



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O ESTADO E A INICIATIVA PRIVADA NO PROJETO PORTO MARAVILHA

FELIPE DE SOUZA MENDES E SILVA
Fundação Getúlio vargas

GABRIEL OLIVEIRA AMARO
FGV/EBAPE

MARCOS LOPEZ REGO
Fundação Getúlio vargas

JOSE ERNESTO MATTOSO FAILLACE JUNIOR
PUC-Rio



ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O ESTADO E A INICIATIVA PRIVADA NO PROJETO PORTO MARAVILHA

Resumo

Esta pesquisa sobre as relações entre a iniciativa privada e o Estado, com o objetivo de, partindo de uma visão de dentro da empresa, entender o Poder Público como parte interessada *stakeholder* para a montagem de uma estratégia que considere essa força atuante nas organizações. O estudo segue o método qualitativo, com viés exploratório. Foram entrevistados empresários que tem projetos na região do Porto maravilha, além da concessionária Porto Novo e sua contratante que representa o Poder Público. A influência do Poder Público dentro das empresas resta notória em diversos aspectos. Ao final, contribuimos para o entendimento de como o Governo brasileiro se relaciona com as empresas, criando substrato para empresários tomarem decisões estratégicas conhecendo melhor uma das forças presentes no ambiente institucional: o Poder Público enquanto contratante, parceiro ou *stakeholder*.

Palavras-chave: Projetos públicos, Partes interessadas; Estratégia; Projeto Porto Maravilha; Parceria público privada.

Abstract

This research focus on the relations between the private initiative and the State, starting from a organization vision towards the Public Power as a fundamental stakeholder in a strategy design that considers this force acting in the organizations. The study follows the qualitative method. Entrepreneurs with projects in the Porto region were interviewed, as well as the Porto Novo organization and its contractor representing the Public Power. The influence of the Public Power within the companies is notorious in several aspects. In the end, we contributed to the understanding of how the Brazilian Government relates to companies, creating a substratum for entrepreneurs to make strategic decisions, and to better understand one of the forces present in the institutional environment: Public Power as contractor, partner or stakeholder.

Keywords: Public Projects; Stakeholder; Strategy; Porto Maravilha Project; Public-private partnership



1 Contextualização e Problema de pesquisa

A instituição Estado, entendida aqui como o Poder Público ou o governo quando exercendo o monopólio do uso do poder para controlar os individuais possui relação com a iniciativa privada, seja com cada cidadão ou corporações. Isso se afirma, pois, na sua origem, o Poder Público foi estabelecido justamente para regular a vida dos particulares em prol de um bem comum, através da ideia de “*puissance publique*” (Mello, 2007).

No Brasil e na América Latina a formação do Estado se deu antes da formação de uma sociedade capitalista, diversamente de como ocorreu no caso europeu, durante o século XIX. Ou seja, por aqui o surgimento de uma força regulatória estatal precede a formação do próprio mercado, sendo certo que esta força, inclusive, tomou para si a missão de fomento para desenvolver a sociedade moderna (Faletto, 1989). Na mesma esteira, destaca Lechner (1993) que a intervenção do Estado não corresponde tanto a uma função de corretivo do mercado como a um esforço deliberado de promover o desenvolvimento econômico. Isso implica, por outro lado, que a economia de mercado, típica desses países latinos, não só depende da iniciativa estatal como guarda estreita relação com a “razão de Estado”.

Ou seja, o Estado tomou para si a responsabilidade de fomentar o desenvolvimento e criar condições para promover a iniciativa privada. Decorre disso, portanto, desde o princípio da sociedade moderna brasileira, o inchaço da regulação e sua presença latente no cenário privado brasileiro, eis que a regulação, a princípio, é entendida como atuação estatal direta ou indireta sobre o domínio das relações privadas econômicas, onde se inserem atividades de planejar, fiscalizar, coordenar, orientar, coibir, regulamentar ou fomentar atividades dos particulares (Marques Neto, 2015).

Existem indicadores comparativos das relações Estado-Sociedade, como o ranking de liberdade (Heritage Foundation, 2017) e de IDH (ONU, 2017). O primeiro relaciona os países por liberdade econômica, estudando, em cada país, o nível de respeito às leis, o tamanho do governo e seus gastos, a liberdade negocial, trabalhista e monetária. O segundo estudo analisa níveis de direitos humanos, segurança, sustentabilidade, noção de coletividade, entre outros. O que se observa é que os primeiros países em liberdade econômica também estão entre os primeiros em desenvolvimento humano. O Brasil está em 140º na classificação de liberdade, classificado como *mostly unfree* e ocupa a posição 79º no IDH.

Ainda é importante citar o ranking de competitividade divulgado anualmente pelo *International Institute for Management Development* (IMD), que corrobora o acima exposto. Segundo o IMD (2017), os padrões seguidos pelos países de alta competitividade são de *business-friendly regulation*, foco em infraestrutura física e intangível, promoção de instituições inclusivas e abertura do mercado em geral. No resultado dessa citada pesquisa, o Brasil ficou na sexagésima primeira posição, na frente apenas de Venezuela e Mongólia, e, atrás de todos os citados países com abertura de mercado e menor nível de intervenção estatal.

Nesse entendimento, temos que o setor público não pode ser tomado como um fator externo à formulação da estratégia das empresas. Na verdade, o que se vê é que as políticas públicas servem, muitas vezes como impulsores não mercadológicos do sucesso das organizações privadas, quando estas conseguem moldar sua estratégia com o ambiente político, criando oportunidades. Assim, as empresas devem estimular o entendimento do setor público e suas decisões para criar vantagem competitiva (Bailey, 1999).

O trabalho se divide em duas principais seções. Na primeira parte é trazida uma visão geral sobre as relações entre Estado e iniciativa privada, quando se discorre sobre o histórico de formação do Estado e sua relação com o privado, além da teoria sobre *stakeholders* e a inserção do Poder Público na categoria em relação as empresas. A segunda parte é onde foi analisada a Parceria Público Privada do Porto Maravilha, sob a ótica do partícipe privado e de outros empreendimentos independentes instalados na região. Assim, se busca estudar os



impactos das obrigações das empresas impostas pelo setor público, o que pode ser representado pela regulação estatal, obrigações tributárias e obrigações trabalhistas, além de identificar outros tipos de intervenções estatais que impactam indiretamente no setor privado, de modo que se enfoque aquele como *stakeholder* autônomo de empresas privadas brasileiras.

Ademais analisamos alguns momentos em que há ligação direta e formal entre o Estado e Empresas, utilizando um caso de contrato de Parcerias Público-Privada, investigando as nuances capazes de trazer sucesso ou insucesso para esses acordos, o que pode representar problemas para a iniciativa privada. Vale dizer: levando em consideração unicamente a ótica da iniciativa privada, a decisão de entrada em uma PPP é delicada. Os valores monetários envolvidos são altos (acima de vinte milhões de reais, cf. Lei 11.079/04), havendo elevado risco envolvido, já que falhas podem representar prejuízos incalculáveis.

Assim sendo, é de valor para as empresas o presente estudo, que representa material para entendimento do Estado, seu parceiro contratual ou não contratual. Some-se ao citado risco, dados existentes no sentido de que a falta de conhecimento das especificidades do instituto das PPP's e barreiras culturais têm sido determinantes para a dificuldade da implementação do instituto no Brasil (Packer e Ghisleni, 2015).

Vemos que em alguns casos as empresas concessionárias/contratadas não conseguem atingir seus objetivos, apresentando prejuízo ou lucro incompatível com seu planejamento inicial, o que pode levar, entre outros desdobramentos, à má prestação do serviço concedido, que é o objetivo primário do Poder Público. Buscamos, então, entender as questões críticas existentes na busca desse equilíbrio entre as partes. Existem referências na mídia de concessionárias com problemas financeiros. A operadora das Barcas da travessia Rio-Niterói, por exemplo, já tentou encerrar a prestação e receber indenização do Estado (Grillo, 2015). A concessionária da via expressa Linha Amarela, por sua vez, já esteve em briga com o Município do Rio de Janeiro por conta de isenção de duplo pedágio (G1, 2016).

Além disso, é conhecido também o impasse da PPP do Estádio do Maracanã, onde a briga entre os parceiros se arrasta e ainda não há desfecho para a história. Parece mais um caso de insucesso, como é narrado nas reportagens do jornal O Globo, de Carolina Oliveira Castro e Miguel Caballero, de abril de 2017 e Ancelmo Gois de dezembro de 2016, que apontam prejuízos da operadora e renovação da licitação.

Sendo assim, restando certo que de um lado temos a grande influência do Estado brasileiro no ambiente empresarial, sendo aquele um potente *stakeholder*, mesmo quando não há vínculo formal com alguma empresa. Em outros casos, ainda há o estabelecimento de contratos entre estes, o que será objeto de nossa pesquisa, no sentido de compreender o lado das empresas no instituto. Se no campo da Administração Pública as PPP's são estudadas para viabilizar o atendimento do interesse público por meio de obras de infraestrutura ou prestação de serviços públicos, no campo da Administração de Empresas o instituto deve ser analisado para funcionar como negócio para as empresas.

A verdade é que estamos diante de assunto interdisciplinar. Na celebração de PPP's temos duas esferas distintas se desenvolvendo de forma concomitante. De um lado o Estado deseja prestar serviços e atender o interesse público, e de outro lado, não menos importante, o privado está exercendo atividade econômica empresarial, perspectiva que iremos focar.

Para efeito dessa pesquisa, iremos exatamente entender o Estado para classificá-lo como ameaça ou oportunidade, aliado ou inimigo, em relação às empresas. Veremos se em alguns casos sua atuação configura ameaças à atividade empresarial, mas em outros casos de parcerias podem ser oportunidades de negócios, seja em relações formais ou não.

Sendo assim, o problema de pesquisa do estudo em tela está inserido na seguinte pergunta: sendo o Poder Público inserido no rol de influentes *stakeholders* das empresas, como estas devem formular seu planejamento estratégico no sentido de atingir vantagem



competitiva, inclusive quando o tem como parceiro em projetos de Parceria Público-Privada, tomando o caso real da PPP do Porto Maravilha?

O objetivo final desta dissertação é analisar o ambiente das relações entre iniciativa privada e poder público no contexto brasileiro, com o objetivo de fornecer substrato para que as empresas analisem o ambiente institucional em que vivem, podendo avaliar riscos e se adaptar ao cenário imposto, já que, no Brasil, o tamanho do Estado resta por impactar fortemente a vida privada. Assim, poderão decidir sobre firmação de parcerias. Além disso, existe importância acadêmica no estudo das parcerias públicas no campo da administração.

Por meio do Porto Maravilha e empresas ali instaladas, foram identificados impactos do Poder Público nas empresas e como esse conjunto de ações do Estado tem influência na estratégia das empresas. Em outras palavras, buscou-se identificar o papel de stakeholder do Estado no mercado, quais os seus interesses e o que espera do empresariado, inclusive quando celebra contratos privados.

Nesse sentido, também será de valor para as empresas que fazem ou buscam fazer alianças contratuais com pessoas jurídicas de direito público um estudo que analise esse tipo de relação pelo seu ponto de vista.

Vislumbra-se, na conclusão, fornecer conhecimento para a iniciativa privada sobre os principais entraves impostos pelo estado que encontrarão em sua jornada, propondo mudanças na visão da Administração Empresarial em relação ao Estado, onde há reflexão sobre a necessidade de mudanças na gestão interna.

Foi escolhido o caso do Porto Maravilha para estudo. Trata-se de caso único, entretanto não há de se definir o presente estudo como estudo de caso de forma fechada. O caso foi escolhido por ser bastante amplo e abranger diversos projetos independentes diferentes.

Ao longo desse trabalho, vamos nos referir constantemente à duas esferas distintas e como elas se tocam. A primeira esfera é a privada. Para citá-la, utilizamos as terminologias “iniciativa privada”, “empresas” ou “empreendedores”. Importante frisar todos esses termos se referem a esse contexto do setor privado que investe ou empreende em busca de lucro.

A segunda esfera é a pública. Para esta, utilizamos os termos “Poder Público”, “Estado”, “Administração Pública”, “Governo” ou o ente federativo respectivo (Município, Estado ou União). Não obstante haver diferença técnica entre estes no ramo da teoria do Direito e estudo da Administração Pública, o que não nos interessa, estamos falando desse mundo público de forma ampla, significando todo movimento que vem dessa seara atingindo a vida privada, seja se valendo do monopólio do uso do poder de polícia, para regular ou para prestar serviços públicos, conforme a Constituição brasileira (CRFB, 1988).

2. Marco Teórico

A base teórica da primeira parte da pesquisa, onde inserimos o Poder Público como parte de interesse direto ou indireto da iniciativa privada, ocorre em torno da Teoria dos Stakeholders e Teoria das respostas estratégicas das organizações em relação às pressões institucionais externas. O termo *stakeholder* citado pela primeira vez por Freeman e Reed em 1983 (Freeman; Reed, 1983). Entretanto, a publicação de Freeman (1984) é a principal obra do tema é a em volta dela que gira a literatura acadêmica sobre essa teoria, sendo publicação amplamente citada na academia (Ribeiro, 2016).

O ímpeto inicial por trás da gestão de stakeholders era tentar construir uma estrutura que fosse sensível às preocupações dos gestores que lidavam com altos níveis de turbulência e mudança ambiental. Assim, temos a seguinte definição para o conceito: “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou podem afetar a realização dos objetivos de uma organização”.



O que se busca, em verdade, é a criação de valor para cada parte interessada em uma empresa ou projeto (Freeman, 1984, p. 46).

Conforme Laplume, Sonpar e Litz (2009), os gestores precisam gerenciar os *stakeholders* de forma a conciliar os interesses destes e os próprios. Devem, portanto, identificar e prever estratégias a serem empregadas de acordo com cada espécie de *stakeholder*, que, conforme o próprio Freeman (1984), podem ser classificados em ameaças ou oportunidades para uma organização.

Assim sendo, no contexto desse trabalho, temos que o Poder Público pode ocupar tanto a posição de ameaça como de oportunidade para uma empresa privada. Em alguns casos, o excesso de regulação e imposição de obrigações, bem como a falha na gestão da coisa pública e parcerias público-privadas, pode atrapalhar o desenvolvimento da atividade empreendedora quando não há uma estratégia formulada considerando de forma primária a existência desse fator. Por outro lado, existem oportunidades de estabelecimento de contratos (PPP's) capazes de trazer lucro e negócios de sucesso para as empresas, mas para isso é necessário conhecer e saber lidar com a outra parte (o contratante público), para que esta oportunidade não se transforme em ameaça e perdas para a organização.

Em primeiro lugar, é importante destacar as diferentes teorias acerca das respostas estratégicas das organizações em relação à pressões e expectativas externas. Temos, nesse sentido, a Teoria Institucional e a Teoria da Dependência de Recursos, sendo que entre elas existem pontos comuns e divergentes. Como consequência disso, podem ser vistas como complementares entre si, já que ambas reconhecem a existência de influências externas que moldam as organizações, mas, se por um lado a Teoria Institucional sugere uma postura passiva, a Teoria da Dependência de Recursos entende que os gerentes têm opções de como absorver essas pressões. Assim, a primeira teoria considera uma aderência à imposição externa de regras, de forma diferente da outra Teoria, que considera a gestão de recursos escassos em conjunto com a absorção dessas regras (Oliver, 1991).

Ainda segundo Oliver (1991), em síntese, a Teoria Institucional adota uma visão determinista, a qual entende que o meio organizacional apenas se adequa ao imposto pelo ambiente. Por outro lado, a Teoria da Dependência de Recursos adota a abordagem voluntarista, onde os Executivos percebem às necessidades e adequam a sua organização de acordo com suas escolhas e recursos disponíveis, de modo a assegurar a vantagem competitiva de sua empresa.

Considerando a Teoria Institucional temos os seguintes tipos de resposta para as pressões: (i) Aquiescência; (ii) Compromisso; (iii) Esquivança; (iv) Desafio; e (v) Manipulação, sendo que essas espécies de respostas são bem amplas, podendo variar de conformação até resistência, de passividade até pro-atividade, entre outras variações (Oliver, 1991).

Ora, se ao longo dessa pesquisa estamos afirmando que as empresas devem se organizar e fornecer algum tipo de resposta ou estratégia em relação às demandas externas impostas pelo Poder Público, é de se inferir, assim, que o Poder Público constitui uma pressão institucional para as organizações privadas no Brasil. Nesse sentido, Scott (1987) afirma que tais Instituições podem ser representados por mecanismos de regulação, organizações governamentais, leis ou Tribunais.

Nesse passo, menciona-se o modelo das cinco forças competitivas na indústria, de Porter (1986). Ele consiste na análise das forças envolvidas no ambiente empresarial, quais sejam, poder dos fornecedores, poder dos clientes, ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, e rivalidade entre concorrentes. Por outro lado, as visões ampliadas, de Grant (2005) e Ghemawat (2000), são também importantes, uma vez que complementam o modelo das forças competitivas, sendo que o primeiro simplesmente adiciona o Governo como uma



sexta força, enquanto o segundo relaciona essa nova força com o poder de barganha dos clientes.

Porter (1986) não considera a Administração Pública como uma força autônoma, mas considera que este está presente em certa medida em cada uma das cinco forças existentes. Ou seja, este é considerado por ele como um fator que afeta cada uma das cinco forças e não uma força autônoma. Este autor ainda considera a regulação estatal como um dos gatilhos capazes de transformar o mercado. Nesse sentido, Porter (1986) diz que o Governo não pode ser considerado uma “sétima força” por que nunca é eminentemente positivo ou negativo para uma indústria. Em um mesmo caso, este pode ser positivo em conjunto com uma força e negativo quando em conjunto com outra, isto porque o Estado opera em diversos níveis e em mecanismos diferentes, cada um podendo afetar a indústria de forma peculiar.

Já Bailey (1999) considera o governo como força autônoma. Para o presente estudo esta abordagem tem grande importância, já que se deseja estudar este stakeholder de forma mais aprofundada e individualizada. Analisamos os fundamentos que estes autores trazem para chegar a esse modelo.

Constata-se que o modelo proposto pelo Estado Democrático de Direito, vigente hoje no ordenamento brasileiro, pressupõe um Estado mínimo e regulador, onde a livre iniciativa é princípio consagrado e a atividade econômica é campo destinado à iniciativa privada (ainda que existam casos pontuais de Estado empresário). Não há, aqui, o Estado mínimo na pura concepção liberal, mas uma intervenção reguladora módica apenas em casos determinados (Barroso, 2005).

No cenário brasileiro o Estado demanda altos custos tributários, trabalhistas e sociais à iniciativa privada, segundo os rankings já citados, quais sejam, o de facilidade em fazer negócios (Banco Mundial, 2017), o de liberdade (Heritage Foundation, 2017) e o de competitividade (IMD, 2017). São formas de intervenções estatais diretas nas empresas, fatores que são negativos tanto para os empresários como para os trabalhadores. Nesse sentido, deve-se levar em conta o papel da política tributária, notadamente em sua função extrafiscal (não meramente arrecadatória), no desenvolvimento econômico, onde deve haver privilégio para o trabalho e a produção (Ribeiro, Castro 2013).

No campo econômico, os fundamentos básicos do liberalismo econômico são importantes no entendimento da relação Governo e Iniciativa Privada. Partindo de uma proposição a de que as intervenções do Estado na iniciativa privada são negativas, importante é entender o liberalismo econômico, uma vez que seu principal pressuposto é a de liberdade nas relações econômicas, sem que haja interferência de qualquer instituição.

O neoliberalismo, introduzido a partir do fim da década de 1970 por Margareth Thatcher (Inglaterra) e Ronald Reagan (Estados Unidos) a partir das ideias centrais do liberalismo, é uma teoria político econômica que defende que o bem estar das pessoas pode ser alcançado com o aumento das liberdades individuais de empreender, também se assegurando direito a propriedade privada, mercado livre e livre comércio. A intervenção estatal nesses pontos, se houver, deve ser mínima (Harvey, 2007)

No Brasil, as Parcerias Público-Privadas são regidas pela Lei 11.079/04, inseridas pela reforma gerencial da Administração Pública de 2004, que visava retirar do Poder Público a prestação de serviços muito onerosos, oferecendo isso ao particular com vantagens que não eram existentes nas modalidades anteriores (Duarte e Silva, 2014).

A PPP é uma das formas possíveis de parcerias contratuais entre entes públicos e empresas privadas, servindo especificamente para a execução de obras ou prestação de serviços, com duração de cinco a 35 anos e valor não inferior à R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais), cuja viabilidade econômico-financeira depende do pagamento de contraprestação pecuniária do poder público ao ente privado ou contraprestação somada a



tarifas cobradas dos usuários do serviço, dentre outras características específicas de duração, escopo e remuneração presentes na lei específica (Lei 11.079/04).

Inicialmente, a Parceria Público Privada é uma ferramenta para resolver um problema de caixa do Governo, que precisa fazer obras e oferecer serviços para a população, mas tem gastos limitados pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Assim sendo, em muitos casos os investimentos são altos e não há recursos públicos disponíveis. Com isso a iniciativa privada é chamada para realizar o investimento com capital e risco próprios, mas com garantias maiores (Peci e Sobral, 2007). Nesse passo, o Poder Público se desonera de riscos inerentes a investimentos de grande porte e longo prazo (Rezende e Cunha, 2005), ao mesmo tempo em que entrega ao particular atividades que são de sua natureza e podem ser geridas de modo mais eficiente para a coletividade (PECI e Sobral, 2007).

Em relação às Parcerias Público privadas, Thamer e Lazzarini (2015) destacam, dentre os fatores críticos de sucesso, que o desenvolvimento das PPP's depende das fases pré-contratuais. Além disso, destacam seis hipóteses para sucesso destas parcerias: (i) legislações regulando a matéria aprovada a mais tempo; (ii) instituição de agência reguladora especializada em PPP's; (iii) existência de consórcios para parceria entre empresas; (iv) maior capacidade financeira do ente público; (v) maior percepção de corrupção no ente público, até um determinado nível; e (vi) consórcio formado entre empresas do mesmo grupo econômico figurando como parceiras privadas.

O modelo de PPP brasileiro foi criado inspirado em modelos internacionais, guardando bastante semelhança na regulamentação com estes. Entretanto Packer e Ghisleni (2015) destacam que o resultado e efetividade acabam sendo diferentes nas duas realidades. Nesse sentido, enquanto o instituto vem se consolidando em países como os EUA, poucos casos foram efetivados no Brasil (Pereira, 2014).

3. Procedimentos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa exploratória, seguindo a metodologia qualitativa, (Creswell, 2007). Nesse sentido, foi analisado, durante a operacionalização da pesquisa, o Estado como stakeholder da iniciativa privada e como isso ocorre nas parcerias contratuais e o tipo de impacto gerado. Assim, delimitam-se os principais papéis assumidos pelo Poder Público dentro das empresas, descrevendo como isso ocorre em cada caso, avaliando, então, se os impactos são, de fato, negativos. Foram selecionados empreendimentos de grande porte baseados na Região do Porto Maravilha. Os entrevistados são sócios ou executivos das empresas, uma vez que são os ligados e participam diretamente da estratégia primária das empresas e absorvem o que há de principal nas relações entre a empresa e o Governo. As entrevistas semi-estruturadas nos permitiram, devida a sua flexibilidade, obter informações que antes não eram cogitadas e foram importantes para a conclusão (May, 2004).

O tratamento de dados, através da técnica de análise de conteúdo, conta com a fase de pré-análise, com uma leitura flutuante de todas as entrevistas, buscando identificar dados pertinentes estruturais; seguirá para a fase de exploração com leitura mais detalhada; e, após, os dados serão de fato tratados, fazendo-se interpretações e inferências.

4. Resultados – O Projeto Porto Maravilha

O projeto do Porto Maravilha foi concebido com a Lei complementar 101 de 2009. Identificada como uma área degradada e que não atendia as atividades do Porto do Rio de Janeiro, poderia passar a atender às demandas para construção de prédios comerciais e habitacionais, para expansão da região central, e a própria necessidade de requalificação e reurbanização da área portuária, o que era visto como necessidade para a sociedade carioca.



O projeto foi materializado por uma Parceria Público-Privada celebrada pela Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro para recuperar a região portuária. Elementos não muito usuais, foram usados nesse projeto como gestão do pagamento por Fundo Imobiliário, obtenção de recursos a partir da expectativa de valorização imobiliária e um critério de licitação que permite cronogramas de pagamento distintos. Além disso, o objeto é amplo, a revitalização da infraestrutura urbanística, de transportes, do meio ambiente e dos patrimônios histórico e cultural de uma região de 5 milhões de metros quadrados, que engloba vários bairros. Trata-se da maior PPP do Brasil e a maior do mundo em matéria de reurbanização, tendo um valor de R\$ 10.000.000.000,00 (dez bilhões de reais) para ser investido em quinze anos (CDURP).

Em relação aos ativos, na instituição dessa PPP, foram criados Certificados de Potencial Adicional de Construção (CEPAC's), que são títulos que permitem o comprador a construir acima da quantidade de metros quadrados previamente definida para a área. Ou seja, a Operação Porto Maravilha definiu aumento do potencial de construção em algumas áreas da região do Porto, mas para isso o construtor precisa adquirir CEPAC's.

São os valores obtidos através da venda dessas CEPAC's, além de outros bens transferidos à CDURP, como 408.000 m² em terrenos na região do Porto, que capitalizam essa empresa estatal para promover a Parceria Público Privada do Porto Maravilha.

Em 2011, esses bens e todos os lotes de CEPAC's foram leiloados e arrematados pelo Fundo de Investimento Imobiliário Porto Maravilha (FIIPM), que tem como acionista o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), por 3,5 bilhões de reais. Assim, essa empresa estatal celebra, através de licitação prévia, contrato de PPP na modalidade concessão administrativa com a Concessionária Porto Novo, um consórcio formado pelas empresas Odebrecht, OAS e Carioca, para executar obras e prestar serviços públicos na região até 2026. A concessionária Porto Novo é responsável pelas obras do Porto Maravilha, como a demolição da Perimetral, Construção do Museu de Arte do Rio, Museu do Amanhã, Via Binário, Tunel Marcello Alencar e Rio 450, entre outras obras de infraestrutura e reurbanização. Na região os serviços públicos de sinalização de trânsito, coleta de lixo, manutenção de iluminação pública, limpeza urbana, também são de responsabilidade da Concessionária, e não das companhias.

O modelo institucional da operação urbana consorciada em tela é complexo e possui diversos personagens atuando, com várias transações financeiras. Com o Município do Rio de Janeiro emitindo as CEPAC's, ocorre a transferência destas e de terrenos públicos da região para capitalizar a CDURP, responsável de fato pelo desenvolvimento da operação. Esta Companhia, então, leiloa, através do FIIRP, todos esses bens e todos são arrematados por 3,5 bilhões de reais de uma vez pelo FIIPM, fundo que o FGTS é cotista único. Esse fundo, então, passa a ser o responsável por negociar com o mercado imobiliário as CEPAC's e os terrenos.

Nesse momento, para o Município/CDURP parte da questão financeira da operação se encontra realizada, já que todos os bens necessários para tal foram vendidos de uma só vez, sendo, a partir daí a negociação dos títulos uma questão do fundo arrematante e do FGTS.

Outra figura importante nessa modelagem é a Concessionária Porto Novo, a partícipe privada da PPP, formada por um consórcio entre empresas de engenharia e contratada através de concorrência pública. Essa Concessionária recebe ao longo dos quinze anos do projeto o valor de R\$ 7,6 bilhões (corrigido) do FIIRP como contraprestação e deve entregar à CDURP todos os serviços públicos e de infraestrutura concedidos que presta.

Quanto à modelagem financeira, foi baseada nos CEPAC's, Certificados de Potencial Adicional de Construção, ou seja, a Prefeitura, por meio da mesma lei que criou a operação urbana consorciada, aumentou o limite de construção por metro quadrado e altura dos prédios no perímetro do Porto, a partir da contrapartida da compra dos títulos. Assim, o empreendedor que decidisse investir na região poderia implantar edifícios mais altos, mas teria que comprar os títulos CEPAC's. O capital oriundo da venda desses papéis foi utilizado para capitalizar a



CDURP, ou seja, para financiar parte da operação da PPP. O objetivo final é aumentar o teor de capital privado – e diminuir o público – utilizado no projeto a partir da adesão da iniciativa privada, que seria atraída pela valorização e melhora da infraestrutura na região. (Figura 1)

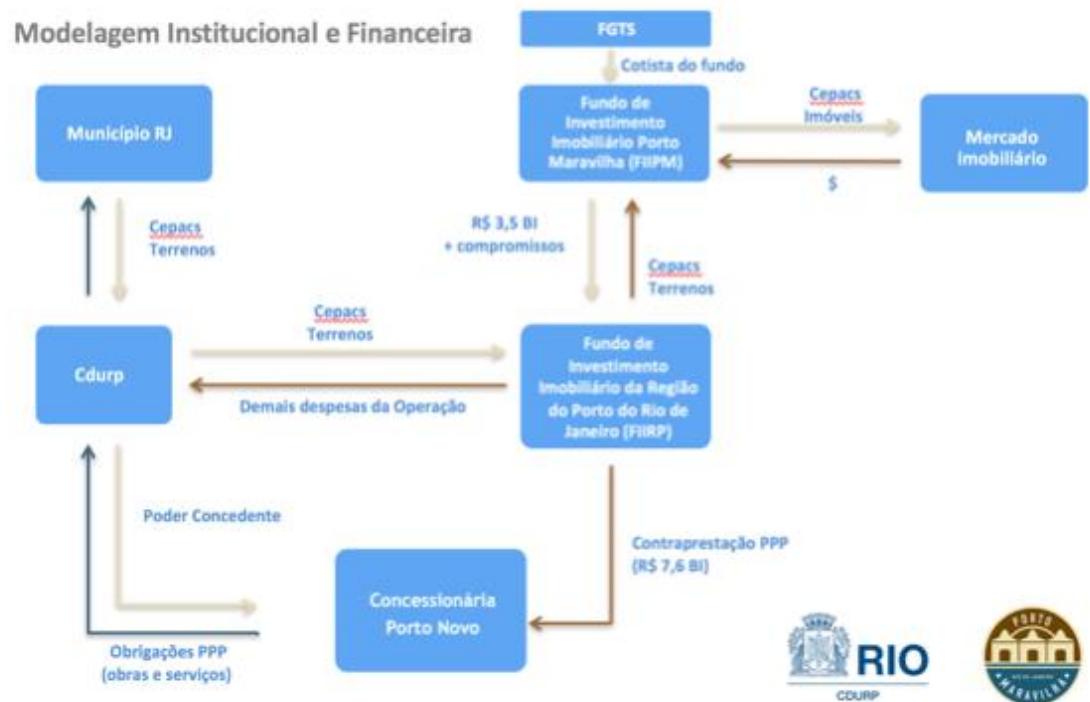


Figura 1- Modelagem Institucional e Financeira (Município do Rio de Janeiro, 2016)

Conforme o prospecto da operação (2016) e as entrevistas, o Fundo de Investimentos Imobiliários Porto Maravilha - FIIPM, formado pela Caixa Econômica Federal, tendo como cotista o FGTS, adquiriu neste leilão de 2011 os CEPAC's, imóveis e a obrigação do prêmio de opção de compra e desde então negocia estes ativos com os desenvolvedores imobiliários. Até o final de 2017, pouco menos de 9% dos títulos já foram vinculados a empreendimentos e outros além destes certamente já estão comprometidos/contratados, em negociações privadas envolvendo o FIIPM e Investidores/desenvolvedores.

Na ocasião de entrevista com um gestor da área financeira da CDURP aventou-se preocupação com as CEPAC's e uma pouca procura pelo mercado, já que somente, como já dito, 9% destes títulos foram negociados até então, montante que nos pareceu ser pequeno. Houve questionamento sobre isso e a resposta foi a seguinte:

Os 9% de CEPAC's já vinculados representam um desenvolvimento imobiliário condizente com a situação deste mercado, de estagnação. Ainda, é importante ressaltar que os 9% referem-se a projetos já licenciados, não englobando outros em licenciamento ou desenvolvimento, eventualmente já até contratados. Por fim, acredito que afirmar que não houve adesão por parte dos empreendedores é uma conclusão apressada e imprecisa, haja vista que os CEPAC's e os Fundos tem vigência até 2036 e trata-se da reconversão de uma área de 5 milhões de m², o desenvolvimento imobiliário da região do Porto nunca foi considerado um projeto de curto prazo, haverá tempo para alguns ciclos de prosperidade e de crise pela frente.

De acordo com leitura do prospecto oficial de lançamento da operação (2016), se percebe que houve estudo da viabilidade e preços de CEPAC's. O estudo concluiu pela viabilidade econômica do lançamento dos títulos pelo valor e quantidade praticados e fez previsão de que seriam absorvidos pelo mercado num prazo entre nove e quinze anos,



prevendo, ainda, maior procura devido à escassez dos certificados. Comparando o laudo técnico e o dado primário da entrevista com o estoque vendido de títulos não há de se concluir, por ora, que houve baixa procura ou insucesso.

Após licitação, foi definido o partícipe privado do contrato de PPP, a vencedora foi a Concessionária Porto Novo, consórcio formado por Odebrecht (37,5%), OAS (37,5%) e Carioca Engenharia (25%). De acordo com o contrato, a Concessionária é responsável, durante 15 anos e mediante contraprestação pecuniária, pela construção de todas as obras de infraestrutura e prestação de serviços públicos.

Na entrevista com a gerente de responsabilidade social da Porto Novo, ela falou sobre a Porto Novo, frisando que se tratava de um consórcio entre empresas, mas que há busca por identidade própria na comunicação, o que definiu como efetivo e positivo para a imagem da prestadora de serviços, eis que o momento é ruim para as construtoras envolvidas no consórcio. Declarou que a Porto Novo é responsável por todos os serviços públicos na região envolvida, exceto os que envolvem poder de polícia.

Quando o ponto foi a decisão de formação do consórcio para participação na licitação, a entrevistada não pode/soube responder. Em terceiro lugar, perguntou-se sobre o relacionamento com o Poder Público. Disse que o relacionamento é muito positivo e que se dá principalmente com a CDURP, não havendo qualquer conflito de interesses, o que foi confirmado também pelos gestores da CDURP. Disseram que os objetivos das duas organizações é o mesmo e que procuram muito se ajudar. Quanto a esse ponto, informaram que o fato da CDURP ser uma organização independente e em parte privada (Economia Mista) contribui para uma melhor relação. Além disso, o formato de PPP e a forma como foi elaborado o contrato levam a uma relação sadia e com busca mútua de seus objetivos.

O contrato de PPP tem a característica de compartilhamento de risco entre o contratante e o contratado, enquanto os contratos comuns (Lei 8.666/93) transferem todo o risco para a parte pública e as concessões transferem todo o risco para o contratado privado. Sendo assim, avaliam o modelo de PPP altamente favorável para parcerias, já que faz com que as partes se entendam em busquem juntas o objetivo da operação.

Quanto a outros empreendimentos na região, a PPP desenvolveu e revitalizou em alguma medida ou ao menos passou a expectativa de que iria fazê-lo. Isso restou por atrair em algum nível investimentos privados independentes para a região, que não possuem vínculo formal/direto com a Prefeitura do Rio ou CDURP, mas apostaram no projeto e decidiram estrategicamente se instalar na região, seja ou não a partir de compra de CEPAC's.

Foram selecionados os Projetos Aqua Rio, Tishman Speyer e Novotel Porto Atlântico para analisar como foi tomada a decisão de instalação na região, quais eram as expectativas, como foi a tratativa com o Poder Público e a expectativa do privado para com o público, entre outros temas. Temos, então, a seguir, um projeto de entretenimento/lazer, uma investidora em projetos imobiliários corporativos e residenciais e um empreendimento hoteleiro.

O AquaRio é o primeiro aquário marinho de visitação pública do Rio de Janeiro e o maior equipamento do gênero da América Latina. É uma organização completamente privada, com 26.000 m² de área construída e 4,5 milhões de litros de água para abrigar as 350 espécies diferentes em exposição. Tendo sido inaugurado em outubro de 2016, é um dos novos empreendimentos independentes que se instalam na região do Porto Maravilha. Foi realizada entrevista com o Presidente e idealizador do projeto, o biólogo marinho Marcelo Szpilman, onde foram coletados os dados que seguem abaixo.

A entrevista iniciou com indagação acerca do que consiste o AquaRio e a sua história. O Presidente da empresa iniciou dizendo que em 2007, através de uma chamada pública, ganhou a cessão de uso do imóvel público municipal por 50 anos, onde hoje de fato se instala o empreendimento. Em 2008, tentou viabilizar o negócio através de patrocínio, quando “veio a crise e tudo mudou”, nas suas próprias palavras. Então criou duas Sociedades Anônimas, se



associando a mais duas pessoas, e passou quatro anos tentando viabilizar esse modelo de negócio. O planejamento não se concretizou, uma vez que o banco garantidor resolveu não participar. Assim, em 2012, houve uma nova associação à três empresas, formando a parceria hoje vigente. Iniciaram-se, então, as obras, quando essas empresas injetaram capital, ficando responsáveis pela gestão financeira. Em novembro de 2016 ocorreu a inauguração.

Em seguida, o assunto foi a escolha da localização. Em relação a isso, Marcelo Szpilman disse que, inicialmente a proposta era se instalar na Barra da Tijuca. Porém, entendeu que nessa região haveria uma tendência de regionalização muito grande e, na verdade, seria um aquário para a população do bairro, havendo, ainda, de ser um equipamento pequeno pelas possibilidades existentes. Além disso, poucas áreas no Rio de Janeiro, possibilitavam a construção de um aquário dessa magnitude, sendo a área escolhida, na região portuária, a melhor disponível existente na época.

Ainda nesse tema, quando indagado sobre o Porto Maravilha, lembrou o entrevistado que naquela oportunidade, em 2007, a região do Porto estava completamente abandonada, ainda havia o viaduto da Perimetral (posteriormente demolido) e o AquaRio ia ser construído nessas condições, mesmo não havendo nenhuma prospecção sobre o Projeto de revitalização da área. Assim sendo, disse o empreendedor que a concretização do projeto foi espetacular para os seus planos e “nem nos seus mais belos sonhos imaginaria” que o seu entorno ficaria revitalizado e com o VLT passando em sua porta. Foi a concepção do Porto Maravilha, portanto, fator positivo para seu plano de negócio.

Em seguida, perguntou-se sobre os pontos de contato entre o Poder Público e o AquaRio, tendo em vista que, por exemplo, alguns funcionários públicos tem entrada gratuita. O entrevistado frisou que se trata de um empreendimento completamente privado, mas que dentro do termo de cessão existe essa contrapartida de atendimento dos servidores públicos municipais. Além disso, existe um esforço social de atender crianças carente e profissionais da segurança pública, como Policiais Militares, Civis, Bombeiros Militares e Forças Armadas. Reconheceu, ainda, que comercialmente é interessante fornecer esses benefícios como forma de movimentar o empreendimento.

Outra pergunta feita foi no sentido de como é visto o Estado *lato sensu* (considerando todas as esferas e tipos de poderes) pelo empreendedor gestor do AquaRio. O Entrevistado trouxe a visão geral de que o Estado atrapalha em uma série de questões, onde não deveria interferir, além dos tributos sem retorno em serviços e deficiência na gestão pública. Em relação a autorizações, alvarás e outros, não houve experiência negativa, ao contrário, sentiu um esforço dos órgãos competentes em conceder o necessário, dentro da legalidade, talvez pela importância do empreendimento para cidade.

Fechando a entrevista, o ponto tratado foi o nível de retorno que o empreendimento vem apresentando. O entrevistado disse que, apesar do foco em educação, pesquisa e conservação, o AquaRio precisa ser visto como business. O plano de negócios sempre mostrou que aquilo seria um ótimo negócio, mesmo com um calculo bem conservador, sendo que era necessário, no mínimo, 800.000 visitantes no primeiro ano. Em nove meses de operação receberam 1.000.000 de visitantes, com a perspectiva de 1.400.000 até o fim do primeiro ano. Sendo assim, o negócio, apesar de reconhecer o Estado como potencial ameaça, não experimentou problema direto com este e vem apresentando resultado satisfatório.

A Tishman Speyer é uma gestora de fundos do mercado imobiliário gigante no mercado mundial. Está nos principais países e é responsável sempre por empreendimentos icônicos nas cidades que está, como o Rockefeller Center, o Chrysler Center e Estádio “Yankee” em Nova York. No Porto Maravilha, é uma das investidoras, possuindo o *Port Corporate Tower*, um prédio corporativo de alta classe, o primeiro novo empreendimento privado da região. Além disso, é desenvolvedora do AQWA Corporate, outra construção



corporativa; e possui projetos residenciais a serem desenvolvidos em terrenos já próprios. No total, é proprietária de 90 mil m² em terrenos na região.

Sendo assim, este desenvolvedor é um marcante ator privado no projeto Porto Maravilha, tendo ocupado, inclusive, papel importante junto às autoridades públicas na viabilização da revitalização. Escolheram a região portuária para investir porque entendem que as cidades nascem e renascem de sua região portuária. Ou seja, além da motivação pelo advento da PPP, apostam na região estrategicamente, com consciência de que investem forte, são pioneiros, por isso correm riscos, mas estão na frente de outros investidores.

Ainda de acordo com entrevista realizada com Leonardo Shor, gestor da empresa, responsável pela área de *Development*, fomos informados de que não possuem nenhuma relação formal com o Poder Público. Não obstante, mantêm com este uma relação muito próxima, eis que necessitam de serviços como segurança e infraestrutura pública para que seus empreendimentos sejam bem sucedidos.

Decorre disso a resposta no sentido de que consideram o Poder Público um grande aliado em seus projetos, sabendo que sem eles não conseguem desenvolver nenhum empreendimento. É muito nítido, até mesmo pela importância e volume dos investimentos da empresa, que eles possuem um olhar especial do Estado e isto funciona como uma via de mão dupla. A empresa é muito consciente de todas as dificuldades que esta força pode trazer, mas, por outro lado, sabem que se estudarem e atentarem para os seus movimentos podem atingir uma taxa de retorno e sucesso mais alta em seus negócios. Assim, procuram o lado positivo dessa relação, estudando e se preparando para os entraves impostos, mas também acompanhando as oportunidades oferecidas.

Por fim, foi perguntado sobre o retorno financeiro dos investimentos no Porto. Respondeu de forma bem sóbria, apresentando que o mercado imobiliário é cíclico em qualquer lugar do mundo. A empresa investe em diversos continentes justamente para mitigar seu risco e aproveitar momentos positivos em alguma área, enquanto sofrem com depressões em outras áreas. Em 2008, por exemplo, o mercado americano estava em crise, quando o Brasil estava altamente aquecido. Hoje o cenário se inverteu. Portanto, a sua visão é de longo prazo e esperam confiantemente que em algum momento a economia brasileira se recupere, de modo que seus investimentos retornarão.

Concluindo, analisamos o Novotel Porto Atlântico, uma rede do grupo Accor Hotéis. O hotel possui 195 quartos e é classificado como *midscale* ou quatro estrelas. Conforme entrevista com os gestores, o empreendimento veio para suprir uma esperada ocupação e demanda na área após a revitalização com o projeto Porto Maravilha, buscando um público de 80% de executivos e 20% de turistas. Sendo assim, a estratégia da rede em ali se instalar foi motivada pela PPP Porto Maravilha e a movimentação dada à área em razão desta, como a instalação do Banco Central, o Boulevard Olímpico e o próprio AquaRio.

Em relação ao contato com o Poder Público, os gestores frisaram a positiva proximidade que a Concessionária Porto Novo mantém com as empresas da região, promovendo um canal bastante interativo, fácil e direto, onde havia diálogo sobre demandas de serviços públicos como obras e segurança. Com a falta de repasse da remuneração para a Concessionária, esse tipo de serviço não mais ocorre, disseram eles ainda na entrevista, o que é confirmado com reportagem supracitada. Hoje a comunicação ocorre com os órgãos da Prefeitura, o que avaliam como de pior qualidade quando comparado com o canal anterior.

Foram perguntados em seguida sobre o Poder Público em amplo sentido e sua relação com a empresa. A resposta foi no mesmo sentido que a do gestor do AquaRio. Disseram que em percebem genericamente, âmbito nacional, uma dificuldade de relação com o Poder Público, o que se manifesta na carga tributária, burocracia administrativa, formando uma rede de mais entraves do que facilidades para as empresas.



Por fim, foi falado sobre resultados financeiros. Apresentaram que a expectativa era muito maior do que a realidade, então tem ocupação muito abaixo das projeções. Atribuem isso a falta de entrega da totalidade das obras de revitalização e insucesso do projeto Porto Maravilha em levar negócios, lazer e moradia para a área, bem como a crise de segurança e econômica generalizada no município e no país. Ilustrando esse cenário, citaram outro hotel, o Holiday Inn, que foi construído nas proximidades, mas sequer chegou a inaugurar, configurando um caso de prejuízo à iniciativa privada por conta de fatores públicos.

5. Para concluir

A pergunta de pesquisa buscava responder como as empresas devem se portar mediante a influência do Poder Público, entendido como stakeholder, no sentido de atingir vantagem competitiva. Em muitas situações o Governo torna-se parceiro formal da iniciativa privada, como em projetos de Parceria Público-Privada: o caso da PPP do Porto Maravilha, e há necessidade das empresas estudarem mais os parceiros.

Sabe-se que a base teórica não é nova no campo da administração, incluindo a discussão sobre a inserção do Poder Público na matriz. O que buscamos, em última análise, não é a conclusão de que o Estado é ou não *Stakeholder*; ou se deve ou não ser inserido no rol das forças competitivas. A principal conclusão e contribuição é sobre o que as organizações devem fazer para lidar com isso, demonstrando que são realmente afetadas de diversas formas significativas pela pressão institucional chamada Estado.

Concluimos que o Poder Público de fato constitui uma significativa pressão institucional nas organizações; é um importante *stakeholder* das empresas; e deve ser considerado com atenção especial na modelagem da estratégia das empresas. Trabalhos científicos citam o ambiente político e o poder Público influenciando a iniciativa privada. Freeman (1984) já trazia o papel do Governo nas empresas dentro do conceito de *stakeholder*.

Nesse sentido, Porter ensina que, para pensar numa estratégia empresarial, deve-se atentar para o poder de negociação com fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre os concorrentes. Diante disso, há esforço na Estratégia em vários níveis a discutir esses pontos, havendo ações para manejar esses fatores. Nessa pesquisa nos propusemos a contribuir para o meio empresarial ao incentivar o estudo da pressão institucional Estado para uma racionalização da estratégia. Sugerimos a criação de órgãos de Relações Institucionais com o Poder Público.

Lembremos, como exemplo, do surgimento do termo *compliance*, seu desenvolvimento como conceito e a gradual inserção nas empresas. Sugerimos – e esperamos – um movimento semelhante em relação ao assunto aqui tratado.

As maiores e mais estruturadas organizações poderiam criar divisões autônomas, enquanto as de menor porte poderiam inserir a atividade em setores já existentes, que pudessem assumir a responsabilidade. Esses órgãos da empresa teriam a função de:

- Pesquisar, estudar e conhecer as peculiaridades locais em termos de alvarás, legalizações, autorizações e licenças perante o órgão público, e responsável por operar tais procedimentos em relação a solicitações e renovações;
- Manter, atenção com regulação, atendendo e se relacionando com todas as exigências de agências reguladoras;
- Relacionar-se com o fisco e o setor contábil e jurídico da empresa, de modo a acompanhar a validade de certidões negativas de débito e eventuais inscrições em dívida ativa;
- Acompanhar oportunidades, junto ao setor comercial da empresa, em relação a licitações, leilões e concessões públicas;



- Manter diálogo constante com órgãos públicos, participando de reuniões que integrem empresas e Poder Executivo, reuniões com agentes do poder executivo para cobrar e fiscalizar os serviços de direito;
- Manter acompanhamento do legislativo, buscando participar ativamente do processo legislativo, nos processos que a empresa tenha interesse;
- Estudar movimentos, programas futuros e presentes do Poder Público, pensando como a estratégia da empresa deve ser montada tendo em vista esse fator, analisando também todos os movimentos internos de outros setores empresa e se estes podem estar em dissonância com o cenário político;
- Manter alto nível de comunicação com a área contábil/tributária da empresa, de modo a estudar a legislação e incentivar otimização tributária;
- Manter comunicação com o setor jurídico interno e/ou externo da empresa, buscando analisar/acompanhar a jurisprudência recente dos tribunais cíveis e trabalhistas, de modo que haja controle interno com otimização dos processos;
- Manter padrões rígidos de *compliance* em suas ações, mantendo proximidade com esta área da empresa ou servindo como um guardião da ética nas organizações que não possuem setor específico de compliance;
- Manter relação próxima com os batalhões e delegacias da região, buscando incentivar e formar uma rede para otimização da segurança pública;
- Demonstrar constantemente, para a diretoria ou acionistas, resultados de sua atuação com estimativas e projeções;
- Manter contato direto com sócios e alta diretoria, sugerindo intervenções, influenciando na estratégia e incentivando o comparecimento em agendas com gestores públicos.

O profissional responsável por essa área da organização deve possuir conhecimentos abrangentes e experiência, no campo do Direito, Administração e Contabilidade. É uma área de inteligência e estratégia, devendo estar próxima ao CEO em assessoria, numa posição elevada no organograma. Além disso, deve ter compromisso com a ética, moral e lei, sendo fiscalizado constantemente, para que não haja desvio ético no contato com agentes públicos.

Outras organizações, apesar de não possuírem setor diretamente ligados às atividades indicadas, desenvolveram cultura muito forte de diálogo e entendimento do Poder Público, pelo que podemos concluir, como decorrência de todo estudo realizado, que são determinantes para o sucesso financeiro da empresa, de acordo com a pesquisa de campo. Seria ainda mais efetivo se empresas como essa criassem o setor de Relações Institucionais.

Ademais, vale trazer que se conclui através da pesquisa uma percepção geral, não muito bem definida, no meio dos empreendedores de que o Estado amplamente considerado trás dificuldades à atividade empresarial. Isso se traduz na burocracia, alta carga tributária, protecionismo e encargos trabalhistas, conforme foi citado na ocasião de todos os gestores. Fica a sugestão de pesquisa futura nesse campo, para se definir e quantificar essa percepção geral de interferências negativas do Estado na atividade empresarial.

Para outro grupo de empresas, que decide formar contratos com o Governo, como o grupo de empresas da Concessionária Porto Novo, encontramos dificuldades em obter dados para definir se há resultado positivo nessas parcerias sob a ótica do contratado, para responder à pergunta de pesquisa integralmente. Há severo sigilo sobre os dados financeiros dessas empresas. Temos apenas informações da mídia, como trazido previamente não só para o caso Porto Maravilha, no sentido do não pagamento, com casos de tentativa de encerramento total de contrato ou interrupção parcial de serviços contratados. Ainda assim, é possível concluir que se trata de uma relação delicada e deve haver muito preparo, estudo aprofundado de risco e experiência prévia para a entrada nesse universo.



Por fim, deixamos como sugestão para futuras pesquisas a exploração do campo das PPP's no que tange o campo da interação público-privada. Como dito, poucos estudos são levados nesse sentido, sendo a maior parte pautada no enfoque unicamente público, havendo também a possibilidade de aprofundamento em parcerias em área específicas, como saúde, transporte, infraestrutura ou outros serviços públicos.

Referências

- Bailey, E. (1999). *Integração das Tendências Políticas na Vantagem Dinâmica*. DAY, GS.
- Banco Mundial (2017). Classificação das economias. Disponível em: <http://portugues.doingbusiness.org/rankings>, acesso em 01 de dezembro de 2017.
- Barroso, L. (2005). Constituição e Ordem Econômica e Agências Reguladoras. *Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico*, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº. 1.
- Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico.
- Brasil. Lei 11.079 (2004). *Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública*.
- Castro, C. O.; Caballero, M. (2017) Governo do Rio vai abrir nova licitação para o Maracanã. *O Globo*, 20 de abril de 2017.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Duarte, L; Silva, R. (2014). As PPP's na Administração Pública Moderna. *Revista de Direito Administrativo*. 265(68,69).
- Faletto, E. (1989). La especificidad del Estado en América Latina, *Revista CEPAL* nº 38.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, Nova York.
- Freeman, R. E.; Mcvea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Darden Business School Working Paper*, n. 01-02.
- Freeman, R.; Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3): 93-94.
- G1. (2017). Prefeitura assume manutenção do Porto Maravilha a partir dessa quarta. **G1**, Rio de Janeiro. 05-jul-2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/prefeitura-assume-manutencao-do-porto-maravilha-a-partir-desta-quarta.ghtml>
- Gois, Ancelmo. (2016) Odebrecht cobra do Governo do Rio prejuízo de R\$ 150 milhões pelo Maracanã. *O Globo*, 13-dez-2016. <http://blogs.oglobo.globo.com/ancelmo/post/odebrecht-cobra-do-governo-do-rio-prejuizo-de-r-150-milhoes-pelo-maracana.html>
- Ghemawat, P. (2000). *A Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Grant, R. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Grillo, M. (2015). CCR Barcas procura Estado e propõe devolução da concessão. *O Globo*, 19 de outubro de 2015. (<http://oglobo.globo.com/rio/ccr-barcas-procura-estado-propoe-devolucao-da-concessao-17813072>)



- Harvey, D. (2007). *A brief history of neoliberalism*. New York: Oxford University Press.
- Heritage Foundation. (2017). *Economic Freedom ranking*. Disponível em <http://www.heritage.org/index/ranking>, acesso em 12 de abril de 2018.
- International Institute for Management Development (IMD) (2017). *The World Competitiveness Yearbook*, Lausanne, Switzerland.
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. Porto Alegre: Artmed.
- Marques Neto, F. (2015). *Nova regulação dos serviços públicos*. Editora FGV.
- Mello, C. (2007). *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Ed. Malheiros, 22ª ed, p. 43.
- Município do Rio de Janeiro. (2016). *Prospecto de Registro da Operação Urbana Consorciada da Região do Porto do Rio de Janeiro*. Disponível em www.portomaravilhario.com.br/canal-do-investidor, acesso em 14/07/2017.
- Laplume, A.; Sonpar, K.; Litz, R. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*. 34(6), 12-19.
- Lechner, N. (1993). Estado, mercado e desenvolvimento na América Latina. Lua Nova: *Revista de cultura e política*.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*. 16(1): 145-179.
- Peci, A.; Sobral, F. (2007). Parcerias Público-Privadas: análise comparativa das experiências britânica e brasileira. *Cadernos EBAPE. BR*, 5(2).
- Packer, D. K.; Ghisleni, G. (2015). A efetividade das parcerias público-privadas no Brasil: Uma perspectiva comparada. *Revista de Estudos Jurídicos UNESP*.
- Pereira, Bruno (2014). *A Experiência Estadual com PPPs entre 2011 e 2014*. PPP Brasil – O Observatório das Parcerias Público-Privadas. Disponível em: <http://www.pppbrasil.com.br>
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- Porter, M (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1): 78-93.
- Porter, M.; Rivkin, (2012). J. W. Choosing The United States. *Harvard Business Review*. 90(3): 80-93.
- Rezende, F.; Cunha, A. (Org.) (2005). *Disciplina Fiscal e Qualidade do Gasto Público: fundamentos da reforma orçamentária*. Editora FGV.
- Ribeiro, M.; Castro, A. (2013). Políticas Públicas Tributárias, Desenvolvimento e Crise Econômica. *Revista Científica Sensus: Direito*.
- Ribeiro, H. C. (2016). Teoria dos Stakeholders: um estudo bibliométrico de sua produção acadêmica divulgada nos periódicos nacionais de 1999 a 2013. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*.
- Scott, W. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*. 32(4): 493-511.
- Thamer, R.; Lazzarini, S. (2015). Projetos de parceria público-privada: fatores que influenciam o avanço dessas iniciativas. *Revista de Administração Pública* 49(4), 819-846.