ANÁLISE DA VIABILIDADE E ESTUDO TÉCNICO DA CONCESSÃO PARA IMPLANTAÇÃO, PRESTAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE SERVIÇOS DE MODAIS ELÉTRICOS PARA FINS EXCLUSIVAMENTE TURÍSTICO POR OUTORGA ONEROSA NO MUNICÍPIO DE MIGUEL PEREIRA



1. Dados Gerais

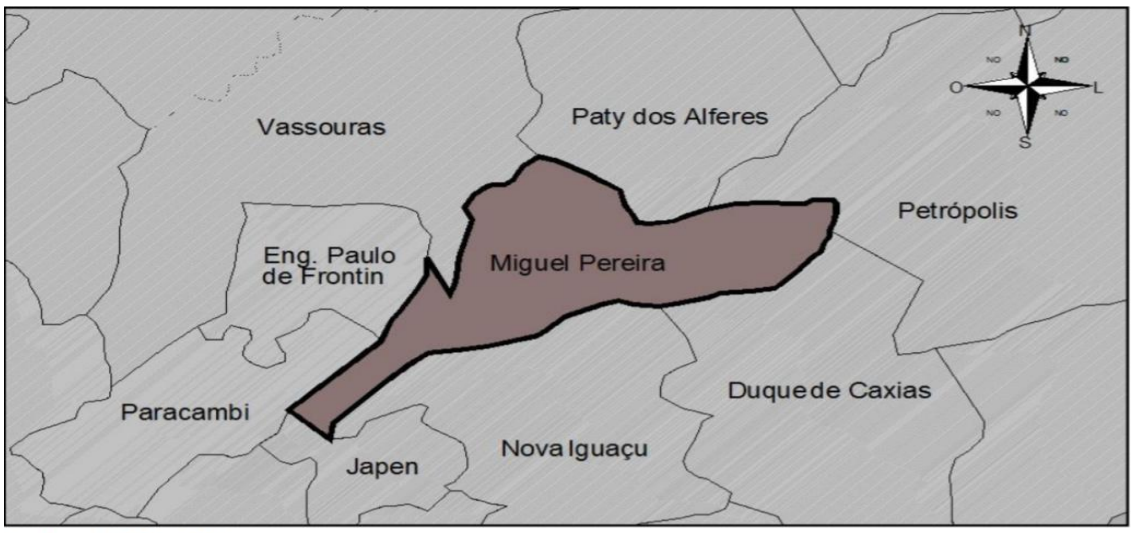
OBJETO	**Concessão de para implantação, prestação e exploração de serviços de modais elétricos para fins exclusivamente turístico por outorga onerosa.**
LOCAL	**MIGUEL PEREIRA / RJ**
Nº DE HABITANTES	**24.647 HABITANTES (IBGE 2010)**
NOME DA REGIÃO TURÍSTICA	**MACRO REGIÃO SUDESTE VALE DO CAFÉ**
INDUTOR DO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO REGIONAL	**(x) SIM** **( ) NÃO**
INSTITUIÇÃO PROPONENTE	**MUNICÍPIO DE MIGUEL PEREIRA**
ENDEREÇO DA INSTITUIÇÃO	**Rua Pref. Manoel Guilherme Barbosa, 375 – Centro – Miguel Pereira/RJ CEP:26900-000 Tel: (0xx24) 2483-8570** **e-mail:** miguelpereira@pmmp.rj.gov.br
CNPJ DA INSTITUIÇÃO PROPONENTE	**32.415.283/0001-29**
AUTORIDADE MÁXIMA	**Pedro Paulo Sad Coelho**
CPF DO RESPONSÁVEL INSTITUIÇÃO	**020.809.377-07**

O MUNICÍPIO POSSUI ÓRGÃO OFICIAL DE TURISMO?	**(x) SIM**
	( ) NÃO
NOME DO ÓRGÃO OFICIAL DO TURISMO DO MUNICÍPIO:	**Miguel Pereira TUR - Autarquia**

2. Contextualização

Miguel Pereira, subdividida em 3 distritos, quais sejam, Miguel Pereira (sede), Governador Portela (segundo distrito) e Conrado (terceiro distrito), é uma cidade serrana que ostenta um título muito especial. Com temperatura média de 24° e localizada à 618m acima do nível do mar, é conhecida como a cidade com o "*3º melhor clima do mundo*".

Integrante da histórica Região do Vale do Café, suas colinas suaves e suas montanhas azuladas, o Município abriga cachoeiras admiráveis e rios de curso sereno e água cristalina. Está em área de Mata Atlântica, tendo uma vasta fauna e flora. A cidade é conhecida pela qualidade da sua produção de leite e derivados, louro, flores, doces, artesanato, embutidos e cachaça.



Fonte: FEAM, 2010

Clima	Caracterização climática	Tropical de altitude
	Variação da temperatura	16,5ºC a 24ºC
	Altura pluviométrica média anual	1.400 mm
Geologia	Formação geológica	Rochas ortoderivadas; rochas paraderivadas; diques de diabásio; falhas, fraturas e dobras.
Hidrogeologia	Domínios hidrogeológicos	Metassedimentos/metavulcânicas; Cristalino.
	Unidades hidrogeológicas	Depósitos colúvio-aluvionares; Granito Serra da Concórdia, Suíte Serra das Araras; Itatiaia; Varginha-Guaxupé, unidade paragnáissica migmatítica superior; Quirino; Paraíba do Sul, unidade terrígena com intercalações carbonáticas; Granito Rio Turvo; Embu, unidade paragnáissica; Embu, unidade de xistos, localmente migmatíticos; Morro Redondo; Juiz de Fora, unidade tonalítica; Granito Quebra Cangalha, Suíte Serra das Araras; Suíte Pouso Alto; Pedra Selada.
	Litotipos	Granito, além de unidades do Complexo Juiz de Fora, Complexo Embu e Grupo Andrelândia.
Águas Superficiais	Bacia Hidrográfica	Rio Paraíba do Sul
	Principais afluentes do principal Rio da Bacia	Rios Jaguari, Buquira, Paraibuna, Piabanha, Pomba e o Muriaé
	Comitê de Bacia	CBH do Médio Paraíba do Sul

Fonte: IBGE, 2010; CPRM, 2000; CPRM, 2008; INEA, 2013

Apenas 2 horas de viagem do Rio de Janeiro (116km), esse é um destino perfeito e muito procurado para quem quer passar um final de semana ou para férias em família e em contato com a natureza.

A maioria dos programas da cidade tem sempre a natureza e as montanhas como cenário: cachoeiras, lago, passeios a cavalo, pedalinho, esportes radicais e até museus cheios de histórias.

Tendo como singularidade a serra e o clima frio no inverno e um verão moderado, onde pode-se aproveitar as belíssimas cachoeiras, além da proximidade com a capital, o que propicia atrativos bastante difundidos em toda região do Vale do Café, destacando o nosso município.

2.1. Vias de Acesso e População Adjacente

O município de Miguel Pereira dispõe de uma localização geográfica privilegiada. O quadro abaixo apresenta as distâncias de Miguel Pereira de algumas cidades próximas e relevantes dentro do Estado do Rio de Janeiro.

Cidade de Origem	Miguel Pereira (distância	Miguel Pereira (tempo

	em Km)	de viagem)
Paty de Alferes	6,9	14 min
Paraíba do Sul	56,9	1h: 9min
Três Rios	67	1h: 35min
Mendes	39,6	59 min
Eng. Paulo de Frontim	31,5	44 min
Barra do Piraí	80,3	1h: 38min
Petrópolis	67,1	1h: 51min
Vassouras	32,2	42 min
Rio de Janeiro – Capital	118	1h: 56min
Japeri	40,9	50 min
Nova Iguaçu	83,0	1h: 33 min
Duque de Caxias	96,7	1h: 47 min
Seropédica	56,0	1h: 07 min
Paracambi	48,0	1h: 02 min

Fonte: Google Maps

Dessa localização, há cidades de grandes proporções demográficas que contribuem para alavancar o turismo na cidade. São cidades que dispõem de famílias com razoáveis rendimentos per capita, com potencial de despender os recursos no Município de Miguel Pereira. Vejamos:

Cidade de Origem	Habitante	% sobre o Total
Paty de Alferes	26.359	0,28%
Paraíba do Sul	41.084	0,44%
Três Rios	77.432	0,84%
Mendes	17.935	0,19%
Eng. Paulo de Frontim	13.237	0,14%
Barra do Piraí	94.778	1,02%
Petrópolis	295.917	3,20%
Vassouras	34.410	0,37%
Japeri	95.492	1,03%
Nova Iguaçu	796.257	8,61%
Duque de Caxias	855.048	9,24%
Seropédica	78.186	0,85%
Rio de Janeiro	6775561	73,26%
Paracambi	47.124	0,51%
TOTAL	**9.248.820**	**100,00%**

Fonte: IBGE

Dessa forma, não há dúvidas de que, sob o aspecto do número de habitantes, bem como do indicador per capita das famílias que residem nos Municípios limítrofes de Miguel Pereira, pode-se considerar que o objeto da presente concessão é de extrema relevância para a geração de renda e riqueza para nossa população. Afinal, estamos apresentando uma dimensão de 9.248.820 (nove milhões, duzentos e quarenta e oito mil, oitocentos e vinte) habitantes. Se 1% desse total – 92.488 - se deslocar para Miguel Pereira para conhecer os diversos atrativos que a Gestão está incentivando, não há dúvidas de que a Concessão de ora analisada será um sucesso. Ainda, trata-se de uma concessão de um espaço que contribuíra, inexoravelmente, ao crescimento do turismo na cidade.

Aproveitando a oportunidade, apresenta-se, no próximo tópico, os diversos investimentos turísticos que o Poder Público e a iniciativa privada estão efetuando no Município.

2.2. O Desenvolvimento Turístico como Princípio Norteador de Gestão Pública Municipal

Nos últimos seis anos, Miguel Pereira tem como um dos princípios norteadores da Administração Pública Municipal o desenvolvimento do turismo. Todo o planejamento e todos os projetos desenvolvidos objetivam transformar o município em um polo turístico que receba milhões de pessoas todos os anos.

A cidade vem passando por uma revitalização completa com o ousado objetivo de se tornar um dos principais atrativos turísticos do país.



Para tanto, já estão em fase de implantação diversos projetos, tais como:

2.2.1. Mundo dos Dinos:

Um dos maiores parques temáticos do mundo, o parque Mundo dos Dinossauros, está localizado no Parque Municipal Rocha Negra, uma unidade de conservação de belíssima paisagem, com biodiversidade riquíssima. Inaugurado em outubro de 2022, o Parque tornou-se um símbolo do turismo de entretenimento singular no Estado do Rio de Janeiro. Dados mostram que já houve mais de 30.000 (trinta mil) visitantes desde sua inauguração.

O empreendimento, cercado pela Mata Atlântica, oferece logo na estreia 42 réplicas articuladas de dinossauros com até 30 metros de altura, além de uma série de outras atrações, num investimento total de cerca de R$ 30 milhões.

O Parque Mundo dos Dinossauros está a 1h:30 de carro do centro da capital, o que fortalece experiências turísticas de toda região que circunda o Parque.

Novos atrativos estão sendo projetados e implantados, tal como o maior trenó do Brasil. Inserido dentro do Parque dos Dinossauros, espera-se um aumento de 25% do número de visitantes.

2.2.2. Rua Coberta:

Área construída com a finalidade de criar um grande polo gastronômico de referência nacional. O espaço do projeto conta com duas salas de cinema e um teatro de palco reversível. A meta é alcançar, pelo menos, um volume mínimo de 200 mil visitantes anuais. A inauguração ocorreu em de outubro/2022, tornando-se referência no Estado do Rio de Janeiro como polo gastronômico.

2.2.3. Paisagismo e Revitalização das fachadas em 1km da área central do município:

Projeto desenvolvido com a intenção de valorizar o comércio/serviço local, padronizando as fachadas e criando uma identidade ao Centro da Cidade. Pretende-se, também, ser um polo turístico.

2.2.4. Espaço do Agricultor:

Inaugurado em outubro de 2021, o Espaço do Agricultor tornou-se referência para o Governo do Estado do Rio de Janeiro. Construído com uma arquitetura inovadora, gera empregos para os diversos agricultores da cidade, gerando renda e riqueza para suas famílias, bem como passou a ser um polo turístico na cidade.

2.2.5. Espaço do Artesão:

Assim como o Espaço do Agricultor, o Espaço do Artesão tornou-se modelo para todo o Estado do Rio de Janeiro. Dispõe de uma arquitetura inovadora, gerando renda e riqueza para os artesãos. Tornou-se um dos principais pontos turísticos da cidade.

2.2.6. Maria Fumaça:

Trata-se de um entretenimento singular no Estado do Rio de Janeiro. O ponto turístico leva os usuários a um passeio inédito, rememorando o surgimento da cidade de Miguel Pereira. Inaugurado em outubro de 2023, percorre nos finais

de semana um trecho de 9 km. Atualmente a expectativa de visitantes corresponde a 150 mil passageiros por ano. Pode-se dizer que o entretenimento é um sucesso absoluto.

2.2.7. Mundo das Neves:

Projeto já licitado e em fase de execução, trará mais de um milhão de visitantes anualmente e será o grande entretenimento lançado nos últimos 10 anos no Estado do Rio de Janeiro. Com investimento da ordem de R$ 160 milhões de reais, gerará mais de 700 empregos diretos e indiretos.

2.2.8. Parque das Aves:

Entretenimento turístico voltado para o meio ambiente, trata-se de um espaço às margens da RJ-125 que possibilitará que visitantes possam conhecer as diversas espécies de pássaros, bem como outros animais domesticados. A atração está prevista para inaugurar no segundo semestre de 2025, com a perspectiva de 45.000 mil visitantes por ano.

2.2.9. Mirante da Serra

Localizado na RJ-125, à beira da Serra, o Mirante da Serra é um ambiente destinado a gastronomia e entretenimento. O projeto encontra-se em construção, com previsão de inauguração no segundo semestre de 2025. Espera-se um público da ordem de 10.000 visitantes por ano.

3. A Relevância da Indústria Gastronômica para Região do Vale do Café e para o Município de Miguel Pereira

Não há dúvidas de que a sociedade brasileira consome muita cultura atualmente. Seja através da música, literatura, séries ou filmes, o Brasil respira cultura. Neste cenário, alguns bares e restaurantes atuam como peça fundamental. E inevitavelmente para que tenham sucesso, é preciso mais do que comida boa e bom atendimento. Decorações e pratos temáticos, por exemplo, servem como

gatilho para atrair clientes de todas as regiões para uma primeira visita. Esta tem sido, inclusive, uma aposta da atual Gestão: a criação de restaurantes temáticos que busquem atrair turistas para nossa região.

SAADE[1] afirma que *"nesse contexto, tem um pessoal animado e outro desanimado. O desanimado é aquele que está tentando fazer o que sempre fez, com as mesmas promoções e estratégicas. Já o animado é aquele que oferece algum tipo de engajamento. Se você tem esse vínculo com o cliente, seu mercado está sempre bom."*

Como consequência imediata, podemos afiançar que a Gastronomia traz uma série de benefícios diretos e indireto para a comunidade local.

4. Segmento Turístico Sugerido na Concessão: exploração de modais elétricos para fins turísticos.

O projeto visa estimular o Turismo no Município de Miguel Pereira. Isto é fato. Significa que independentemente do objetivo específico do projeto, a pretensão é estimular o turismo na região de forma a alavancar as receitas do município, gerar emprego e reduzir as desigualdades.

A concessão de mobilidade elétrica entrega um **serviço-âncora** que articula operação, tecnologia e atendimento, com regras claras, metas e incentivos. Seus elementos centrais:

- **Frota mista e acessível.** Bicicletas, triciclos, tuk tuks (inclusive versões para PCD) e ônibus turísticos elétricos permitem modular a experiência (city tour, rotas temáticas, last-mile).
- **Rede de recarga (20 fast chargers) e centros de apoio.** Infraestrutura distribuída em pontos estratégicos cria nós de conexão entre atrativos, comércio e eventos.

[1] SAADE, Alessandro, professor do Master em Empreendedorismo $ Novos Negócios da Business School São Paulo. Disponível em: https://gestaoderestaurantes.com.br/blog/administracao/5-dicas-para-ter-um-restaurante-tematico-e-superar-a-concorrencia/. Acessado em 01.09.2020

- **Bilhetagem integrada (PDV + app).** Compra digital, QR code, pacotes 6h/diários, combos com gastronomia/atrações.
- **Operação orientada a picos.** Janelas de maior demanda (sex-dom) recebem reforço operacional; filas e recargas são geridas por equipe treinada.
- **Política tarifária inclusiva.** Desconto estrutural (45%) compatibiliza volume, justiça social e sustentabilidade econômico-financeira.
- **Governança e transparência.** Indicadores (disponibilidade, TME fila, satisfação, acessibilidade) e painel público de dados.

Eixos estratégicos para alavancar o turismo

1) **Experiência e produto**

   Rotas temáticas (história, natureza, gastronomia); city tour com ônibus elétrico; passeios "instagramáveis"; calendário de eventos conectado à operação; curadoria de pontos de parada com banheiros, sombra, sinalização e storytelling local.

2) **Acessibilidade e inclusão**

   Veículos e procedimentos para PCD e idosos; pontos de embarque acessíveis; capacitação dos operadores em atendimento inclusivo; integração com políticas municipais de inclusão.

3) **Sustentabilidade (ESG)**

   Redução de ruído e emissões locais; educação ambiental em rotas; monitoramento de indicadores verdes (kWh/viagem, CO_2 evitado); comunicação da pegada ambiental positiva do destino.

4) **Integração urbana e ordenamento**

Sinalização turística unificada; parcerias com comércio e feiras; ordenamento de cargas e descargas; compatibilização com planos de mobilidade e uso do solo; desenho de pontos de parada que qualifiquem o espaço público.

5) **Inovação e dados**

App de mobilidade turística com mapa vivo, compra, previsão de espera e gamificação; dados de ocupação por faixa horária, origem do visitante, retenção e gasto; uso de analytics para ajustar frota e rotas.

6) **Encadeamentos econômicos**

Clubes de vantagens para quem usa os veículos (descontos em restaurantes/lojas); rotas que "puxam" o visitante para eixos comerciais; promoção cruzada (ingressos + gastronomia + artesanato).

4.1. Governança público-privada e segurança jurídica

A concessão, regida pela **Lei 8.987/1995** (com aplicação subsidiária da **Lei 14.133/2021**), define papéis, riscos e incentivos. O Município mantém o poder de planejamento, fiscalização e tutela do interesse público; a concessionária entrega investimento, operação e inovação sob metas e penalidades claras. Cláusulas de reequilíbrio protegem a sustentabilidade do serviço diante de choques (energia, câmbio, tecnologia). O **repasse de 5% da receita bruta** alinha o interesse do ente público à expansão da demanda de forma transparente.

Resultados esperados

A concessão de mobilidade elétrica insere Miguel Pereira na fronteira da **gestão turística sustentável**, articulando infraestrutura limpa, inclusão, dados e experiência. Ao organizar o acesso aos atrativos e orquestrar rotas, paradas e serviços, o município **multiplica o valor da visita** e cria um vetor permanente de desenvolvimento local. Com governança efetiva, metas transparentes e uma comunicação que traduza esse diferencial, Miguel Pereira estará apta a consolidar-se, ao longo do horizonte concessório, como **polo**

turístico de referência regional e estadual — competitivo, acolhedor e ambientalmente responsável.

5. Promoção da Acessibilidade

O projeto está adequado as normas e diretrizes da promoção da acessibilidade.

6. Justificativa

Como dito, Município é considerado, no meio turístico, como o terceiro melhor clima do mundo, em razão de sua altitude de 618 metros em relação ao nível do mar e das colinas que o cercam, garantindo um clima ameno, equilibrado e com alto teor de oxigênio.

Fato notório é que o Município de Miguel Pereira vem crescendo na área turística, com diversos empreendimentos voltados à esta área, atraindo pessoas de diversas localidades e assim incentivando a economia local.

Ainda, conforme destaca-se no texto do artigo 106 da Lei Orgânica Municipal, preferencialmente à alienação, o Município deverá outorgar Concessão de Direito Real de Uso, com prévia autorização legislativa e com procedimento licitatório na modalidade concorrência, regras observadas no presente procedimento.

A operação e exploração do Centro de Convenções pela iniciativa privada proporcionará maior eficiência no turismo de negócios, gerando novos ambientes econômicos, acordos e contratos, culminando no desenvolvimento do Município, na elevação de suas receitas próprias e com reflexos positivos nos Municípios vizinhos. Não há dúvidas de que os impactos positivos também terão consequências para o Estado do Rio de Janeiro.

O ANEXO II – ESTUDO DE VIABILIDADE apura-se uma grande circulação de pessoas diariamente na localidade, beneficiando o público, possibilitando atender

as necessidades básicas de lazer, entretenimento e alimentação, e agora, também, nos negócios.

7. Objetivos Específicos

- Trazer ainda mais visitantes ao nosso Município;
- Aumentar a ocupação de meios de hospedagem ;
- Divulgar os atrativos turísticos do Município de Miguel Pereira;
- Elevar as receitas próprias do Município;
- Fomentar o Turismo na cidade, tornando-se um dos maiores polos do Estado do Rio de Janeiro neste segmento.

8. Resultados Esperados

- **Aumento da permanência média** e do **gasto per capita** do visitante, por melhoria da fluidez e da oferta de experiências.
- **Descompressão do trânsito e do estacionamento**, com menor impacto em áreas sensíveis.
- **Elevação do padrão de serviço** (tempo de espera, conforto, previsibilidade) e melhora do NPS do destino.
- **Acesso ampliado** a famílias, idosos e PCD, fortalecendo a imagem de destino inclusivo.
- **Multiplicador econômico local** em gastronomia, hospedagem, eventos e comércio de bairro.
- **Posicionamento de marca**: Miguel Pereira reconhecido como o **"destino elétrico da serra fluminense"**, associando natureza, tecnologia limpa e bem-estar.

9. O Empreendedorismo como Fator de Estímulo ao Desenvolvimento

Antes de aprofundar a respeito da proposta do presente processo administrativo, é necessário discorrer e apresentar as teses de diversos doutrinadores a respeito do conceito do termo empreendedor.

De acordo com Ferreira, Reis e Pereira (1997) o termo *entrepreneur* (empreendedor) foi criado por volta de 1800 pelo economista francês Jean-Baptiste Say para identificar o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixo para um setor de produtividade mais elevado e de maior rendimento. À época, empreendedor era aquele que perturbava e desorganizava.

Em 1949, Joseph Schumpeter retorna à definição de Say, avaliando o impacto do empreendedor sobre a economia, identificando que o desequilíbrio dinâmico criado pelo empreendedor é uma das normas para se ter uma economia sadia.

Para Schumpeter, empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, e pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais, pois sem inovação, não há empreendedores; sem investimentos empreendedores, não há retorno de capital e, consequentemente, o capitalismo não se propulsiona.

Em relação à inovação, Schumpeter (apud Ferreira, Reis e Pereira, 1997) enfatiza que o empreendedor é o homem que realiza coisas novas e não necessariamente aquele que inventa. Empreendedorismo, como definido, consiste em fazer coisas que não são geralmente feitas em vias normais da rotina do negócio; é essencialmente um fenômeno que vem sob o aspecto maior da liderança.

Ferreira, Reis e Pereira (1997) definem inovação como o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza, de fato podendo até criar um recurso na medida em que dote de valor econômico alguma coisa da natureza, não

utilizada anteriormente para esse fim. A inovação não precisa ser técnica, não se restringe a uma invenção, pode ser social também. Sob esse ponto de vista, inovação e consequentemente empreendedorismo seriam práticas bastante antigas, pois o *Homo Sapiens* que enfrentou seu adversário, munido de um enorme osso, foi o primeiro empreendedor, pois inovou encontrando utilidade para o osso. A capacidade de inovar é atribuída ao desenvolvimento da civilização.

Segundo Timmons (apud Dolabela, 1999), o empreendedorismo *"é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20"*, pois está alterando todos os conceitos de mercado previamente estabelecidos.

Britto e Wever (2003) adotam a seguinte definição de empreendedorismo:

> É a criação de valor por pessoas e organizações trabalhando juntas para implementar uma ideia através da aplicação de criatividade, capacidade de transformação e o desejo de tomar aquilo que comumente se chamaria de risco.

Drucker (1987) acrescenta que o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico, quanto econômico ou tecnológico.

Assim, é inegável que o papel do empreendedor sempre foi de fundamental importância para a sociedade, e através desses personagens busca-se a modificação cada vez mais da forma de fazer negócios no mundo. É através da aplicação sistemática de técnicas gerenciais sintonizadas que os paradigmas se modificam, ampliando assim, o leque de novos negócios na relação entre pessoas e empresas.

Nesse processo, associada a fatores econômicos, como a estabilização da inflação, o forte processo de globalização e o avassalador avanço tecnológico, muitas grandes empresas brasileiras tiveram que procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado. Dornelas[2] (2004) afirma que:

[2] DORNELAS, J.C.A. Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2004

> Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. Uma vez que os empreendedores estão revolucionando o mundo, seu comportamento e o próprio processo empreendedor devem ser estudados e entendidos

9.1. Aspectos Técnicos e Administrativos

Os aspectos técnicos do projeto compreendem considerações referentes à escolha entre alguns elementos de vital importância para o negócio, entre eles estão a localização e as instalações. Já os aspectos administrativos trazem informações sobre a estrutura organizacional necessária para implementação do projeto, a forma adotada para o empreendimento, seu tamanho e o tipo de atividade que irá desenvolver.

9.1.2. Localização

De acordo com Maricato (2001, p.60), *"a escolha do ponto é relevante para qualquer atividade comercial"*. O autor cita ainda a importância de instalar-se em locais que seu público gosta de frequentar, de fácil acesso e com condições de estacionamento.

Stoner e Freeman (1995) ressaltam que para o cliente, a comodidade é um fator de grande peso e afeta na procura pelo negócio, influenciando diretamente a receita do empreendimento.

A escolha da localização dependerá de diversos fatores, como disponibilidade do local, dos diversos bens de produção intermediários, tais como mão-de-obra, energia, matéria-prima (WOILER; MATHIAS, 1985).

De acordo com Chiavenato (1995), a localização do empreendimento está relacionada ao local específico para suas instalações, sendo que sua definição depende de condições diversas, os quais podem variar se o negócio está voltado para a produção de bens ou para a prestação de serviços.

Considerando estas condições, não restam dúvidas de que a localização do empreendimento atente os pressupostos da conveniência, motivação, eficiência, oportunidade e interesse público.

Afinal, ao seu redor estará outra grande atração, o Mundo dos Dinos, que terá um público da ordem de 1 milhão de visitantes por ano.

9.1.3. Instalações e Estrutura Organizacional

Todos os recursos da empresa precisam estar muito bem-organizado para otimizar o processo que leva ao produto final ou à prestação do serviço.

Visando uma melhor definição do investimento inicial, faz-se necessária a especificação e quantificação de todos os itens importantes para o funcionamento do negócio, de maneira que se deve caracterizar com detalhes os aspectos relativos às instalações do empreendimento no que tange a sua estrutura, fachada, reparos e outros investimentos necessários para a plena utilização do espaço físico alocado, sem se esquecer das necessidades de equipamentos e máquinas relacionadas aos móveis e acessórios, como decoração e uniformes (CHIAVENATO, 1995).

Por fim, Hall (1984, p.162) afirma que *"[...] uma organização precisa manter-se atualizada com desenvolvimentos tecnológicos em qualquer atividade que seja crucial para seu sucesso contínuo".*

Para Stoner e Freeman (1995, p.230) *"a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas"*. De acordo com o mesmo autor, as empresas podem ser classificadas quanto ao tamanho, levando em consideração o número de pessoas, volume de atividades e até mesmo o patrimônio envolvido e, portanto, serem classificadas como micro, pequenas, médias e grandes.

Outra classificação comentada pelo autor diz respeito a empresas produtoras de bens ou empresas prestadoras de serviço. As produtoras de bens são as que produzem materiais tangíveis, podendo ser bens de consumo ou produção, já as prestadoras de serviços são aquelas que oferecem mão-de-obra ou trabalho especializado.

Na montagem de uma estrutura, segundo Lacombe e Heilborn (2003), deve-se levar em consideração: a determinação do trabalho a ser feito para atingir os objetivos, a divisão do trabalho, a combinação das tarefas de modo lógico e eficiente, a criação de mecanismos de coordenação e a constante supervisão das estruturas para se identificar erros ou necessidade de atualizações e fazer os ajustes necessários.

Pois bem. As instalações, no caso concreto, referem-se a estrutura do imóvel a ser construído. Tal tema já foi abordado em tópico anterior e a sua estrutura organizacional atenderá as exigências e normas de segurança.

9.1.4. Aspectos Econômico-financeiros

Os montantes necessários para abertura do empreendimento, bem como seus possíveis retornos, são fatores imprescindíveis para a análise de risco de um negócio.

O presente tópico tem como objetivo apresentar conceitos referentes aos aspectos econômico-financeiros necessários para eventual a análise da viabilidade do empreendimento por parte do empreendedor(es).

9.1.4.1. Investimento Inicial

Buarque (1984) afirma que a definição do tamanho dos investimentos necessários para determinado projeto é questão de vital importância na determinação da viabilidade ou não de um empreendimento.

Segundo Degen (1989), investimentos são, normalmente, recursos aplicados em ativos necessários para que o negócio se operacionalize. O autor

ainda divide os investimentos em duas categorias, os tangíveis e os intangíveis. Os tangíveis referem-se aos investimentos em máquinas e instalações, já os intangíveis referem-se às marcas e pontos comerciais.

Já Dolabela (1999), afirma que os investimentos correspondem a despesas como aluguel ou compra do imóvel, pró-labore, salários, equipamentos, entre outros. Para o autor, o investimento ou capital inicial, é responsável pelos gastos operacionais para que se iniciem as atividades da empresa.

Um conjunto de decisões, as quais têm o intuito de fornecer à empresa uma estrutura ideal relativa a ativos, sejam eles fixos ou correntes, para que os objetivos de uma organização sejam alcançados; de acordo com Sanvicente (1983), são chamadas de decisões de investimento.

Gitman (1997) resume o investimento inicial como a saída de caixa relevante que acontece no momento de início da implementação do investimento proposto a longo prazo.

9.1.4.2. Custos e Receitas

A grande competitividade existente no mercado e a consequente dificuldade de retorno do investimento, levam os administradores a buscar um efetivo controle de seus custos e de suas receitas. Dessa forma, uma correta estimativa se faz necessária para a determinação da viabilidade de um empreendimento.

Os custos podem ser divididos em fixos ou variáveis. Os fixos são gastos periódicos e necessários para manter a empresa em funcionamento, tais desembolsos não variam em relação à produção, ou seja, não possuem relação com a quantidade produzida, como exemplos, podem ser citados o aluguel e o pró-labore. Já os custos variáveis, são os que aumentam ou diminuem de acordo com a produção, ou seja, possuem relação direta com o nível de produção de um empreendimento, como por exemplo, custo de matéria-prima e custo de frete (DOLABELA, 1999).

Tal ideia é reforçada por Sanvicente (1983) quando o autor afirma que os custos fixos não variam com o volume da atividade ou operação. Portanto não mantêm proporcionalidade direta como o total produzido.

Por outro lado, os custos variáveis alteram-se proporcionalmente às alterações do volume das atividades ou operações, assim quanto mais é produzido, maior será esse custo.

Já as receitas são provenientes da transferência de um produto ou serviço prestado para um cliente. Para Marion (1998), a receita é refletida no balanço patrimonial por meio da entrada de dinheiro no caixa ou em forma de direitos para com terceiros.

Woiler e Mathias (1985) afirmam que num primeiro momento, as projeções das receitas provêm de um adequado estudo do mercado. Dessa forma, é a partir da análise de mercado e das estimativas de venda que será possível a projeção das quantidades e dos preços dos produtos.

9.1.4.3. Capital de Giro

O capital de giro líquido pode ser entendido como uma medida de liquidez que é calculada ao se subtrair o ativo circulante pelo passivo circulante, sendo que o ativo circulante é formado pelas receitas ou fontes de capital de curto prazo, ou seja, que serão convertidas em moedas em um prazo máximo de 1 ano. Já o passivo circulante corresponde a todas as obrigações de curto prazo a serem liquidadas, também em um prazo máximo de 1 ano (GITMAN, 1997).

A manutenção de um robusto capital de giro é sem dúvida fator decisivo na prosperidade de um negócio, visto que essa afeta diretamente na liquidez da empresa.

Para Braga (1989), capital de giro é correspondente aos recursos aplicados no ativo circulante, composto pelos estoques, contas a receber e disponibilidades.

O capital de giro é, portanto, o montante de dinheiro necessário para que determinado empreendimento cumpra suas obrigações com assiduidade,

possibilitando assim, um justo funcionamento das operações. Nesse sentido, é extremamente necessário estimar o valor do capital de giro para que seja possível obter uma real conclusão ao final do projeto de viabilidade.

9.1.4.4. Fluxo de Caixa

Degen (1989, p.146) afirma que "*o conhecimento financeiro básico que todo futuro empreendedor deve ter é o da elaboração e interpretação de fluxos de caixa".* De acordo com o autor, a projeção para o futuro das variações das entradas e saídas de caixa geradas pelas atividades do negócio, constituem o fluxo de caixa.

Porém, algumas dificuldades são notadas quando a ferramenta é aplicada a um novo negócio:

a) as entradas e saídas provenientes de algumas atividades são de difícil estimação.

b) existem dificuldades em se estimar os valores futuros das entradas e saídas, devido à incerteza quanto aos índices da inflação.

c) existe dificuldade em quantificar o impacto dos riscos do novo negócio sobre as entradas e saídas.

A elaboração do fluxo de caixa proporciona base às análises necessárias para determinar a viabilidade de um empreendimento. Tal ferramenta pode ser usada para analisar a máxima necessidade de recursos, o Ponto de Equilíbrio, a sensibilidade para com as variações de vendas ou custos, o período de retorno do investimento, bem como sua rentabilidade e alavancagem financeira (DEGEN, 1989).

Para Gitman (1997), o planejamento de caixa pode ser considerado a *"espinha dorsal da empresa"*, sem esse instrumento, não será possível saber quando ou mesmo se haverá caixa suficiente para sustentar as operações da empresa. De acordo com o autor, as empresas que frequentemente apresentam falta de caixa e que precisam de empréstimos "de última hora", sentirão dificuldade em encontrar credores.

Dessa forma percebe-se a importância do fluxo de caixa para o presente trabalho, visto que sem ele seria dificultada a realização de um adequado estudo de viabilidade econômico-financeira.

9.1.4.5. Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio pode ser definido como *"(...) o nível em que as entradas operacionais geradas por vendas igualam-se às saídas operacionais, decorrentes dos custos operacionais necessários para produzir estas vendas num determinado período"* (DEGEN, 1989, p.152).

Sanvicente (1983) afirma que o Ponto de Equilíbrio das operações ocorre quando o volume de produção corresponde a um lucro operacional nulo, entende-se que as receitas provenientes das operações possuem o mesmo valor das despesas operacionais.

A fórmula para o cálculo do Ponto de Equilíbrio (PE) é:

$$PE = \frac{CF}{(MC/\mathrm{RO})}$$

Onde:

PE = Ponto de equilíbrio;

CF = Custos e despesas fixas totais;

MC = Margem de contribuição (receita operacional – custos e despesas variáveis);

RO = Receita operacional.

Segunda Dolabela (1999) é através do Ponto de Equilíbrio (PE) que o empreendedor pode descobrir o nível de faturamento necessário para cobrir seus custos, e dessa forma atingir um lucro operacional igual a zero.

Alcançar o PE financeiro é essencial para que o novo empreendimento seja viável, porém somente isto não basta, pois não remunera o investimento do empreendedor. Portanto, para que o novo negócio seja rentável, se faz necessária a geração de caixa acima do PE e a um nível que seja interessante para o empreendedor (DEGEN, 1989).

10. Matriz Swot

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), além de servir como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. Em função de sua simplicidade, pode ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um registro publicado na internet (blog) à gestão de uma multinacional. Sob a perspectiva da análise SWOT, a empresa apresenta suas principais linhas de atuação e observação, representadas a seguir:



Matriz SWOT

(Fonte: Adaptado de http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html - Acesso em 08/10/2020)

Primeiramente, devem analisadas as Forças do Empreendimento proposto nesse Estudo.

- Qualidade: O estabelecimento oferecerá uma excelência de qualidade tanto na prestação de serviço, quanto na segurança dos usuários.
- Conforto: Devido ao local ser bem projetado, com um projeto de arquitetura, o ambiente vai proporcionar um conforto acima da média.
- Flexibilidade: A flexibilidade vem dos diversos ambientes que o estabelecimento possuirá. Isso permitirá que os clientes o frequentem não só para lazer, mas também para desfrutar da gastronomia que se pretende implantar no Mirante da Serra.
- Atendimento: Uma das mais importantes forças, o atendimento aos clientes deve ser de qualidade, com colaboradores bem treinados para garantir um segurança e diversão aos usuários.
- Equipe treinada: o treinamento dos colaboradores significa segurança, conforme e satisfação dos usuários.

Uma análise das Fraquezas é apresentada abaixo.

- Investimento alto: o empreendimento como esse necessita de um capital alto para ser montado.
- Preços mais elevados: Os preços praticados pelo estabelecimento acima da média do mercado.
- Pouco conhecido pelo público: Assim que o empreendimento for aberto será pouco conhecido, necessitando de investimentos em marketing e propaganda.

As Oportunidades são as próximas a serem listadas:

- Empreendimento único na região, possibilitando a expansão para outras regiões.
- Atrações Sazonais. A flexibilidade de montagem e desmontagem dos brinquedos possibilita a criação de novas oportunidades.

- Área nova. O evento terá uma área única na Região.
- Região turística: Muitos turistas (potenciais clientes) vão frequentar, e já vem frequentando o Município em virtude de outros investimentos;
- Novas empresas e hotéis: Possíveis parcerias com esses novos negócios na área (Geográfica).

Por último apresenta-se foco nas Ameaças:

- Novos estabelecimentos: No local ainda há muito espaço e potencial para novos estabelecimentos (Geográfica).
- Carga tributária: A carga tributária no setor é alta, principalmente no que se refere ao pagamento de funcionários, o que pode impactar o lucro (Política).
- Local ainda especulativo: A área ainda não está bem desenvolvida e apesar de ter muito potencial, não há garantia que toda ela seja explorada (Geográfica).
- Crise brasileira: O país pode passar por uma crise econômica profunda.

A figura a seguir ilustra os pontos levantados na matriz SWOT:

	AJUDA	**ATRAPALHA**
I **N** **T** **E** **R** **N** **A**	FORÇAS - Qualidade - Conforto - Flexibilidade - Atendimento - Equipe Treinada	FRAQUEZA - Investimento Alto - Preço Acima da Média - Pouco Conhecimento pelo Público

E	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
X	- Empreendimento Único	- Concorrência
T	- Atrações Sazonais	- Carga Tributária
E	- Área Nova	- Local Especulativo
R	- Região Turística	- Crise Brasileira
N	- Novas Empresas e Hotéis	
A		

Primeiramente, ao cruzar as Forças e Oportunidades do negócio tem-se uma estratégia ambiciosa e ofensiva. O local no qual o empreendimento será construído e operado tem grande potencial e uma escassez de concorrentes em toda Região, levando a uma estratégia de aproveitar ao máximo os clientes potenciais e idealizá-los.

Ainda existem as projeções de inúmeros empreendimentos comerciais e de hotéis na região: portanto com a possibilidade de estabelecer possíveis parcerias.

Relacionando agora Forças e Ameaças, adota-se uma estratégia de manutenção, ou seja, as Ameaças são monitoradas mantendo as Forças para o controle da situação.

No caso de novos concorrentes, a alternativa a ser adotada é a fidelização de clientes. Todavia, essa fidelização dependerá da qualidade do atendimento e da segurança dos usuários.

A carga tributária é uma variável equivalente para todos os estabelecimentos do ramo, e não há muito que se possa fazer, exceto manter o estabelecimento rodando com boas práticas operacionais e enxugando custos constantemente sem perder a qualidade.

Já para a aposta no local de implementação, usa-se as Forças para minimizar o risco, apesar de ser especulativo, a área já tem muitos pontos turísticos e a maior parte das obras públicas já foi realizada.

Com relação às Fraquezas e Oportunidades, é importante evoluir nos pontos fracos de forma que auxiliem a aproveitar oportunidades estabelecendo uma estratégia de crescimento.

11. Plano Financeiro

Devido aos desafios do mundo empresarial, como a procura por investimentos rentáveis, a busca de ferramentas para suportar a decisão sobre investimentos é de suma importância, já que em um cenário real existem diversas possibilidades de investimento e uma quantidade de capital limitada.

Dessa forma, estudos devem ser realizados para analisar diferentes oportunidades a fim de tomar uma decisão para que o uso do capital seja o mais racional possível e que o retorno projetado atendas as expectativas do empreendedor.

Dito isto, o estudo de viabilidade do negócio aponta que a Concessão ora pretendida atende aos requisitos necessários para concretização de seu objetivo. Os diversos indicadores apontam para este cenário. Assim, não há razões para que o procedimento não seja concluído.

12. Matriz de Riscos

A Matriz de Risco é uma abordagem sistemática de tomada de decisões diante de incertezas sobre o futuro. Após mapear e avaliar os riscos da Concessão, os gestores devem tomar providências tendentes a eliminar ou, pelo menos, mitigar os riscos identificados.

No caso do presente processo administrativo, foi desenvolvida a ferramenta Matriz de Risco, que trabalha com a identificação de fatores de relevância, risco e

materialidade inerentes ao Anteprojeto. Esses fatores, ponderados por critérios objetivos, permitirão identificar possíveis riscos, mitigando-os com a melhor tomada de decisão para cada caso concreto.

A Matriz de Risco servirá, também, de base para a definição de algumas cláusulas contratuais da relação existente entre as partes, por meio de análise e atenuação das possíveis situações caracterizadoras da prestação de serviços.

Abaixo encontram-se todas as informações pertinentes a Matriz de Risco do objeto sob análise:

I – Riscos da Licitação					
	Risco	**Causa do Risco**	**Consequências**	**Alocação**	**Mitigação**
		Condições restritivas de participação e de habilitação	Custos de reelaboração e republicação do Edital	PMMP	Condições de participação abertas, com possibilidade de participação de empresas estrangeiras com decreto de autorização, bem como de entidades fechadas ou abertas de previdência complementar, instituições financeiras, fundos de investimentos e as empresas com atividade de investidoras financeiras, desde que reunidas em Consórcio com outras sociedades empresárias, e atendam às condições de habilitação; Razoabilidade na exigência dos atestados de experiência em empreendimentos semelhantes, bem como nas regras de somatório destes atestados.

I.1	Licitação Deserta	Inviabilidade financeira do objeto	Impossibilidade de formulação de propostas econômicas exequíveis.	PMMP	Previsão de investimentos adequados.
		Dificuldades de financiamento do empreendimento	Impossibilidade de execução dos investimentos previstos no contrato.	Compartilhado	Alocação razoável de obrigações à contratada, que poderão ser custeadas e financiadas em condições de mercado; Direito de saída, a ser utilizado pela PMMP ou pela Contratada, caso não se contrate financiamento nos prazos indicados pelo contrato; Declaração, pelo particular, de que dispõe de capacidade financeira para tomar os investimentos previstos para o contrato; A não obtenção de financiamento por culpa do particular ensejará sua responsabilização nos termos do contrato.
		Agressividade na transferência de riscos	Custos de reelaboração e republicação do Edital; Inexequibilidade do Contrato e necessidades de	PMMP	Divisão razoável dos riscos, aliada à garantia do equilíbrio econômico do Contrato nos casos em que o fator de risco não poder ser manejado pela Contratada (ex. força maior, circunstâncias imprevisíveis

			aditivos contratuais		etc).
I.2	Seleção de Propostas Aventureiras e Inequíveis	Realização de propostas irresponsáveis ou irrealistas	Inexequibilidade do Contrato	PMMP	Exigência de garantia da proposta; Exigência de declaração da proponente de que dispõe ou tem capacidade de obter recursos financeiros; Previsão de cláusula de saída passível de ser acionada pela PMMP; Previsão contratual de aplicação de multas para o caso de inexecução de obrigações assumidas; Especificação dos casos de reequilíbrio, atribuindo-se ao particular os riscos provenientes de sua proposta;
		Plano de Negócios/Anteprojeto Inexequível	Inexequibilidade do Contrato	Compartilhado	Previsão de termo de referência vinculante para a elaboração do Plano de Negócios/Anteprojeto, cuja elaboração foi precedida por estudos técnicos; Responsabilidade do concorrente pela observância do Termo de Referência; Responsabilidade da PMMP

					por eventuais erros no termo de referência disponibilizado.
I.3	Risco de paralisação do certame por decisão judicial ou administrativa.	Condições restritivas à participação, de julgamento ou equívocos na condução do procedimento licitatório	Suspensão do certame.	PMMP	Exigências de habilitação adstritas às previstas em lei ou já utilizadas e aprovadas anteriormente pelos órgãos de controle; Julgamento objetivo da proposta econômica, com base na maior outorga; Descrição objetiva do procedimento da licitação

II – Riscos na Fase de Operação					
	Risco	**Causas do Risco**	**Consequência**	**Alocação**	**Mitigação/Tratamento**
		Omissão da Concessionária	Impacto na remuneração da Concessionária. Aumento dos custos de operação. Impacto no Repasse dos Valores Percententes ao Poder Concedente	Concessionária	Atuação do Poder Concedente para cumprimento das cláusulas contratuais

II.1	Atraso no início da operação.	Omissão do Poder Concedente	Impacto na remuneração da Concessionária Aumento dos custos de operação. Impacto no Repasse dos Valores Percententes ao Poder Concedente	Poder Concedente	Ação judicial do Concessionário pleiteando o início da operação.
II.2	serviços prestados pela Concessionária	Serviços de má qualidade prestados pela Concessionária..	Aumento dos custos de operaração. Necessidade de novos investimentos para o atendimento dos parâmetros de desempenho.	Concessionária	Concessionária é responsável pela realização de investimentos para atender aos indicadores de desempenho; Previsão de pesquisa de satisfação dos usuários e canais de comunicação.

		Reincidência em índices baixos de desempenho.	Aumento dos custos de operaração. Necessidade de novos investimentos para melhoria dos serviços.	Concessionária	Previsão de penalidades, possibilidade de intervenção, e de decretação de caducidade da Concessão; Concessionária é responsável pela realização de investimentos para atender aos indicadores de desempenho; Aplicação de penalidades e sanções mais severas em casos de reincidência da má qualidade dos serviços
		Taxa de Evasão.	Redução da Receita da Concessinária motivada pela evasão de usuários Não atendimento aos indicadores de desempenho.	Poder Concedente	Obrigação de atendimento, por parte do Poder Concedente, das condições previstas no Edital; Reforço da fiscalização; Necessidade de Revisão do Contrato de Concessão.

II.3	Perecimento ou destruição dos bens da Concessão	Baixa qualidade dos bens.	Investimentos adicionais para a manutenção corretiva e preventiva dos bens, mantendo-os em conformidade com os níveis de qualidade determinados no Contrato. Aquisição de novos bens.	Concessionária	Concessionária conserva a responsabilidade integral pelos bens da Concessão, devendo adquiri-los conforme as especificações do Contrato e, quando cabível, substituí-los ou repará-los, corretiva e preventivamente; Padrões de qualidade mínimos exigidos para os bens da Concessão; Obrigação de os bens da Concessão reverterem ao Poder Concedente com determinado padrão de qualidade e prazo de vida útil.

		Conflitos relativos à multidão ou aglomeração de usuários com seus veículos	Investimentos adicionais para a manutenção corretiva e preventiva dos bens da Concessão.	Concessionária	Concessionária é responsável pelos custos decorrentes do reparo ou prevenção de danos, exceto quando causados por manifestações sociais e/ou protestos nas imediações dos bens da Concessão; Previsão de seguros obrigatórios contra danos patrimoniais ensejados por aglomerações de veículos; Concessionária conserva responsabilidade pela segurança e integridade dos bens da Concessão, assim como pelos custos decorrentes de danos a estes ativos; Previsão de seguros obrigatórios para a mitigação dos custos provenientes de danos aos bens da Concessão.

		Danos, furtos, roubos ou perda dos bens da Concessão.	Custos adicionais.	Concessionária	Segurança patrimonial; Previsão de contratação de plano de seguros patrimoniais.

II.4	Demanda	Necessidade de investimentos em novas vagas m razão do aumento do número de usuários.	Aumento dos investimentos	Concessionária	A concessionária é responsável pela elaboração e alteração, conforme necessidade e mediante aprovação do Concedente, do modelo de negócios para exploração da Concessão.
II.5	Passivos trabalhista e previdenciário	Poder Concedente ser responsabilizado solidariamente por obrigações trabalhistas ou previdenciárias inadimplidas pela Concessionária.	Custos adicionais com o adimplemento de direitos trabalhistas.	Concessionária	A Concessionária assume total e exclusiva responsabilidade de natureza trabalhista, previdenciária, fiscal, acidentária, ambiental ou qualquer outra relativa aos seus empregados ou terceiros contratados; Obrigação da Concessionária de

					manter indene o Poder Concedente em relação a eventual responsabilidade solidária relativa a obrigações trabalhistas e previdenciárias
II.6	Mudanças nos padrões de desempenho	Exigência por parte do Poder Concedente de novos padrões de desempenho, não previstos originalmente no Contrato..	Impacto na operação. Despesas adicionais	Poder Concedente	Direito à recomposição do equilíbrio econômico-financeiro do Contrato, salvo se esta mudança decorrer da repactuação contratual realizada no bojo da revisão ordinária do contrato.
II.7	Obsolência dos Indicadores de desempenho.	Indicadores de desempenho iniciais perdem a eficácia com o transcorrer do tempo, demandando readequação para a manutenção da qualidade dos serviços.	Impacto na operação. Despesas adicionais.	Poder Concedente	Obrigação de reelaboração dos parâmetros de desempenho mediante termo aditivo, assegurado o direito à recomposição do equilíbrio econômico-financeiro do Contrato nos casos em que esta recpatuação não decorrer de revisão ordinária do contrato.
II.8	Greve no setor de operação	Greves e outras manifestações dos funcionários que trabalham na Concessão.	Paralização temporária ou permanente da operação.	Concessionária	A concessionária é responsável por gerir as relações mantidas com seus colaboradores, inclusive em situações de greve ou outros tipos de manifestação;
II.9	Falhas nos equipamentos eletrônicos/sistemas	Utilização de equipamentos obsoletos ou em mau estado de conservação; Não realização de manutenção adequada dos	Risco de dano aos usuários.	Concessionária	A Concessionária deverá manter os equipamentos eletrônicos e sistemas em uso de forma permanente, realizandos as atualizações necessárias para seu bom e adequado funcioamento.

		equipamentos/sistemas			
II.10	Gestão Inadequada do Contrato	Procedimentos para gestão do Contrato e responsáveis não definidos claramente no Poder Concedente.	Assimetria nos sistemas de informação do Poder Concedente e do Concessionário.	Compartilhado	Definição prévia das informações a serem fornecidas pela Concessionária ao Poder Concedente; Exigência de que as informações solicitadas à Concessionária sejam enviadas em formatos compatíveis com os sistemas do Poder Concedente.
II.11	Queda na qualidade do serviço.	Gestão inadequada	Insatisfação dos usuários. Redução da quantidade de usuários e da rentabilidade da Concessionária.	Concessionária	Previsão contratual de intervenção e de caducidade por má performance medida por um sistema de mensuração de desempenho.

III – Riscos Econômicos-Financeiros

	Risco	Causas do Risco	Consequência	Alocação	Mitigação/Tratamento
III.1		Inflação nos preços dos insumos relacionados às	Aumento dos custos. Necessidade de aportar recursos		

		obras de melhoramentos e ampliação da infraestrutura	próprios adicionais ou de obtê-los em mercado para suportar as obrigações assumidas perante fornecedores e para a execução da Concessão.	Concessionária	Concessionária deverá suportar a variação dos preços dos insumos.
	Falta de retorno econômico dos investimentos realizados.	Variação cambial.	Aumento do valor, em Reais, da parcela do financiamento a ser paga pela Concessionária. Aumento dos custos	Concessionária	Risco de variação cambial será expressamente alocado à Concessionária no Contrato
		Custos excessivos de execução do projeto.	Redução do retorno econômico projetado pela Concessionária.	Concessionária	Particular é responsável pelos custos inerentes à Concessão
		Imprevisões, álea econômica extraordinária.	Investimentos adicionais para suportar os acontecimentos extraordinários.	Poder Concedente	Poder Concedente responde pelos riscos nos termos contratuais, assumindo os custos decorrentes daquilo que extraordinariamente sobejar os riscos ordinários atrelados às obrigações descritas no objeto do Contrato e na repartição de riscos nesse estabelecida.
		Erros do plano de negócios apresentado pela Concessionária.	Frustração de receitas projetadas; Custos adicionais para a implantação do plano de negócios	Concessionária	Concessionária conserva os riscos pelos planos de negócios apresentados
III.2					Concessionária é responsável pela realização de estudos

	Falência ou recuperação judicial da Concessionária	Falta de retorno econômico esperado	Inexequibilidade do Contrato	Concessionária	atualizados e pelo planejamento do retorno econômico da Concessão, assumindo os custos decorrentes de falhas nestes últimos, de ineficiências na execução do Contrato ou pela não concretização de expectativas assumidas por ocasião da contratação; Repercussões para a continuidade do Contrato mitigadas pelo acompanhamento da situação financeira da Concessionária, com possibilidade de intervenção e decretação de caducidade pelo Poder Concedente; Possibilidade de acionamento das garantias de execução do Contrato constituídas pela Concessionária, em caso de inviabiçidade do cumprimento das obrigações contratuais.
		Inadimplência do Concessionária junto a seus financiadores, fornecedores, empregados ou sub contratados.	Ações de cobrança, com possível pedido de decretação de falência	Concessionária	Concessionária é responsável pelos custos inerentes à Concessão, assumindo, inclusive, os custos de contratação do financiamento, custos trabalhistas e previdenciários, assim como com seus fornecedores; Previsão de *step in rights*[3].

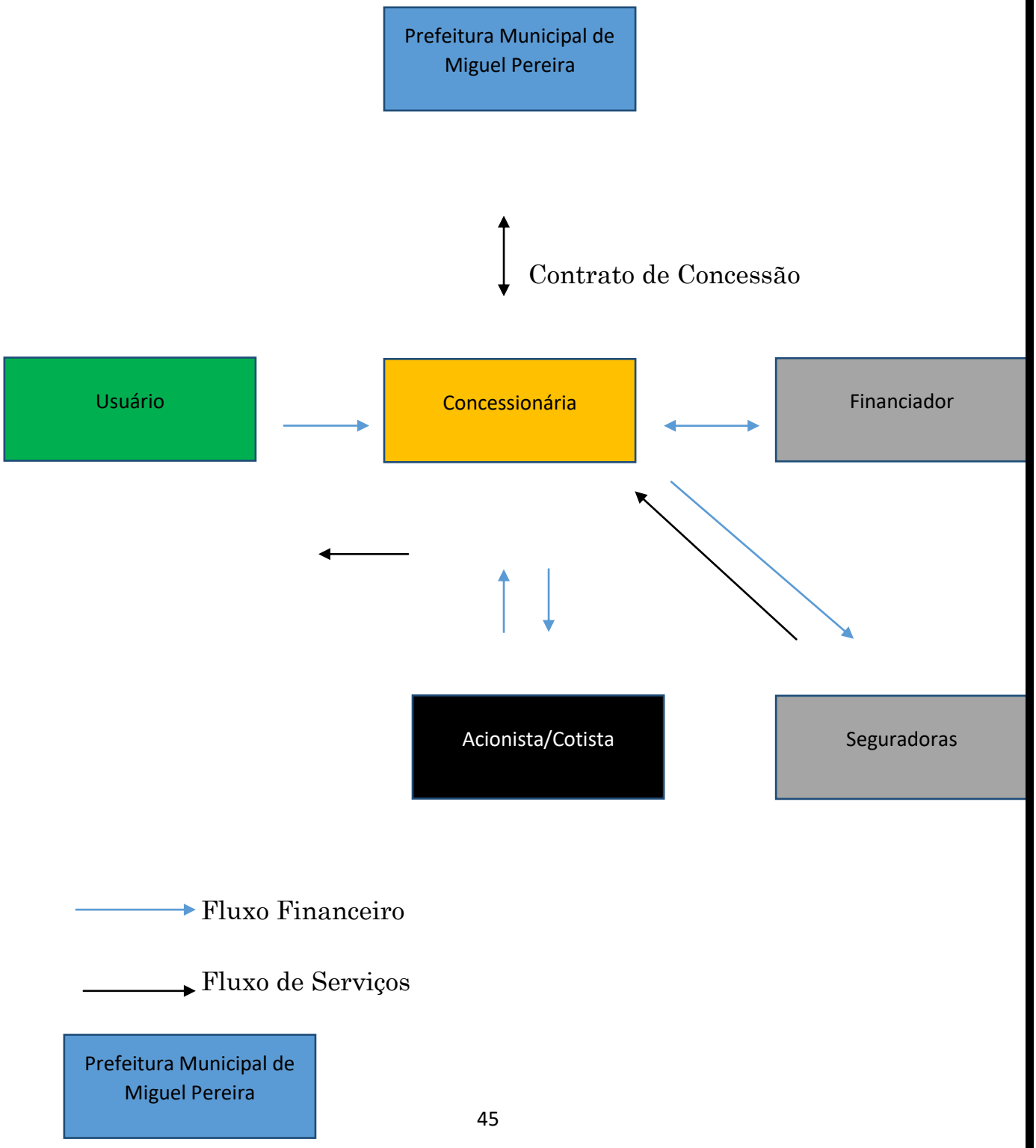
[3] *Step-in right*, ou *direito de assunção do negócio financiado*, é um dispositivo legal muito utilizado em *project finance*, e compõe a estrutura de garantias para esta modalidade de financiamento, a qual não apresenta garantias reais suficientes para a cobertura do crédito (como aconteceria em *corporate finance*).
O financiador, na falta de garantias reais suficientes para a concessão do crédito, exige do tomador uma série de garantias e seguros. Entre essas garantias, reserva-se o direito de assumir *(step-in)* o

III.4	Falta de atualização monetária dos valores	Redução do valor real da remuneração da Concessionária.	Diminuição das receitas da Concessionária.	Compartilhado	Previsão de readequação dos preços, conforme mercado.
III.5	Variação das taxas de juros.	Alteração das taxas de juros durante a vigência do Contrato.	Efeitos sobre a estrutura de preço da prestação do serviço	Concessionária	A Concessionária é responsável pela contratação do financiamento da Concessão e deverá suportar as variações de taxas de juros associadas a esta contratação.
III.6	Risco de Indisponibilidade de Financiamento.	Falta de recursos de terceiros para financiar o empreendimento	Aumento dos custos. Necessidade de aportar recursos próprios adicionais ou de obtê-los em mercado para suportar as obrigações assumidas perante fornecedores e para a execução da Concessão	Concessionária	Exigência, na licitação, de declaração de que o proponente dispõe capacidade financeira para obter financiamento; Exigência, no Edital, de declaração da instituição financeira de exequibilidade do plano de negócios; A Concessionária é responsável pela contratação do financiamento da Concessão.
III.7	Risco de inadimplência do parceiro privado junto às instituições financeiras	Parceiro privado parar de honrar os compromissos financeiros junto às instituições financeiras.	Aumento dos custos. Inviabilidade econômica da Concessão.	Concessionária	Cláusula de step-in-rights, permitindo ao financiador substituir, com autorização prévia do ente público, um novo operador na hipótese de inadimplemento do empreendedor; Possibilidade de oferecer os direitos emergentes da

negócio em caso de inadimplência. A execução desse tipo de garantia exige a previsão contratual de como isso se daria, o papel de cada uma das partes no processo, e as atribuições do órgão regulador neste tipo de eventualidade.

					Concessão em garantia do financiamento, no limite em que não comprometa a própria Concessão

13. Modelo de Negócio



O Poder Concedente será a Prefeitura Municipal de Miguel Pereira. A Secretaria de Turismo realizará o processo licitatório, na modalidade concorrência, para concessão do presente processo administrativo.

Concessionária

O vencedor da licitação, que assinará contrato com o Poder Concedente para exploração do presente objeto.

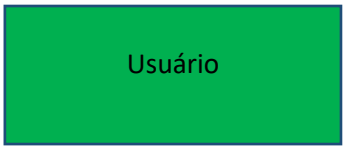
A concessionária deverá pagar em favor do Poder Concedente outorga para exploração da concessão. Em contrapartida, a Concessionária será remunerada através do consumo dos bens e serviços efetuados pelos usuários.

A Concessionária deverá obedecer aos padrões de governança corporativa e adotar sistemas de contabilidade e demonstrações financeiras padronizadas, conforme regulamento previsto na Lei das Sociedades por Ações, bem como nas normas definidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, podendo, a seu critério, assumir a forma de companhia aberta, com valores mobiliários admitidos à negociação no mercado.

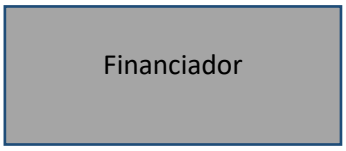
A Concessionária deverá manter durante a vigência do contrato seguros contra terceiros, a fim de mitigar os riscos envolvidos no empreendimento.

Acionista/Cotista

Os acionistas/cotistas são pessoas físicas/jurídicas que responsáveis pela sua constituição de sociedade empresária. Serão responsáveis também pelos aportes de capital necessário para elaboração, manutenção e investimentos do negócio. Por sua vez, os acionistas/cotistas farão jus aos dividendos do Projeto.



Os usuários serão os consumidores objeto da presente concessão.



O Projeto poderá ainda contar com financiamentos durante o período de Concessão, com termos e condições adequados à capacidade de geração de caixa do Projeto de Concessão.



Tendo em vista que ao longo da execução contratual podem surgir contratempos que ocasionam danos e perdas materiais, é necessário a utilização de seguros para mitigação de riscos.

O contrato de Concessão estabelecerá que a Concessionária mantenha em vigor, a partir do início até o término da Concessão, apólices de seguro que cubram o valor integral dos equipamentos, instalações, sistemas e outros bens móveis vinculados à Concessão.

13.1. Seguros e Garantias

Há previsão legal na Lei de Licitações (Lei nº 8.666/93) e na Lei de Concessões (Lei nº 8.987/95) de exigência de garantias do ente privado, quando oportuno. Por isso, o contrato de Concessão deverá exigir a contratação de seguros e garantias por parte do contratado. A seguir são descritos os seguros e garantias a serem adotados no contrato de Concessão.

13.2. Quadro de Indicadores de Desempenho

A Lei das concessões, Lei 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, em seu artigo 23 que regulamenta os contratos de concessão dispõe sobre a obrigatoriedade do indicador de desempenho. O indicador é um importante fator de avaliação dos parâmetros da concessão, como construção ou serviço. No artigo 35 da mesma lei, é colocado que o indicador de desempenho pode vir a ser fator de extinção da concessão pelo Poder Concedente, caso o indicador sinalize a baixa qualidade no serviço de acordo com os parâmetros estabelecidos.

Na figura abaixo estão resumidos os grupos de indicadores sugeridos. O quadro de indicadores é formado por quatro grupos, sendo eles: qualidade, segurança, sustentabilidade e performance financeira.

O indicador de desempenho se torna assim um auxiliar na verificação do serviço prestado pela Concessionária. Os indicadores serão classificados conforme detalhado nas notas a seguir:

Grupo de Indicadores de Desempenho			
Nota de Qualidade (i)	Nota de Segurança (ii)	Nota de Sustentabilidade (iii)	Nota de Performance Financeira (iv)

Indicador de Qualidade (i)

Indicador de Qualidade (i)	
Atendimento ao Usuário	Tratamento dos Usuários

O Indicador de Qualidade (IQL) retratará a qualidade da infraestrutura e dos serviços compreendidos na Concessão, compreendendo o atendimento das funcionalidades, performance, ausência de defeitos e inconformidades.

O IQL, que corresponde a um índice técnico de qualidade, será apurado quantitativamente por meio de dados e métricas relacionados à qualidade da infraestrutura e dos serviços. O IQL é dado pela avaliação dos seguintes sub-indicadores: ν Operacionalidade – OPL; ν Serviço – Serv; ν Satisfação dos usuários. O Indicador de Qualidade (IQL) será apurado por meio dos sistemas de informação que serão implantados pela concessionária para gerenciamento da infraestrutura

concedida e dos serviços prestados, e também através de inspeções in loco, realizadas aleatoriamente e por amostragem estatística representativa.

Deverá ser elaborado pela concessionária e submetido à aprovação do Poder Concedente, em um prazo de até 45 dias após o início da operação plena, relatório contendo as definições de amostragem, frequência e método de abordagem, bem como das datas e horários de inspeção, entre outros pontos que se relacionem aos demais aspectos operacionais e que serão analisados durante a avaliação dos indicadores.

Sub-indicador	**Peso**
Operacionalidade – OPL	15%
Serviços – SERV	15%
Satisfação dos Usuários – USU	15%
Total do Peso do Indicador de Qualidade	**45%**

Portanto, o Indicador de Qualidade será representado por um número de 1 (um) a 4 (quatro) que será obtido pelo resultado da fórmula abaixo:

IQL = (OPL + SERV + USU) / 3

O sub-indicador de Operacionalidade – OPL é destinado a avaliar a efetiva disponibilidade da infraestrutura, inclusive quanto a acessibilidade.

O sub-indicador de Serviços – SERV é destinado a avaliar a qualidade dos serviços associados a atividade do negócio, notadamente no que diz respeito ao atendimento dos padrões exigidos pela Legislação, em especial a do Direito ao Consumidor.

O sub-indicador de Satisfação dos Usuários – USU é destinado a avaliar a qualidade dos serviços prestados aos usuários, conforme pesquisa de satisfação dos usuários a ser realizada pelo Poder Concedente. Abaixo são apresentadas as métricas de apuração para os subindicadores mencionados acima.

Sub-indicador	**Avaliação**	**Racional**	**Forma de Medição**	**Nota (1; 2; 3; 4)**
Operacionalidade	Disponibilidade da	Disponiblidade e qualidade da	1. Relatório da concessionária; 2. Sistema de	4 – se 100% dos usuários estiverem satisfeitos com os serviços prestados, tais como:

– OPL	infraestrutura e serviços para os usuários	Infraestrutura	reclamações dos usuários e; 3. Verificação *in locu*	pontualidade, clareza, qualidade; 3 - descumprimento de até 10% das metas estabelecidas acima; 2 – descumprimento de 10,01% à 30% das metas; 1 – descumprimento acima de 30,01% das metas estabelecidas – 100%.
Serviços (SERV)	Atendimento à regulamentação do Código de Direito ao Consumidor e demais legislação pertinentes	Descumprimento da regulamentação da Legislação do Código de Direito ao Consumidor e demais legislação pertinente	1) Relatório da concessionária; 2) notificações dos órgãos de controle e; 3) verificação *in locu*	4 - se não houver irregularidade em relação à Legislaçaõ ou se forem sanadas no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados da sua notificação; 3 – se forem sanadas as irregularidades no periodo compreendido entre o 31º dia e 45º dia da notificação; 2 - se forem sanadas as irregularidades no periodo compreendido entre o 46º dia e 60º dia da notificação; 1 – acima do 60º dia da notificação
Satisfação dos Usuários (USU)	Satisfação dos usuários com os serviços e utilidades disponibilizados	Resultados das pesquisas semestrais a serem realizadas pelo Poder Concedente	Pesquisa de satisfação semestral a ser realizada pelo Poder Concedente	4 – Pontuação maior ou igual a 80% na avaliação da pesquisa de satisfação; 3 – Pontuação entre 79,99% e 50% na avaliação da pesquisa de satisfação; 2 – Pontuação entre 49,99% e 20% na avaliação da pesquisa de satisfação; **1 – Pontuação igual ou inferior a 19,99% na avaliação da pesquisa de satisfação**

Indicador de Segurança (ii)

Indicador de Segurança (ii)		
Acidentes com Usuários	Acidentes com Funcionários e Prestadores de Serviços	Incidentes Patrimoniais

O Indicador de Segurança (ISE) retratará a conformidade dos SERVIÇOS com as obrigações regulatórias, legais e contratuais aplicáveis. Ele é obtido por meio da apresentação de cadastros, laudos técnicos, certidões e relatórios gerenciais para diversas categorias de serviços, que indicarão a existência de plano

de trabalho, atividades desempenhadas, ocorrências, tratamento de falhas e incidentes, lições aprendidas, nível de serviço desempenhado e ações de melhoria. O ISE é dado pela avaliação dos itens correlacionados, formado pelos subindicadores:

- Incidentes com Usuários – INC;
- Acidentes com Funcionários e Prestadores de Serviço – AFPS;
- Incidentes Patrimonais - INCPATR.

O Indicador de Segurança (ISE) será apurado por meio dos sistemas de informação que serão implantados pela concessionária para gerenciamento da infraestrutura concedida e dos serviços prestados, e também através de inspeções in loco, realizadas aleatoriamente e por amostragem estatística representativa.

Deverá ser elaborado pela Concessionária e submetido à aprovação do Poder Concedente, em um prazo de até 45 dias após o início da operação plena, relatório contendo as definições de amostragem, freqüência e método de abordagem, bem como das datas e horários de inspeção, entre outros pontos que se relacionem aos demais aspectos operacionais e que serão analisados durante a avaliação dos indicadores.

Sub-indicador	Peso
Incidentes com Usuários – INC	10%
Acidentes com Funcionários e Prestadores de Serviços – AFPS	10%
Incidentes Patrimoniais – INCPATR	10%
Total do Peso do Indicador de Segurança	**30%**

Portanto, o Indicador de Qualidade será representado por um número de 1 (um) à 4 (quatro) que será obtido pelo resultado da fórmula abaixo:

$$ISE = (INC + AFPS + INCPATR) / 3$$

O sub-indicador de Incidentes com Usuários – INC é destinado a avaliar a segurança dos usuários na fruição da Concessão.

O sub-indicador de Acidentes com Funcionários e Prestadores de Serviços – AFPS é destinado a avaliar a segurança dos funcionários da concessão e seus prestadores de serviços. Abaixo são apresentadas as métricas de apuração para os subindicadores mencionados acima.

O sub-indicador Incidentes Patrimonais – é destinado a verificação manutenção e preservação dos bens, equipamentos, inclusive eletrônicos, e sistemas instalados pela concessionária para execução da concessão

Subindicador	**Avaliação**	**Racional**	**Forma de Medição**	**Nota (1; 2; 3; 4)**
Incidentes com Usuários (INC)	Ocorrência de incidentes graves envolvendo usuários, inclusive entre usuários	Quantidade de incidentes constatados	1) Relatório de ocorrências da concessionária, 2) sistema de reclamações dos usuários e 3) verificação in loco	4 – inexistência de incidentes graves envolvendo usuários, no período apurado; 3 – até 1 (um) incidente grave envolvendo usuários, no período apurado; 2 – até 2 (dois) incidentes graves envolvendo usuários, no período apurado 1 – acima 2 (dois) incidentes graves envolvendo usuários, no período apurado
Incidentes com Funcionários e Prestadores de Serviços (IAF)	Ocorrência de acidentes graves de trabalho, envolvendo funcionários e prestadores de serviço.	Quantidade de acidentes constatados	1) Relatório de ocorrências da concessionária; 2) sistema de registro do Ministério do Trabalho e; 3) verificação in loco	4 – inexistência de acidentes graves envolvendo funcionários e prestadores de serviço, no período apurado; 3 – até 1 (um) incidente grave envolvendo funcionários e prestadores de serviço, no período apurado; 2 – até 2 (dois) incidentes graves envolvendo funcionários e prestadores de serviço, no período apurado; 1 – mais de 2 (dois) incidentes graves envolvendo funcionários e prestadores de serviço, no período apurado.
Incidentes Patrimoniais (INCPATR)	Ocorrência de depredação do patrimônio construído/adquirido	Observância das exigências contratuais e regulamentares quanto à preservação do patrimônio	Relatório da concessionária notificações dos órgãos de controle e verificação in loco	4 - se não houver irregularidade em relação às exigências contratuais e regulamentares quanto a manutenção do patrimônio, ou se forem sanadas no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 3 – até 2 (dois) eventos de

				irregularidade além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 2 – até 3 (três) eventos de irregularidade além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 1 – mais de 3 (três) eventos de irregularidade além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação
	Ocorrência de depredação de equipamentos eletrônicos	Observância das exigências contratuais e regulamentares	Relatório da concessionária notificações dos órgãos de controle e verificação in loco	4 - se não houver irregularidade em relação às exigências contratuais e regulamentares quanto a manutenção do patrimônio, ou se forem sanadas no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 3 – até 2 (dois) eventos de irregularidade além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 2 – até 3 (três) eventos de irregularidade além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 1 – mais de 3 (três) eventos de irregularidade além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação

Indicador de Sustentabilidade (iii)

Indicador de Sustentabilidade (iii)
Número de Programas com Foco na Educação Ambiental e Conservação

O Indicador de Sustentabilidade Ambiental (ISS) destina-se a retratar o efetivo comprometimento da concessionária com a educação socioambiental dos usuários, de maneira a conscientizar e sensibilizar os usuários quanto à importância da preservação do meio ambiente, por meio de atividades educativas e recreativas, com o uso de temáticas expositivas e didáticas.

A concessionária deverá desenvolver um programa de educação socioambiental, com as características e conteúdo mínimo apresentados neste contrato, devendo submetêlo à aprovação do Poder Concedente.

O Indicador de Sustentabilidade Socioambiental destina-se a apurar o efetivo cumprimento deste programa. O Indicador de Sustentabilidade Socioambiental (ISS) será apurado por meio das informações prestadas pela concessionária em seu relatório para o Poder Concedente, quanto à efetiva implantação de seu programa de educação socioambiental, e também através de inspeções in loco, realizadas aleatoriamente.

Deverá ser elaborado pela concessionária e submetido à aprovação do Poder Concedente, relatório contendo as definições de amostragem, frequência e método de abordagem, bem como das datas e horários de inspeção, entre outros pontos que se relacionem aos demais aspectos operacionais e que serão analisados durante a avaliação dos indicadores.

O Indicador de Sustentabilidade Socioambiental (ISS) será apurado de acordo com a seguinte métrica:

Subindicador	**Avaliação**	**Racional**	**Forma de Medição**	**Nota (1; 2; 3; 4)**
Sustentabilidade socioambiental	Implantação do programa de educação socioambiental elaborado pela concessionária e aprovado pelo Poder Público	Constatação de descumprimento dos compromissos assumidos pela concessionária em seu programa de educação socioambiental	Relatório da concessionária, sistema de reclamações dos usuários e fiscalização in loco	4 - se não houver descumprimento de nenhum dos compromissos previstos no programa de educação ambiental, ou se os descumprimentos forem sanados no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 3 – até 2 (dois) eventos de descumprimento de compromissos além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 2 – até 3 (três) eventos de descumprimento de compromissos além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação 1 – mais de 3 (três) eventos de descumprimento de compromissos além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação
		Serviço de Equipe de Apoio Educacional	Um Educador para cada 1000 usuários	4 - se não houver descumprimento de nenhum dos compromissos previstos no programa de educação

			ambiental, ou se os descumprimentos forem sanados no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 3 – até 2 (dois) eventos de descumprimento de compromissos além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 2 – até 3 (três) eventos de descumprimento de compromissos além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação; 1– mais de 3 (três) eventos de descumprimento de compromissos além do prazo máximo de 30 (trinta) dias contados de sua verificação
	Manual Socioambiental	Primeiro, em até 12 meses e 1 revisão a cada 24 meses	4 – Sim; 1 - Não
	Elaboração do Plano de Educação Socioambiental	Primeiro em até 12 meses e 1 revisão a cada 24 meses	4 – Sim; 1 - Não

Indicador de Performance Financeira (iv)

Indicador de Performance Financeira (iv)
Saúde Financeira da Concessionária

O Indicador de Performance Financeira (IPF) destina-se a garantir a higidez da concessionária e, por consequência, da Concessão, de maneira a permitir a sua continuidade e sustentabilidade em longo prazo.

O Indicador de Performance Financeira (IPF) será apurado por meio das informações econômicas prestadas pela concessionária em seu relatório para o Poder Concedente, notadamente o seu balanço patrimonial.

O Indicador de Performance Financeira (IPF) será apurado de acordo com a seguinte métrica:

Subindicador	Avaliação	Racional	Forma de Medição	Nota (1; 2; 3; 4)
Performance Financeira (IPF)	Saúde Financeira da concessionária	Constatação da higidez econômica da concessionária	Apreciação do balanço patrimonial da concessionária	4 – Ativo Circulante / Passivo Circulante maior que 01; 3 – Ativo Circulante / Passivo Circulante entre 0,7 e 1,0; 2 – Ativo Circulante / Passivo Circulante entre 0,5 e 0,69; 1 – Ativo Circulante / Passivo Circulante menor que 0,5.

14. Conclusão

O objetivo desse estudo foi demonstrar a conveniência, oportunidade, interesse público e motivação para a contratação objeto do presente processo administrativo.

Não obstante os valores dos investimentos a serem relevantes diante do contexto orçamentário, não há dúvidas de que a concessão gerará, em futuro breve, aportes significativos de novos recursos privados no Município. Em consequência, empregos diretos e indiretos serão criados, gerando renda e riqueza para a população.

Ora, a partir do momento em que novos recursos ingressam no Município e empregos são gerados, o Município passará a arrecadar um volume maior de receitas próprias, tornando-se menos dependentes de outras fontes, como royalties. Aliás, esta tem sido, inclusive, a orientação da Corte de Contas do Estado do Rio de Janeiro na análise das Prestações de Contas.

Todavia, por ser uma análise preliminar, é necessário que o vencedor do certame apresente o projeto, conforme o item 3.3 do Termo de Referência a fim de que possamos fazer um juízo de valor e concluir com o estudo da viabilidade da concessão. Portanto, aguardamos a apresentação do projeto técnico.