$ 1.188
Lanchonete Cooper	R$ 166	R$ 259	R$ 333	R$ 333	R$ 333	R$ 333
PACUBRA	R$ 146	R$ 227	R$ 292	R$ 298	R$ 312	R$ 313
Feira e Eventos	R$ 540	R$ 840	R$ 1.080	R$ 1.080	R$ 1.080	R$ 1.080
Bicicletário	R$ 1.680	R$ 2.626	R$ 3.514	R$ 3.694	R$ 3.863	R$ 3.882
Quiosques	R$ 518	R$ 806	R$ 1.037	R$ 1.037	R$ 1.037	R$ 1.037
Publicidade	R$ 303	R$ 472	R$ 607	R$ 607	R$ 607	R$ 607
TOTAL	**R$ 5.084**	**R$ 7.924**	**R$ 10.357**	**R$ 10.583**	**R$ 10.805**	**R$ 10.830**

Receita acordo de Participação

Ano	2018	2019	2027	2037	2046	2047
Casa de Chá	R$ 101	R$ 158	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0
Lanchonete Planetário	R$ 74	R$ 116	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0
Lanchonete Praça da paz	R$ 149	R$ 231	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0
Lanchonete Cooper	R$ 57	R$ 89	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0
Total	R$ 381	R$ 593	R$ 0	R$ 0	R$ 0	R$ 0

Receita de Exploração de Atividade

ANO	2018	2019	2027	2037	2046	2047
Loja de *Souvenirs*	R$ 45	R$ 98	R$ 142	R$ 149	R$ 156	R$ 157
Loja de Conveniência	R$ 30	R$ 66	R$ 94	R$ 99	R$104	R$ 104
Feira de *Food Truck*	R$ 45	R$ 98	R$ 142	R$ 149	R$ 156	R$ 157
Eventos	R$ 103	R$ 224	R$ 322	R$ 339	R$ 354	R$ 356
Caminhada na Copa das Árvores	R$ 106	R$ 231	R$ 332	R$ 349	R$ 366	R$ 367

Balão Estacionado	R$ 106	R$ 231	R$ 332	R$ 349	R$ 366	R$ 367
Arvorismo adulto	R$ 124	R$ 269	R$ 388	R$ 408	R$ 426	R$ 429
Academia a céu aberto	R$ 41	R4 89	R$ 129	R$ 136	R$ 142	R$ 142
Tirolesa adulto entre rios	R$ 106	R$ 231	R$ 332	R$ 349	R$ 366	R$ 367
Arvorismo Infantil	R$ 71	R$ 154	R$ 222	R$ 233	R$ 244	R$ 245
Parede de escalada	R$ 88	R$ 192	R$ 277	R$ 291	R$ 305	R$ 306
Clube de Ecologia	R$ 14	R$ 31	R$ 45	R$ 48	R$ 50	R$ 50
Salto Vertical	R$ 26	R$ 58	R$ 83	R$ 87	R$ 91	R$ 92
Aluguel para grupo de corrida	R$ 41	R$ 89	R$ 129	R$ 136	R$ 142	R$ 142
Aulas de IOGA	R$ 1	**R$ 2**	**R$ 3**	**R$ 3**	**R$ 3**	**R$ 3**
TOTAL	**R$ 948**	**R$ 2.063**	**R$ 2.973**	**R$ 3.125**	**R$ 3.269**	**3.285**

Receita Estacionamento						
ANO	2018	2019	2027	2037	2046	2047
Veículos	R$ 2.137	R$ 2.279	R$ 2.279	R$ 2.279	R$ 2.279	R$ 2.279
Total	**R$ 2.137**	**R$ 2.279**	**R$ 2.279**	**R$ 2.279**	**R$ 2.279**	**R$ 2.279**

Receita Entretenimento						
ANO	2018	2019	2027	2037	2046	2047
Planetário Ibirapuera	R$ 544	R$ 3.810	R$ 5.334	R$ 5.334	R$ 5.334	R$ 5.334
Planetário Parque do Car	R$ 289	R$ 2.023	R$ 2.832	R$ 2.832	R$ 2.832	R$ 2.832
Roda Gigante	R$ 392	R$ 2.743	R$ 3.841	R$ 3.841	R$ 3.841	R$ 3.841
Pedalinho	R$ 324	R$ 2.268	R$ 3.175	R$ 3.175	R$ 3.175	R$ 3.175
Total	R$ 1.159	R$ 10.844	R$ 15.182	R$ 15.182	R$ 15.182	R$ 15.182

Total de Receitas						
Ano	2018	2019	2027	2037	2046	2047
Total	**R$ 10.099**	**R$ 23.705**	**R$ 30.792**	**R$ 31.170**	**R$ 31.535**	**R$ 31.577**

Tabela 3 – Projeção de Receitas Totais
Fonte: Ipi Parque 2018.

Nesse mesmo estudo, é de grande relevância demonstrar a projeção do fluxo de caixa do projeto, (Tabela 4) para uma melhor visualização das receitas e despesas que envolvem uma concessão de um parque público. Esse modelo de fluxo de caixa, é um recurso extremamente estratégico e seu principal objetivo é gerenciar as finanças e se estruturar a partir desses dados. Os valores são em milhões de reais, e o desempenho demonstra que somente a partir do ano de 2025 a concessionária passará a ter lucro.

Tabela 4 – Fluxo de Caixa do Projeto

Ibirapuera	Total	2018	2019	2020	2025	2030	2035	2040
(+) EBIT	244.559	-10.632	1.843	7.795	7.939	8.069	8.242	11.155
(+) Depreciação e Amortização	77.412	2.515	3.267	3.827	3.339	3.374	3.374	641
(-) IR/CSLL	-98.309	-1.099	-2.579	-3.364	-3.342	-3.362	-3.383	-3.4040
(+/-) Variação de Capital de Giro	0	764	-892	-450	-2	-2	-3	-3
(=) Geração de Caixa Operacional	223.662	-8.452	1.639	7.808	7.934	8.079	8.230	8.389
(-) CAPEX	-77.412	-37.199	-14.613	-11.201	0	0	0	0
(=) Fluxo de Caixa do Projeto	146.250	-45.651	-12.974	-3.393	7.934	8.079	8.230	8.389
(=) Fluxo de Caixa acumulado	146.250	-45.651	-58.625	-62.018	-23.744	11.519	50.787	87.573

(R$ x 1000)

Tabela 4 – Fluxo de Caixa do Projeto Ibi Parque

Fonte: Ibi Parque 2018

Sabe-se que todos esses números (tabelas 2, 3 e 4) são projeções feitas por empresas que gostariam de ganhar a concessão do parque, com isso, muitas vezes podem ser considerados vantajosos ou com premissas tendenciosas. Porém, ao ser usado como base de estudo para o entendimento de como seriam distribuídas as receitas, melhorias, investimentos e exploração comercial, é muito válido apresenta-las nesse trabalho.

4. Considerações finais

As concessões e as parcerias com empresas privadas são um caminho importante e alternativo para a Administração Pública no que diz respeito ao gerenciamento de bens públicos, mais especificamente, neste caso, parques nacionais.

Em muitos estudos já nos foi mostrado o quanto essas parcerias fazem a Administração economizar e, em alguns casos, até mesmo lucrar com os parques nas grandes cidades. Isso é observado, por exemplo, em concessões realizadas em parques norte-americanos que recebem, em média, visitas de 3 a 4 milhões de pessoas ao ano e, dessa forma, garantem receita para o governo local. Tal prática poderia ser aplicada na cidade de São Paulo que possui diversos parques, dentre eles o Parque do Ibirapuera, com visitação média de cerca de 29 milhões de pessoas ao ano.

Neste contexto, com estudos específicos, regulação dos processos, monitoramento e planejamento, a Administração poderia usufruir dessas privatizações de forma positiva, conjugando a sua atuação com propostas eficientes e inovadoras do setor privado, capaz de atrair mais visitantes e majorar as receitas.

Entretanto, para que haja sucesso, é necessário que tanto a Administração pública quanto o ator privado sejam críveis uns aos olhos do outro e os dois aos olhos da sociedade.

Na análise da licitação do Parque do Ibirapuera detectou-se que há grandes chances de se obter sucesso na concessão, visto que a partir do ano de 2030, começa-se a observar resultados significativos. Neste sentido, vislumbra-se que com estudos preliminares e envolvimento de órgãos específicos, é possível que a

privatização de parques públicos se torne um modelo factível, viabilizando a economia de recursos do governo com a melhoria da conservação e disponibilidade dos bens públicos para o desfrute da sociedade.

5. Referências Bibliográficas

Fontes:

Artigos, livros, dissertações e teses:

AGUIAR, Wander Matos; ÍTAVO, Luís Carlos Vinhas. **A tragédia dos comuns e sua influência para a sustentabilidade.** Enepex, 8º Enepe UFGD, Mato Grosso do Sul, 2014.

ANUATTI-NETO, Francisco; BAROSSI-FILHO, Milton; CARVALHO, Antonio Gledson; MACEDO, Roberto. **Os efeitos da privatização sobre o desempenho econômico e financeiro das empresas privatizadas.** *Rev. Bras. Econ.* [online]. 2005, vol.59, n.2, pp.151-175. ISSN 0034-7140. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71402005000200001.

COASE, R.H. ***The Lighthouse in Economics.*** The Journal of Low & Economics, Vol 17, No 2 (oct., 1974), pp. 357-376.

GOMES, Paulo Cesar da Costa. **A Condição Urbana: Ensaios de geopolítica da cidade do Rio de Janeiro.** Ed. Bertrand, Rio de Janeiro, 2002.

HARDIN, Garret. **The Tragedy of the commons.** Science, New Series, Vol. 162, No. 3859 (Dec. 13, 1968), pp. 1243-1248

HART, Oliver; SHLEIFER,Andrei; VISHNY, Robert W. ***The Proper scope of Government: Theory anda n application to Prisons.*** The Quarterly Journal of Economics, Vol.112, No 4 (Nov., 1997), pp. 1127-1161.

MIGLIONICO, Rosa Italica. **Parque do Ibirapuera: Um ícone da Paisagem paulistana.** Tese de Doutorado, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo – USP. São Paulo, 2007.

MONTES, Gabriel Caldas; REIS, Artur Faria. **Investimento público em infraestrutura no período pós-privatizações.** *Econ. soc.* [online]. 2011, vol.20, n.1, pp.167-194. ISSN 0104-0618. http://dx.doi.org/10.1590/S0104-06182011000100007.

MOURAD, Laila; FIGUEIREDO, Glória Cecília;BALTRUSIS, Nelson. **Gentrificação no Bairro 2 de Julho, em Salvador: modos, formas e conteúdos.** *Cad. Metrop.* [online]. 2014, vol.16, n.32 [citado 2018-04-15], pp.437-460

PÊGO, Bolívar Filho; LIMA, Edilberto Carlos Pontes; PEREIRA, Francisco.Privatização, **Ajuste Patrimonial e Contas Públicas no Brasil.** IPEA, Brasília, 1999.

PINHEIRO, Armando Castelar. **Impactos microeconômicos da privatização: pesquisa e planejamento econômico**. V26, n3, P.357-398, Rio de Janeiro, 1996.

PINHEIRO, Armando Castelar; GIAMBIAGI, Fábio. **Lucratividade, dividendos e investimentos das empresas estatais: uma contribuição para o debate sobre a privatização no Brasil.** BNDS, Rio de Janeiro, 1996.

ROGERS, Richard. **Ciudades para un pequeno planeta.** Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2000.

SILVESTRE, Bruno dos Santos; HALL, Jeremy; MATOS, Stelvia; FIGUEIRA, Luiz Augusto Pereira de Andrade**. Privatização: bom ou ruim? Lições do setor de distribuição de energia elétrica do nordeste brasileiro.** *Rev. adm. empres.* [online]. 2010, vol.50, n.1, pp.94-111. ISSN 2178-938X. http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902010000100008.

YAZIGI, Eduardo. **O mundo das calçadas: por uma política democrática de espaços públicos.** Humanitas/FFLCH/USP, São Paulo, 2000.

WADE, Bill. **The New Tragedy for the commons: The Threat of privatization to National Parks** (and Other Public Lands). 2005.

Sites Consultados:

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em:<http://www.bcb.gov.br/rex/MerCambio/port/cambio991/1999-PoliticaCambial.asp>. Acesso em 28 de ago. 2018. <http://www3.bcb.gov.br/expectativas>. Acesso em 30 de Nov.2018.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/desestatizacao>. Acesso em 02 de set. 2018.

INSTITUTO SEMEIA. Disponível em: <http://www.semeia.org.br/modelos-de-concessao-em-parques-norte-americanos>. Acesso em 05 abr. 2018.

JORNAL INFOMONEY. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br>. Acesso em 29 de Nov. 2018.

PARQUE DO IBIRAPUERA. Disponível em: <http://www.parqueibirapuera.org.br>. Acesso em 30 de Nov. 2018.

PARQUE NACIONAL DO IGUAÇU. Disponível em: <http://www.cataratasdoiguacu.com.br/parque-nacional-do-iguacu/sobre-o-parque>. Acesso em 14 de ago. 2018.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/desestatização>. Acesso em 12 jun. 2018. <http://www.e-negocioscidadesp.prefeitura.gov.br>. Acesso em 29 de Nov. 2018

RADAR PPP. Disponível em: <http://www.radarppp.com>. Acesso em 29 de Nov. 2018

APÊNDICE A – Entrevista

Entrevista 1 – Entrevista concedida na sede do Insper, Rua Quatá, 300, Vila Olímpia, São Paulo – SP, Cep. 04546-042, em 31 de Outubro de 2019, as 11 horas da manhã, pelo Professor Doutor Sandro Cabral, membro do corpo docente da Instituição.

Victor: Bom dia, Hoje 31 de Outubro de 2018, as 11 horas da manhã, estou aqui com o professor Sandro Cabral, Dr. em administração pela Universidade Federal da Bahia, para falar um pouco de políticas públicas mais voltadas para concessões e política público privada. Ele é membro do corpo docente do Insper e pesquisador da área. Surgiu a ideia de entrevista-lo para conhecer um pouco da sua trajetória e sua visão como profissional, quanto ao tema das parcerias.

Victor: Professor eu gostaria que o Sr. se apresentasse um pouco, e falasse um pouco da sua trajetória e principalmente de onde surgiu essa vontade de trabalhar com políticas públicas mais focadas e ppp's[7] e concessão.

Professor Sandro Cabral: Bom, eu sou engenheiro de formação e nessa batalha, trabalhando muito tempo no mercado, fiz um mestrado trabalhando com a questão de terceirização, e na época que eu fiz o mestrado, eu trabalhava numa empresa multinacional e quis fazer o doutorado. Quando eu fui fazer o doutorado, eu queria seguir no tema da terceirização no ponto das fronteiras das organizações, mas aí eu fui apresentado ao tema pelo orientador, que tinha sido

[7] Políticas Público Privada.

meu orientador de mestrado e foi meu orientador de doutorado, professor Marcos Alban, e eu fui instigado por ele a olhar essa questão de terceirização de prisões. Daí, aquilo ficou adormecido, e aí uns seis, sete meses depois, eu entrei no doutorado, larguei o emprego e aí eu fui assistir aquele filme Carandiru e aí eu vi minha tese de doutorado naquele filme; eu falei “Cara, isso aqui é problema de gestão” e ali fui para dentro. Quando eu fui para dentro que eu vi que não tinha nada e comecei estudar essa questão de prisão de uma forma bem a fundo, e no começo eu estava bem focado na questão de terceirização de prisões. Ao longo do tempo você vai amadurecendo a ideia e fui vendo que prisão era um exemplo, um exemplo para eu poder estudar fronteiras de governo, e nesse sentido né, eu fui vendo que no governo eles tem muito pouco suporte de gestão sobre processos decisórios. Ao longo do tempo eu enveredando por esse caminho, e fui amadurecendo as discussões para tentar pavimentar pontes entre a área de estratégia e a área de políticas públicas, e o resto da história tem uma série de trabalhos com isso e hoje me ocupo a tentar entender o que faz a organização funcionar melhor das partes dos governos, e aí dentre as várias possibilidades, interações público privadas, onde concessões, privatizações, terceirizações são formas para você atingir determinados objetivos. Não significa que elas funcionam, tem horas que elas não funcionam, tem horas que elas geram resultados pior que a alternativa, mas aí o nosso papel aqui é estudar esses mecanismos aí.

Victor: Entendi. E mais, seguindo essa linha, para a primeira pergunta, pergunta inicial da entrevista, eu queria que você falasse um pouco em relação a privatização, concessão, ppp’s que é um assunto muito discutido no Brasil, e bem criticado por algumas pessoas. Queria que você falasse um pouco da eficiência disso em relação aos seus estudos e argumentos pró privatização ou pró concessões, o que isso ajuda em relação a eficiência de mercado no governo, em relação ao governo?

Professor Sandro Cabral: Primeira coisa que precisa ter clara é a diferença dessas várias modalidades. Você tem uma provisão estatal, que ela surge, e porque que ela surge, surge porque tem falha de mercado. O mercado não consegue prover de forma satisfatória bens que envolvam monopólio natural, que

envolvam consumo coletivo e que você tenha essa possibilidade de *free rider*, então é difícil que as pessoa paguem por algo que vai gerar essa externalidade positiva para alguém, que vai beneficiar um conjunto maior do que aquele que está pagando, e aí esse problema de *free rider* afasta provisão privada. Isso aí depois você vê em qualquer livro de econometria do setor público. E aí você tem alternativas para isso, para o ator privado entrar, então uma forma é a privatização completa, e aí você tem outras formas no meio do caminho, onde tem direito de propriedade, direito de decisão e responsabilidades, são partilhadas entre atores públicos e privados e maior alocados em maior em menor grau para o ator privado, que aí tem essa diversas modalidades contratuais. A eficácia disso vai depender muito do que é que você está colocando, a discussão do setor privado vai depender da existência de fornecedores capazes para fazer o serviço. Então, não adianta você privatizar, terceirizar ou conceder para alguém que atente, ou você fazer essa concessão e dentro de uma forma pouco competitiva, que o melhor fornecedor, aquele que vai gerar o melhor serviço público para a população, não vai estar disponível. E mesmo se você faz essa ligação, a gente tem que observar a natureza da empresa privada que é ter lucro e ter lucro não é pecado, mas esse lucro passa a ser ruim a medida que isso vai contra o interesse da sociedade, e o interesse da empresa é lucro, é dar satisfação para o seu *stakeholder,* para o seu acionista, e nesse sentido você precisa ter uma forte expressão pública, porque aquela conduta errada daquela organização, num afã de obter lucro, pode prejudicar a sociedade. Então, pode haver uma tentativa de diminuir custos em detrimento de qualidade, e aí é importante uma supervisão pública muito forte para que o interesse da sociedade seja preservado. Então aí, não é questão de mais estado ou menos estado, de melhor estado, é o estado que está mais presente, e não precisa se retirar, então a gente não pode cair nesse discurso comum, vazio de que privatizar é sempre melhor, porque é melhor, é tão ideológico quanto o outro lado e de ideologia, meu amigo, a gente não precisa.

Victor: Entendi. E, seguindo essa linha, o Sr. é muito renomado nos estudos que fez sobre privatização em relação as prisões. Eu queria que o Sr. desse um pouco sua opinião em relação a parcerias ou concessões que podem acontecer, em relação a parques públicos ou parques nacionais aqui no Brasil. Se isso traria

assim, uma maior eficiência de acordo com os resultados e com a experiência que você tem no assunto.

Professor Sandro Cabral: Olha, parques públicos podem ser interessantes, mas ele tem que ser atrativo para o setor privado. Não adianta nada você delegar um parque em que o setor privado não possa ter receitas acessórias que justifique sua existência ali. Então, simplesmente você pode simplesmente transferir para um cara cuidar e aí a questão é, quem vai fazer melhor a zeladoria? A provisão pública ou a provisão terceirizada? Provisão pública tem suas vantagens, mas tem suas desvantagens também , né? De novo, depende muito da credibilidade do governo. Você transferir para o ator privado, por exemplo, simples zeladoria de um parque, a conservação de um parque, não vai garantir que você tenha ineficiência, se o setor privado for suscetível as pressões do setor público. Então vai lá um vereador pedir para arrumar emprego para o filho na concessionária, ou na terceirizada, da mesma forma que ele pede hoje para contratar sem concurso, o cargo comissionado na estrutura pública. Então, o governo tem que ser crível e a empresa privada também tem que ser crível para não se submeter a esse tipo de arranjo. Então, não adianta nada, você transfere, mas aí vira um “cabidão” de emprego para parente, para cabo eleitoral de político. Agora, se esses parques tiverem essa estrutura de gestão relativamente blindada, se eles forem responsabilizados pelas coisas boas e pelas coisas ruins que fazem, ser responsabilizado significa ter incentivo, né? Recompensa-se se performou acima da média, punição se fez um mal feito ou se performou abaixo da média. E, se esse equipamento possibilitar a geração de receitas acessórias que não poderiam ser geradas pela falta de competência e aí a questão da competência é não ter gente capaz mesmo no poder público, para poder gerar essas receitas acessórias, porque não? Então, aí é questão de uma modelagem bem feita, explorar processo. Eu conversei muito já com o pessoal aqui de São Paulo sobre a questão dos parques e dei várias entrevistas, é preciso que quem esteja conduzindo esse processo de concessão ou de parceria público privada analise friamente quais são os prós e contras associados aquele equipamento, quem ganha e quem perde, porque tem gente que se beneficia do estado escondendo eficiência. Tem gente que vai perder com o arranjo atual. Se você não faz esse mapeamento do *stakeholders* e não envolve desde o começo para fazer a

modelagem do processo a experiência tende a ser mal sucedida. Nesse sentido, os pontos de veto da sociedade podem ser contrários, como associação de moradores, ministério público, tribunais de contas, precisam ser envolvidos desde o começo do processo de modelagem de uma iniciativa de delegação para atores privados de parques.

Victor: Entendi. Professor, em uma aula que participei do Sr., o Sr. citou a importância da parceria em si, que o governo tem um certo papel fundamental que por exemplo, processo regulatório que o governo faz muito bem (**Professor Sandro Cabral:** Faz bem não faz, mas deveria fazer. Não faz bem por uma série de razões, mas deveria fazer. Mas, vamos lá.) em alguns aspectos da iniciativa privada, faz, teoricamente o seu papel melhor em outros casos. Eu queria que você explicasse um pouco esse raciocínio da importância da parceria público privada.

Professor Sandro Cabral: Cara, de novo, parceria público privada requer competência dos dois lados, competência do lado do setor privado para executar e competência do lado do governo para organizar um processo para definir o que quer, para preservar o interesse público, para fazer um processo licitatório competitivo, para fazer articulação com os demais órgãos do governo e para monitorar depois o setor privado. Então, eu preciso de competência, mas, eu preciso de regras do jogo, e instituições, e as instituições, que elas sejam críveis. Não é possível fazer alguma coisa, engaja o privado no processo e de repente chega aí um ator ou ministério publico e diga não, não gostei! porque? Porque sim! Porque não quero! Porque usa uma justificativa difusa, então é preciso que nas instituições elas funcionem, e então, tem que haver a educação dos órgãos todos para poder explicar, nos casos de órgão de controles, com o ministério público, tribunais de contas, etc. No caso de atuação benigna e de punições caso esses órgãos sejam instrumentalizados para assegurar interesses de terceiros. Não é incomum você verificar que esses órgão as vezes são instrumentalizados pela parte perdedora. Ele também tenta melar o processo, porque a parte perdedora é uma parte que não se encaixaria, ou que queria ter um monopólio, ou que não quer dividir, ou quer seus propósitos econômicos acima de tudo. Desafiados a não estar satisfeitos com os resultados a gente precisa de

instituições e competência para que isso funcione. Seja em parques ou qualquer equipamento público.

Victor: o Sr. acha que as empresas privadas querem sempre maximizar lucros, é isso? Esse é o objetivo delas, na maioria das vezes? O governo tem como papel nessas parcerias, a regulação ou controle dessas maximizações de lucro?
Professor Sandro Cabral: Não, acho que não é, o governo não deve se meter no lucro das empresas, o governo tem que, é legítimo ter lucro, tem que dar incentivo para o cara entrar, se não ele não entra. O governo não tem que se meter no lucro da empresa, o governo tem que saber onde o cara quer maximizar lucro, o governo precisa tomar as devidas medidas para que essa maximização de lucro não ocorra em detrimento da sociedade. Então, é aquela história, eu faço um contrato com o parque e aí ele vai poder cobrar estacionamento. Bom, eu preciso, e ele é o monopolista ali, claro que cobrar estacionamento é importante, porque não faz sentido ter estacionamento de graça para subsidiar a classe média alta que vai no parque do Ibirapuera. Tem que cobrar, obvio que tem que cobrar, mas também não pode deixar o cara usar o poder de monopólio para maximizar o lucro em detrimento da população, e ele cobrar uma taxa que é exorbitante. Então, precisa por freios nisso aí, que vai acabar no lucro, mas, mais nesse sentido. Existe o controle do lucro, mas é que você não pode deixar, não pode obter toda receita ali, ele vai obter toda receita ali no estacionamento por exemplo, e vai deixar de gerar receita acessórias, por exemplo através de equipamentos culturais ou de atração, outras atrações culturais para a cidade, shows, enfim, eu dei o exemplo de estacionamento, mas porque é uma coisa mais extrema, se não, é tentar maximizar lucros. E aí, você tem uma grande tentação, você tem muito dinheiro na mesa e aí governantes podem tentar utilizar de mecanismos, se apropriar de parte disso e aí, aquela história, colocando e priorizando fornecedores que são amigos e que tem acesso a eles. Infelizmente essa é a tradição do Brasil e ao que aparenta, isso não vai ser rompido agora com os novos governantes que forem eleitos aí pelo Brasil afora.

Victor: Bom professor, eu gostaria de te agradecer, obrigado pela entrevista!