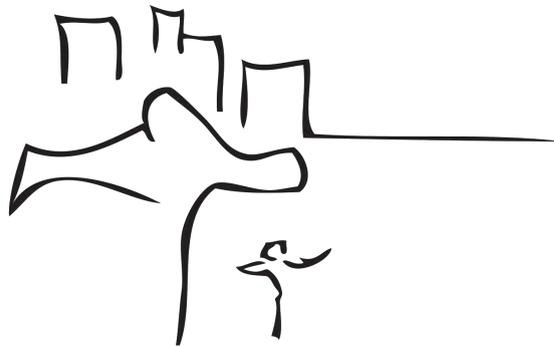


PMI PARQUES DE SÃO PAULO

Proposta de Manifestação de Interesse para a Gestão
dos Parques Urbanos na Cidade de São Paulo



Fundação Aron Birmann

Fundação Aron Birmann

São Paulo, 13 de setembro de 2017

Participantes

Rafael Birman - Fundação Aron Birman
Raquel Domingues - Fundação Aron Birman
David Birman - Fundação Aron Birman
Ricardo Birman - Fundação Aron Birman
Carolina Corôa - Fundação Aron Birman
Adriana Batista - Fundação Aron Birman
Jose Claudio Ferreira - Fundação Aron Birman
Oleg Olegovich Balev - Consultor
Thomaz Brandão Teixeira - Consultor
Fernanda Delmutte - Arquiteta e Urbanista
Rafael Barcelos Mori - Zanlorenssi Mori Arquitetura
Miguel Serrano - SBR 11 Arquitetos
Antônio Oliveira Júnior - Economista
Maurício di Roberto - Economista
Marcelo Ling - Economista
Valnei Pereira - Tetrattech
Carlos Eduardo Nakao Inouye - Tetrattech
João Vasconcellos de Almeida - Tetrattech
Felipe Resende - Tetrattech
Ricardo Zilberstain - Consultor

1. INTRODUÇÃO	5
2. PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO	8
2.1. PARQUE BURLE MARX COMO BENCHMARK	9
2.2. PROPOSTA DE AÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS	10
2.3. SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA, DESONERAÇÃO FISCAL E A "SENHORIAGEM"	13
2.4. PRIORIZAÇÃO DO "CUSTEIO" E SUBORDINAÇÃO DO "INVESTIMENTO" ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS	20 24
2.5. ENTIDADE FILANTRÓPICA COM GESTÃO FUNDADA EM VALORES DO BOM URBANISMO E PRINCÍPIOS ÉTICOS	28
2.6. A ESTRUTURA DE GESTÃO PROPOSTA	32
3. SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO	38
3.1. OBJETIVO DOS INDICADORES PARA PARQUES URBANOS	39
3.2. SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DA GESTÃO PROPOSTA	40
4. MODELAGEM ECONÔMICO-FINANCEIRA	56
4.1. ESTUDO DE DEMANDA	56
4.2. MODELO DE REMUNERAÇÃO DO PARCEIRO PRIVADO	60
4.3. RESULTADO ECONÔMICO	60
4.4. VOLUME DE INVESTIMENTOS	63
5. CADERNO DE ENCARGOS	64
6. ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DOS PARQUES	65
6.1. VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	65
6.2. NOTAS EXPLICATIVAS	72
7. PARQUES - MODELO ECONÔMICO OPERACIONAL E ENGENHARIA E ARQUITETURA	75
7.1. BENCHMARK PARQUE BURLE MARX	83
7.11. ECONÔMICO OPERACIONAL	84
7.12. ENGENHARIA E ARQUITETURA	98
[REDACTED]	[REDACTED]
7.4. PARQUE CHÁCARA DO JOCKEY	149
7.41 ECONÔMICO OPERACIONAL	150

7.42. ENGENHARIA E ARQUITETURA	167
[REDACTED]	[REDACTED]
8. MODELAGEM AGREGADA DOS PARQUES (LOTE)	231
8.1. PERÍODO DE ESTABILIZAÇÃO	232
8.2. PROJEÇÕES DE CONJUNTO	240
9. PARQUES - MODELAGEM JURÍDICA	249
10. RESULTADOS ESPERADOS PARA A NOVA GESTÃO	250
11. BIBLIOGRAFIA	254

1. INTRODUÇÃO

A Fundação, instituída em 1995, é uma entidade sem fins lucrativos, registrada no Ministério da Justiça como Oscip, o que significa que não realiza distribuição de lucro ou dividendo, não faz pagamento de honorários ou de qualquer outra espécie ou forma aos seus instituidores, conselheiros ou diretores, não faz negócios, contratações ou nenhuma forma de transação financeira com seus instituidores, conselheiros ou diretores ou com qualquer parte relacionada.

A Fundação Aron Birmann (FAB) gere e mantém o Parque Burle Marx desde 1995 quando assinou Convênio com a Prefeitura de São Paulo. Entre 1995 e 2016, a Fundação gastou no Parque, aproximadamente 22 milhões de reais, em valores corrigidos pelo IPCA. Deste total, aproximadamente, R\$ 8,5 milhões foram obtidos através de rendas geradas no próprio parque, R\$ 3,5 milhões foram obtidos através de doações e R\$ 10 milhões foram doados pela família instituidora da FAB, sem nenhuma contrapartida, fiscal ou outra.

Dos objetivos estatutários da Fundação consta:

***Defender**, dentro das cidades brasileiras e em especial São Paulo, direta ou indiretamente, o bom urbanismo e o espaço público de alta qualidade em todos seus aspectos, desde o desenho e a qualidade física, passando pela gestão e sustentabilidade social e econômica até o exercício pleno das funções sociais de tais espaços urbanos.*

***Promover** ideias e projetos de um urbanismo baseado em conceitos de liberdade, livre iniciativa, com uma visão de valores, da ética e da cidadania responsável do indivíduo numa vida livre em sociedade, em um ambiente urbano humano, de espaços seguros, agradáveis, de valorização da felicidade e a dignidade de todos e de cada um.*

***Participar de iniciativas**, direta ou indiretamente, de gestão de espaços públicos, em especial parques urbanos, com ênfase na sustentabilidade ambiental, social e econômica e na adição de fatores de qualidade de vida para toda população, buscando sempre aprimorar e difundir modelos e exemplos de gestão de parques que*

*possam ser replicados em outros espaços públicos. A Fundação almeja ser reconhecida como **referência na gestão com sustentabilidade econômica, social, ambiental de espaços públicos.***

Esta PMI representa uma fantástica oportunidade para discutir a gestão dos mais nobres dos espaços públicos de São Paulo – os parques da cidade, e nós da Fundação Aron Birmann estamos muito satisfeitos em poder participar desse momento histórico da nossa cidade.

A gestão privada dos parques envolve não somente a questão da desoneração fiscal e de sua sustentabilidade econômica, sem dúvida assuntos primordiais nesse momento de São Paulo, e de todo Brasil.

Essa discussão é também diz respeito à relação entre sociedade e uso de espaços públicos, entre sociedade e cidade, entre segurança e urbanidade, acessibilidade e inclusão, sobre voluntariado e filantropia, enfim é uma discussão vasta e que certamente trará à luz temas para os quais nossa sociedade deseja que sejam tratados com mais clareza.

É com grande satisfação que a FAB participa desse processo trazendo condições únicas para o sucesso dessa excelente iniciativa da gestão pública de abrir a gestão dos parques para gestão da sociedade civil. A FAB traz um conjunto de condições que a qualificam de forma excepcional para o presente desafio. Dentre essas condições da FAB para contribuir com o sucesso da presente iniciativa, gostaríamos de destacar:

Experiência única.

A Fundação Aron Birmann (FAB) gere o Parque Burle Marx em São Paulo, com equipes próprias de manejo, zeladoria, segurança. Esses 22 anos de experiência única da Fundação na Gestão Privada de Parques Públicos carregam uma sólida habilitação para participar deste PMI.

Proposta Sem Fins Lucrativos (SFL)

Espaços públicos necessitam de requalificação e demandam investimentos quase ilimitados, cujos retornos, apesar de reais e concretos, são intangíveis e de difícil quantificação. Sendo o lucro entendido como “um excesso da receita sobre os custos”, e sendo difícil delimitar o que é custo – uma vez que as possibilidades de investimento e melhoria são infinitas - estabelecer uma finalidade de lucro para a gestão dos parques urbanos de São Paulo traria, necessariamente, interesses conflitantes para o dia a dia do parque, uma vez que o gestor tenderia a minimizar as interferências dos usuários dos parques e maximizar receitas, ao invés de efetivamente preocupar-se com a execução de uma política pública de inserção, diversidade e fruição dos parques pela sociedade. É isso que torna uma gestão SFL a mais apropriada. Além disso, entendemos que uma proposta SFL será mais bem aceita pela sociedade, atrairá mais doações e voluntários, apresenta evidentes vantagens fiscais (o que possibilita aumentar os investimentos nos parques) e, por fim, estará mais facilmente alinhada com uma proposta de gestão baseada em valores e princípios éticos.

Proposta com Valores e Claro Compromisso Ético

A FAB tem como objetivos a defesa do bom urbanismo, da melhor qualidade dos espaços públicos e a valorização da dignidade das pessoas na vida urbana. Para tornar clara sua proposta de gestão baseada em valores e princípios éticos, a FAB se submete a um código de conduta claro e objetivo.

Gestão Profissional e Visão Empreendedora

A Gestão da FAB, mesmo sem fins lucrativos contém uma forte visão comercial, com grande bagagem em experiência imobiliária e empresarial. Do ponto de vista administrativo, a proposta se baseia nos princípios de economia de escala, com uma gestão central, uma central de equipamentos e equipes, diluindo custos em diversos parques, com equipes profissionais altamente qualificadas, que apoiam as diversas gestões locais. É dada uma grande ênfase na postura empreeneurial e na busca incessante de oportunidades de trazer rendas e doações para os parques.

Por fim, a FAB também tem contato com instituições internacionais que possibilitam uma intensa troca de conhecimento e boas práticas urbanas, gerando uma significativa mudança social e cultural rumo à criação de cidades melhores

2. PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO

A Proposta é simples e pode ser expressa em poucas palavras. O concessionário assume a gestão e manutenção do Ibirapuera e mais cinco parques (Chácara do Jockey, Buenos Aires, Cidade de Toronto, Carmo e Chuvisco) através de Termo de Colaboração de cinco anos e contrato de Concessão de uso de bem público de 35 anos. Durante os primeiros 5 anos, período de implantação e transição, a PMSP aportará 15 milhões por ano e concomitantemente, com aporte garantido por parceiros, o concessionário aportará R\$ 20 milhões por ano durante os mesmos 5 anos.

A partir do 5º ano cessam as contribuições da PMSP, ficando a responsabilidade pelos custos integralmente com o concessionário. Cumprida a condição de cessar as contribuições da PMSP a partir do 5º ano, o contrato deve seguir ininterruptamente até o 35º ano. O concessionário terá ampla latitude na sua gestão, sem interferências políticas ou de qualquer natureza, exceto pelos controles de qualidade e performance.

Para melhor explicar o modelo proposto, dividimos em alguns capítulos como segue abaixo:

1. Parque Burle Marx como **Benchmark**
2. Proposta de ação **sem fins lucrativos**
3. **Sustentabilidade Econômica**, desoneração fiscal e o princípio da Senhoriação dentro dos parques
4. Modelo prioriza “**Custeio**” e subordina “**Investimento**”
5. Entidade filantrópica com gestão fundada em **valores** do bom urbanismo e princípios éticos
6. A **Estrutura de Gestão** Proposta

2.1. PARQUE BURLE MARX COMO BENCHMARK

O benchmarking do Burle Marx foi utilizado, de um lado, para dimensionar quantitativos de serviços e investimentos a serem realizados nos parques, de um lado, e de outro lado para adotar boas práticas já experimentadas e comprovadamente de sucesso.

O Parque Burle Marx sempre operou com uma equipe enxuta e muitas das receitas advindas de sua operação como cobrança por imagem, repasse dos quiosques e etc., são inovações recentes, que têm o potencial de serem modelo para a gestão de outros parques. A previsibilidade dessas receitas é limitada pela falta de outros parâmetros e exemplos, sendo muitas delas totalmente inéditas em outros parques. Daí a importância e a relevância de utilizar esta experiência no Burle Marx não só para correlacionar situações reais de geração de receitas como também extrapolar e imaginar outros resultados de diferentes iniciativas de criação de receitas. De forma igual, a experiência de despesas e principalmente de necessidades de pessoal, maior item de gastos em todos parques, a utilização dos dados do Burle Marx foi fundamental.

Naturalmente, foi levando em conta o contingenciamento ocorrido em inúmeras despesas no Burle Marx, o que distorceria a aplicação do modelo em outro parque. Assim para dar maior consistência do Burle Marx como Benchmark, foi elaborado um modelo “não contingenciado”, ou seja, um modelo que simula mais de perto a realidade. Foi esse modelo e esses números que foram usados como parâmetro.

Por ser uma das únicas experiências de gestão de parques privados, o modelo do Parque Burle Marx se torna uma metodologia prática e confiável para a comparação e aferição da administração, criação de receitas, custeio, manutenção, atração de publicidade e marketing para os parques urbanos paulistanos.

2.2. PROPOSTA DE AÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Acreditamos que a gestão privada de parques urbanos deve ser sem fins lucrativos (SFL) e filantrópica e não simplesmente comercial por várias razões e fundamentos. Vejamos:

Do lado da receita, a impossibilidade de cobrança de ingressos, como feita nos parques naturais, aliada a outras limitações de atividades comerciais dentro desses espaços públicos, com seus objetivos urbanos e sociais de grande relevância, torna muito difícil atingir um nível satisfatório e/ou suficiente de rendas geradas pelo parque.

No lado dos custos, existe o interesse da sociedade de dotar os espaços públicos da maior qualidade possível, sendo que o paisagismo e o embelezamento desses espaços encerram possibilidades quase infinitas, sendo as demandas por melhorias, serviços e equipamentos igualmente quase ilimitadas e sendo tudo isso evidente e concretamente benéfico à sociedade, mas de forma intangível e inquantificável, é inviável aferir os limites do custo “necessário” ou do “retorno” dos investimentos na qualificação e gestão dos espaços. E, sem uma definição clara do que são os custos, tanto dos serviços como dos investimentos, ou dos retornos, fica igualmente impossível calcular-se o que é o lucro dessas operações de gestão de espaços públicos.

No espaço público, a distinção entre “Custeio” e “Investimento” é turva. Certos investimentos necessários em um parque, como a construção de novos e melhores banheiros, a reforma de gramados ou ainda a restauração de um lago, são investimentos que terão retornos importantes para os usuários do parque, mas que são todos de aferição e de quantificação praticamente impossível. Veja, existem investimentos que permitem uma clara aferição de custo e retorno, como por exemplo a construção de um novo restaurante dentro do parque onde o custo da obra, o custo e as receitas da operação, o aluguel possível, são todos fatos conhecidos e bem estabelecidos na atividade de restaurantes.

Esses investimentos, no entanto, são específicos de algumas atividades-meio, atividades cujo retorno é a geração de recursos para o parque, mas que apenas tangencialmente são pertinentes à atividade-fim do mesmo. Assim, mesmo que cada um

desses investimentos-meio possam ser avaliados e executados dentro de critérios comerciais, com fins lucrativos, o mesmo não ocorre, na quase totalidade das vezes, com os investimentos-fim. Portanto a gestão global dos parques, não a das atividades meio, mas a gestão da atividade fim, terá muita dificuldade em ser de natureza comercial. Em um espaço público, em um parque, o custeio e o investimento acabam mesclados indistintamente na conta de desembolsos.

Dentro desta visão, a gestão privada de espaços públicos necessita ser feita com o claro objetivo de constante melhoria dos mesmos, portanto, mais uma vez fica patente a opção SFL. A gestão comercial carece de “total alinhamento” com os objetivos-fim do parque.

Naturalmente uma gestão SFL só pode ser exercida a partir de princípios éticos que valorizem a filantropia, que defendam o urbano, a cidade, os espaços públicos e os parques.

A proposta SFL tem o nítido propósito de gerar o “máximo de benefícios” para o parque e com isso buscar atingir aqueles objetivos urbanos e sociais do mesmo. Contudo, esses resultados não são uma condição para o interesse do particular na execução de suas atividades – uma vez que a entidade que assumir a parceria não terá fins lucrativos - não sendo imprescindível a perspectiva de distribuição de resultados a investidores. Isso não se confunde, obviamente, com uma gestão relapsa, sem controle de custos ou sem a busca incessante de oportunidades de aproveitamento econômico que possibilitem a sustentabilidade econômica e constante melhoria do parque urbano.

Como mais um argumento pela gestão SFL, é importante ressaltar que a transferência da gestão dos parques à iniciativa privada é uma mudança de paradigma extraordinária, uma experiência inédita na escala proposta é certo ou errado, é uma proposta muito atacada por amplos setores da sociedade. Todos esses fatores sugerem uma necessidade de maior “proteção” e “defesa” da proposta de gestão privada, e a gestão privada SFL é um modelo com uma aceitação muito maior e possui mais condições de dar conforto àqueles setores da sociedade que se encontram receosos ou contrários à gestão privada. Essa última questão deverá ser igualmente considerada em favor da Gestão SFL,

ainda que seja vista como uma transição de cultura em direção a mecanismos mais profundos de cooperação entre a Administração Pública e a iniciativa privada no que diz respeito à gestão de parques urbanos.

Ainda mais um argumento, cabe ressaltar que sendo a gestora uma entidade SFL, Oscip, ela possui isenção fiscal, o que representa algo em torno de 20% de todas receitas obtidas, certamente um bom pedaço do caminho da sustentabilidade econômica dos parques.

O MODELO DO CENTRAL PARK

O case do Central Park por suas características, sua história e sua icônica localização na cidade de New York, surge como exemplo de gestão privada. A proposta do Central Park Conservancy está quase totalmente baseada em “Doações sem Contrapartida” com um orçamento anual ao redor de 65 milhões de dólares por ano, o que é factível considerando o histórico de participação social e filantropia da sociedade norte-americana, o mais alto do mundo.

Não existe, no Brasil, tradição semelhante e na experiência no Burle Marx, os resultados obtidos de doações foram extremamente limitados. O modelo proposto está baseado em “Doações com Contrapartida”, que são transações quase-comerciais, muito mais do que doações filantrópicas. Acreditamos muito em incrementar a filantropia e as doações sem contrapartida e em trabalho voluntário, mas temos consciência de que será um árduo caminho que envolve uma significativa mudança comportamental na sociedade brasileira. É por isso que o modelo proposto é calçado primordialmente em “Geração Interna de Recursos” e apenas subsidiariamente em “Doações”.

Aqui, no exemplo do Central Park, e no exemplo da sociedade norte americana, podemos vislumbrar uma crescente participação de “Doações”, tanto em recursos financeiros como em voluntariado na viabilização da sustentabilidade econômica de nossos parques.

E é exatamente isso que torna a proposta SFL ainda mais relevante. Certamente será muito difícil, senão quase impossível, obter doações ou voluntários para propostas de gestão onde algum investidor se aproprie de seus dividendos e deles dependam para justificar sua participação na gestão dos parques urbanos.

2.3. SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA, DESONERAÇÃO FISCAL E A "SENHORIAGEM"

O comércio, além de ser atividade legítima, que gera emprego e crescimento, também atende as necessidades do público tornando o parque atraente, interessante e agradável. Um espaço público sem comércio raramente atinge sua plenitude. Não se pode negligenciar o fato de que a experiência das pessoas em um espaço público tende a ser incrementada com a presença um café na calçada ou uma sorveteria na praça. São serviços que tornam o lugar mais atrativo. O comércio deve ser liberado nos parques, desde que alinhado com as funções do mesmo. Esse alinhamento é fundamental, afinal parque não é rua de comércio, mesmo as ruas também sendo espaços públicos. Rua é rua e parque é parque, e o comércio tem seu lugar nos parques.

Partindo do princípio que ninguém deve ter ganho privado sem contrapartida em espaço público, encontramos um novo significado para uma velha palavra – *Senhoriagem* – “*O Parque público é o senhor de suas rendas, portanto, todo aquele que, ali, realiza atividade lucrativa, comercial, deve retribuição ao parque, ou seja, a senhoriagem pertence ao parque, as contrapartidas são devidas ao parque*”.

A gestão econômica e eficiente, a preservação dos recursos fiscais – recursos de impostos pagos pelo povo - é obrigação de toda gestão pública, em qualquer esfera. A defesa do interesse coletivo é igualmente função obrigatória, portanto, nenhum gestor deveria permitir benefício comercial privado em espaço público sem a devida contrapartida.

A sustentabilidade econômica dos parques alivia as contas públicas, liberando recursos fiscais para outras atividades prioritárias e carentes de recursos, como saúde, educação, assistência social e segurança.

Por fim, é importante uma gestão única, centralizada, para o fundamental alinhamento de todas as ações em relação aos objetivos globais do parque, para a cobertura completa da aplicação do princípio da senhoriagem, para alavancagem de possibilidades de obter recursos e também para distribuição cruzada de suporte solidário entre os parques, que será explicado mais para frente.

SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

As receitas dos parques podem ser divididas em 4 tipos:

Tabela 1 - Receitas de Suporte aos Parques

Receitas de Suporte aos Parques		
1	Geração Internas de Receitas	Múltiplas atividades conforme planilha de Receitas internas possíveis
2	Doação sem contrapartida	Doações sem contrapartida fruto de diversos trabalhos de arrecadação
3	Publicidade	Atividade de publicidade e <i>naming rights</i> de longo prazo. Negócio em condições especiais.
4	Contribuição do Governo	Valores contratados de contribuição do governo

GERAÇÃO INTERNA DE RECEITAS

As rendas auferidas pela cobrança de taxas ou participação sobre as atividades econômicas ocorridas dentro do parque, as chamadas “Receitas de Geração Interna”, formam o núcleo da sustentabilidade econômica destes e devem ser disponibilizadas diretamente ao parque, nas mãos dos gestores que lutam para gerá-las, sem entraves, sem burocracia, de forma prática e direta.

Dentre as receitas possíveis de geração nos parques podemos estimar as seguintes categorias:

Tabela 2 - Grupos de Receitas Internas Possíveis dos Parques

Grupos de Receitas Internas Possíveis		
1	Locação de Espaço	Inclui Estacionamentos, churrasqueiras, vestiários, etc...
2	Locação de Equipamentos	Inclui bicicletas, barcos, cadeiras, etc,...
3	Direitos de Uso	Eventos, imagem com fotos e/ou filmagens, feiras, "personal trainers", etc
4	Varejo	Lanchonetes, restaurantes, lojas, quiosques, Food Trucks, resíduos de madeira
5	Publicidade	Wi-fi, Cartão fidelidade, "Name rights", publicidade em geral
6	Atrações	Cinema ao ar livre, shows, cursos, esportes, Planetário, Carrossel
7	Outros	Serviços ambientais, etc...

É importante ressaltar que existem inúmeras dificuldades para se implantar plenamente essas atividades. Primeiramente, cada parque tem suas particularidades, existem diferentes níveis de renda, necessidades e carências específicas de cada população e em cada bairro. Além disso, existem barreiras culturais, sociais e até ideológicas, muitas vezes refratárias à ideia de comércio nos parques ou ainda à cobrança por certas utilizações. O constante refrão é – “mas o parque não é Público? ”. É sim, mas quando há ganho privado deve haver compensação.

Algumas atividades irão exigir investimentos pesados, negociações complexas e procedimentos nem sempre aceitos pela sociedade num primeiro momento. Serão necessários também investimentos em educação e esclarecimentos a população.

DOAÇÕES

Muitas das “Receitas Internas” identificadas nada mais são do que “Doações com Contrapartida”, por isso classificamos as doações filantrópicas como “Doações sem Contrapartidas”. De qualquer forma é importante classificar o tipo de atividades que deverão

ser empreendidas para incrementar o nível das doações para os parques, seja promovendo ativamente certos eventos, seja através do estabelecimento de programas de doações com incentivos fiscais, seja pela criação de programas de fidelidade.

Outro canal de doações relevantes é a criação de programas de voluntariado que, através da doação de horas de serviço, permitem ou reduções nos custos de mão-de-obra, ou acesso a profissionais de altíssima qualificação, que de outra forma estariam fora do alcance do orçamento dos parques. O engajamento e participação da sociedade são fundamentais para a coesão social do projeto.

Cabe ainda destacar certo tipo de doação que apesar da exigência de contrapartidas não se caracteriza como “Rendas internas”. São eventos ou ações promovidas por entidades com ou sem fins lucrativos, mas que objetivam outras causas que não o parque, que usam o espaço deste para promover suas causas, portanto pagando contribuição por essa utilização.

Exemplos: uma contribuição do Consulado do Canadá para o Parque Cidade de Toronto; uma “Caminhada contra o Câncer” promovida por alguma entidade filantrópica para combate ao câncer; ou ainda o pagamento de taxas para utilização de equipamentos do parque mesmo que seja com fins culturais e ou educativos.

É necessário ressaltar como possibilidade extraordinária, contribuições relevantes de entidades filantrópicas estrangeiras às entidades nacionais. Existem, no entanto, aspectos culturais e de volume dos recursos disponíveis nas entidades, que tornam o potencial de doações externas relevante e que devem ser perseguidas com esforço e dedicação, pelo simples fato de que uma presença substancial dessa natureza seria capaz de aumentar em muito a viabilidade da sustentabilidade dos parques.

Identificamos as seguintes doações sem contrapartida:

Tabela 3 - Doações com e sem contrapartida

Doações sem Contrapartida		
1	Doações Filantrópicas, sem contrapartida	Entidades ou doador, independente nomeado ou anônimo, em parceria ou não
2	Eventos	Eventos culturais, esportivos ou de outra natureza, bailes, jantares e etc, realizados pela FAB ou parceiros com o objetivo de arrecadação de recursos
3	Contribuições por incentivos Fiscais	Programas com incentivo fiscal
4	Programas de Fidelidade	Cartão de crédito fidelidade, Amigos do Parque
5	Programas de Voluntariado	Vizinhos do Parque, interessados ou simples voluntários - recursos ou horas
Doações com Contrapartida não comerciais		
6	Eventos	Eventos Culturais, Esportivos ou de outra natureza, realizados por terceiros, por interesses próprios mas com contribuição ao Parque
7	Nacionais	Contrapartidas Nacionais (caso Canadá ou Japão)
8	Gestão ou Participação	Oca ou Auditório

CONTRIBUIÇÕES DO GOVERNO

Apesar do objetivo de desonerar o orçamento Municipal, o objetivo primordial é de resguardar a utilidade dos parques à população. E nesse sentido, numa proposta prudente é necessário examinar com muito cuidado as reais possibilidades de “Geração de Receitas internas” e de “Doações” tanto em termos de potencial máximo de arrecadação, como em tempo necessário para tornar real e concreto essa potencialidade.

Existem parques com maior ou menor potencial de geração de rendas, e mesmo os de maior potencial, como o Ibirapuera, irão requerer tempo e investimento para atingir volumes expressivos de geração de caixa.

Qualquer proposta de gestão irá requerer um período de transição, durante o qual seriam feitas as adaptações e investimentos necessários para implantação de algumas das atividades – o estacionamento necessita de investimentos no espaço e em máquinas de controle, varejo, locação de bicicletas ou barcos, entre outros, sempre dependerá de instalações específicas e mesmo receitas com a venda de côco irá depender de amplo processo de transição com atuais vendedores e sua cooperativa.

É importante ressaltar que praticamente todas as atividades de geração de rendas internas são processos novos, sem tradição e com pouquíssimas experiências concretas, sendo uma das poucas exceções a experiência de gestão do Parque Burle Marx. Esse ineditismo da situação torna difícil não apenas a operação de geração de receitas como também o seu planejamento e previsibilidade.

E como consequência, também existe a necessidade da criação de períodos de transição, com maior ou menor aporte do governo. Além disso, não é demais ressaltar que é possível que os parques já contem com alguma estrutura de geração de rendas internas, que deverá ser levada em conta e ter sua transição garantida, de maneira a causar o menor impacto social possível para o novo modelo de parceria a ser implantado.

De qualquer forma, a gestão privada com foco na busca pela sustentabilidade econômica dos parques terá o claro resultado de: (1) desonerar o tesouro municipal, de forma substancial mesmo que parcial, permitindo mais recursos para parques mais carentes e (2) aumentar em muito a qualidade de todos parques da cidade, pelo efeito da gestão mais próxima da sociedade, pela comparação e aplicação das melhores práticas, pela ampla discussão dos temas, etc.

Na presente proposta de gestão de 6 parques, acreditamos ser necessário um período mínimo de transição de cinco anos, visando permitir um prazo para testar todo conceito e propostas, enfim, para:

1. Implantação de diversas fontes de geração de rendas internas
2. Atingir um nível relevante de doações

3. Programa significativo de voluntariado permitindo redução de custos
4. Gestão com dados reais permitindo aumento de produtividade e redução de equipes e custos.
5. Implantação de equipes, processo e infraestrutura da nova gestão.

PUBLICIDADE

O presente processo abre possibilidades de “Naming Rights” e de outros eventos de interesse publicitário e ou de difusão de marcas, em especial no caso do Ibirapuera e de outros (poucos) parques relevantes de São Paulo.

Pela natureza desse tipo de receitas consideramos que elas devem ter uma classificação independente das categorizadas como “Receitas internas”. Aqui também cabe ressaltar que apesar do alto potencial inerente à publicidade, inexistem referências anteriores significativas desse tipo de contratação e a “Lei da Cidade Limpa”, bem como certas posturas de nossa sociedade, tornam esse tipo de contratação bastante imprevisível e de difícil implementação.

CONCLUSÃO

Como visto, aplicando-se o conceito de “Senhoriagem”, podemos identificar inúmeras oportunidades de “Geração Interna de Receitas”, no entanto não faltam dificuldades tanto de execução como de previsibilidade no planejamento dessas receitas. Na nossa visão, somente em casos excepcionais a “Geração de Receitas Internas” e a “Publicidade” teria potencial de cobrir satisfatoriamente as necessidades de custeio e investimento dos parques. Essas duas receitas necessitam do concurso de outras duas – “Doações” e “Contribuições do Governo” o que, no entanto, é bastante prejudicado no caso da primeira pela falta de uma cultura filantrópica e de um arcabouço jurídico e fiscal favorável e na segunda pelos enormes desafios fiscais que o país está passando.

2.4. PRIORIZAÇÃO DO "CUSTEIO" E SUBORDINAÇÃO DO "INVESTIMENTO"

A proposta em questão prioriza garantir verbas, inicialmente, para o custeio dos parques, o que envolve as atividades do caderno de encargos, sumariamente descritos abaixo:

Tabela 4 - Atividades dos encargos contratuais envolvidos na gestão dos Parques

1	Manutenção e Zeladoria	Responsável pelas construções, infraestrutura física, equipamentos (funcionalidade e limpeza)
2	Manejo Ambiental	Cuida das áreas verdes, dos recursos hídricos, da reciclagem dos resíduos sólidos
3	Monitoria e segurança	Responsável pela recepção ao público, segurança e orientação aos usuários
4	Educação, Cultura e Programação Social	Curadorias de atividades e promoção cultural, esportiva e educativas
5	Gestão e Administração Central	Gestão da Senhoriagem e das Doações, Voluntários, Gestão Administrativa, Gestão das Relações Institucionais e comunitárias, transparência

Essas atividades compõem o básico dos encargos do contrato de gestão e representam o custeio geral do parque composto aqui principalmente por custos de pessoal.

AS EQUIPES DE PESSOAL

Apesar de buscar um aumento de produtividade pela maior flexibilidade da gestão privada, as equipes iniciais são substanciais e os quadros de pessoal bastante próximos dos atuais.

Tabela 5 - Cenário de pessoal da atual gestão da PMSP

Cenário de pessoal atual dos parques		Chácara do
Segurança		34
Limpeza		6
Manejo		16
Administração		3
		59

Tabela 6 - Cenário projetado de pessoal da Gestão privada

Cenário de pessoal proposto pelo estudo		Chácara do
Segurança		22
Limpeza		12
Manejo & Manutenção		10
Administração		4
		48

Tabela 7 - Proporcionalidade entre situação atual da PMSP e Estimativas do Presente Estudo

Diferença do proposto em relação ao cenário atual		Chácara do
Segurança		-35%
Limpeza		100%
Manejo		-38%
Administração		33%
Total		-19%

INVESTIMENTOS

Conforme discutido anteriormente, os investimentos em um espaço público, em sua maioria, têm características de despesas e não de investimentos, i.e., não geram retornos além dos benefícios intangíveis e inquantificáveis de valorização do espaço público.

Claro que existem investimentos lucrativos que podem ser realizados em parques públicos, mas em sua quase totalidade são investimentos cuja finalidade é uma atividade comercial realizada dentro do espaço do parque público podendo inclusive gerar recursos

para o parque, o que confere a esse investimento um caráter, em grande parte, de atividade-meio, geradora de recursos para que o parque realize sua atividade-fim.

Um exemplo seria a construção de um restaurante dentro do parque. Claro que um restaurante seria útil e agradável aos usuários do parque, mas a fundamentação do investimento é a viabilidade econômica do restaurante como restaurante. Exemplos de investimento-fim em um parque poderiam ser a melhoria de quadras esportivas ou a construção de um novo e melhor playground, a requalificação paisagística e melhora da qualidade da água de um lago, a construção de novos e melhores sanitários e área de apoio aos usuários, e a compra de equipamentos para uma planta de compostagem.

Todos objetivos alinhados com os objetivos primordiais do parque, ou seja, de receber adequadamente a população, prover um ambiente saudável de contato com a natureza, exercício, lazer e convívio social. Todos esses investimentos diretamente ligados ao objetivo-fim dos parques produzem altos retornos com enorme benefício à população, mas são retornos de difícil mensuração e não quantificáveis economicamente.

Certamente uma São Paulo com melhores parques e espaços públicos seria uma cidade melhor e como tal, mais atraente a pessoas de alta qualificação, recursos humanos que definem o crescimento da nossa economia do conhecimento, que certamente será o motor do crescimento para o futuro. É certo que o investimento em parques é positivo e gera retornos econômicos para a cidade, é claro que parques melhores valorizam e aumentam o valor das propriedades vizinhas aos mesmos, e ainda é certo que parques são relevantes para as cidades e para seu desenvolvimento econômico. Mas tudo isso são externalidades positivas, retornos não capturados pela gestão dos parques.

Face a essa natureza dos investimentos em parques, entendemos que eles devem ser feitos, necessariamente, com recursos “a fundo perdido”, dentro de uma perspectiva urbana e social e não econômica.

E assim sendo, na nossa proposta, os projetos de investimento deverão ser executados na medida das disponibilidades de recursos, excedentes de caixa, após o pagamento do custeio das operações normais do parque.

Por outro lado, sendo as decisões de execução ou não de cada projeto fruto de análises não econômicas, surge também a questão de quais investimentos deverão ser executados.

Sugerimos que todos os projetos de investimentos sejam distribuídos em três listas, para cada parque:

Tabela 8 - Lista de Prioridades de Investimentos

Lista de Prioridades de Investimentos		
1	Projetos Iminentes (Lista 1)	Investimentos cujos projetos já foram estudados e desenhados, possuem verba alocada e cronograma de execução definido. Devem ser executados em um horizonte de 24 meses.
2	Projetos em Programação (Lista 2)	Projetos necessários, ainda em estudo, sem verba alocada e sem data de início. Devem ser transferidos para a lista de projetos iminentes assim que projeto e cronograma estiverem completos e com verba disponível.
3	Projetos Desejáveis (Lista 3)	Projetos de Interesse do Parque, com claros benefícios, que passaram por processo de ampla discussão com os usuários, mas que não estão contemplados no cronograma de obras e nem nos orçamentos de investimentos. Esta lista engloba todas as possibilidades de desejos, incluindo até aqueles de longuíssimo prazo e de altíssima dificuldade. É o norte dos investimentos. Quando forem mais estudados e considerados factíveis, passam para a lista de Projetos em Programação.

Para discussão das prioridades e da escolha dos projetos, propõe-se a realização, em cada parque, de fóruns de ampla discussão junto aos usuários.

Naturalmente, qualquer projeto pode ser incluído na lista de Projetos Desejáveis e deve-se agir com muita liberalidade em tal inclusão. A passagem de cada projeto para lista de Projetos em Programação, naturalmente, será bem menos liberal e dependente de análises mais completas de viabilidade, oportunidade e disponibilidade de recursos.

Finalmente, a passagem da lista Projetos em Programação para lista de projetos Iminentes, a única que será executada, dependerá de requisitos mais formais, como a necessidade de que os projetos estejam totalmente aprovados em todos órgãos

competentes da PMSP, da viabilidade e oportunidade aferidas e de completa disponibilidade de caixa.

As propostas de investimentos aqui apresentadas no âmbito deste PMI são indicativas de ideias e propostas mas não devem ser tomadas como definitivas. As propostas de investimentos necessariamente terão que passar por um processo de validação com a comunidade dos usuários e demais stakeholders de cada parque. Inicialmente serão feitos os investimentos do termo de colaboração e projetos iminentes, depois serão discutidos amplamente os projetos a serem definidos junto à população.

ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS

Como discutido, a proposta de geração de caixa se dará por:

Tabela 9 - Receitas do Parque

Receitas do Parque	
1	Geração Internas de Receitas
2	Doações sem Contrapartida
3	Contribuição do Governo
4	Publicidade

O principal esteio da sustentabilidade econômica deverá ser a Geração Interna de Receitas. A experiência do Parque Burle Marx, demonstra com esse processo de geração de receitas é longo e trabalhoso. Como exemplo, segue abaixo o gráfico de Receita Interna com % da Despesa Total do parque:



Figura 1 - Receita Interna como porcentagem da despesa total do Parque Burle Marx.

No Burle Marx, a geração de receitas evoluiu lentamente ao longo de 20 anos num processo de crescente cobertura das despesas. Naturalmente, hoje, diante de uma crescente cultura de gestão eficiente e de parcerias entre o público e o privado, o processo poderá ser mais breve.

Igualmente, a obtenção de doações, face às dificuldades já mencionadas, será difícil, incerta e limitada.

As receitas com publicidade, poderiam ser consideradas como parte da Geração Interna e somente estão destacadas por serem uma proposta inédita e ainda em testes, sem parâmetros e também de difícil previsibilidade.

Por fim existem as receitas de Contribuição do Governo que podem ser estabelecidas em contrato e contam com razoável previsibilidade e certeza.

Como visto, diante desse cenário de ampla imprevisibilidade e incerteza, a prioridade é o pagamento do custeio. O custeio pode ser calculado tanto em um cenário normal e um cenário contingenciado. O pagamento do custeio, mesmo em seu cenário contingenciado, é desembolso completamente inflexível e inadiável. O cumprimento dessa primeira obrigação é a prioridade zero.

Portanto, desde o início das operações da nova gestão, no primeiro dia, os parques deverão contar com disponibilidades suficientes para dar cabo de suas necessidades inadiáveis e cotidianas.

Existem apenas duas fontes que podem ser estabelecidas antecipadamente:

- Contribuições do Governo
- Recursos próprios ou de Convênios com Instituições Particulares previamente assinados.

O total dessas contribuições deve ser igual a necessidade de custeio contingenciada e suficiente para tal durante os primeiros cinco anos da gestão, período mínimo de acomodação e transição.

Durante o período de transição, ocorreria o seguinte:

- É implantada uma gestão profissional, com processos, eficiência, e quadros estabilizados
- Os quadros de pessoal e as despesas são ajustados, são obtidas reduções por maior produtividade e por economia de escala.
- A Senhoriagem é amplamente implantada em toda gama de rendas possíveis.
- São obtidas rendas de Publicidade, vinculação de marca e outras.
- As Doações e o Voluntariado crescem, com consequências nos orçamentos.
- É feita a revisão e o referendo das listas de investimentos com os usuários e a sociedade

Estas seriam as conquistas do período de transição.

Muito deve acontecer nesse período e certamente muitas atividades e rendas serão implantadas, gerando receitas já durante o período de transição. Ao final de cinco anos, a maioria das rendas possíveis em cada parque ou estarão em funcionamento ou já completamente definidas quanto seu potencial real de geração de caixa, tanto daquelas plenamente implantadas quando daquelas que ainda não foram implantadas ou ainda não atingiram sua maturidade.

Com essas rendas, os recursos destinados à manutenção podem ficar além do mínimo contingenciado. A medida que as fontes de receitas realizarem seu potencial, os parques começam a ter saldos de caixa além desse custeio mínimo. Aqui cabe esclarecer o que na conta de custeio estão incluídas despesas de Pessoal e todos custos relativos a pessoal, todas despesas de suprimento de materiais para operação e manutenção, todas utilidades e consumos, taxa, impostos, legais, penalidades ou multas ou mesmo todos prédios de seguros (de todas naturezas inclusive de riscos contra terceiros ou O7D (“Directors and Officers Liability Insurance”). Inclui também todas despesa de programação e ativação, seja cultural, esportiva ou de lazer, despesas com transportes, com armazenagem, manutenção e operação de equipamentos de diversas naturezas, sejam despesas de educação, treinamento, etc... Esse custeio se caracteriza por despesas na conservação de

estruturas, áreas verdes, atendimento ao público, programações de caráter diversos, de operação e preservação de edifícios e patrimônio artístico.

Na modelagem proposta, os saldos de caixa, após pagamento de todas despesas de custeio serão dirigidos para as seguintes contas e nesta ordem:

- **Conta de Investimentos**
- **Fundo de Reserva dos Parques**
- **Fundo de Contingências e de Projetos Especiais.**

Havendo saldo de caixa, uma parte será alocada para conta de investimentos, correspondente aos recursos necessários, no mínimo, para execução da lista de investimentos Iminentes. Aqui há uma dualidade - a lista de investimentos iminentes é definida quando houver previsão do valor do saldo na conta de investimentos e a conta de investimentos deve ficar mais ou menos limitada até o montante necessário para execução dos investimentos iminentes

Os recursos que, tendo sido o excedente das contas de custeio, também sejam excedente da conta de investimento, deverão ser alocados no Fundo de Reserva dos Parques.

A conta de investimentos é particular a cada parque e somente a partir desta conta é que os recursos dos parque se misturam no Fundo de Reserva dos Parques, onde os recursos deverão, a princípio, ser aplicados a longo prazo, formando uma verdadeira reserva capaz de ajudar substancialmente na gestão dos parque. A formação desta reserva será lenta e levará anos mesmo porque a acumulação dos recursos sofrera constantes saques referentes a necessidades de caixa para cobrir déficits tanto de custeio como de investimentos de todos os parques. Ou seja, havendo déficits no custeio ou nos recursos para investimentos iminentes, o gestor poderá sacar recursos do Fundo de Reservas dos Parques sem distinção entre os parques.

Claro que esse aporte cruzado de recurso, através do Fundo de Reserva dos Parques, vai levar a que recursos que se originaram em um parque acabem em outro. Do

conjunto de parques escolhidos, fica evidente que haverá Parques doadores de recursos, sendo o principal o Ibirapuera, e parques receptores de recursos.

A implicação disso é de que existirá uma solidarização entre os parques sob gestão, com os mais capazes de gerar rendas contribuindo para os menos capazes.

Os saldos disponíveis nos exercícios, bem como a transferência de recursos do fundo para necessidades específicas de custeio e/ou investimento de cada parque é decisão gerencial e discricionária da futura concessionária, que naturalmente deverá estar consciente das implicações e das prioridades.

Um dos objetivos da proposta de gestão é buscar um equilíbrio entre os interesses de cada parque de forma que a transferência de recursos afete ao mínimo as necessidades do parque gerador dos recursos, mas resta importante o esclarecimento a população que haverá esse suporte cruzado entre os parques.

Além do Fundo de Reserva dos Parques, será instituído um Fundo de Contingências e Projetos Especiais. Este fundo contará com uma parcela pequena - limitada a 2% - dos recursos que forem aportados no Fundo De Reservas dos Parques.

O Fundo de Contingências terá função importante para que a gestão dos parques possa lidar com situações de emergência e administrar melhor imprevistos extraordinários não previstos na contas de custeio, investimentos ou Reservas

2.5. ENTIDADE FILANTRÓPICA COM GESTÃO FUNDADA EM VALORES DO BOM URBANISMO E PRINCÍPIOS ÉTICOS

ESPAÇO PÚBLICO E REGULAMENTO DE USO

Como todo espaço público, os parques devem ser acessíveis e convidativos, permitindo a todos, em grupo ou individualmente, um desfrute prazeroso, tranquilo, seguro, saudável e sempre digno.

Todos deveriam poder gozar de tudo que o espaço oferece sem conflitos ou abusos. No entanto conflitos surgem e para mediar essa situação, natural e esperada, o espaço deve ter seu regulamento definido oficialmente com claras permissões e proibições. O espaço do exercício da liberdade urbana tem que ser ordenado e pacífico, não sendo permitido que os grupos mais fortes, as tribos mais articuladas ou os bullies, ou seja, que os fortes possam expulsar, “empurrar para fora”, pela sua própria ocupação, outros mais fracos. Todos devem desfrutar do espaço sem atropelar o desfrute de outros.

Deve ser encontrado um ponto de equilíbrio entre os interesses divergentes. Todos devem ser protegidos. Bullies e agressores, se houverem, devem ser expulsos, naturalmente, mas sempre com muito cuidado, afinal os parques existem para receber pessoas e não o contrário. é importante conter qualquer atitude de “rechaço” mesmo para aqueles que outros podem considerar “indesejáveis”. Mendigos e maltrapilhos também têm dignidade, e enquanto não houver hostilidade, devem ser respeitados, e enquanto não perturbam ou agredem ninguém, fazem parte da mistura das cidades e, devem ser acolhidos como frequentadores e com tratamento cordial e digno.

Em um parque de áreas limitadas como o Burle Marx, não existe espaço para bicicletas ou alguns esportes mais “espaçosos”. Ocorre também uma opção de limitar o acesso dos cães o que agrada muito as mães de crianças pequenas. Em um parque maior, como o Ibirapuera, as restrições são mais de alocação de áreas distintas para os diferentes grupos do que de proibição de acesso ao parque. É menos “não pode” e mais “aqui não pode”.

Por tudo isso, será importante definir para cada parque um conjunto de regras, o Regulamento do Parque, elaborado independente para cada parque. Esse regulamento deve ser elaborado e aprovado nos conselhos Gestores de cada parque, depois de uma discussão bem divulgada nas redes sociais, em um prazo de até 24 meses.

CIDADANIA E OS PARQUES

A questão do espaço público não é somente uma questão de espaço físico, mas também de gestão, de ativação, de regramento.

A função do pessoal (servidores) dos parques (equipes de serviços atuantes nos espaços públicos) é de servir, proteger, ajudar, receber, sejam funcionários públicos, terceirizados ou equipes privadas. É uma gestão não só econômica, um serviço não apenas administrativo, mas uma função que exige envolvimento pessoal para enfrentar as situações cheias de conflitos, de questões de cidadania, sociedade, urbanidade e relação entre as pessoas e como elas usam o espaço público. A gestão de espaços tão relevantes na cidade deva ser feita, acima de tudo, a partir de um amor à cidade e ao espaço urbano e delimitado por um claro código de princípios éticos. E por isso propomos que exista um código de conduta para os gestores desses espaços – Regras de Conduta dos Gestores.

Assim como os usuários dos parques devem obedecer a um Regulamento do Parque, com regras de comportamento dentro do parque, também os gestores devem seguir as Regras para o Gestor do Espaço Urbano, regras explícitas que norteiam e limitam as ações dos gestores. As regras servem também de referencial a ser usado na aferição do trabalho dos gestores.

Uma observação que merece ser feita é de que nossa insistência em falar de uma gestão fundamentada em valores e princípios éticos não quer dizer que os gestores devam ser seres de moral ilibada, impolutos, santos, muito pelo contrário, somos pessoas normais, cheias de falhas e defeitos. O que se advoga é que seja estabelecida uma lista objetiva de princípios éticos e que a gestão se comprometa a persegui-los, e mais ainda, que todos stakeholders dos parques tenham conhecimento da proposta e que sejam “cobradores” desse compromisso. Nada de um moralismo superior, apenas um código de regras bastante simples e prático.

REGRAS PARA O GESTOR DO ESPAÇO URBANO

A função do parque urbano, espaço público por excelência, é promover o lazer, a saúde, a educação, e a engajamento social, por cidades mais humanas e cidadãos mais felizes. Os

gestores desse espaço, à serviço da sociedade, sejam privados ou do serviço público, **devem incondicionalmente:**

1. **Receber** a todos indistintamente, com consideração e respeito, buscando servir, ajudar, e educar, proporcionando sempre uma visita agradável.
2. **Proteger**, e fazer proteger, o meio ambiente, a sustentabilidade, o patrimônio, a cultura e o desfrute do espaço urbano por todas as pessoas.
3. **Agir**, e fazer agir com **integridade** nos atos, com diligência na busca dos objetivos, com parcimônia nos recursos e com firmeza na aplicação das regras.
4. **Atribuir** a todos, sem distinção, **tratamento digno** e cordial, sejam usuários, funcionários, interessados ou simples passantes, mesmo quando infringem as regras.
5. **Propiciar** aos funcionários e prestadores de serviços **dignidade no trabalho**, treinamento, oportunidades de crescimento e condições adequadas.
6. **Valorizar trabalho voluntário e a filantropia**, reconhecendo toda contribuição e engajamento. Priorizar fornecedores do terceiro setor ou 2,5.
7. **Perseverar** intransigentemente na **senhoriagem** do parque, no interesse do parque e seus usuários e na busca da integridade física, funcional e econômica do espaço.
8. **Recusar**, e fazer recusar **atos inapropriados**, interferência indevida, favores, presentes, valores, assédio, ameaças ou vantagens de partes relacionadas ou interessadas, jamais favorecendo interesses estranhos aos do parque seja por ação, inação ou omissão.
9. **Ser transparente** e acessível nos atos e nas informações, em particular as financeiras. Criar “Ouvidoria” independente, bem como promover a discussão e a divulgação das melhores práticas desenvolvidas.

10. **Promover**, e fazer promover, a **qualidade** dos espaços e dos serviços, a acessibilidade e a integração do parque com a população e seu entorno, reforçando seu papel na melhoria da cidade e da sociedade.

Essas regras conferem a questão de uma gestão baseada em valores e princípios éticos uma forma clara e objetiva. Uma tal gestão não requer pessoas de moral mais elevada do que outras. Requer apenas que os gestores se comprometem claramente a cumprir e não transgredir nestes dez objetivos definido nas ‘Regras para o Gestor de Parques Públicos’”

Por outro lado, fica claro ao público usuário qual a régua de medição dos gestores. A gestão será medida, avaliada e questionada em base a esta lista de Regras. Avaliado e avaliador sabem claramente o que esperar e o que cumprir.

2.6. A ESTRUTURA DE GESTÃO PROPOSTA

A estrutura da gestão dos parques proposta segue a ideia de um central com equipe totalmente profissional e capacitada apoiando cada uma das equipes de administração dos parques. O concessionário deverá montar esta estrutura organizacional para a gerência dos parques. Segue o organograma da ideia proposta:

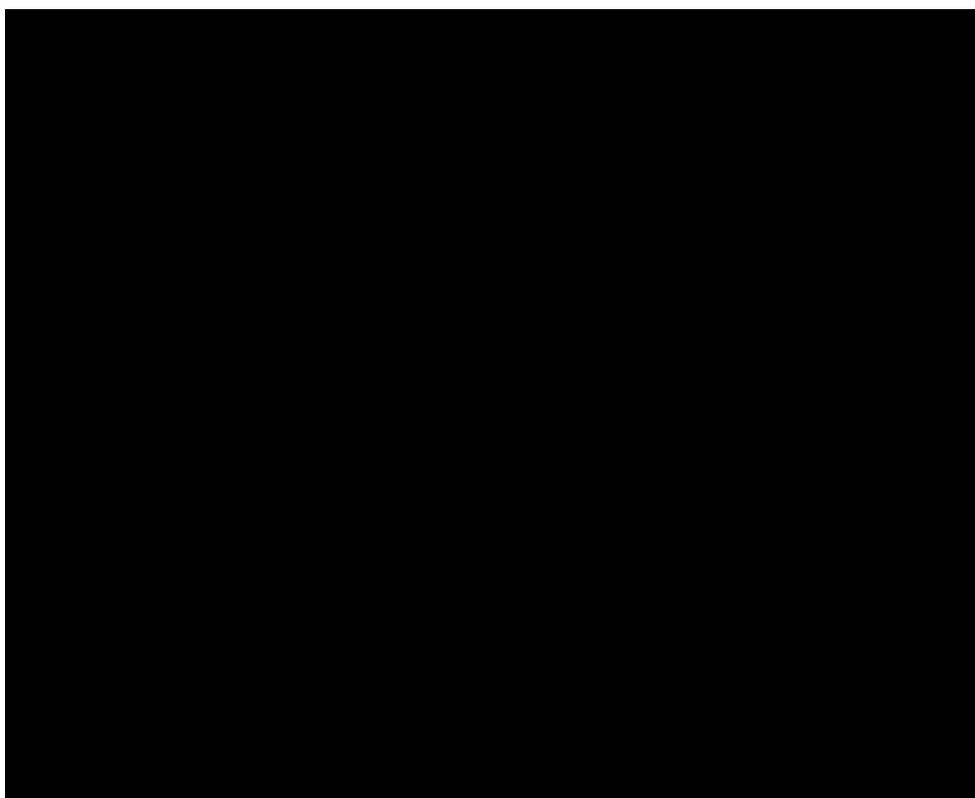


Figura 2 - Exemplo de organograma de como se estruturaria a gestão central dos parques

No modelo sugerido, toda a equipe de colaboradores, incluindo da área de segurança, manejo e zeladoria serão equipes próprias, não terceirizadas, treinadas, de baixa rotatividade, uniformizadas e muito bem equipadas. A filosofia é que uma equipe prestigiada e valorizada estará mais apta a prestar um serviço aos usuários ao nível proposto, bem como terá alta produtividade e conseqüente redução de custos.

As equipes serão divididas em “locais”, pessoas alocadas diretamente em cada parque, e “centralizadas”, equipes de apoio atendendo todos os parques. A proposta é obter economias de escala, viabilizando resultados maiores com equipes altamente especializadas e equipadas com todo maquinário necessário para fazer trabalhos em qualquer dos parques sob-gestão. Entre as áreas de especialização dessas equipes terá poda e corte, manutenção de instalações hidráulicas, elétricas, manutenção civil contando com pedreiros, pintores e marceneiros.

As administrações locais deverão ser dimensionadas de acordo com o tamanho e as necessidades de cada parque. No caso do Ibirapuera, teremos uma das maiores administrações locais:

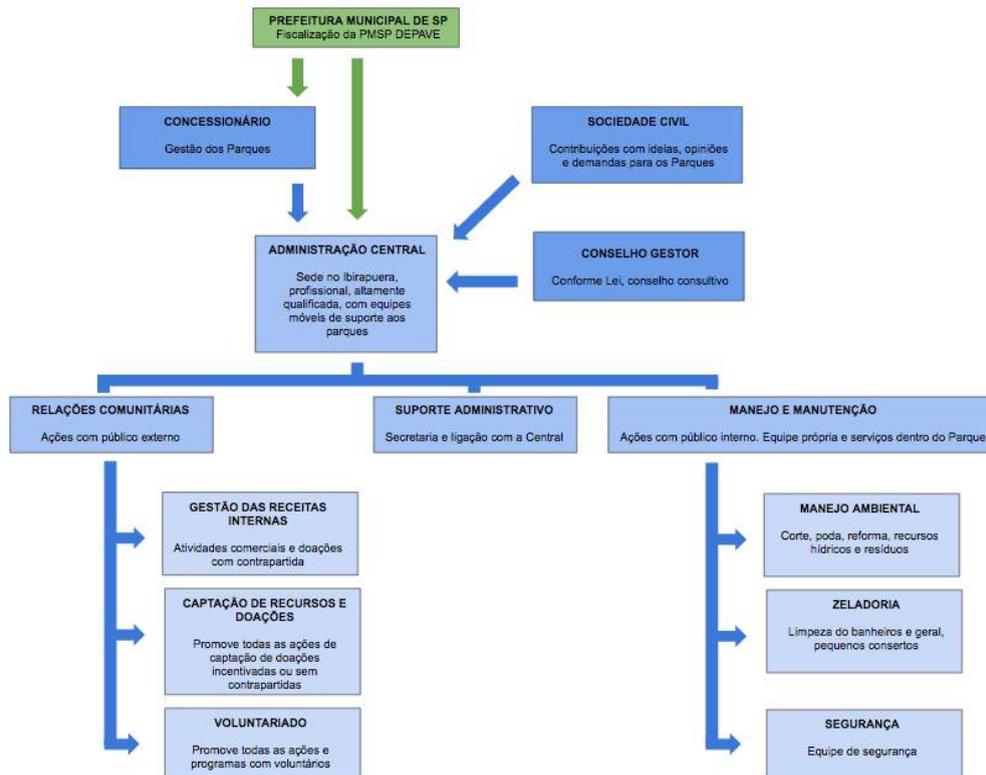


Figura 3 - Exemplo de Organograma para a gestão dos Parques

As áreas administrativas também deverão ter uma central de administração e gestão que contará com serviços de engenharia e arquitetura, legal, contabilidade, TI, marketing, gestão ambiental e segurança, entre muitos outros. Essa gestão centralizada do conjunto de parques administrados permitirá uma economia de escala significativa e com grandes incrementos de eficiência. Abaixo organograma proposto da estrutura central:

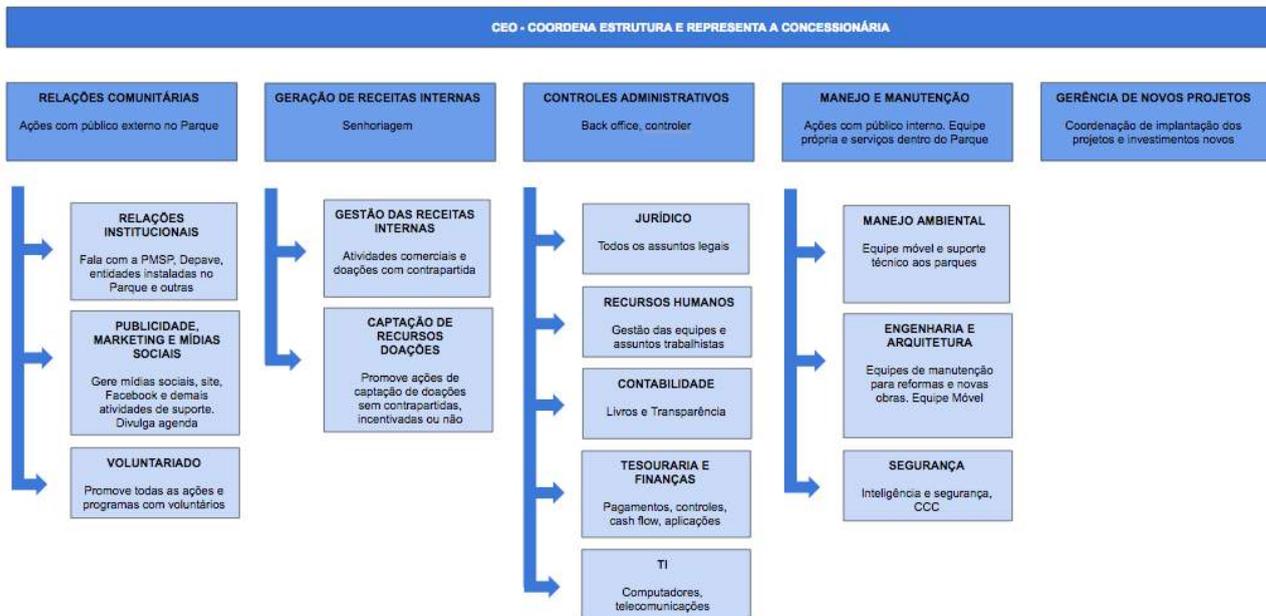


Figura 4 - Exemplo de Organograma da Administração Central para a Gestão dos Parques

Mesmo com apoio da Administração Central, cada parque contará com uma estrutura própria de administração e operações.

Importante ressaltar que a administração Central (AC) permitirá substanciais economias de escala em toda gestão. Profissionais de alta capacitação técnica cujo salário não seria justificável para um parque apenas, nem mesmo para um Ibirapuera, poderão ser contratados e terão sua ação espalhada por um grupo de parques. Isso permite trabalhar com recursos humanos de nível “normal” nas administrações locais (AL).

Naturalmente poderia ser dito que toda essa estrutura de AC acarretará custos que não existiam em uma gestão tradicional de parques. De fato, isso procede, no entanto, na presente proposta existirão muitas atividades que normalmente não são consideradas da Administração do Parque – Voluntariado, Geração de Receitas, etc...

Haverá um substancial incremento de sofisticação na gestão dos parques e esse aumento de complexidade demanda essa AC, mas por outro lado essa mesma complexidade pressupõe resultados mais completos e satisfatórios.

Também deverão existir áreas de recursos humanos e técnicos que poderão ser rateados entre os parques, por exemplo equipes de manutenção, equipes de manejo, superequipadas e que poderão realizar tarefas com poda de árvores, ou mesmo corte de gramados em prazos curtos.



Figura 5 - Exemplo da administração de um parque pequeno, como o Parque Cidade de Toronto

Em cada parque deverá ser instituída uma divisão do parque em unidades funcionais, divisão em linhas imaginárias, mas com segmentação real dos serviços, das equipes e de suas responsabilidades. Essas unidades funcionais teriam responsáveis empregados do parque e buscaria atrair voluntários e colaboradores.

Uma das propostas relevantes é a criação de um Centro de Comando e Controle – CCC – que funcionaria 24 horas 7 dias por semana onde haveria o controle por CFTV de todo Ibirapuera. Seria um cérebro de segurança e de todos os controles. Este CCC torna possível, através de um número tronco de telefone, a total acessibilidade dos gestores por todos usuários, bem como por qualquer interessado sobre qualquer assunto do parque. Qualquer pessoa poderá “Falar com o Parque 247”- 24 horas 7 dias por semana.

As administrações de cada parque deverão permanecer abertas e com pessoal durante todas as horas de funcionamento dos parques ou muito próximo disso. Seria implantado um sistema de ouvidoria, canal de recebimento de reclamações e solicitações

independente da administração de cada parque. Todos os funcionários seriam equipados com rádio e celular, acessíveis a qualquer momento do seu expediente, sendo todos conectados com CCC.

As propostas alteram as relações com os concessionários já presentes. A proposta é de transição que onde possível, evitará qualquer trauma e efeitos negativos nas pessoas envolvidas nas situações existentes.

Um exemplo são as cooperativas de côco que possuem 170 pessoas atuantes. O concessionário deverá classificar uma a uma todas essas pessoas e garantir, a cada uma, individualmente, o direito de continuar no trabalho, mas à medida que estas pessoas forem se aposentando ou se adaptando a novos processos ou operadores, esses trabalhadores serão incorporados ao novo modelo, e não serão admitidos novos aderentes à cooperativa de ambulantes.

A atuação dos conselhos gestores deverá ser aprimorada com um bom apoio logístico e amplo suporte de informações com sujeição total à lei, que deve manter-se sem alteração.

3. SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO



Figura 6 - Foto do Parque do Ibirapuera (Fonte: Folha UOL)

3.1. OBJETIVO DOS INDICADORES PARA PARQUES URBANOS

Uma das principais formas de garantir a qualidade dos serviços prestados à população e, em última instância, a qualidade dos bens públicos de uso comum que serão objeto da concessão é a fixação de indicadores claros, objetivos e exigentes de qualidade com relação ao que se espera da concessionária na execução do objeto do contrato.

A concessionária terá sua gestão avaliada conforme o seu desempenho. Para isso, foram elaborados 4 (quatro) indicadores de desempenho para aferir a qualidade e o desempenho das atividades da concessionária na gestão dos parques urbanos.

Propõe-se a periodicidade anual para a apuração dos indicadores, prazo considerado suficiente para captar a efetiva evolução dos investimentos e serviços realizados pela concessionária, assim como para que se tenha um efetivo retrato da situação de cada um dos parques concedidos e de sua comparação com a situação no ano anterior e com outros parques da cidade de São Paulo que serão utilizados como grupo de controle (análise comparativa) na comparação com os parques concedidos.

A concessionária poderá atingir Nota Final de Desempenho entre 0 (zero) e 20 (vinte) pontos, sendo 5 pontos máximos para cada indicador, conforme a seguinte fórmula:

$$NF = IQPU \text{ Evolutivo} + IQPU \text{ Comparativo} + IQ \text{ Usuários} + IQ \text{ Ouvidoria}$$

INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores são essenciais para a gestão. São eles, afinal, que medem objetivamente, ao expressar quantitativamente, o desempenho atingido frente ao desempenho esperado.

Deming, em sua famosa frase “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”, faz uma relação direta entre medição (objeto dos indicadores) e gerenciamento.”

3.2. SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DA GESTÃO PROPOSTA

Propõe-se que a mensuração de qualidade seja feita a partir da apuração de quatro índices, conforme detalhados abaixo.

Dois dos indicadores são derivados do IQPU - índice de qualidade de parques urbanos - que é um processo de avaliação de qualidade por inspeções e quantificação dos níveis de qualidade em vinte itens definidos. Esses dois índices têm a finalidade de comparar os resultados médios dos IQPUs dos Parques concedidos com os valores obtidos no ano anterior pelos mesmos parques (IQPU Evolutivo), ou de comparar os mesmos resultados médios dos IQPU parques concedidos com os IQPUS de outros parques sob gestão da PMSP, eleitos como um grupo de controle (IQPU comparativo).

Os outros dois índices corresponderiam ao nível de satisfação dos usuários com o parque, apurado por meio de uma pesquisa de qualidade entre os usuários dos parques (IQ Usuários) e uma avaliação qualitativa das respostas às ocorrências levadas à Ouvidoria dos parques (IQ Ouvidoria).

Cada índice pode variar de 1 a 5 pontos, que somados totalizam 20 (vinte) pontos, correspondentes à nota máxima do sistema de mensuração de desempenho.

Abaixo, são detalhados o procedimento de apuração e quantificação de cada um destes índices.

I. IQPU HORIZONTAL OU COMPARATIVO

Tanto o índice do IQPU Comparativo quanto o índice do IQPU Evolutivo partem da avaliação do índice de qualidade dos parques urbanos concedidos. O IQPU é uma ferramenta sofisticada de avaliação da qualidade dos parques, que se baseia em experiências anteriores de avaliação (v. abaixo), e que além de servir de instrumento de controle e monitoramento da concessão proposta, constituirá em um instrumental para a

formulação e acompanhamento das políticas públicas municipais para parques urbanos como um todo.

O IQPU INDICADOR DE QUALIDADE PARA PARQUES URBANOS DE SÃO

PAULO [1]

Meros indicadores de qualidade não são a solução mágica para a complexa gestão dos, mas sua aplicação periódica e constante tende a criar uma aferição transparente e objetiva sobre o estado dos mesmos, o que deverá engajar a população na discussão, pertinente e atual, da relação da sociedade com seus parques e a sua forma de sua gestão.

A proposta é de aplicar o IQPU a cada ano, não apenas nos parques concedidos mas em todos os parques urbanos da cidade de São Paulo, de forma a criar não só uma classificação entre todos os parques, mas também permitir uma visão da evolução de cada parque ao longo do tempo.

COMO IMPLANTAR O IQPU EM SP. O FORMULÁRIO E SUA APLICAÇÃO

Propõe-se o presente modelo de formulário do IQPU (modelo abaixo), distribuído em 4 áreas de avaliação - **Infraestrutura, Manutenção e Manejo, Segurança e Serviços** – e em 20 categorias com itens específicos. Cada categoria e cada item possui uma ponderação, sempre totalizando 100% por categoria. A soma aritmética das notas não será considerada, mas sim a soma das notas ponderadas de cada item que resultará na nota ponderada final do Parque, ou seja, seu IQPU.

Para uma avaliação mais equilibrada e homogênea tanto entre os parques bem como ao longo do tempo a avaliação deve seguir a orientação chamada de **Critérios de**

Aplicação e Avaliações para o IQPU, que pretende ser quase um manual para a aplicação das avaliações e preenchimento dos formulários.

Cada item avaliado corresponde a características que são percebidas como relevantes para a qualidade de um parque urbano. A cada um desses itens, são assignados pontos (de um a cinco), frações admitidas, definindo seu nível de qualidade, conforme critérios explicitados claramente de forma a permitir uma classificação equilibrada e isenta. Note-se que tanto os itens de avaliação como seus critérios definidos podem e devem ser aprimorados e adaptados a medida da sua aplicação e experiência do processo.

Quando alguma característica for considerada como “Muito Ruim”, deve receber 1 ponto; quando a avaliação for “Ruim”, deve receber 2 pontos; quando for considerado “Regular”, deve receber 3 pontos; “Bom”, deve receber 4 pontos e, finalmente, quando o item for considerado Ótimo ou excelente, deve receber 5 pontos.

Certos itens não se aplicam a todos parques. Por exemplo, nem todos parques possuem recursos hídricos, ou áreas de mata. Nestes casos, o item deve ser excluído, sem nota, e no cálculo da ponderação deve ter peso zero, de forma que a média ponderada não levará em conta o item excluído. O peso (percentual) do item excluído deve ser remanejado para os outros itens remanescentes da mesma categoria.

Ao fazer a avaliação, os avaliadores deverão registrar suas observações e comentários na forma de um relatório que deverá ser anexado ao IQPU e que deverá ser arquivado na pasta do parque em questão. Esses relatórios servirão para esclarecer disputas ou divergências bem como aperfeiçoar o próprio IQPU.

Indicador de Qualidade para PARQUES URBANOS	Parque			Data:	
	IQPU	Peso Grupo	Peso Geral	Avaliador:	
				Nota	Nota Ponderada
(Inaceitável = 1/ Abaixo de Satisfatório = 2/ Satisfatório = 3/ Acima de Satisfatório =4/ Excelência =5)					
1	INFRAESTRUTURA	30%			
1.01	Banheiro - Estrut, Conser. e operação	35.00%	10.50%	3	0.315
1.02	Playground	25.00%	7.50%	4	0.300
1.03	Facilidades para Refeições no Parque	25.00%	7.50%	4	0.300
1.04	Bebedouro	5.00%	1.50%	5	0.075
1.05	Infra de Esportes/ Cultura	5.00%	1.50%	5	0.075
1.06	Comunicação visual	5.00%	1.50%	5	0.075
	Nota Infraestrutura	100.00%		4.33	1.140
2	MANUTENÇÃO & MANEJO	25%			
2.01	Manutenção Geral das Edificações	20.00%	5.00%	1	0.050
2.02	Instalações e Equipamentos para M&M	15.00%	3.75%	5	0.188
2.03	Limpeza Geral	20.00%	5.00%	3	0.150
2.04	Condição das Áreas gramadas	15.00%	3.75%	5	0.188
2.05	Condição dos Elementos Hídricos	10.00%	2.50%	2	0.050
2.06	Tratamento de Resíduos Sólidos	10.00%	2.50%	5	0.125
2.07	Áreas de Matas e Árvores	10.00%	2.50%	5	0.125
	Nota M&M	100.00%		3.71	0.875
3	SEGURANÇA	15%			
3.01	Treinamento e comprometimento	35.00%	5.25%	5	0.263
3.02	Incidentes (Zero=5)	35.00%	5.25%	1	0.053
3.03	Infraestrutura de Segurança	30.00%	4.50%	1	0.045
	Nota Segurança	100.00%		2.33	0.360
4	SERVIÇOS	30%			
4.01	Equipes - atitude e efetividade	25.00%	7.50%	5	0.375
4.02	Programação de de Atividades	25.00%	7.50%	5	0.375
4.03	Transparência e Resposta ao usuário	25.00%	7.50%	5	0.375
4.04	Voluntariado e Integração comunitária	25.00%	7.50%	5	0.375
20	Nota Serviços	100.0%	100.0%	3.95	1.50
Nota Geral do Parque				3.583	3.875

Figura 7 - Formulário do IQPU

A APLICAÇÃO DO IQPU

Uma equipe deverá ser selecionada, treinada e alocada aleatoriamente para visitas e aplicação do indicador em grupos de parques próximos, em uma mesma região, de forma que todos os parques de São Paulo, tanto os municipais como os estaduais, sejam avaliados. Na conta atual, existem aproximadamente 100 parques urbanos no município de São Paulo, tanto do Município como do Estado, nesse número excluídos os Parques Naturais.

Os avaliadores deverão ser independentes, sem ligações com nenhum parque ou entidade ligada ou interessada na questão. As visitas não deverão ser agendadas nem os administradores serão alertados da sua data. Todos parques serão visitados em períodos “normais”, sem eventos excepcionais, de quarta a sábado, entre 8hs e 17hs. A inspeção pode ser feita em mais de um dia.

As avaliações serão feitas 4 vezes por ano, e em caso de dúvida ou questionamentos, visitas adicionais poderão ser feitas e avaliações ajustadas. A nota final será definida no fim do ano, através do cálculo da média das 4 notas obtidas durante o ano.

Nenhum parque deverá ser avaliado por um mesmo avaliador mais de uma vez em 36 meses. O trabalho dos avaliadores será monitorado por supervisores e aleatoriamente serão feitas avaliações adicionais para referendar o trabalho dos avaliadores. Os avaliadores deverão ser isentos, sem preferências ou preconceções relativa aos parques avaliados e sempre que possível, rotacionados para parques diversos.

De posse das planilhas de avaliação dos parques, os dados serão tabulados e os indicadores e as listas de classificação serão elaborados. Terminado o processo, deverá ser dada ampla divulgação da classificação, com disponibilização da lista de classificação e dos IQPU individuais na internet.

[1] Em 2009 o Sinaenco – Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva – fez uma avaliação dos parques de São Paulo.

Em um trabalho excepcionalmente bem articulado e executado, em uma proposta similar a esta proposta, o Sinaenco visitou todos parques e fez avaliação dando notas de 1 a 10 em relação a oito critérios – Áreas Verdes; Playground; Quadra; Ginástica; Pista de Cooper / Trilha; Acessibilidade; Sanitários e Bebedouros. Sem dúvida, esse fantástico precedente, influenciou a proposta de criação de um indicador de parques. A ideia de instituir, de forma permanente, um indicador de qualidade que permitisse uma classificação do nível de qualidade entre os parques urbanos de São Paulo é de 2015 e foi concebida por Raquel Domingues, diretora da Fundação Aron Birmann.

CRITÉRIOS DE APLICAÇÃO E AVALIAÇÕES PARA O IQPU

Tabela 10 - Critérios de Aplicação e Avaliações para o IQPU

ITEM	1 INFRAESTRUTURA
<p>1.01 BANHEIROS</p> <p>Disponível</p> <p>Conservado</p> <p>Funcionando</p> <p>Limpo</p>	<p>Os banheiros, vasos e pias, estão, disponíveis, são de fácil acesso, a qualquer hora?</p> <p>Em quantidade adequada?</p> <p>Sem filas desproporcionais?</p> <p>Contém facilidades de Fraldário?</p> <hr/> <p>Os pisos, paredes, tetos, vasos e pias estão em bom estado de conservação?</p> <p>Os componentes construtivos estão sem rachaduras, infiltrações e etc.?</p> <p>Vasos e pias conservados?</p> <p>O estado das papeleiras, saboneteiras e lixeiras é adequado?</p> <hr/> <p>O ambiente é limpo e sem sujeira? Os lixos aparentam ter troca frequente sem sobras no chão?</p> <p>O lixo das lixeiras está acima da capacidade?</p>
<p>1.02 PLAYGROUND</p> <p>Disponível</p> <p>Conservado</p> <p>Funcionando</p> <p>Limpo</p>	<p>Brinquedos de crianças, playground, estão disponíveis?</p> <p>Em quantidade adequada? Existe quantidade suficiente de brinquedos?</p> <hr/> <p>Os brinquedos estão em bom estado de conservação, sem ferrugem, pregos soltos ou partes protuberantes, sem madeira apodrecida, brinquedos quebrados? Que possam ferir crianças?</p> <hr/> <p>O piso é adequado para a proteção de quedas e para evitar o escorregamento das crianças? Apresentam risco no seu uso?</p>
<p>1.03 REFEIÇÕES</p> <p>Disponível; Variado e Limpo</p>	<p>Existem facilidades para lanches ou refeições aos usuários? Tem variedade? Existem opções de refeições econômicas? São disponíveis, acessíveis e variadas?</p> <hr/> <p>Os estabelecimentos são adequados? Em bom estado? O lixo está coletado? São limpos?</p>

1.04 BEBEDOUROS Disponível; Conservado; Funcionando; Limpo	Existem bebedouros? Em quantidade adequada? Bem localizados? Para crianças e deficientes físicos?
	Os bebedouros têm água límpida e estão em bom estado de conservação e funcionamento?
1.05 INFRA DE ESPORTE, LAZER E CULTURA Disponível; Operacional; Variada Adequada;	Existe equipamentos de esporte, lazer e cultura, conforme proposta do parque? Em quantidade suficiente? Acessíveis e disponíveis?
	Esses equipamentos estão em bom estado de conservação? Funcionam adequadamente? Em ambiente limpo, sem lixo, seguro?
	Existe programação variada - cultural, esportiva ou de lazer? A utilização desses equipamentos é acessível, é facilitada?

ITEM	2 MANUTENÇÃO E MANEJO
2.01 MANUTENÇÃO GERAL DAS EDIFICAÇÕES Equipado ; Conservado; Funcionando; Limpo	As edificações e instalações em geral estão em bom estado de conservação? Sem infiltrações? Partes quebradas? Bem pintadas? Sem ferrugem? Paredes, pisos, telhados, portas e janelas?
	São completamente operacionais e funcionam adequadamente? Nas instalações elétricas? Nas instalações hidráulicas? Estão em funcionamento adequado?
	Os locais estão limpos, e o lixo está com descarte adequado?
2.02 INSTALAÇÕES E EQUIP. DE MANUTENÇÃO E MANEJO Equipado ; Conservado; Funcionando;	Existem equipamentos de manejo e manutenção? Em condição de uso adequado para os serviços propostos? Esse equipamento tem local adequado? Estão em estado de boa conservação e operacionalidade, e em condições de prestar bom serviço?
	A equipe de manejo, manutenção e zeladoria é adequada? Estão uniformizados, com roupas adequadas, com equipamentos adequados?
	Existe local apropriado para alimentação e descanso dos funcionários?

<p>2.03 LIMPEZA GERAL</p>	<p>Os Caminhos e gramados, e o Parque em geral estão limpos, sem lixo e com lixeiras adequadas?</p>
<p>2.04 CONDIÇÃO DE ÁREAS GRAMADAS</p>	<p>As áreas gramadas estão aparadas?</p> <p>Existem muitas áreas de gramados necessitando recomposição? Conservadas?</p> <p>Áreas gramadas estão limpas e sem sujeira?</p>
<p>2.05 CONDIÇÃO DOS ELEMENTOS HÍDRICOS</p> <p>Conservado; Saudável; Limpo; Tratado</p>	<p>Os elementos hídricos (lagos, córregos e nascentes) aparentam um ambiente saudável? Contêm peixes e anfíbios?</p> <p>Os elementos hídricos possuem alto grau de assoreamento, poluição e eutrofização (excesso de massa orgânica)? A Água aparenta estar em bom estado?</p> <p>Tratamento das margens adequado? Matas ciliar?</p>
<p>2.06 TRATAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS</p> <p>disponível; operacional ; completo; Limpo</p>	<p>Existe coleta adequada do lixo?</p> <p>Plano de coleta de resíduos sólidos, um tratamento adequado aos resíduos sólidos??</p> <p>Existe compostagem?</p> <p>Existe cuidados ou ações de reciclagem?</p>

ITEM	3 SEGURANÇA
<p>3.01 TREINAMENTO E COMPROMETIMENTO</p> <p>Equipada; Treinada, Operacional; Cortez; Seguro</p>	<p>Existe equipe própria de segurança no parque? em número. adequado?</p> <p>O comportamento dos guardas é adequado?</p> <p>Demonstra comprometimento e cortesia?</p> <p>Inexiste brutalidade? Descortesia ou agressividade?</p> <p>A sensação geral é de segurança ou não?</p>

<p>3.02</p> <p>INCIDENTES (ZERO=5)</p>	<p>Nos últimos 12 meses existiram zero incidentes? - 5 Pontos</p> <p>Nos últimos 12 meses existiram 1 incidente? 4 pontos</p> <p>Nos últimos 12 meses existiram 2 incidentes? 3 pontos</p> <p>Nos últimos 12 meses existiram 3 incidentes? 2 pontos</p> <p>Nos últimos 12 meses existiram 4 incidentes? 1 ponto</p> <p>5 ou mais incidentes - 0 pontos</p>
<p>3.03</p> <p>INFRA DE SEGURANÇA</p> <p>Equipado; disponível; funcionando; efetivo</p>	<p>Os equipamentos de segurança estão em quantidade e qualidade adequada no Parque?</p> <p>Existe automação? Existem câmeras? Seguranças tem rádios?</p>

ITEM	4 SERVIÇOS
<p>4.01</p> <p>EQUIPES, ATITUDE E EFETIVIDADE</p> <p>Disponível; treinado; operacional; cortez; engajado</p>	<p>Os atendentes e funcionários tratam os frequentadores com cortesia, respeito e são prestativos? Prontos a orientar e dar informações?</p> <p>Os funcionários conseguem gerar engajamento dos frequentadores e visitantes? Inexiste exclusão, todo usuário está sendo bem recebido?</p>
<p>4.02</p> <p>PROGRAMAÇÃO DE ATIVIDADES</p> <p>Disponível; Operacional; Adequada; Qualidade; Impactante</p>	<p>Existem atividades acessíveis ao público? São programadas? Com programação divulgada adequadamente?</p> <p>São programas de qualidade?</p> <p>A quantidade de pessoas impactadas pelos projetos é grande? Pequena?</p>
<p>4.03</p> <p>TRANSPARÊNCIA E RESPOSTA AO USUÁRIO</p>	<p>Existe SAC no Parque?</p> <p>Ele funciona 24 horas por dia e 7 dias por semana?</p>

<p>Disponível; Operacional;</p>	<p>É fácil falar com administração do parque? Existe página do Facebook do Parque? Site? O Parque possui aplicativo com informações sobre a programação do parque, equipamentos e outros detalhes? Perguntas, críticas, ou sugestões são respondidas?</p>
<p>4.04 VOLUNTARIADO E INTEGRAÇÃO COMUNITÁRIA Disponível; Operacional; Adequada; Qualidade;Engajante</p>	<p>Existem voluntários engajados? Existe valorização do trabalho voluntário? Existem atitudes, ações ou propostas para promover inclusão? Ações para promover uso do parque pelas comunidades vizinhas? Existem programas que buscam a participação das comunidades do entorno?</p>

COMPARAÇÃO DO IQPU DE UM PARQUE COM O OUTRO

Feita apuração dos IQPU's nos parques sob gestão conforme metodologia definida aplicada anualmente por entidade independente e que produzirá sistemática e de forma padronizada um indicador de qualidade para cada parque. A mesma metodologia será aplicada em um grupo de controle com os seis parques geridos pela Prefeitura, e indicados pelo concedente.

A média desses indicadores do grupo de controle seria utilizada numa comparação com a média dos IQPU's dos parques sob gestão. Assim, um indicador significativamente superior à média dos indicadores dos parques do grupo de controle, resulta em uma avaliação positiva expressa pelo número 5, número este que decresce à medida que a comparação se torna negativa. Um IQPU significativamente inferior à média do grupo de controle ensejaria a nota 1.

Tabela 11 - IQPU Horizontal

Indicador de Qualidade de Parques Urbanos HORIZONTAL	Delta entre <IPQU dos Parques> e <IPQU com controle	Nota
IPQU é significamente MENOR do que a média do grupo de controle	-2 ou mais	1

IPQU é MENOR do que a média do grupo de controle	-1 a - 1,99	2
IPQU é igual a média do grupo de controle	-0,99 a 0,99	3
IPQU é MAIOR do que a média do grupo de controle	1 a 1,99	4
IPQU é significativamente MAIOR do que a média do grupo de controle	2 ou mais	5

II. IQPU VERTICAL OU EVOLUTIVO

Feita a aplicação dos IQPU's nos parques, deverá ser feita a análise evolutiva desses resultados ao longo do tempo, ou seja, é comparado o indicador do ano em curso com o indicador obtido no mesmo parque no ano anterior. Os resultados positivos indicam crescimento do Indicador e resultados negativos refletem uma piora da performance.

Na metodologia proposta, o fato dos indicadores terem uma evolução negativa é reforçado quanto maior for a nota atual, sendo que IQPU maiores são favorecidos e inversamente para os menores. Um IQPU decrescente mas acima de 4,0 não é uma situação de todo ruim. Veja as tabelas:

Tabela 12 - IQPU Vertical crescente

IQPU EVOLUTIVO (Com exemplo crescente)					
Em caso que IPQU atual for:	Ano Anterior	Ano Atual	Delta (Atual - anterior)	Taxa Incremento	Atual +(Delta +Taxa)
Superior a 4	4	4,3	0,3	1,3	4,690
4 ou inferior	3,1	3,9	0,8	1,2	4,860
3 ou inferior	2,5	2,6	0,1	1,1	2,710
Inferior 2	1,4	1,9	0,5	1,0	2,400

Veja o exemplo onde a evolução foi negativa e o efeito da taxa de incremento no índice final:

Tabela 13 - IQPU Vertical decrescente

IQPU EVOLUTIVO (Com exemplo decrescente)					
Em caso que IPQU atual for:	Ano Anterior	Ano Atual	Delta (Atual - anterior)	Taxa Incremento	Atual +(Delta +Taxa)

Superior a 4	4,6	4,3	-0,3	1	4,000
4 ou inferior	3,9	3,1	-0,8	1,1	2,220
3 ou inferior	2,6	2,5	-0,1	1,2	2,380
Inferior 2	1,9	1,4	-0,5	1,3	0,750

Assim nos dois exemplos, temos o caso do IQPU igual a 4,3 em um cenário de taxas crescentes o que resulta em um índice de 4,690. A mesma nota de 4,3 mas num cenário de indicadores decrescentes, resultaria numa nota de 4,000. O mesmo procedimento poderia ser feito por média dos parques sob gestão.

Em conclusão, o parque terá uma nota de 1 a 5 refletindo a nota obtida no ano com o efeito da evolução reforçado e refletido nessa nota evolutiva.

III. PESQUISA DE SATISFAÇÃO

A pesquisa de satisfação visa aferir o nível de contentamento dos frequentadores em relação à itens do Parque como, limpeza, conservação, atendimento e atividades gerais.

Para sua realização deverá ser obedecido um roteiro básico:

1º Passo: Definição da amostragem

É importante que a amostragem esteja de acordo com o padrão estatístico, incluindo diferentes gêneros, faixas etárias, classes sociais e etc. Para cada parque a empresa contratada deverá definir a correta amostragem da pesquisa para cada parque e para o Parque do Ibirapuera, será considerada uma amostragem da população da cidade de São Paulo.

2º Passo: Aplicação da pesquisa através de pesquisadores voluntários

O frequentador deverá responder um formulário com seus dados pessoais como gênero, idade, profissão, frequência e motivo de utilização do Parque.

Após esta etapa, o entrevistado deverá dar a nota para cada item, escolhendo entre ótimo, bom, regular, ruim e muito ruim, pautado na metodologia tradicional de pesquisa de satisfação. No final do formulário, ainda há espaço para comentários e observações específicas dos usuários.

3º Passo: Tabulação dos dados e análise

A empresa contratada deverá adotar as melhores práticas para a definição da amostragem, tabulação de resultados, etc. Ela deverá prever que resultado final será a média amostral da satisfação dos usuários. Os resultados das pesquisas servirão para orientar a gestão dos parques bem como seu resultado médio poderá servir com sistema de mensuração de desempenho. Formulário padrão:

PESQUISA DE SATISFAÇÃO						
DADOS:						
*HOMEM _____ MULHER _____						
*IDADE: _____						
*PROFISSÃO: _____						
*FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DO PARQUE:						
MUITO FREQUENTE _____ FREQUENTE _____ POUCO FREQUENTE _____						
*UTILIZA O PARQUE PARA:						
ESPORTES _____ PASSEIO _____ EVENTOS _____ OUTROS _____						
PERGUNTAS. NA SUA OPINIÃO:						
1	MANUTENÇÃO	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	MTO RUIM
	COMO É A LIMPEZA DO PARQUE?					
	COMO É A CONDIÇÃO DOS BANHEIROS?					
	QUAL É O ESTADO DAS ÁREAS VERDES E GRAMADAS?					
2	SERVIÇOS					
	COMO VOCÊ DESCREVERIA A SEGURANÇA DO PARQUE?					
	COMO É A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO?					
	COMO FOI A SUA RECEPÇÃO QUANDO CHEGOU?					
	O QUE VOCÊ ACHOU DA SINALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO?					
3	ESTRUTURA					
	COMO É O ACESSO AO PARQUE?					
	COMO É A VARIEDADE DE OPÇÕES DE LAZER/ ESPORTE?					
	QUAL É A ESTÉTICA DO PARQUE?					
OBSERVAÇÕES E COMENTÁRIOS:						

Figura 8 - Formulário padrão da Pesquisa de Satisfação

A pesquisa de satisfação dos usuários será aplicada nos parques, por entidade independente e contratada especificamente para este fim, com periodicidade anual, devendo

obedecer a critérios estatísticos de amostragem na seleção dos entrevistados seguindo normas da indústria. O resultado das pesquisas é traduzido por um indicador de 1 a 5:

Tabela 14 - Indicadores de Qualidade

"Muito Ruim"	1
"Ruim"	2
"Regular"	3
"Bom"	4
"Ótimo"	5

IV. OUVIDORIA

A ouvidoria é um órgão de apoio cuja função é a mediação de conflitos entre usuários e gestores, além de ser um eficiente agente promotor de mudanças é também um canal de comunicação, imparcial e independente, consolidada como instrumento de democracia participativa.

Será estabelecida e instalada uma ouvidoria com a contratação de uma entidade ou pessoa independente para realizar o trabalho de ouvidoria nos parques. O trabalho consiste em receber dos usuários sugestões, comentários e reclamações e intermediar essas ocorrências com a gestão do Parque.

Cabe ao ouvidor diligenciar para que a gestão do Parque receba de forma isenta as críticas e sugestões e retransmitir as respostas obtidas aos usuários. Cabe a ouvidoria avaliar as críticas à gestão tecendo seus comentários e apresentando relatórios e em canais de divulgação, acessíveis a todos os usuários. A ouvidoria não tem poderes de gestão e sua interferência é baseada somente no comprometimento da gestão em atender aos usuários.

Além dos relatórios periódicos produzidos, a Ouvidoria dos parques deverá produzir, anualmente, um relatório com as estatísticas referentes ao número de reclamações, sugestões e comentários recebidos, ou seja, as "ocorrências", e quantas destas ocorrências, tendo sido retransmitidos à gestão, obtiveram respostas (1) no tempo adequado e de (2) forma correta e satisfatória.

O que se espera é que haja uma taxa de respostas à todas as ocorrências superior a 90% em prazo inferior a 1 semana. Das respostas fornecidas pela gestão, quando

necessitarem de um follow up, o mesmo deverá estar claramente estipulado e o comprimento também deverá ser considerado neste relatório estatístico. Espera-se que 2/3 dos follow ups sejam cumpridos adequadamente no cronograma prometido.

Este relatório resulta em uma nota final média de todas ocorrências onde aquelas com prazo curto de resposta, 72 horas, e um atendimento completo resultam em nota máxima (5 pontos). Inversamente respostas demoradas, acima 21 dias, e sem nenhum atendimento à ocorrência resultam em nota mínima (1 ponto). A média dessas avaliações de todas ocorrências registradas resultará na nota de desempenho da gestão pela avaliação da Ouvidoria.

Tabela 15 - Índice de qualidade do atendimento da Ouvidoria

Relatório da Ouvidoria		
Resposta negativa e/ou incompleta em prazo acima de 21 dias	"Muito Ruim"	1
Resposta negativa e/ou parcial e prazo até 14 dias	"Ruim"	2
Resposta positiva e parcial e prazo de até 14 dias	"Regular"	3
Resposta positiva e completa em prazo de até 7 dias	"Bom"	4
Resposta positiva e completa em prazo de até 3 dias	"Ótimo"	5

PONTUAÇÃO E MÉDIA GERAL

Cada um dos quatro itens examinados, IQPU comparativo, IQPU evolutivo, pesquisa de satisfação e avaliação da Ouvidoria, irá produzir um nota de 1 a 5 e a soma dessas notas, portanto, será um valor mínimo de 4 (quatro notas um) ou um máximo de 20 (quatro notas cinco), com as consequências previstas abaixo.

PONTUAÇÃO E CONSEQUÊNCIAS

Tabela 16 - Notas de performance da gestão

Relatório da Ouvidoria		
De 17 ou mais	Performance Ótima	Carta elogiosa da Prefeitura
De 13 a 16 pontos	Boa Performance	Carta da PMSP alertando para necessidades de melhorias na próxima avaliação
De 9 a 12 pontos	Performance Regular	Notificação com prazo para melhoria dos itens indicados na pesquisa.
De 5 a 8 pontos	Performance Ruim	Notificação para prazo para melhoria e advertência que em caso de falha haverá rescisão
4 pontos	Performance Muito Ruim	Rescisão Automática

4. MODELAGEM ECONÔMICO-FINANCEIRA

4.1. ESTUDO DE DEMANDA

Sem desconsiderar as funções mais difusas dos parques, tais como efeitos de microclima, estética, urbanística e afins, consideramos que o fator primário de demanda dos parques é seu uso por frequentadores.

A cidade de São Paulo é a maior do país e da América Latina, com uma população superior a 12,03 milhões de habitantes, representando um crescimento de 6,97% em relação à 2010. Possui uma área territorial de 1.521,110 km², o que indica uma densidade demográfica de 7.914 hab./km² (IBGE, 2016). Desses, 55% da população (6,6 milhões) com faixa etária superior a 16 anos, frequentam os parques de São Paulo. A grande maioria dos visitantes (73% / 4,8 milhões) ganham entre cinco e 10 salários mínimos e 75% possuem ensino superior (4,95 milhões). Além disso, a maioria dos visitantes possuem a faixa etária entre 16 e 34 anos, sendo 36% possuem mais de 60 anos (DATAFOLHA, 2017).

Para fins dos estudos da capacidade de geração de renda pelos parques, considera-se relevante e proporcional o poder aquisitivo da população do entorno dos parques. Assim, considerando poder aquisitivo como proporcional à renda individual, segue

estudo baseado em informação de rendimentos em salários mínimos (SM) da população do entorno dos parques:

Tabela 16 - Rendimento população entorno dos parques e ponderação média

Parque	Região Considerada	Ate 1/2	0,5 - 1	1 - 2	2 - 5	5 - 10	10 - 20	20 +	Sem Rendimento	Renda média (SM)
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Chacara do Jockey	Raposo Tavares	838	9.717	3.168	14.915	4.255	1.130	276	31.116	2,49
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[fonte: http://infocidade.prefeitura.sp.gov.br/htmls/13_pessoas_de_10_anos_ou_mais_de_idade_por_2010_10492.html]

Considerando o parque Burle Marx como referência para futuras estimativas, se aplicará um fator de renda de 100% como referência, sendo os demais parques proporcionais à sua média salarial do entorno. Assim, se utilizarão os dados da tabela a seguir para estimativa de receitas potenciais:

Tabela 17- Cálculo de fatores de renda relativos ao benchmark Burle Marx

Parque	Fator de comparação de renda
Burle Marx	100,00%
[REDACTED]	[REDACTED]
Chacara do Jockey	35,53%
[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED] Nas passagens a seguir, são descritos dados e análises de pesquisas relevantes a essa aproximação.

Segundo pesquisa Datafolha (2017), foi constatado que 55% dos paulistanos declaram frequentar os parques da cidade. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

A pesquisa foi realizada com 1.067 pessoas com mais de 16 anos, nos dias 6 e 7 de abril de 2017, com margem de erro de três pontos percentuais, para mais ou para menos (DATAFOLHA, 2017).

Considerando que a cidade de São Paulo tem 12.038.175 habitantes (IBGE, 2016), e fazendo uma aplicação dos percentuais da pesquisa Datafolha (2017), obtêm-se um total de 6.620.996 de frequentadores dos parques paulistanos.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Tendo como base os dados de visitação fornecidos pela PMSP, temos a seguinte tabela de visitação dos parques de interesse e do parque Burle Marx, referência para esse estudo:

Tabela 18 - Dados de visitação fornecidos pela PMSP

Parque	Visitação anual	Visitação mensal
Burle Marx	25.000	300.000
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Chacara do Jockey	30.000	360.000
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Assim, a partir da população dos distritos adjacentes ao parque Burle Marx, de Morumbi, Campo Belo e Santo Amaro, seguindo a lógica de aplicação segmentada dos dados globais descritos anteriormente, onde diz-se que 55% da população da cidade frequenta parques, com uma frequência média de 3,33 vezes ao ano, chega-se a uma visitação de 337.489 visitas ao parque Burle Marx, divergência de apenas 12,5% em relação ao dado fornecido pela PMSP. Dados e cálculos descritos na tabela a seguir:

Tabela 19 - Cálculo de visitação Burle Marx

População do Entorno	
Dados de população	
Morumbi	46.957
Campo Belo	65.752
Santo Amaro	71.560
População entorno	184.269
Fatores de frequência	
Frequenciam parques	55%
Frequencia de visitação (a.a.)	3,33
Visitação Burle Marx (a.a.)	337.489
Visitação Média Burle Marx (a.m.)	28.124
Erro de estimativa	
Diferença em relação ao dado PMSP	12,5%

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Assim, os dados de visitação completos a serem utilizados no restante do estudo, arredondados para múltiplos de 10.000 visitas, são:

Tabela 21 - Visitação anual e mensal considerados no estudo

Parque	Visitação anual	Visitação mensal
Burle Marx	300.000	25.000
Chacara do Jockey	360.000	30.000

Ainda, para facilidade de cálculos posteriores, tomando por base o parque Burle Marx como benchmark em estimativas de dependência da visitação, será considerado um fator de visitação para cada um dos parques do estudo, sendo o fator do Burle Marx = 100% e demais, relativos à visitação do parque benchmark. Sendo assim, os fatores adotados são apresentados na tabela da página a seguir:

Tabela 22 - Fatores de visitação individuais dos parques.

Parque	Fator de visitação
Burle Marx	100%
Chacara do Jockey	120%

4.2. MODELO DE REMUNERAÇÃO DO PARCEIRO PRIVADO

Em linha com a gestão sem fins lucrativos, não se aplica remuneração do parceiro privado.

4.3. RESULTADO ECONÔMICO

No caso da proposta sem fins lucrativos, a avaliação da viabilidade econômica não se dá através da taxa de retorno do capital, mas sim através da capacidade do projeto ser

capaz de se sustentar economicamente. Acreditamos que o modelo de gestão descrito acima é capaz de garantir essa sustentabilidade a um conjunto de parques.

Saliente-se que aqui a capacidade de sustento econômica esta entendida como prescindindo de suporte financeiro por parte da PMSP. Posto de outra forma, conseguir sustentabilidade e fazer a transição de um modelo de custos suportados pela PMSP para um modelo de receitas oriundas de capital privado.

O termo de transição é parte fundamental para a viabilidade econômica do processo de sustentabilidade dos parques. A possibilidade de desenvolver fontes de receita e ganhos de eficiência nos custos podem ser desenvolvidos por gestores privados, de acordo com os esforços abaixo:

Em ambos casos – eficiência de custos e geração de novas receitas – temos processos que levam tempo. Descritos a seguir como se desenrolam os processos:

A eficiência de custos passa principalmente por gestão de pessoas e processos. Já o desenvolvimento de novas fontes de receita por vezes incluem obras de adaptação, firmamento de contratos, negociação de locações, e treinamento de colaboradores. Além disso, como mostra a experiência do Parque Burle Marx, fontes de receita precisam de tempo de maturação para que hábitos de consumo dos frequentadores possam efetivar a demanda potencial em atividades comerciais dos parques. Dentro das fontes de receita podemos diferenciá-las de acordo com o tempo de maturação. Seguem-se alguns exemplos:

- a) Receitas quase imediatas, esperado para que ocorram nos dois primeiros anos de gestão:
 - i) Estacionamentos: requerem principalmente compra de cancelas, equipamentos de controle, contratação e treinamento de pessoal, seguros, sistema de registro, orientação para os usuários e sinalização adequada.

- ii) Ambulantes, food-trucks, aproveitamento de quiosques já existentes: Essa atividade requer principalmente um esforço jurídico para o adequado registro e regramento dessas atividades nos parques.
- b) Desenvolvimento rápido, com previsão de maturação ao longo dos primeiros cinco anos de gestão, como exemplos:
- i) Restaurantes, lojas e atividades comerciais novas: são aqueles em que é preciso construção ou reforma de espaços onde tais atividades possam se instalar, além da negociação de termos contratuais.
 - ii) Novas atividades com contrapartida: Desde atividades como pedalinhos, aluguel de bicicletas, parcerias com personal trainers, etc: na maioria dos casos pequenas obras são necessárias. E sendo atividades novas existe a exigência maior de cuidados com a adequada segurança e orientação aos usuários.
 - iii) Eventos, ações de publicidade e doações com contrapartida: além de obras de adaptação o desenvolvimento de tais fontes de receita requer um ajuste entre a demanda e a capacidade de absorção dos parques dessas ações sem comprometer suas funções de espaço público, além da segurança jurídica que permita que essas ações ocorram.
- c) Desenvolvimento lento, em que se não podemos considerar receitas seguras antes do quinto ano de gestão:
- i) Parcerias institucionais: ainda que busquemos parcerias de maior abrangência com a iniciativa privada desde o primeiro momento, é possível que aportes significativos só venham ao longo do tempo. As instituições em geral precisam de tempo para ajustar grandes verbas ao seu orçamento, além de muitas vezes pretenderem contrapartidas que precisam ser negociadas e levam tempo para poderem ser incorporadas ao planejamento dos parques.

- ii) Doações, voluntariado: dois fatores que contribuem para a baixa adesão atual de práticas filantrópicas e que precisam passar por um processo de desconstrução incluem uma postura de exigência de direitos garantidos pelo Estado sem contrapartida de deveres, e a difícil observação da relação entre os recursos obtidos por impostos a detalhes específicos de situação dos parques. A gestão privada sem fins lucrativos, com abertura de contas e satisfação a sociedade da destinação dos recursos permite uma objetividade da avaliação do resultados dos recursos, e da necessidade da sociedade discutir, contribuir com recursos e voluntariado na manutenção dos parques.

Outro aspecto fundamental da viabilidade econômica, como referido anteriormente, é a característica de gestão sem fins lucrativos. Isso porque, de um lado, verifica-se a impossibilidade de limitar os investimentos nos parques e no interesse público. De outro, uma gestão sem fins lucrativos é a única capaz de angariar apoio filantrópico e suporte amplo da sociedade, aspecto importante do equilíbrio econômico financeiro do processo.

4.4. VOLUME DE INVESTIMENTOS

Aplicando-se o princípio de senhoriagem, a proposta permite um alinhamento entre o caráter elástico do volume de investimentos desejável para os parques com a reversão de fluxo de caixa positivo em investimentos nos parques.

Os investimentos específicos programados serão descritos de forma mais detalhada para cada um dos parques nos capítulos que se seguem. Adiantando de forma resumida, aqui estimamos que a proposta atual traz uma capacidade de investimentos da ordem de R\$ 192 milhões.

5. CADERNO DE ENCARGOS

Tabela 23 - Encargos da gestão perante a administração dos parques

AREA	No	ENCARGO
Recepção ao Público	1	Treinar e preparar as equipes de Segurança e Monitoria para recepcionar os usuários
	2	Implantar treinamento e preparo das equipes para cumprimento das regras de gestão
	3	Criar condições de diálogo com todos stakeholders, em particular aumentando integração com entidades existentes no parque
	4	Promover programas "o parque é seu" com apoio e aumento do voluntariado no parque
Manutenção, Conservação e Zeladoria	1	Manter em bom estado de uso as construções, instalações e equipamentos do Parque
	2	Consertar, Reformar instalações ou Construir novas sempre que as existentes não sejam mais adequadas, apresentem risco aos frequentadores e funcionários, ou ainda quando melhorias sejam oportunas
	3	Manter as instalações sanitárias em funcionamento adequado e dentro de parâmetros aceitáveis
Meio Ambiente	1	Elaborar e aprovar junto ao Depave, Plano de Manejo quinquenal com fiscalização anual
	2	Manter os canteiros e gramados aparados e em bom estado
	3	Promover medidas para evitar agressões à Fauna e Flora
	4	Tomar providências de cuidados necessários às áreas de mata, com podas necessárias e supressão de espécies nocivas, bem como replantio de tal forma a manter um equilíbrio saudável de renovação vegetal
	5	Estabelecer programa adequado de coleta de resíduos sólidos com destinação ambientalmente correta
	6	Estabelecer medidas para acompanhamento, controle e manutenção adequada dos recursos hídricos
Educação e Cultura	1	Desenvolver Curadorias com planos e facilidades para realização de atividades culturais, esportivas e educacionais, inclusive ambiental
	2	Implantar planos e facilidades para a promoção de parcerias com outras secretarias, como cultura e esportes, com entidades culturais do parque como Bienal e MAM, bem como outros órgãos e da sociedade em geral
	3	Criar programas de intercâmbio com escolas e outros equipamentos educacionais da vizinhança e da cidade em geral
Divulgação e Transparência	1	Implantação de programa de ouvidoria nos Parques
	2	Implantar pesquisa para a avaliação da qualidade dos Parques e dos serviços
	3	Criar veículos de divulgação da programação e atividades do Parque
	4	Implantação de canais de mídia social para contato com os usuários do Parque com sistemas de respostas imediata, bem como mídias sociais
	5	Implantar medidas de transparência com as informações da gestão do parque bem como providências de auditoria das contas
Programas Sociais	1	Implantar hortas comunitárias, onde houver espaço
	2	Facilitar a Implantação de programas de inclusão social, acessibilidade e integração do parque às comunidades vizinhas
Administração Central	1	Gestão das atividades de senhoriagem
	2	Gestão das Doações e dos Voluntários
	3	Gestão administrativa - Jurídico, RH, Contabilidade, Tesouraria e Finanças
	4	Relações Institucionais e com a comunidade

6. ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DOS PARQUES

6.1. VISÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Considerando uma proposta com abrangência de vários parques, o desenho geral deverá contar com um time de coordenação e equipes locais. Em ambos casos, as equipes serão próprias, isto é, não serão terceirizadas.

A administração central deverá ser composta por uma área de serviços e controles administrativos e equipes de apoio que atenderão diversos parques. A administração central coordena o trabalho das equipes e envolve diretamente funções administrativas tais como áreas jurídica, financeira, comercial, etc. As equipes de apoio são fundamentais a todas as áreas participando inclusive do planejamento, incluindo áreas de jardinagem, arquitetura, ambiental, engenharia, atividades culturais.

Com esse desenho espera-se otimizar:

1. **Ganho de escala no caso de funções administrativas.** Despesas administrativas tais como auditoria, contabilidade, compliance e jurídico que sobrecarregarem de forma redundante os parques.

2. **Otimização de equipes técnicas.** Por questões de segurança, de maquinaria ou por exigência legal, algumas equipes precisam ser especializadas, tais como poda, engenharia, arquitetura têm que contar com profissionais devidamente habilitados e treinados para exercer sua atividade com segurança, muitas vezes precisando estar disponível para atendimento de urgência (podas, engenharia). Entretanto, manter equipes treinadas e prontas não é viável ou se justifica quando a demanda é esporádica. Ao agregarmos as demandas individuais, temos um fluxo mais bem distribuído em que equipes rotacionam os serviços nos diversos parques, mantendo-se constantemente disponíveis sem se tornarem uma despesa ociosa.

3. **Presença de zeladoria com equipe constante:** as equipes locais serão fundamentais para que problemas cotidianos não deixem de ser notados. Além disso, a

consistência das equipes locais facilita aos frequentadores e agentes do poder público, dialogar com a gestão dos parques através de um canal mais familiar. Para acentuar essa vertente de comunidade (e melhorar a logística dos colaboradores), quando possível, a contratação de colaboradores da região pode ser estimulada.

RESUMO DE CUSTOS

O principal custo da estrutura de administração central será o de pessoal. Inicialmente esse custo prevê uma estrutura de administração adequada para a gestão dos parques.

Tabela 24 - Resumo de custos da Administração Central

Resumo custos, despesas e investimentos Central	
	1º Ano Demais Anos
[Redacted content]	

Pôde-se observar na tabela anterior que os custos com recrutamento de pessoal são mais significativos no primeiro ano, sendo nos demais apenas considerado o custo de reposição da mão de obra (eventuais novos recrutamentos).

Destaca-se o projeto de uma equipe móvel de manutenção e manejo, que será rotativa entre os parques de acordo com suas demandas individuais. Esta equipe móvel contará com profissionais de manutenção providos de completo ferramental técnico e, sendo os custos referentes à manutenção destes equipamentos dissolvidos entre os parques é

viabilizado o acesso dos parques a equipamentos mais completos, gerando portanto uma economia global de escala.

CUSTOS DE PESSOAL DA ÁREA ADMINISTRATIVA

No caso desta administração, o benefício de escala para os parques é indireto. Seu impacto se dá principalmente pela disponibilidade de uma equipe gestora altamente qualificada atendendo ao conjunto de parques simultaneamente. A seguir estão descritos o estudo de cargos e custos para a proposta funcional desta administração centralizada:

Tabela 25 - Encargos da gestão perante a administração dos novos parques

Adm. Central: Custos Anuais com Pessoal da Equipe Administrativa			
Cargo	Salário	Contagem	Custo Total

Estes cargos estão distribuídos conforme levantado em um estudo qualitativo de funções necessárias à gestão de um conjunto de parques. Como referência, foram utilizadas as funções atribuídas atualmente à Fundação Aron Birmann na gestão do parque Burle Marx. A estrutura funcional descreve cinco grandes áreas: Relações Comunitárias, Captação

de Recursos, Controles Administrativos, Manejo & Manutenção e Novos Projetos. A organização dos cargos dentro desta estrutura funcional se dá de acordo com o organograma da página seguinte:

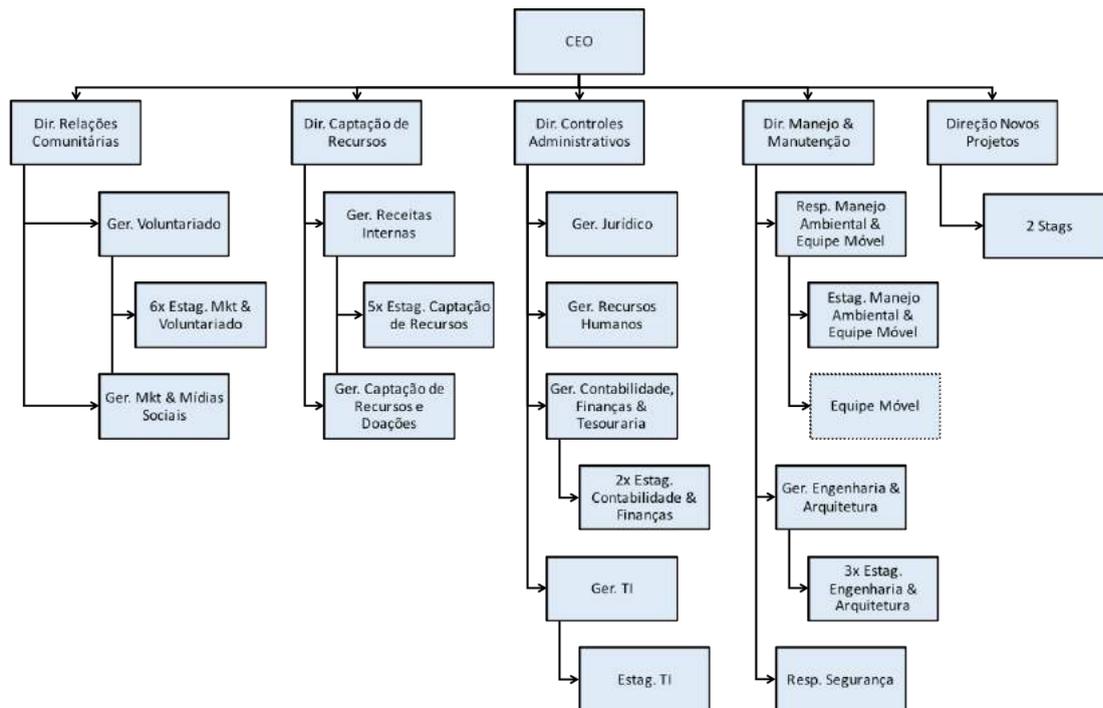


Figura 9 - Organograma Administração Central

A estrutura funcional tem como composição:

CEO: Coordena os executivos administradores dos parques. Alinhamento das questões estratégicas e macro-gestão do conjunto de parques.

Relações Comunitárias: Questões de relacionamento com a sociedade e comunidades vizinhas aos parques. Conta com gestão de voluntariado e comunicação externa.

Captação de Recursos: Área dedicada à captação dos recursos que a longo prazo sustentarão a operação dos parques. Divide-se em Receitas Internas i.e.: atividades e serviços internos aos parques e sua respectiva geração de recursos e, Captação de Recursos e Doações, i.e.: atividades de fomento de fluxos externos de recursos, como patrocínios, parcerias e doações.

Controles Administrativos: Área com funções de suporte administrativo, com profissionais de apoio legal, recursos humanos, financeiro, contábil, pagamentos e suporte tecnológico.

Manejo & Manutenção: Diretoria dedicada à gestão de questões operacionais do conjunto de parques, incluindo questões de manutenção especializada compartilhada (Equipe Móvel de Manutenção), engenharia, arquitetura e segurança.

Novos Projetos: Função dedicada à idealização, estruturação e implementação de novos projetos. Com foco na interdisciplinaridade, atua como articuladora das demais áreas em novas iniciativas no conjunto de parques.

CUSTO DE IMPLANTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A maior parcela dos custos de implantação do modelo de gestão será referente ao primeiro ano de gestão. Seus principais componentes, no primeiro ano, serão aos custos de recrutamento, compra de equipamentos e móveis. O estudo de custos de instalação e manutenção da equipe administrativa é apresentado na tabela a seguir:

Tabela 26 - Custo de Implantação da Equipe Administrativa

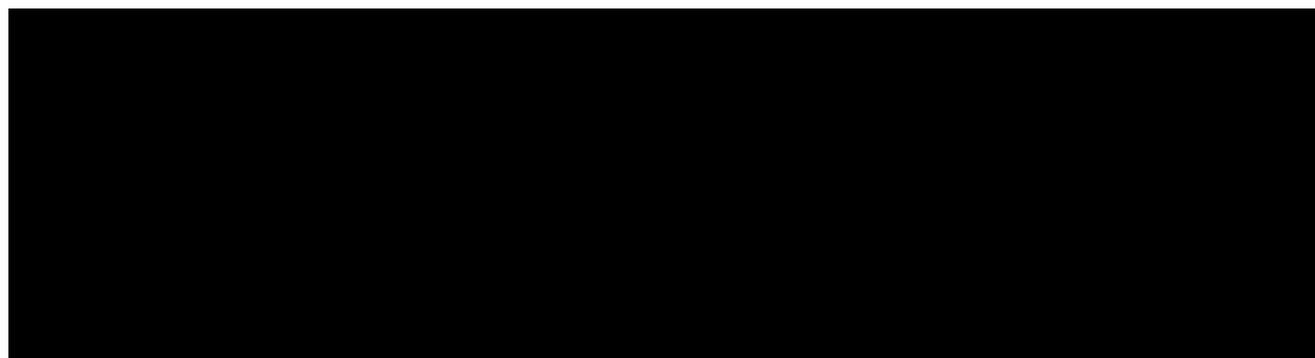
Central Custo de Implantação Equipe Administrativa		
Custo	1º Ano	Demais Anos
Recrutamento	486.667	97.333
Materiais de Escritório	6.708	6.627
Móveis e eletrodomésticos	85.621	18.757
Informática	99.268	19.854
Materiais de Limpeza	12.000	12.000
Telecomunicações	38.274	38.274
	728.538	192.845

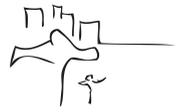
CUSTO DAS EQUIPES DE MANUTENÇÃO MÓVEL

Como mencionado anteriormente, é projetada uma equipe de manutenção e manejo móvel, compartilhada entre os parques. Seu objetivo é concentrar equipamentos mais custosos, de maneira a viabilizar uma economia de custos com a escala.

O estudo conta com a existência de 2 (duas) equipes completas de manejo e manutenção, compostas individualmente por 3 (três) funcionários e 1 (um) supervisor. Cada uma das equipes contará com um veículo fora-terreno para acesso às instalações dos parques e transporte de volumes como troncos de árvores, insumos, etc. Além disso contam com equipamentos que permitem significativo ganho de escala de produção técnica. A seguir tabela com os custos estimados dessas duas equipes mencionadas:

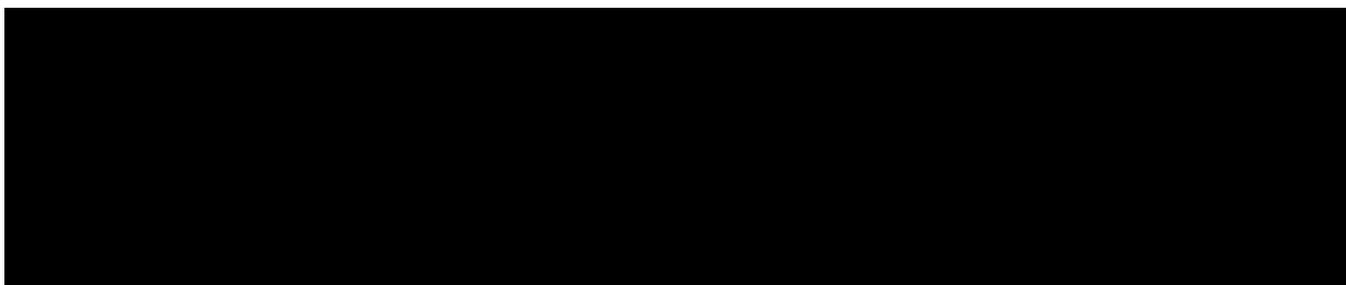
Tabela 27 - Estudo de Custos da Equipe Móvel de Manutenção e Manejo





[Redacted text block]

Tabela 28 - Rateio de Custo da Administração Central entre Parques

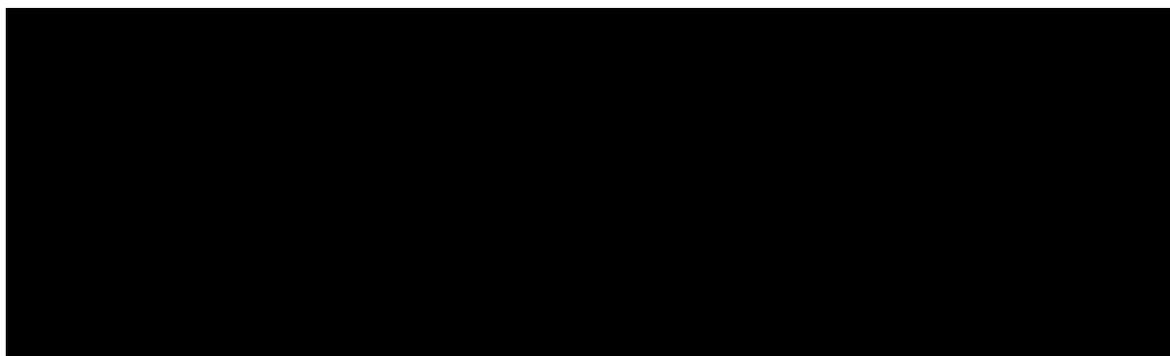


6.2. NOTAS EXPLICATIVAS

CUSTO DE PESSOAL

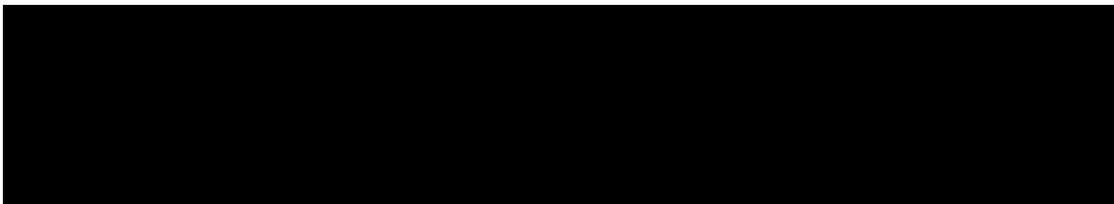
As faixas salariais foram consideradas a partir de um estudo com salários para funções similares de mercado. Na tabela a seguir, são apresentados os cálculos de custos anuais por categoria de salários existentes na Administração Central, nomeadas por A - H. Um maior detalhamento do estudo de custos pode ser encontrado no anexo da planilha eletrônica.xlxs.

Tabela 29 - Administração Central: Cálculo de Custo das Faixas is



Para estimativa de custos de recrutamento, fora utilizado o custeio padrão de mercado, sendo o praticado como 20% dos salários anuais do contratado (12 salários, 13º + 1/3 férias), sendo assim, na tabela a seguir apresenta-se a estimativa do custo de recrutamento do pessoal da Administração Central.

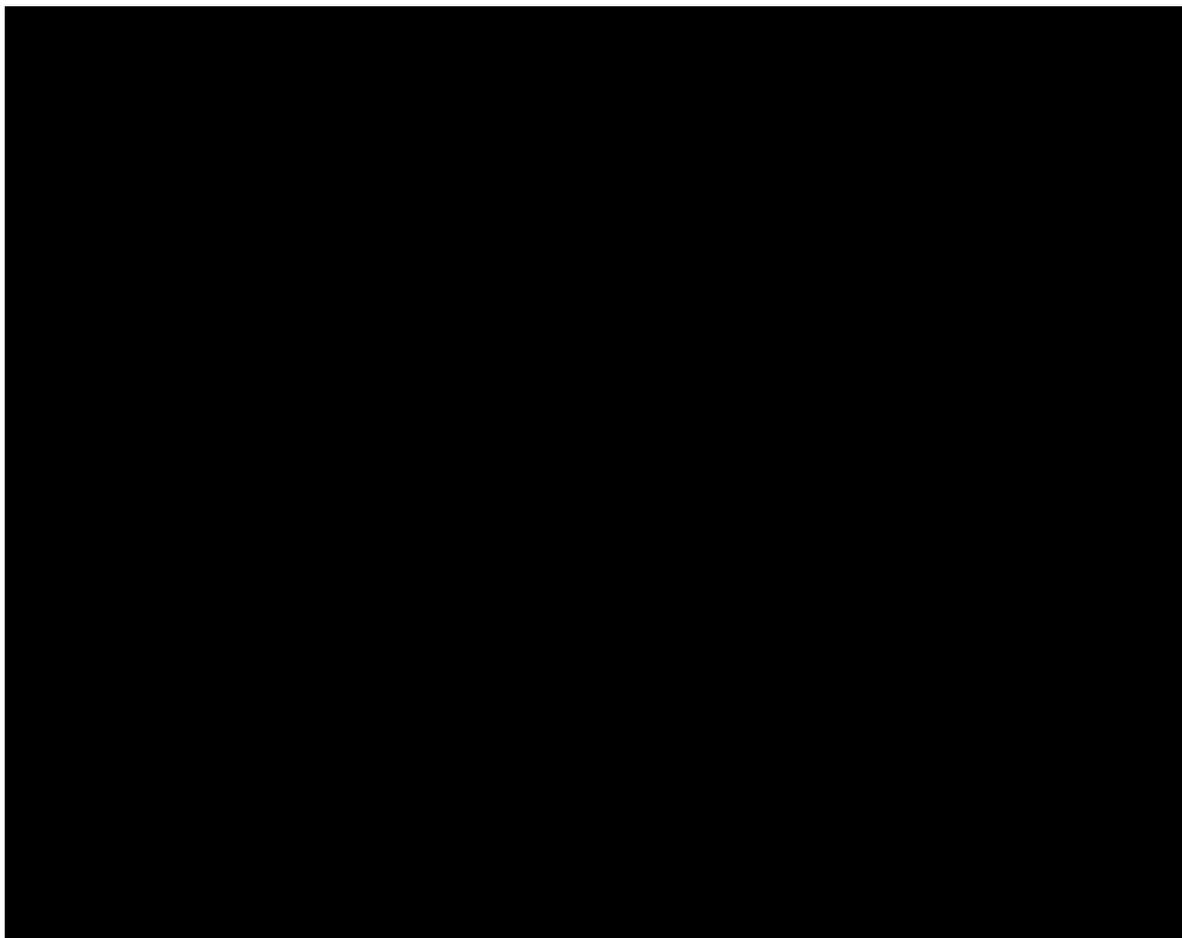
Tabela 30 - Administração Central - Cálculos de Custos de Recrutamento



IMPLANTAÇÃO E REPOSIÇÃO

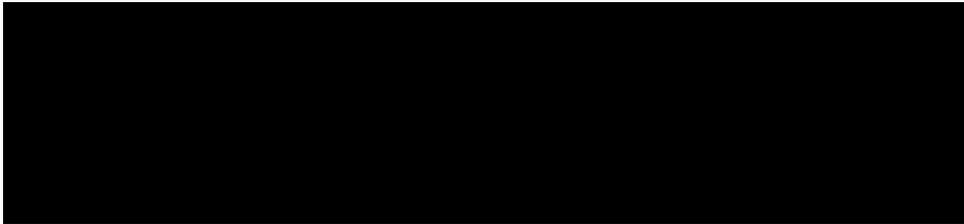
Para os custos de implantação e reposição consideram-se equipamentos e móveis usuais para a operação de escritórios, com suas devidas vidas úteis para composição de um custeio anual que levasse em conta a reposição constante, conforme obsolescência e eventualidades. Para composição do custo esperado para o primeiro ano de gestão considerou-se a compra integral dos equipamentos de caráter passível de obsolescência. O método de cálculo e estimativas são demonstrados na tabela a seguir:

Tabela 31 - Estimativa de Usos de Insumos de Escritório da Administração Central

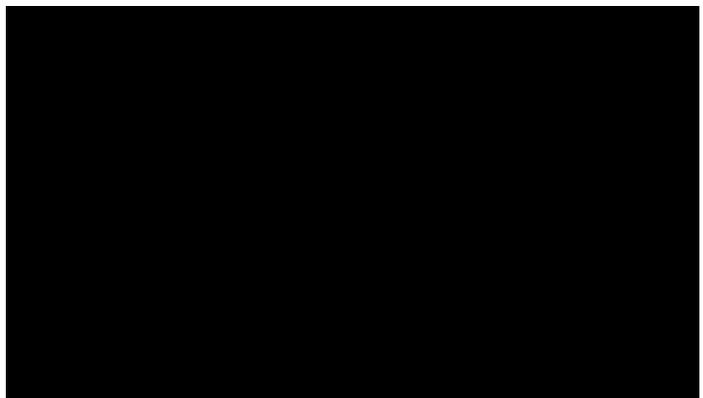
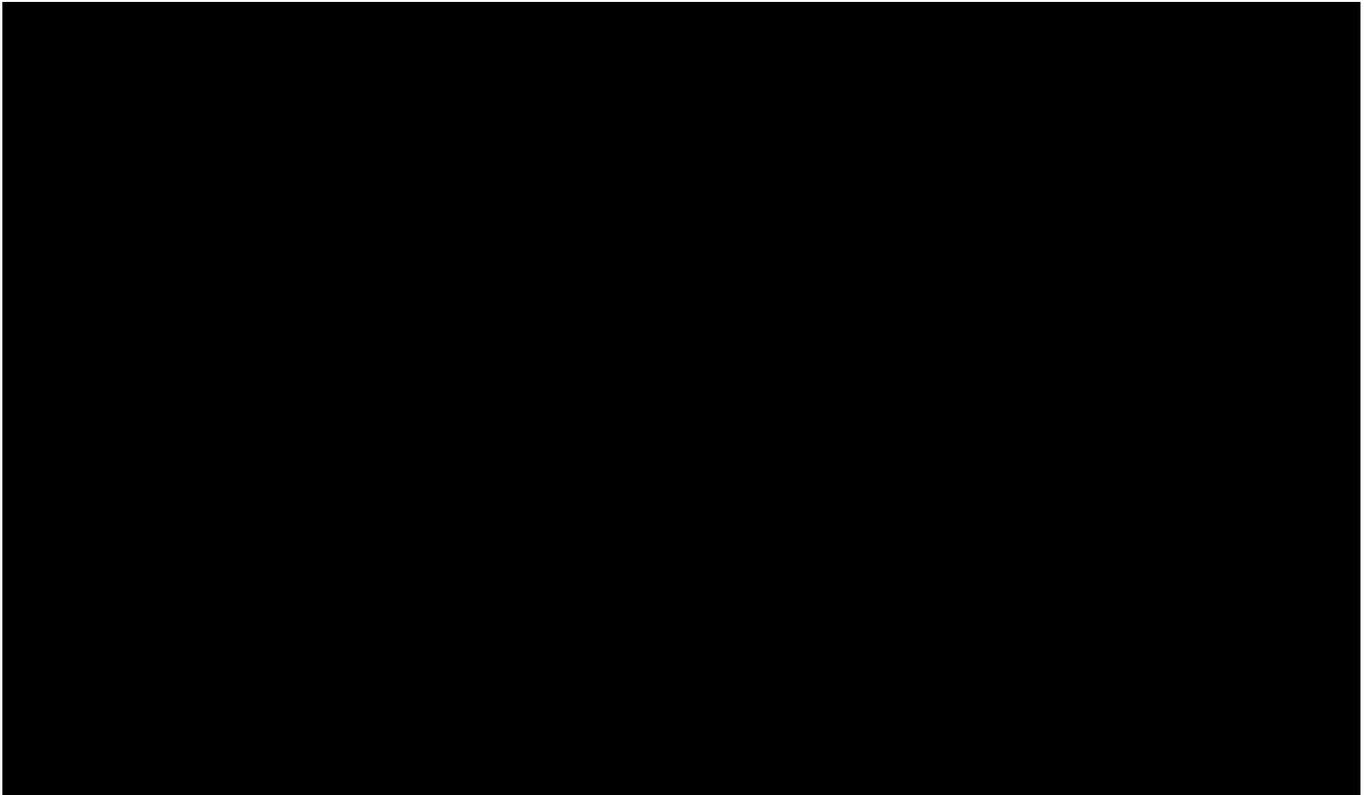


Para estimativa de custeio com telecomunicações foram adotados valores de mercado de planos de internet e telefonia análogos aos utilizados na gestão do parque Burle Marx atualmente.

Tabela 32 - Estimativas de Custos com Telecomunicações da Adm. Central



7. PARQUES - MODELO ECONÔMICO OPERACIONAL E ENGENHARIA E ARQUITETURA



❖

Figura 10 [redacted] Chácara do Jockey [redacted] (fonte: Prefeitura de Sp, Folha UOL, Jornal o Estado de São Paulo)

I. ALGUMAS INFORMAÇÕES E PROPOSTAS PARA OS PARQUES

CENÁRIO ATUAL DOS PARQUES PAULISTANOS

Cerca de 6,6 milhões de paulistanos vão aos parques de São Paulo (IBGE, 2016). ■
■
■

Durante o ano de 2016, a Universidade Metodista de São Paulo e a Faculdade de Medicina da USP realizaram um apurado estudo com o objetivo de caracterizar uma amostra de frequentadores de um parque público, avaliar qualidade de vida e comparar os resultados. Estudou-se uma amostra aleatória de 201 indivíduos do sexo feminino e masculino, em três faixas etárias, adolescentes, adultos e idosos. A pesquisa foi realizada num parque público e para a coleta de dados foram utilizados o WHOQOL - Bref, a Escala de Avaliação Socioeconômica - ABIPEME e um questionário para caracterização da população.

Concluiu-se que as pessoas frequentam os parques pela acessibilidade, beleza, segurança, limpeza, música, bem-estar e para fazerem amigos.

Os idosos frequentam para prevenirem doenças ou para evitar o agravamento de doença estabelecida, o adulto para prevenir doenças e o jovem pelo prazer de estar no parque. Os resultados indicaram que possuir boa qualidade de vida não está relacionado apenas à condição econômica do indivíduo, mas inclui vários fatores como maior nível de escolaridade, oportunidades sociais e de lazer.

A amostra foi composta por 201 entrevistados, sendo 105 (52,2%) do sexo feminino e 96 (47,8%) do masculino, frequentadores de um parque público, nos períodos matutino, vespertino e noturno. O total de entrevistados e as idades foram definidos por meio da técnica de amostragem não probabilística para o preenchimento de cotas, contemplando adolescentes, adultos e idosos. A distribuição da amostra por faixas etárias e gênero pode ser observada na Tabela 1, em que as idades foram divididas em três faixas: 13 a 19 anos, 20 a 59 e 60 a 81.

Pode-se observar que as três faixas etárias tiveram aproximadamente a mesma porcentagem de participantes, com uma frequência um pouco maior de adultos, que foi a faixa com maior amplitude de idades. A divisão entre os gêneros nas três faixas foi aproximadamente igual, exceto no grupo de 20 a 59 anos, em que houve uma porcentagem um pouco maior de mulheres.

Quanto à escolaridade a maioria (50,2%) dos participantes tinha o ensino médio, seguidos do (16,9%) o ensino fundamental, (31,4%) do ensino superior e (1,5%) de pós-graduação. Em relação ao nível socioeconômico 35 sujeitos (17,4%) pertenciam à classe B, 90 (44,8%) à classe C, 63 (31,3%) à classe D e 13 (6,5%) à classe E. Em relação à atuação profissional as respostas dos usuários do parque mostraram os seguintes resultados. 33,8% eram prestadores de serviços; 34,2% aposentados; 16% estudantes; 10% "do lar"; 3% relataram ser funcionários públicos e 1,5% que estavam desempregados ou não trabalhavam. Quanto à frequência ao parque, 74 (36,8%) iam ao parque de uma a duas vezes por semana, 46 (22,9%) de três a quatro vezes e 81 (40,3%) cinco ou mais vezes por semana.

Tabela 33 - Distribuição de frequência da amostra por faixas etárias e gênero

Tabela 1. Distribuição de frequência da amostra por faixas etárias e gênero

Faixa Etária	Gênero				Total	
	Feminino		Masculino			
	F	%	F	%	F	%
13-19	31	15,4	30	14,9	61	30,3
20-59	44	21,9	35	17,4	79	39,3
60-81	30	14,9	31	15,4	61	30,3
Total	96	52,2	105	47,8	201	99,9

Os principais motivos indicados pelos frequentadores do parque foram agrupados em três indicadores, cujas frequências são apresentadas a seguir: 1) sentirem prazer em ir ao parque, 91 pessoas (45,3%); 2) prevenir doenças, 53 (26,4%); 3) prevenir agravamento da doença, 33 (16,4%) e outros motivos, 24 (11,9%). Os motivos são diferentes e revelam conteúdos importantes. O primeiro indicador se refere a um grupo de pessoas que vão ao parque pelo prazer que sentem em estar naquele lugar.

O segundo mostra outro grupo, que considera o parque como um local próprio para a prática de atividades físicas, que levam ao adiamento do aparecimento de doenças. E o terceiro, consiste em um grupo de indivíduos já doentes e que consideram as atividades desenvolvidas no parque como meio de evitar complicações das doenças estabelecidas ou, ainda, aqueles que já possuem doenças e buscam nas atividades realizadas a reabilitação.

Os participantes desta pesquisa mostraram uma percepção muito positiva em relação à utilização do parque pela sua beleza, acessibilidade, atividades desenvolvidas e como um ambiente saudável e de lazer, que promove saúde e previne doenças. O parque é frequentado por idosos, adultos e jovens. Consideram que é um local que pode ajudá-los a evitar complicações de doenças, a praticar atividades físicas para se manterem saudáveis e pelo prazer que sentem no parque.

Referência:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432016000100009.

ÍNDICES ATUAIS DOS PARQUES URBANOS E PROPOSTA PARA CONSTRUÇÕES REFERENTES A NOVOS INVESTIMENTOS

A situação de ocupação e construção de cada parque é particular, assim como suas necessidades.

A Lei permite uma taxa de 10% para Construções, ocupação e de impermeabilização máxima, com tabela abaixo:

Tabela 34 - Coeficiente de Construção, Ocupação e Impermeabilização máxima dos Parques

Taxa de Coeficiente de Construção em Parques	10%
Taxa de Coeficiente de Ocupação em Parques	10%
Taxa de Impermeabilização máxima em Parques	10%



Estamos propondo limitações mais rigorosas do que a lei, onde ainda existe potencial construtivo e de ocupação. Onde os limites já superam as taxas legais, estamos propondo igualar o limite a situação de fato presente.

Tabela 35 - Índices dos Parques

Índices dos Parques		Chácara do Jockey	
Área total do Parque		143.531	
Área Construída Total		24.651	
Coefficiente Construtivo Inferido		17,175%	
Coefficiente Construtivo proposto ou legal		17,175%	
Coefficiente Construtivo Remanescente		0,000%	
Área Construída Adicional		0,0	
Área de Projeção das Construções		20.650	
Coefficiente Construtivo Inferido		17,175%	
Coefficiente Construtivo proposto ou legal		17,175%	
Coefficiente Construtivo Remanescente		0,000%	
Área Construída Adicional		0,0	
Área Impermeabilizada		71.632	
Área Permeável		71.899	
Taxa de Área Impermeável		49,907%	
Taxa de Área Impermeável Disponível		zero	
Coefficiente de Impermeabilização remanescente		zero	
Área Impermeabilizada Adicional		0,0	

Em face as particularidades [REDACTED] parque está se propondo o seguinte:

- [REDACTED]
- Para o [REDACTED] Chácara do Jockey propomos proibir qualquer aumento de área construída. Situações excepcionais somente poderão ser aprovadas com correspondente demolição de área, ocupação e impermeabilização equivalente.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Tabela a seguir :

Tabela 36 - Índices dos Parques

Análise de índices de ocupação				
Parque	Área construída adicional	Área de ocupação adicional	Área impermeabilizada adicional	Análise
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
Chácara do Jockey	0 m ²	0 m ²	0 m ²	Qualquer nova construção depende de demolição de área equivalente tanto para coeficiente contrutivo, taxa de ocupação com taxa de impermeabilização. Demolição
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]



Fundação Aron Binmann

Abaixo, Indicação das necessidades construtivas propostas para cada parque:

Tabela 37 - Necessidades construtivas de cada Parque

<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>
<p>[Redacted] Chácara do Jockey</p>	<p>Nenhuma construção sem demolição correspondente</p>
<p>[Redacted]</p>	<p>[Redacted]</p>

[Redacted]

7.1. BENCHMARK PARQUE BURLE MARX



Figura 11 – Foto parque Burle Marx (Fonte: Jornal O Estado de SP)

7.11. ECONÔMICO OPERACIONAL

I. BREVE HISTÓRICO, MAPA E INFORMAÇÕES

BREVE HISTÓRICO

Com uma área aproximada de 138 mil metros quadrados, o parque conta com áreas de trilha (sendo três de diferentes tamanhos e dificuldades), o Bosque das Jabuticabeiras, a Região dos Lagos, um grande gramado central, playground, horta comunitária, estação de compostagem, espaço para piquenique e eventos, e algumas construções importantes para a história e a arquitetura nacionais, como a Casa de Taipa e Pilão, utilizada pelo “Ciclo Bandeirista”, e o Jardim Burle Marx — que é uma das principais atrações.

MAPA



Figura 12 – Mapa do Parque Burle Marx (Fonte: Arquivo da FAB)

INFORMAÇÕES

ÁREA TOTAL	138.000,00m ²	ÁREA CONSTRUÍDA	105,18m ²	TAXA DE OCUPAÇÃO	0,076%
ÁREA PERMEÁVEL	121.171,82m ²	APROVEITAMENTO	0,00076		

II - RESUMO CUSTOS E RECEITAS

O Parque Burle Marx apresenta uma característica singular entre os parques em estudo por ser gerido sob bem-sucedida gestão privada há mais de 20 anos:

Sendo pioneiro em parques que não oneram a administração pública, o Parque buscou desenvolver receitas próprias para sustentar sua manutenção.

A administração privada conseguiu, ainda que sem os ganhos de escala, montar uma operação eficiente e que otimiza os recursos, o que nem sempre é possível no caso de gestão pública com as contingências políticas.

Consequência disso é a presença atual de receitas próprias do parque, e o fato de que o estudo de custos se tratar em fatos verificados, não dependendo tanto de estimativas.

Tabela 38 - Resumo de Custos e Receitas do Parque Burle Marx

Resumo de Custos e Receitas Burle Marx	
Custos e despesas	Potencial Projetado
Custos Pessoal	965.732
Outros Custos e Despesas	247.000
	1.212.732
Receitas e Doações	
Receitas	754.000
Doações	458.732
	1.212.732

III. CUSTOS COM PESSOAL

As despesas de pessoal são a fonte primária de custos do Parque. No caso do Burle Marx, destacam-se:

- Custo de segurança, envolvendo turnos e cobrindo um extenso perímetro.
- Manejo, com áreas verdes, rios, lagos e matas requerendo constante manutenção.

- Administração, necessária mas que poderia ter impacto menor se houvesse ganho de escala com uma mesma estrutura administrando outros espaços públicos.

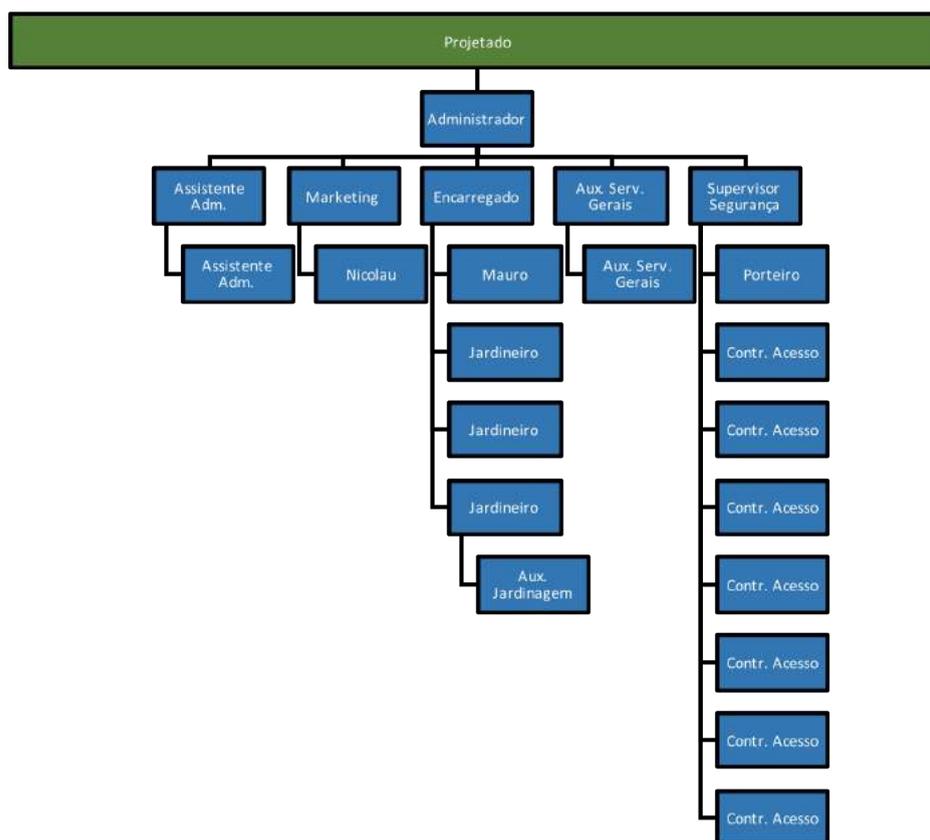


Figura 13 - Organograma projetado Burle Marx

Tabela 39 - Custo de Pessoal do Parque Burle Marx

Custo e Contagem de Pessoal Burle Marx		
Área	Contagem	Total
Pessoal FAB		140.000
Segurança	9	282.326
Limpeza	2	58.485
Manejo	6	234.669
Manutenção	0	-
Administração	5	250.252
	22	965.732

IV. OUTROS CUSTOS

Tabela 40 - Outros custos do Parque Burle Marx

Outros Custos Burle Marx	
Manutenção	Normalizado (Projetado)
Manutenções diversas	23.000
Poda de árvores	11.000
Materiais obras civis	3.500
Materiais elétricos/hidráulicos	3.500
	41.000
Recorrentes	
Água	42.000
Energia elétrica	18.000
Despesas financeiras	4.000
Outros	30.000
Total	94.000
Insumos de Escritório	
Telecomunicações	6.000
Escritório – Papelaria	2.000
Produtos Limpeza/Higiene	9.500
Material Informática	2.500
Total	20.000
Seguros	
Seguros	6.000
Serviços	
Consultorias e Projetos	86.000
Total Custos	247.000

V. RECEITAS ATUAIS

Ao quadro de receitas atuais, abaixo, cabe salientar que esta é a situação atual e o resultado do desenvolvimento de mais de duas décadas de busca de receitas.

Nesse período aconteceu um aprendizado de grande valia. Algumas receitas, tais como o estacionamento, vieram com efeitos colaterais positivos (facilita o acesso do público). Outras receitas precisaram de desenvolvimento e educação em conjunto com usuários, tais como a cobrança de taxa para fotos e filmagens comerciais. E existem casos

como o dos grandes eventos, onde a gestão na prática restringe recorrer a essa fonte de forma mais intensa para assegurar uma convivência mais harmoniosa com a comunidade do entorno.

É importante destacar que as fontes de receita do parque trazem implícito um subsídio cruzado. Os que podem mais viabilizam o sustento do Parque para todos, inclusive os que podem menos.

A receita vem principalmente de usuários do parque que utilizam carro particular para a visita, e de profissionais que têm atividades comerciais no parque (fotógrafos, food-trucks, quiosques, etc). Isso é possível graças ao público que vem de outras regiões de carro, e do entorno contar com área residencial de alta renda (Panamby, Morumbi)

Ocorre que o entorno do parque também conta com duas das áreas mais carentes de infra-estrutura de lazer, com moradores de baixa renda, especialmente Paraisópolis e Vila Andrade. Essas comunidades acessam e podem desfrutar do parque da mesma forma que todos os usuários, sem custo algum, inclusive através de atividades comunitárias tais como a horta comunitária, feita com sucesso.

Tabela 41 - Resumo de Receitas Atuais do Parque Burle Marx

Resumo de Receitas Burle Marx	
Áreas	Potencial Projetado
Receitas (Geração Interna)	
Estacionamentos	280.000
Quiosques	88.000
Serviços ambientais	50.000
Eventos	90.000
Fotos, filmagens	96.000
Ensaios	65.000
Food Trucks	85.000
Receitas Financeiras	-
	754.000
Doações	
Aporte FAB	140.232
Serviços FAB	140.000
Condomínios	16.500
Amigos do Parque – Cielo/Paypal	12.000
Doações	150.000
	458.732
Total	1.212.732

VI. RECEITAS POTENCIAIS

O Parque busca agora desenvolver novas e diversas fontes de sustentação.

Dentro de um quadro de maior previsibilidade orçamentária, graças a experiência acumulada na gestão do parque, o esforço de desenvolvimento de fontes de receita pode se concentrar em atividades que tem mostrado boa aceitação e demanda por parte do público do parque. A busca de novas fontes de receita pretende manter o subsídio cruzado implícito mencionado acima, trazendo mais investimentos para benefício comum.

Tabela 42 - Resumo de Receitas Potenciais do Parque Burle Marx

Receitas Potenciais Burle Marx	
Atrações	
Carrossel	120.000
Shows de música	20.000
Cinema ao ar livre	6.000
Cursos	12.000
	158.000
Varejo	
Lanchonetes ou Restaurantes	120.000
Loja simples ou conceito	60.000
Venda/Reciclagem de resíduos aproveitáveis	12.000
Locação de instalações para piqueniques	12.000
Quiosque turístico-temático	12.000
Viveiro e venda de mudas	6.000
	222.000
Locação de Equipamentos	
Aluguel de cadeiras e toalhas	4.000
Direitos de Uso	
Convênios com academias e treinadores	6.000
Feiras de artesanato	12.000
Visitas guiadas	6.000
	24.000
Publicidade	
Ações de marketing	12.000
Total	420.000

VI. INVESTIMENTOS

O Parque hoje encontra-se em uma fase madura: já conseguiu suprir a infraestrutura necessária para garantir o bem estar e segurança dos frequentadores, ao mesmo tempo em que tem infra-estrutura preservada, graças à continuidade da gestão.

De tal modo, que não estão previstos investimentos imediatos ou de carácter necessário.

Os investimentos definidos como iminentes apresentam prioridade para aspectos culturais e ambientais do Parque. Ressalte-se que em ambos casos o benefício público da gestão privada: a recuperação ambiental das águas, e a restauração de casa de taipa, se permite a diversificação de renda, gera um grande avanço ao impedir a completa deterioração de um processo de ruína que vem de muito antes da criação do parque, conservando o interesse cultural e histórico do local.

Tabela 43 - Lista de Prioridades de Investimento

Lista	Tipo de Projeto	Descrição do tipo de projeto
Lista 1	Projetos Iminentes	Investimentos cujos projetos já foram estudados e desenhados, possuem verba alocada e cronograma de execução definido. Devem ser executados em um horizonte de 24 meses.
Lista 2	Projetos em Programação	Projetos necessários, ainda em estudo, sem verba alocada e sem data de início. Devem ser transferidos para a lista de projetos iminentes assim que projeto e cronograma estiverem completos e com verba disponível.
Lista 3	Projetos Desejáveis	Projetos de Interesse do Parque, com claros benefícios, que passaram por processo de ampla discussão com os usuários, mas que não estão contemplados no cronograma de obras e nem nos orçamentos de investimentos. Esta lista engloba todas as possibilidades de desejos, incluindo até aqueles de longuíssimo prazo e de altíssima dificuldade. É o norte dos investimentos. Quando forem mais estudados e considerados factíveis, passam para a lista de Projetos em Programação.

Tabela 44 - Investimentos do Parque Burle Marx

Investimentos Burle Marx – Lista 2		
nº	Descrição	Valor
1	Restauração Casa de taipa, antiga capela de santo Ignácio com adequação para realização de cerimônias de casamento.	300.000
2	Ampliação e melhorias do Playground com divisao etária	100.000
3	Parque Das Águas:	120.000
	a. Reforma e recuperação dos dois lagos.	
	b. Instalação ligação com poço artesiano	80.000
	c. Instalação de equipamentos de aeração das águas	50.000
	d. Construção de instalações de abrigos para patos e cisnes	20.000
4	Construção de Café de conceito de empresa	200.000
5	Reforma da estrutura chamada orquidário com instalação de elementos metálicos removíveis para coberturas, banheiro e facilidade de cozinha.	200.000
		1.070.000
Investimentos Burle Marx – Lista 3		
nº	Descrição	Valor
1	Trilhas	350.000
	a. Circuito da Milha (1.609 metros) pode ser iluminada para passeios a noite	
	b. Circuito Trilha da Légua (6.600 metros)	600.000
	c. Trilha dos aposentados – mais ou menos uns mil metros no plano	100.000
2	Projeto Anfiteatro, concha e telão para filmes	250.000
	Anfiteatro - seria ampliada a área do grande gramado, criando-se um grande anfiteatro	
3	gramado, ampliando a situação existente hoje.	250.000
4	Reforma do mural, jardim e espelho d'águas do Roberto Burle Marx	300.000
5	Construção de Orquidário	200.000
6	Construção de Borboletário	200.000
7	Construção de espaço de pássaros (área de abrigo e recuperação de aves)	200.000
	Parque Das Águas:	
8	e. Restaurando-se a área de charco com pontes sobre os terrenos, readequando a área a um paisagismo muito atraente.	400.000
9	Parque Pet - Área para cães	50.000
10	Composteira com Gestão de resíduos vegetais e implantação de Resíduo Zero – aquisição de triturador de galhos e cocos, e Moto serra para manejo dos materiais verdes	150.000
11	Projeto de criação de nova sinalização	120.000
12	Passarela para ciclovia da marginal, Passarela para parque dois, e Novos portões com bicicletário para visitantes	1.000.000
13	Mata Atlântica - Manejo e restauração com retirada das Ciafor e eucaliptos	300.000
14	Equipamentos, estruturas desmontáveis de cobertura, cadeiras para eventos musicais e	200.000
15	Abertura de novas portarias	100.000
16	Reforma e adequação da área Parque 2	300.000
17	Outras melhorias:	50.000
	a. Ampliação e melhorias wi-fi;	
	b. Instalação elétrica;	90.000
	c. Melhorias food truck	50.000
	d. Ampliar e reformar áreas administrativas,	100.000
	e. Construir Novo e maior banheiro,	120.000
	f. Reforma e ampliação das áreas de serviço e dos funcionários	60.000
	g. Nova lixeira	20.000
	h. Novo bebedor	20.000
	i. Uniformes novos para equipe	10.000
	j. Equipamentos de manejo	10.000
	k. Instalações e computadores novos	20.000
28	L. Área para picnics	10.000
		5.630.000

VIII. PROJEÇÃO DE 5 ANOS

Tabela 45 - Tabela de Projeção para os Próximos 5 anos do Parque Burle Marx

Tabela de Projeção para os próximos 5 anos Burle Marx						
Projeção de 5 Anos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5 (Base Ano 5)	
Custos e Despesas						
Funcionários	825.732	825.732	825.732	825.732	825.732	825.732
Pessoal FAB	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Outros Custos / Despesas	247.000	247.000	247.000	247.000	247.000	247.000
	1.212.732	1.212.732	1.212.732	1.212.732	1.212.732	1.212.732
Receitas Atuais						
Receitas Atuais	1.212.732	1.212.732	1.212.732	1.212.732	1.212.732	1.212.732
Receitas Potenciais						
Atrações	158.000	158.000	158.000	158.000	158.000	158.000
Varejo	222.000	222.000	222.000	222.000	222.000	158.000
Locação de Equipamentos	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	158.000
Direitos de Uso	2.400	3.600	7.200	9.600	16.800	158.000
Publicidade	600	1.200	2.400	3.600	6.000	158.000
	387.000	388.800	393.600	397.200	406.800	790.000
Resultado						
Receitas - Despesas	387.000	388.800	393.600	397.200	406.800	790.000
Fundo de Reserva						
Manutenção do Fundo fixo	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Resultado após Investimentos e Fundo de Reserva						
Resultado Receitas - Custos - Investimentos	-	-	-	-	-	-

IX. NOTAS EXPLICATIVAS

DEMONSTRATIVO CONTINGÊNCIA X PROJETADO

Apesar da exitosa administração que tem sido feita até então, o orçamento do Parque Burle Marx tem encontrado dificuldades, entre as principais:

1. Falta de ganho de escala o que faz com que parte dos custos administrativos tenham impacto maior do que o desejado. Serviços tais como recursos humanos, contabilidade, jurídica, financeiro etc poderiam em tese dar conta de mais parques.
2. Caráter local do Parque. O menor potencial de visibilidade (comparado por exemplo ao Ibirapuera) torna ações de marketing menos demandadas. Além disso, a comunidade no entorno não tem adensamento nem tem como cotidiano passar pelo parque (tal como o Parque Buenos Aires, ou Trianon).

Leve-se em conta ainda a absoluta seriedade que se impõe na administração de espaços públicos a fim de garantir a continuidade da manutenção no longo prazo. Isso faz com que atualmente as despesas do Parque encontrem-se contingenciadas. O presente estudo projeta um cenário de despesas adequadas a um novo cenário onde novas receitas potenciais serão desenvolvidas.

- Custo de Energia Elétrica = Mantém o consumo verificado do Parque
- Custo de Consumo de Água e Esgoto = Mantém o consumo verificado do Parque.

Tabela 46 - Demonstrativo Contingência 2016 x Projeto

Detalhamento Outros Custos e Despesas		
	Contingência	Projetado
Custos		
Manutenções diversas	19.000	23.000
Poda de árvores	10.000	11.000
Materiais obras civis	3.000	3.500
Materiais elétricos/hidráulicos	3.000	3.500
	35.000	41.000
Despesas Recorrentes		
Água	25.000	42.000
Energia Elétrica	18.000	18.000
Telecomunicações	4.000	6.000
Despesas financeiras	3.000	4.000
Outros	19.000	30.000
	69.000	100.000
Insumos de Escritório		
Escritório – Papelaria	1.500	2.000
Produtos Limpeza/Higiene	7.000	9.500
Material Informática	1.500	2.500
	10.000	14.000
Seguros e Outros		
Seguro	5.000	6.000
Serviços		
Serviços Contratados	18.000	20.000
Consultorias e Projetos	60.000	66.000
	78.000	86.000
Total	197.000	247.000

CUSTO DE PESSOAL

Um exemplo do contingenciamento, no caso de custo com pessoal, e a atual ausência de um administrador profissional para o Parque. O Burle Marx conta hoje com a administração de pessoal da FAB.

Apesar de trazerem uma inestimável e bem-sucedida experiência em gestão de espaço público, o presente estudo considera necessária uma estrutura de administração profissional. O estudo prevê aproveitar a expertise da FAB direta e constantemente no

cotidiano da gestão, mas prevê também que um administrador profissional fique responsável pelos aspectos imediatos da administração de cada parque.

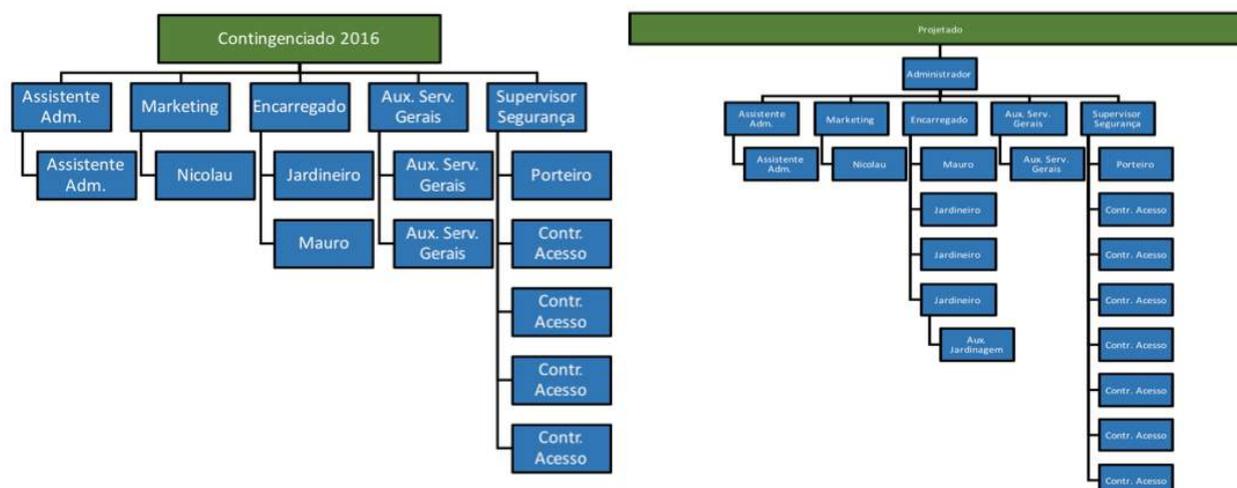


Figura 13 - Organograma de contingência X Organograma de projeto

Tabela 47 - Custos Projetados x Contingenciamento Atual

Custos Projetados x Contingenciamento Atual			
Resumo Custos de Pessoal	Contingenciamento de Pessoal	Projeto nº Normal	Obs
Pessoal FAB	126.000*	140.000*	*Não existem desembolsos. Trabalho
Funcionários Burle Marx	676.174	825.732	
	802.174	965.732	

Diante de um cenário onde novas fontes de receita serão desenvolvidas, e a ponto de vista vantajoso de verificar a posteriori as demandas do Parque, o estudo reviu caso a caso a adequação de pessoal para a manutenção e funcionamento do Parque.

Em diversos casos projetamos a possibilidade de diminuição dos custos atuais. Entretanto, a crescente frequência de público pretendida impacta diretamente nas demandas por segurança e manutenção de jardins, trazendo ajustes no quadro de profissionais necessários.

Tabela 48 - Demonstrativo de Custos de Pessoal Contingenciado e Projeto

Demonstrativo de Custos de Pessoal Contingenciamento e Projeto					
Cargo	Contagem Contingência de Pessoal	Contagem nº Projetado	Custo Contingência de Pessoal	Custo nº Projetado	
Administrador	0	1	-	90.040	
Marketing	1	1	64.237	58.420	
Assist. Adm	2	2	81.721	72.201	
Encarregado	1	1	47.873	42.796	
Jardineiro	1	3	43.977	117.229	
Aux. Jard.	0	1	-	29.242	
Aux. Serv Ger	3	2	101.544	58.485	
Supervisor	1	1	45.621	39.820	
Porteiro	1	1	50.411	30.313	
Contr. Acesso	4	7	154.539	212.193	
Mauro	1	1	51.609	45.400	
Nicolau	1	1	34.643	29.590	
	16	22	676.174	825.732	

Tabela 49 - Cálculo de Custos Unitários Contingenciados

Cálculo de Custos Unitários Contingenciamento						
Cargo	Salários Contingência de Pessoal	Salários / ano	Encargos	Benefícios	Provisões + Outros	Custo Contingência de Pessoal
Administrador	4.500	60.000	22.500	9.693	5.160	97.353
Marketing	2.800	37.333	14.000	9.693	3.211	64.237
Assist. Adm	1.600	21.333	8.000	9.693	1.835	40.861
Encarregado	1.960	26.133	9.800	9.693	2.247	47.873
Jardineiro	1.760	23.467	8.800	9.693	2.018	43.977
Aux. Jard.	1.240	16.533	6.200	9.693	1.422	33.848
Aux. Serv Ger	1.240	16.533	6.200	9.693	1.422	33.848
Supervisor	1.800	24.000	9.000	9.693	2.928	45.621
Porteiro	2.040	27.200	10.200	9.693	3.318	50.411
Contr. Acesso	1.450	19.333	7.250	9.693	2.359	38.635
Mauro	2.100	28.000	10.500	9.693	3.416	51.609
Nicolau	1.250	16.667	6.250	9.693	2.033	34.643

Tabela 50 - Cálculo de Custos Unitários Projetados

Cálculo de Custos Unitários Projeto						
Cargo	Salários nº Projetado	Salários / ano	Encargos	Benefícios	Provisões + Outros	Custo nº Projetado
Administrador	4.500	60.000	20.700	6.340	3.000	90.040
Marketing	2.800	37.333	12.880	6.340	1.867	58.420
Assist. Adm	1.600	21.333	7.360	6.340	1.067	36.100
Encarregado	1.960	26.133	9.016	6.340	1.307	42.796
Jardineiro	1.760	23.467	8.096	6.340	1.173	39.076
Aux. Jard.	1.231	16.417	5.664	6.340	821	29.242
Aux. Serv Ger	1.231	16.417	5.664	6.340	821	29.242
Supervisor	1.800	24.000	8.280	6.340	1.200	39.820
Porteiro	1.289	17.185	5.929	6.340	859	30.313
Contr. Acesso	1.289	17.185	5.929	6.340	859	30.313
Mauro	2.100	28.000	9.660	6.340	1.400	45.400
Nicolau	1.250	16.667	5.750	6.340	833	29.590

DETALHAMENTO DE RECEITAS

A estimativa de visitação do Parque foi calculada através da extrapolação dos dados apresentados pela PMSP de estudos da proporção da população de entorno, aplicada a região do Parque Burle Marx.

Seguiu-se uma validação do método de cálculo com dados oficiais de visitação observada nos parques.

Tabela 51 - Detalhamento de Receitas do Parque Burle Marx

Detalhamento Receitas	Contingenciam ento de Pessoal	Projeto Potencial
Geração Interna		
Estacionamentos	226.813	280.000
Quiosques	57.984	88.000
Serviços ambientais	156.000	50.000
Eventos	74.320	90.000
Fotos, filmagens	88.674	96.000
Ensaios	50.856	65.000
Food Trucks	60.692	85.000
Receitas Financeiras	145	-
Doações	-	-
Aporte FAB	135.188	140.232
Serviços FAB	126.000	140.000
Condomínios	16.500	16.500
Amigos do Parque – Cielo/Paypal	6.000	12.000
Doações	-	150.000
	999.173	1.212.732



[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

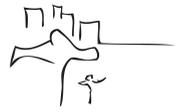
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
AREA PERMEAVEL	10.988,00m ²	APROVEITAMENTO	0,0049	[REDACTED]	[REDACTED]



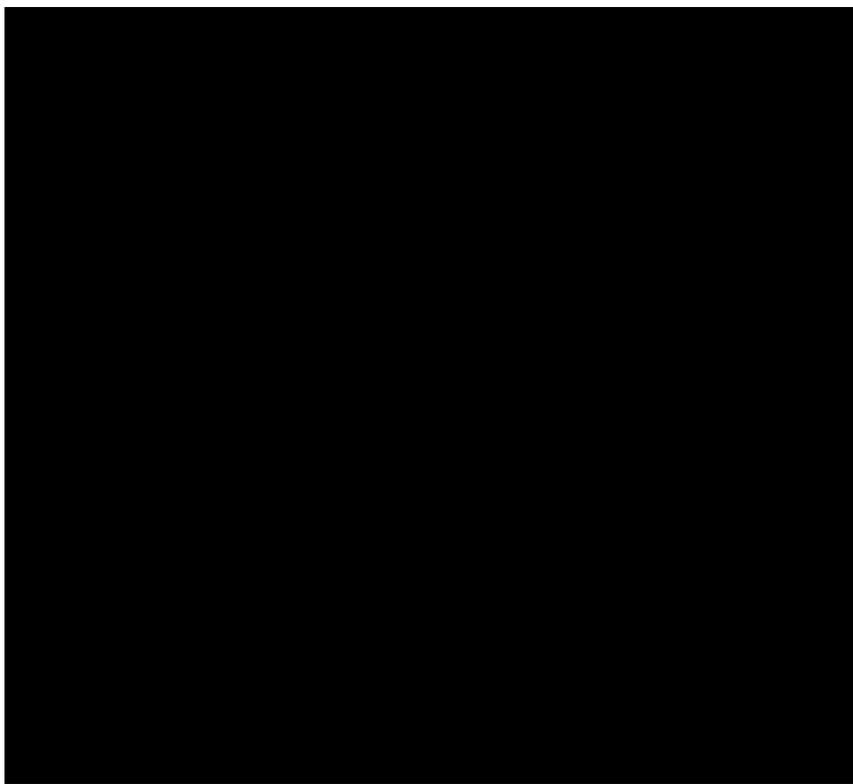
[Redacted]



[Redacted text block]



[Redacted text block]

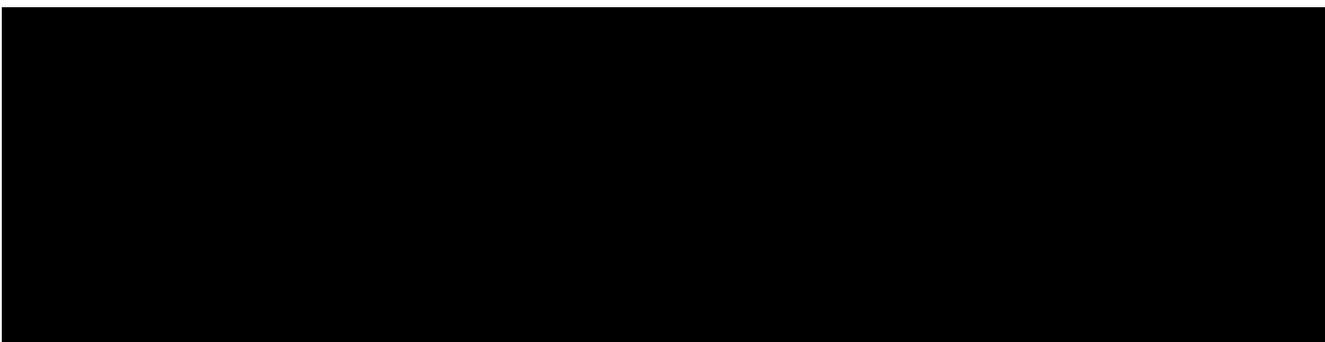


[Redacted]

[Redacted] n [Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

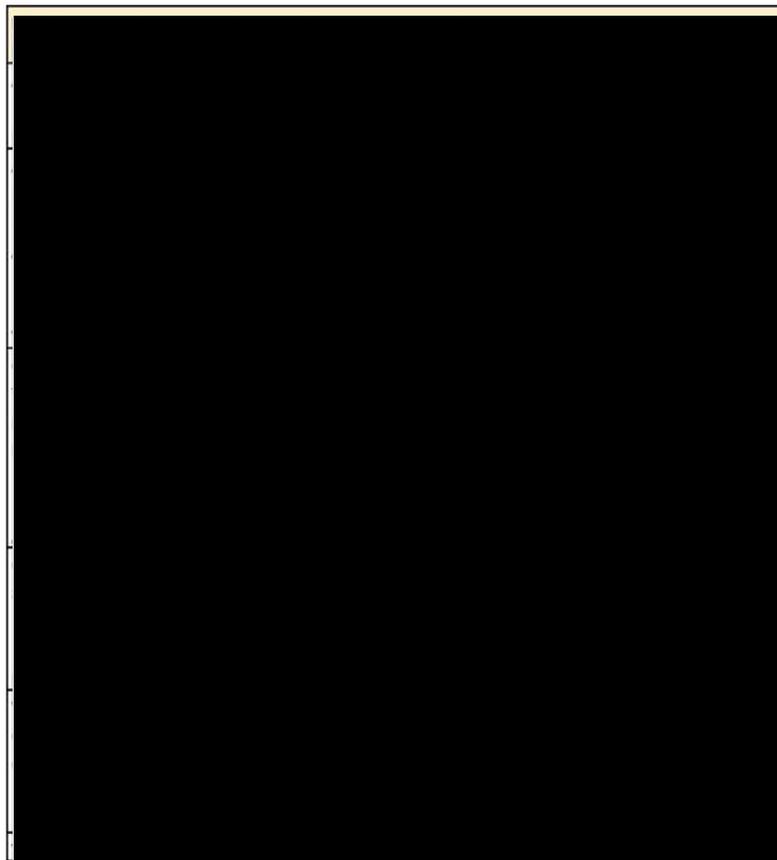
[Redacted]



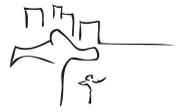
[Redacted text block]



[Redacted]



[Redacted]



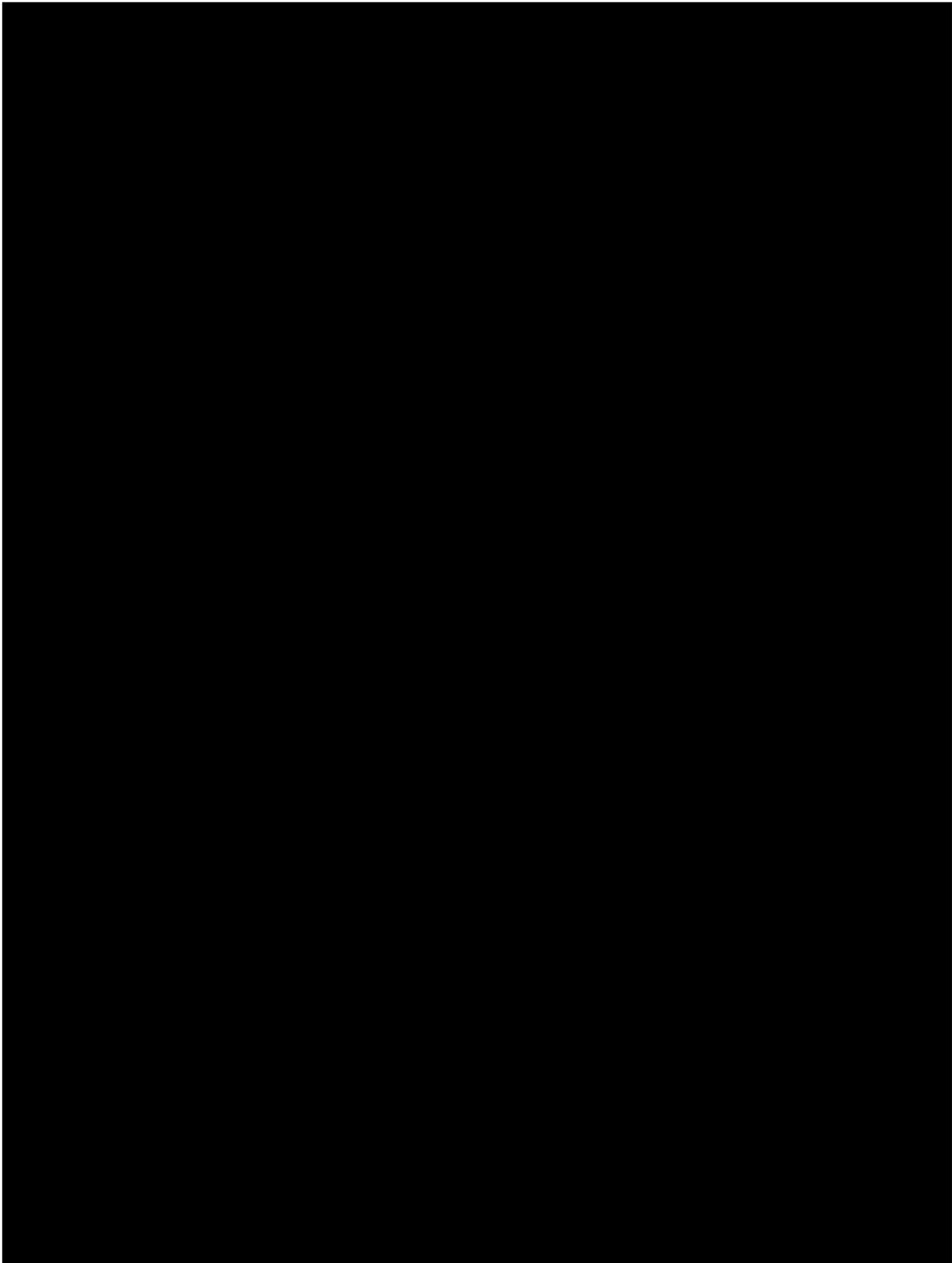
[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted]



[Redacted text block]



[Redacted]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Large redacted text block]

[Redacted text block]



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

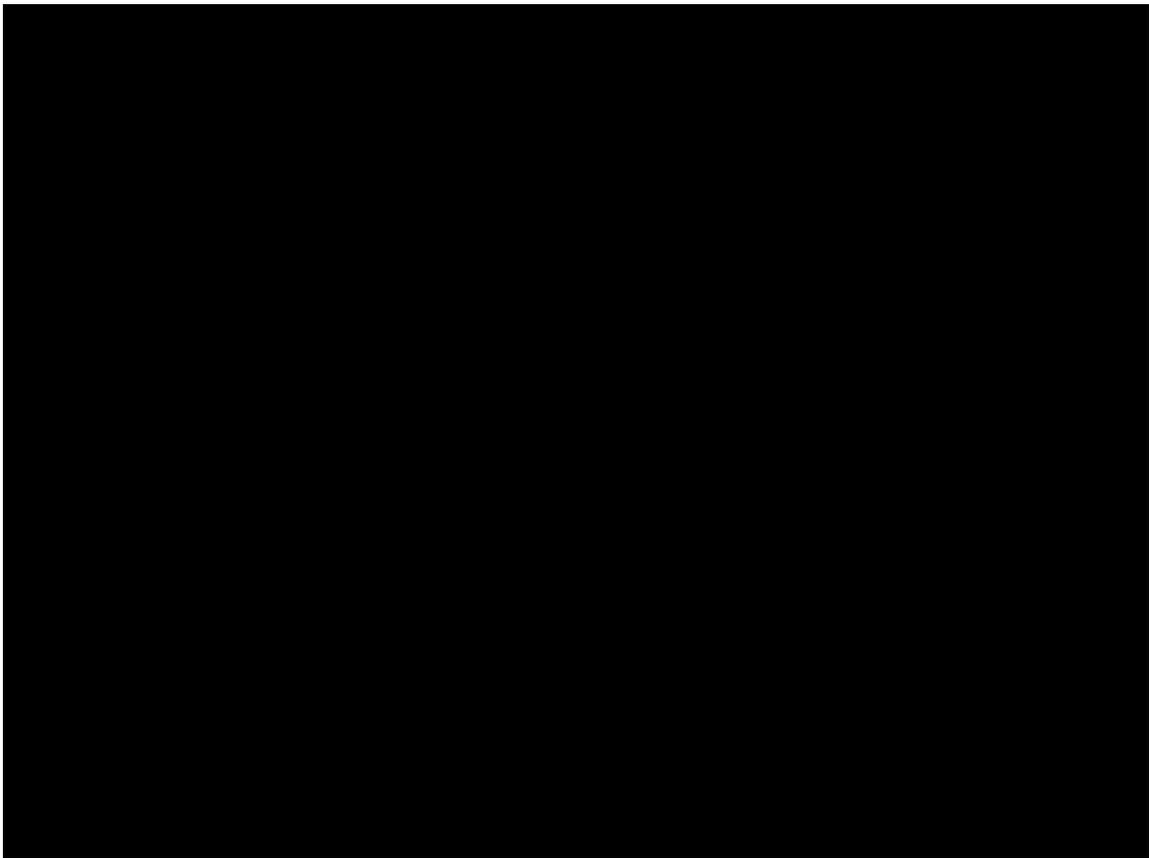
[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



[Redacted text block]



[Redacted]



[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Redacted]



[Redacted text block]

[Large redacted text block]



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Large redacted text block]

[Redacted text block]

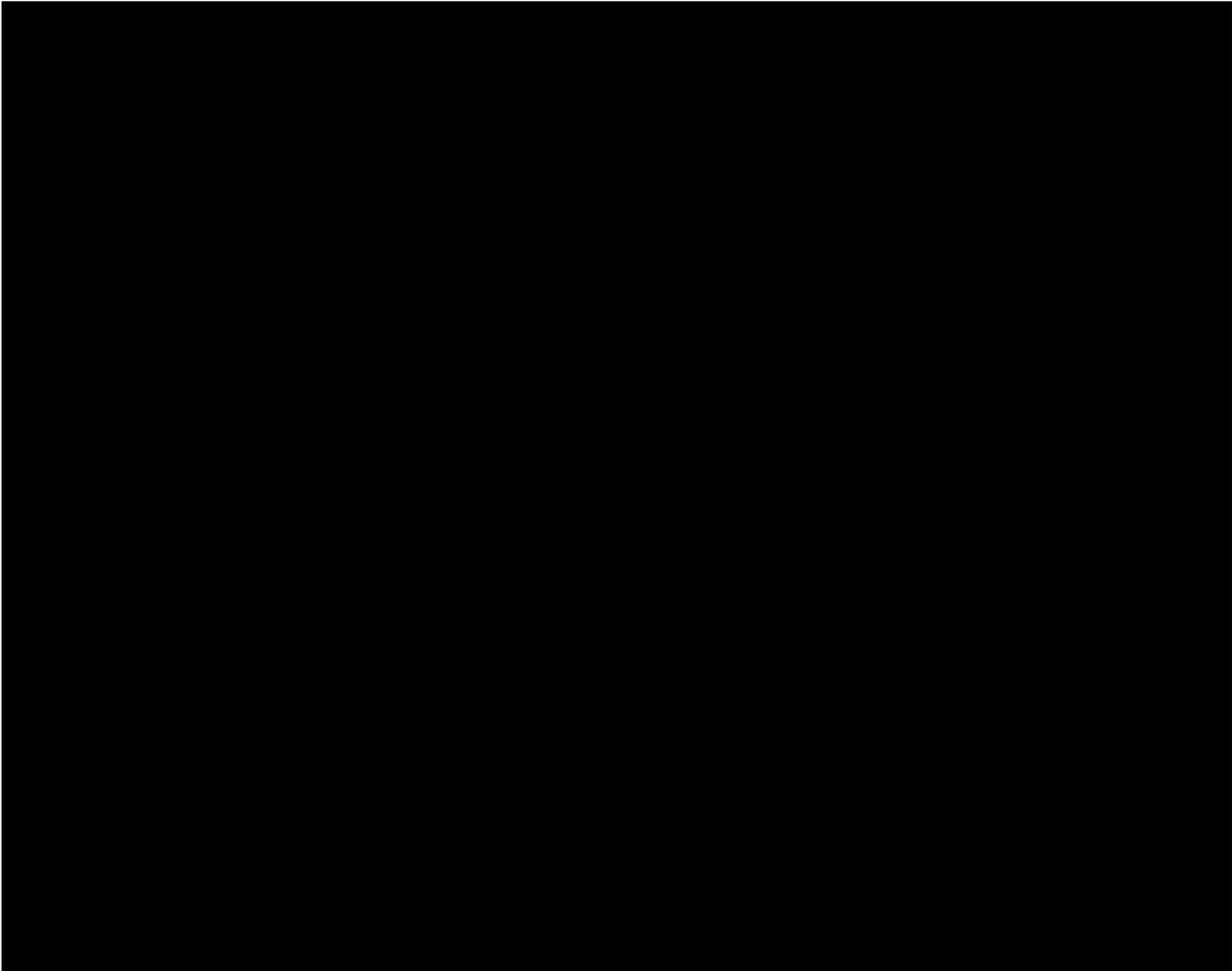


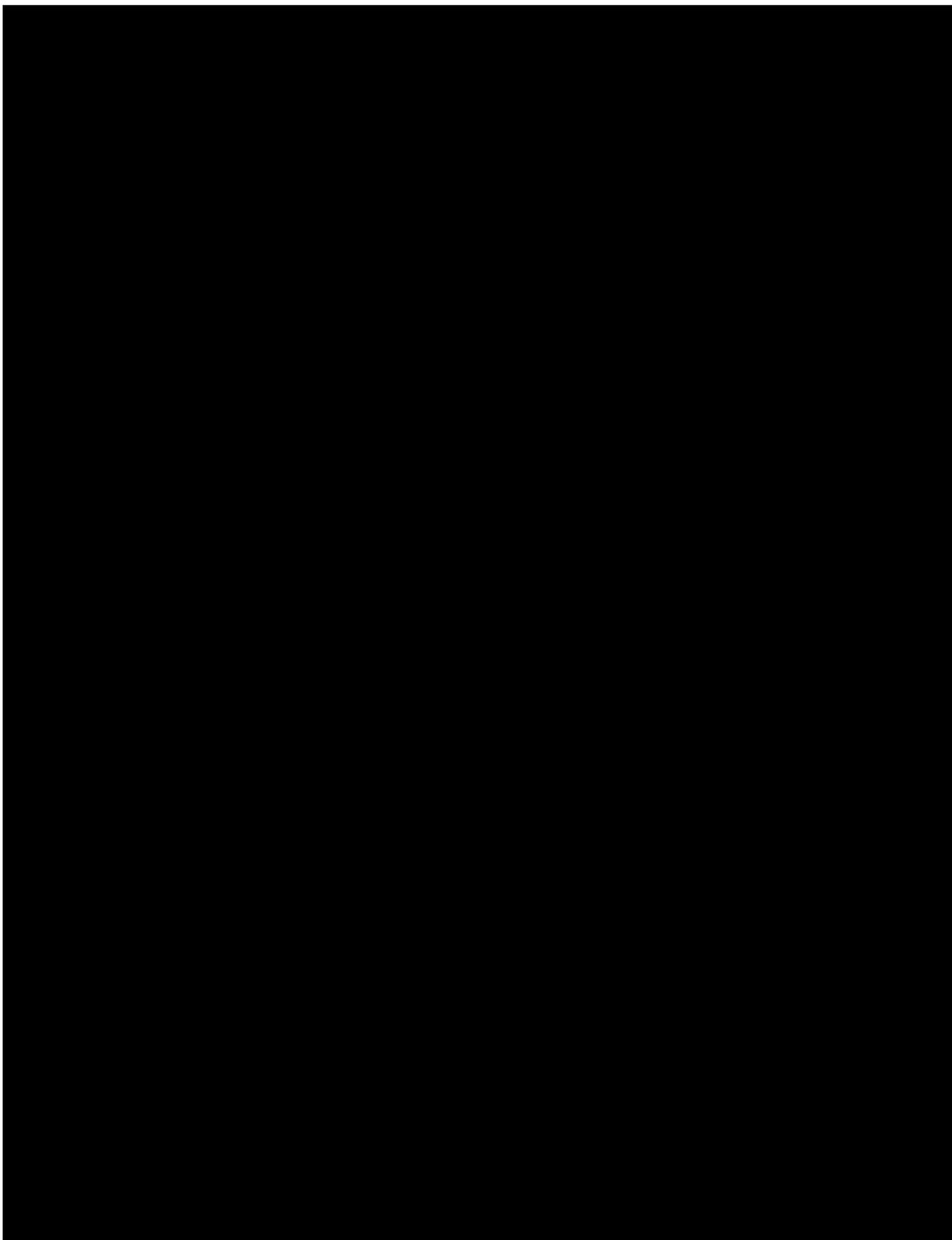
[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]







[Redacted]

[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]



[Redacted]

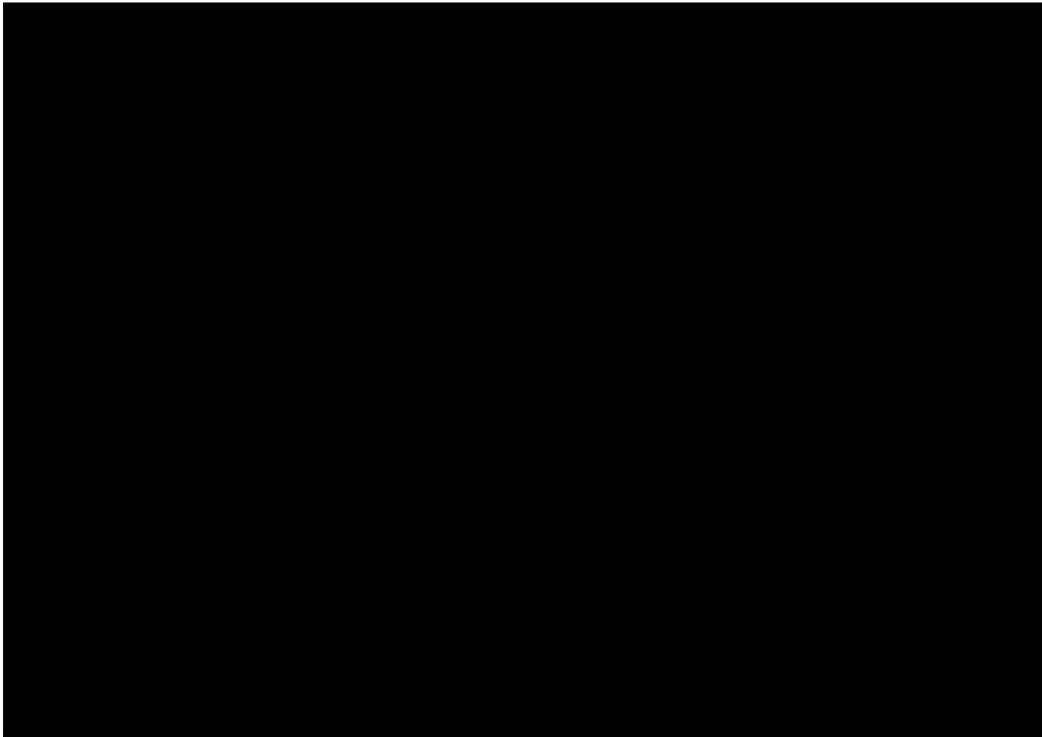
[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



7.4. PARQUE CHÁCARA DO JOCKEY



Figura 31 - Mosaico de fotos do Parque Chácara do Jockey. (Fonte: PMSP)

7.41 ECONÔMICO OPERACIONAL

I. BREVE HISTÓRICO, MAPA E INFORMAÇÕES

BREVE HISTÓRICO

O Parque Chácara do Jockey é um parque municipal situado na zona oeste de São Paulo, no distrito de Vila Sônia. Possui uma área de 143,5 mil m² destinadas a esporte, cultura, lazer e educação. A área que pertencia ao Jockey Club de São Paulo, foi desapropriada e transformada em parque municipal e está localizado entre as avenidas Prof. Francisco Morato e Pirajussara.

Em dezembro de 2014, a Prefeitura publicou o decreto criando o Parque Municipal Chácara do Jockey. A área pertencia ao Jockey Club de São Paulo e foi declarada de utilidade pública para desapropriação pela administração municipal, sem gasto de dinheiro público. O valor da indenização pela desapropriação foi compensado por uma dívida de IPTU, de aproximadamente R\$ 133 milhões, do Jockey com a administração municipal.

MAPA



Figura 32 - Mapa do Parque Chácara do Jockey

INFORMAÇÕES

ÁREA TOTAL	143.551,00m ²	ÁREA CONSTRUÍDA	24.051,00m ²	TAXA DE OCUPAÇÃO	16,75%
ÁREA PERMEÁVEL	1.830.787,00m ²	APROVEITAMENTO	0,17		4,39%

II. PROPOSTA DE MANUTENÇÃO E OPERAÇÃO

Recém inaugurado como opção de área verde pública, o parque Chácara do Jockey ainda não possui suas atividades e inserção à paisagem urbana concretizada. É importante destacar, que dado tal contexto de novidade do parque no cenário de São Paulo, é inerente à proposta de manutenção e operação o desenvolvimento de atividades e serviços que consolidem o parque Chácara do Jockey como destino de lazer e programa cultural do cidadão paulista. Suas necessidades específicas de manutenção e operação derivam principalmente do zelo necessário à infraestrutura do parque e à segurança de seus visitantes. Além disso, assim como outros espaços frequentados por um público plural, qualidades como limpeza, oferta de serviços e agradabilidade geral do ambiente compõem o leque de percepção de valor do ambiente.

A partir da experiência da Fundação Aron Birmann na gestão do parque Burle Marx, neste estudo é proposto um plano de manutenção e operação baseado no histórico e conhecimentos adquiridos, com as devidas adaptações e consequentes respaldos às necessidades específicas do parque Chácara do Jockey.

Sendo a proposta de manutenção o projeto de zelo ao patrimônio do parque, este é estudado por meio de:

- Manejo da Área Verde: A área verde do parque, com sua vegetação é um importante ativo e um dos principais vetores de percepção de valor pelos visitantes. No contexto de área verde urbana, tal vegetação, diferentemente de um contexto de preservação de matas virgens, demanda um trabalho constante de manutenção, poda, controle de pragas, etc. Assim, a partir da experiência com o parque Burle Marx e da percepção de necessidade específica do parque Chácara do Jockey, um time local de manejo de 2 (dois) jardineiros são demandados para o atendimento das questões rotineiras. Para demandas não recorrentes, a fim de um ganho de escala de produtividade, é previsto o acionamento da equipe móvel central. Tal equipe, bem equipada cuidaria rotativamente à medida da demanda de questões como corte de

gramados e outras operações de necessidade de equipamentos mais custosos. O orçamento estudado no tópico seguinte deste relatório reflete esse plano de manejo por meio do custo de pessoal de manejo, dos outros custos referentes às necessidades materiais e o rateio da célula central de administração e manutenção dos parques.

- Manutenção das Instalações: Sendo o parque Chácara do Jockey uma área verde urbana, além das demandas relacionadas ao manejo e conservação da vegetação, suas instalações físicas são expostas às demandas usuais e inerentes às áreas urbanas, isto é, à geração de resíduos pelos frequentadores, sujidades, desgastes e eventuais quebras. Para tanto, projetou-se como necessário e suficiente às demandas do parque uma equipe local dedicada à manutenção, sendo esta composta por 2 (dois) profissionais de limpeza e 1 (um) de manutenção das instalações. Assim como no manejo da área verde, essa equipe é prevista para o atendimento das demandas recorrentes do parque, sendo as necessidades pontuais supridas pelo acionamento da equipe móvel central.
- Segurança Patrimonial: A fim de garantir a segurança necessária às instalações e aos frequentadores do parque, assim como na atual operação pública dos parques, vê-se uma necessidade de uma equipe de vigilância permanente no parque Chácara do Jockey. Sua composição de um total de 10 (dez) funcionários, se dá por uma distribuição de 6 (seis) para o turno diário, alternados em dias, garantindo uma presença de 3 (três) vigilantes ao longo do dia e, 2 (dois) vigilantes noturnos, período no qual o parque é fechado à visitação.
- Gestão Local: Para a coordenação efetiva do parque, a partir da experiência com o parque Burle Marx, se vê a necessidade de 1 (um) gestor local presente ao longo do horário de visitação do parque. Tal gestor, além de coordenar os trabalhos desenvolvidos no parque Buenos Aires, conta no estudo com o auxílio e suporte da Administração Central para questões organizacionais não

recorrentes, sendo assim suficiente para a gestão das demandas diárias do parque. Além da responsabilidade operacional, o gestor do parque é proposto também como representante formal do parque Chácara do Jockey e do conjunto no qual este está inserido, a cuidar de questões relevantes ao interesse externo no desenvolvimento de atividades nas dependências do parque, e comunicação geral.

A proposta de manutenção e operação do parque Chácara do Jockey se dá pela atuação conjunta das quatro frentes de trabalho anteriormente descritas, sendo assim viabilizada uma adequada gestão dos equipamentos do parque, e suas individualidades.

O custeio e potencial de geração de renda à operação do parque está fortemente ligado a essas frentes de trabalho, sendo estas tratadas como os principais fatores geradores de custo. O estudo e projeto desses orçamentos está descrito nos tópicos a seguir.

III. RESUMO DE ESTUDO DE CUSTOS E RECEITAS

Recentemente criado como parque municipal, o Chácara do Jockey encontra-se em um período de conhecimento da população da capital paulista, que ainda não o enquadra como área de lazer rotineira, como outros parques já mais estabelecidos. Entretanto, devido ao seu anterior propósito, este já conta com uma infraestrutura estabelecida, restando enquadrá-la às necessidades e demandas características de uma área verde pública.

Com este objetivo em foco, cria-se a necessidade de estabelecimento de uma estrutura de pessoal e de custeio capaz de fornecer à população de São Paulo um centro de cultura e lazer modelo, resguardadas as suas necessidades específicas e vocações de inserção urbana. Para tanto, este estudo conta com um projeto de orçamento integrado aos demais parques da presente proposta.

Tabela 74 - Resumo de Custos e Receitas do Parque Chácara do Jockey

Resumo Custos e Receitas Chacara do Jockey	
Custos e despesas	Estimado
Custos Pessoal	1.608.841
Outros Custos	564.088
Adm. Central	548.532
	2.721.461
Fontes de Renda	Potencial
Receitas (Geração Interna)	3.008.674
Doações	500.000
	3.508.674

Ressalta-se que, analogamente ao custeio dos demais parques deste estudo, o parque Chácara do Jockey apresenta como principal componente de seu custeio a força de trabalho para sua manutenção e operação projetada. No tópicos a seguir serão descritos mais detalhadamente os componentes humanos e de outros custos apresentados aqui. Além disso, assim como nos demais parques, o presente espaço contará com o serviço da Administração Central proposta e descrita no tópico XX deste estudo, que devido a sinergias operacionais e ganho de escala no custeio de funções redundantes porém necessárias, traz significativos ganhos de produtividade, resultando um custo real geral esperado reduzido.

IV. CUSTOS DE PESSOAL

Assim como nos demais parques deste estudo, o parque Chácara do Jockey tem a predominância de seus custos com pessoal concentrados em funcionários de vigilância e segurança, os demais custos são equilibrados, com uma certa concentração em pessoal de limpeza, fato justificado principalmente pela pluralidade de equipamentos disponíveis na área.

A partir da experiência da Fundação Aron Birmann na gestão do parque Burle Marx, tal estrutura de custos para o orçamento da força de trabalho é esperada, dado a natureza de visitação e contato com frequentadores em uma extensa área de lazer e passeio, demandando portanto uma força de trabalho presente e constante nos domínios do parque.

Tabela 75 - Resumo Custo de Pessoal do Parque Chácara do Jockey

Resumo Custo de Pessoal parque Chacara do Jockey		
Área	Contagem	Custo total
Segurança	22	717,996
Limpeza	12	350,909
Manejo	5	195,382
Manutenção	5	146,212
Administração	4	198,342
	48	1,608,841

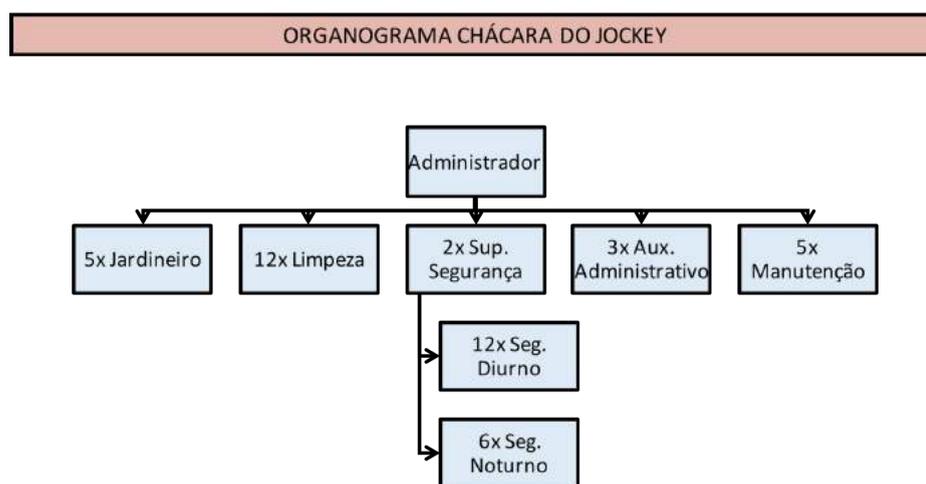


Figura 33 - Organograma do Parque Chácara do Jockey

V. OUTROS CUSTOS

A estrutura de outros custos, isto é, fora os custos de pessoal, do parque Chácara do Jockey é enxuta e baseada no custeio do parque Burle Marx, com suas devidas adaptações visto dimensões e necessidades específicas para o desenvolvimento das atividades. Tal configuração, comparativa com os demais parques dessa proposta é enxuta e voltada principalmente à manutenção dos equipamentos a serem focos de geração de renda.

É importante ressaltar que esse custeio é de natureza recorrente para o parque em questão, sendo assim, custos gerados no decorrer de atividades não recorrentes como

eventos e outros fatos geradores considerados como já descontados nas estimativas de geração de renda para o parque. Na tabela a seguir estão descritos, com base em comparação com o parque Burle Marx os principais custos fora os de pessoal estudados para a adequada manutenção das operações e atividade do parque Chácara do Jockey.

Tabela 76 - Outros Custos e Despesas do Parque Chácara do Jockey

Outros Custos e Despesas Chacara do Jockey	
Custos	
Manutenções diversas	23.874
Poda de árvores	11.418
Materiais obras civis	3.633
Materiais elétricos/hidráulicos	3.633
Seguro	10.814
	53.371
Despesas Recorrentes	
Água	35.668
Energia Elétrica	14.425
Telecomunicações	8.727
Despesas financeiras	6.545
Outros	41.455
	106.821
Insumos de Escritório	
Escritório – Papelaria	3.273
Produtos Limpeza/Higiene	15.273
Material Informática	3.273
	21.818
Contingências	
Contingências	362.155
Total	544.165

VI. RECEITAS POTENCIAIS

Para a desoneração máxima do espaço público do parque Chácara do Jockey, cria-se a necessidade de desenvolvimento de atividades geradoras de recursos para o parque, a partir da proposta de compartilhamento de recursos entre os parques do presente estudo, o parque Chácara do Jockey desenvolve papel fundamental no custeio de longo prazo da estrutura. Na tabela a seguir, são descritas as fontes de renda estudadas para o Parque, com detalhamento do racional das estimativas posterior no tópico XX – Notas explicativas.

Tabela 77 - Detalhamento da Geração de Receitas potenciais do Parque Chácara do Jockey

Detalhamento Geração de Receitas Potenciais parque Chacara do Jockey	
Locação de espaços	Potencial Anual
Estacionamentos de automóveis	800.000
Espaços nas Instituições Instaladas no Parque	600.000
Locações Chácara Jockey	720.000
Locação de Vestiários	32.400
Aluguel de Bicicletas	255.938
	2.408.338
Direitos de Uso	
Academias e Atividades de Personal Trainers	2.558
Feiras De Artesanato ou Outras	5.117
Foto/ Filmagens/ Ensaios de agências / Books/ Uso De Imagem	7.817
	15.492
Varejo	
Quiosques e Ambulantes	24.872
Taxas fixas ou variáveis para Food Trucks	31.978
Loja Simples ou Conceito, grandes, pequenas ou móveis	64.800
Loja de produtos do Parque ou temáticas	21.319
Lanchonetes/ Restaurantes	42.638
	185.606
Atrações	
Cinema ao Ar Livre	2.132
Shows de Música	7.106
Eventos Esportivos	90.000
	99.238
Publicidade	
Wi-Fi	120.000
Cartão De Crédito	60.000
Contrato De Publicidade Difusa	120.000
	300.000
Total Potencial de Receitas	3.008.674

O Parque possui um conjunto de estruturas que estavam vinculadas ao antigo uso pelo Jockey Club. Tais estruturas, tais como cocheiras, pavilhões, casas e etc, não se adequam diretamente ao intenso uso que a comunidade local faz do Parque, para atividades esportivas e de lazer. Por outro lado, tais estruturas podem ser muito bem serem aproveitadas para atividades tais como cursos, prática esportiva competitiva, oficinas de artesanato, lojas-conceito, restaurantes e lanchonetes.

Uma ocupação plena dos espaços deve ser feita de modo cuidadoso; uma curadoria para escolhas das atividades que complementam e ajudem os usuários num uso múltiplo do

espaço, assim como o cuidado para não dar ao parque um caráter que o desvincule da sua vocação de espaço de lazer público.

VII. INVESTIMENTOS

Dentre os investimentos previstos aqueles de eficácia imediata serão os ligados à acessibilidade, segurança dos colaboradores e capacidade administrativa.

Seguem-se então projetos que busquem ampliar o acesso a um público mais diverso, e que requalifique a importância ambiental da área do Parque (em especial sua várzea e lago) para o entorno e para o manancial do rio Pirajussara.

Nesse quesito, ressalte-se a importância de investimentos vultosos, e necessários, tais como a construção de rede de esgoto, em boa parte inexistente, e a reforma dos silos.

Outros investimentos significativos serão possíveis trazendo maior facilidade aos frequentadores uma vez que estão também ligados a possibilidade de maior obtenção de receitas para o Parque.

Tabela 78 - Lista de Prioridades de Investimento

Lista	Tipo de Projeto	Descrição do tipo de projeto
Lista 1	Projetos Iminentes	Investimentos cujos projetos já foram estudados e desenhados, possuem verba alocada e cronograma de execução definido. Devem ser executados em um horizonte de 24 meses.
Lista 2	Projetos em Programação	Projetos necessários, ainda em estudo, sem verba alocada e sem data de início. Devem ser transferidos para a lista de projetos iminentes assim que projeto e cronograma estiverem completos e com verba disponível.
Lista 3	Projetos Desejáveis	Projetos de Interesse do Parque, com claros benefícios, que passaram por processo de ampla discussão com os usuários, mas que não estão contemplados no cronograma de obras e nem nos orçamentos de investimentos. Esta lista engloba todas as possibilidades de desejos, incluindo até aqueles de longuíssimo prazo e de altíssima dificuldade. É o norte dos investimentos. Quando forem mais estudados e considerados factíveis, passam para a lista de Projetos em Programação.

Tabela 79 - Resumo de Investimentos propostos Chácara do Jockey

Lista	Montante
Lista 1	370.040
Lista 2	220.000
Lista 3	21.999.692
	22.589.732

Tabela 80 - Investimentos Lista 1 Chácara do Jockey

Investimentos Chácara do Jockey – Lista 1					
nº	Item	m²/ un	Descrição	Observação	Valor
1	Projeto e obra de acessibilidade	500 m²	Inserção de rampa de acessibilidade para pessoas portadores de necessidades especiais em algumas edificações de acordo com legislação vigente. Inclinação máxima de 8,33%.	Foi utilizado o valor de R\$500/m2 de área cimentada e multiplicou-se pelo número de 10 equipamentos passíveis de adaptação e pela área de 10m2 (rampa) em cada um deles	250.000
2	Infra estrutura sede	-	Materiais	Material de escritorio, limpeza, informatica, moveis e	33.200
3	Equipamentos	-	jardinagem, manutenção, manejo e limpeza	Comunicacao, jardinagem, vassouras, escadas, etc	22.640
4	Materiais	-	Materiais Elétrica, hidráulica, manejo	Lâmpadas, conduites, fios, canos, quimicos, cordas, etc	6.000
6	Uniformes	18 un	Uniformes Segurança, manutenção, manejo, limpeza	Macações, botas, bonés, capacetes, luvas, oculos, protetores, EPIs, etc	45.000
7	Maquinário	-	Máquinas Jardinagem, manutenção, limpeza	Cortadores de grama, aparadores de cerca viva, maquina de solda,	13.200
Total					370.040

Tabela 81 - Investimentos Lista 2 Chácara do Jockey

Investimentos Chácara do Jockey – Lista 2					
nº	Item	m²/ un	Descrição	Observação	Valor
1	Estudo de tratamento de esgoto	-	Diagnóstico do sistema existente - Análise da situação atual da rede de esgotamento sanitário	Caso sejam implantadas estruturas que exigem sistema de esgotamento sanitário (restaurantes, bares, etc), serão necessários estudos de processos, escolha de alternativa, dimensionamento e detalhamentos. No caso do Parque Buenos Aires, o	20.000
2	Inserção de mobiliário urbano	-	Inserção de 20 bancos novos no Parque, mesas, pufes gigantes e outros mobiliários urbanos	-	200.000
Total					220.000

Tabela 82 - Investimentos Lista 3 Chácara do Jockey

Investimentos Chácara do Jockey – Lista 3					
nº	Item	m²/ un	Descrição	Observação	Valor
1	Reforma das baias para a criação do "mercado"	11.543 m²	Criação de um "Mercado" na área das Baias para a locação de lojas, restaurantes, cafés, ateliês de arte e outros. Esta área trará visitantes para	Utilizou-se como base o valor de obra de R\$450,00/m² para a obra da construção da loja3	5.194.350
2	Projeto e construção da rede de água e esgoto	55.854 m²	Projeto e construção de rede de água e esgoto principalmente onde existirem banheiros do Parque e na Área de criação do futuro Mercado (atuais Baias) que será o local mais atrativo do Parque	Foi utilizado o valor de R\$50/m² de área que necessita a inserção de rede de água e esgoto. Esta área abrange o local das baias, casarão da GCM, Dormitório dos cavalistas, Restaurante, Praça da Balança, aonde será criada a parte de Mercado e	2.792.700
3	Projeto e obra do estacionamento 1 (subsolo existente do edifício Pedro Agustín)	440 m²	Criação de um estacionamento no subsolo existente do Edifício Santo Agustín com aproximadamente 100 vagas cobertas e descobertas. Será necessário a escavação do local para a entrada da Rampa, inserção de respiradouros e infra do estacionamento. O pavimento térreo	Utilizou-se como base o valor de obra de R\$1.000/m² para a construção do estacionamento no subsolo do edifício.	440.000
4	Projeto e obra do estacionamento 2	1.530 m²	Criação de um estacionamento na área do Parque lindeira à Avenida Monsenhor Manoel Leite com aproximadamente 140 vagas para os visitantes do Parque. Será necessário a limpeza e regularização do solo.	Foi considerado o valor de R\$330,00/m² de área descoberta para a construção do estacionamento na área lindeira à Avenida Monsenhor Manoel Leite	504.900
5	Reforma do coreto e redondel	295 m²	Reparo da cobertura do edifício do Redondel, pintura do seu interior e inserção de mobiliário para a criação de um teatro com programação ativa. Será criado um espaço de Poesia e Reforma do conjunto de banheiros,	Utilizou-se como base o valor de obra de R\$170/m² para a reforma do Redondel	50.150
6	Reforma dos banheiros	197 m²	feminino e masculino; troca de vasos sanitários, pias simples, paredes de Reforma do telhado, forro interno e inserção de deck de madeira externo para ampliar a área do térreo do	Utilizou-se como base o valor de obra de R\$1.020,00/m² para a reforma dos banheiros	200.940
7	Reforma do restaurante	400 m²	Reforma dos Silos para a criação de boxes de alimentação orgânica, onde as pessoas poderão comprar e experimentar as hortaliças produzidas na futura horta criada na área entre os Silos e o Casarão do Lago. Na	Foi considerado o valor de R\$500,00/m² de área para a reforma da cobertura do Restaurante e	200.000
8	Projeto e reforma dos silos e inserção de horta urbana	2.261 m²	cobertura da edificação será criado um Mirante para os visitantes. A intervenção incluiu a retirada do mato, criação de caminho de acesso, concretagem das partes caídas e danificadas da construção, pintura, inserção de rede elétrica e outros reparos gerais. Para a horta, será	Foi considerado o valor de R\$266,00/m² de área para a reforma da edificação dos Silos e criação da horta. Área dos Silos = 1373m² e área da horta = 888m²	601.426
9	Projeto e reforma do edifício Pedro Agustín	1.769 m²	Reforma da edificação que se encontra em péssimo estado de conservação. Inserção de elevadoras, reforma da alvenaria, pintura, inserção	Foi considerado o valor de R\$1000,00/m² de área para a reforma do Edifício Pedro Agustín	1.769.000
10	Projeto e obra de qualificação do lago	429 m²	Retirada de arbustos e matos, retificação do terreno, reparo da grama circundante do lago e	Utilizou-se como base o valor de obra de R\$100/m² para a readequação do lago e inserção da praia	42.900
11	Projeto e readequação do galpão de atividades	172 m²	Reforma do Galpão de atividades para receber um café para a realização de encontros de inovação e cultura. Será necessário realizar a reforma dos banheiros, pintura e inserção de	Utilizou-se como base o valor de obra de R\$500,00/m² para a reforma do Galpão e inserção de novo uso	86.000
12	Reforma do casarão do lago para instalação da gcm	900 m²	maquinário e infra específicos, além de mobiliário.No pergolado, serão Reforma simples do casarão do lago para abrigar a mudança da GCM, Esta intervenção envolve a melhoria do espaço a detalhar já que não foi	Foi considerado o valor de R\$100,00/m² de área para a reforma do espaço	90.000
13	Reforma da atual casa da gcm para criação de centro cultural	776 m²	Reforma da atual casa da GCM para abrigar um centro cultural que relembrará a história do Parque e que abrigará eventos, cursos e palestras	Utilizou-se como base o valor de obra de R\$200,00/m² para a reforma do futuro Centro Cultural	155.200
14	Qualificação dos caminhos	16.520 m²	Inserção de pisos drenantes o revestimento dos caminhos atuais, hoje em dia de terra, com o objetivo de aumentar a segurança e mobilidade	Foi considerado o valor de R\$300/m² de área descoberta para o cálculo da qualificação dos caminhos	4.956.001

Tabela 83 - Investimentos Lista 3 Chácara do Jockey (continuação)

Investimentos Chácara do Jockey – Lista 3 (continuação)					
nº	Item	m²/ un	Descrição	Observação	Valor
15	Projeto e obra da loja parque	50 m²	Construção da Loja Parque no térreo do edifício Dormitório dos Cavalistas	Utilizou-se como base o valor de obra de R\$1.000,00/m2 para a obra da construção da loja	50.000
16	Construção de playground	375 m²	Construção de um novo Playground no terreno lindeiro ao Galpão de atividades para as crianças frequentadoras do Parque. Para evitar o conflito de usos, serão inseridos arbustos de delimitação dos 2	Foi considerado o valor de R\$267,00/m2 de área para a reforma da cobertura do Restaurante e inserção do deck	100.125
17	Projeto e obra de inserção de centro de inovação	1800 m²	Inserção de infraestrutura básica no Dormitório dos Cavalistas para receber um centro de inovação	Utilizou-se como base o valor de obra de R\$2.000,00/m2 para a obra de infraestrutura para a criação do Centro de Estudos	3.600.000
18	Infraestrutura para shows	2000 m²	Reforma da área anexa à administração onde existem as quadras para a realização de shows	-	400.000
19	Reforma das calçadas perimetrais do parque	2.500 m²	Reparo das calçadas perimetrais do Parque com a regularização do piso cimentício	Foi considerado o valor de R\$100/m2 de área descoberta para a reforma das calçadas perimetrais do Parque	250.000
20	Projeto e obra de cachorródromo	200 m²	Construção de um cachorródromo a céu aberto com forração adequada, insolação constante e cercado de madeira	Foi considerado o valor de R\$300,00/m2 de área para a reforma da cobertura do Restaurante e inserção do deck	60.000
21	Projeto e obra de sinalização indicativa, totens explicativos da história do parque e de educação ambiental	-	Turismo e lazer interpretativo com instalação de placas sobre história do Parque de forma atrativa e sem impactos na paisagem e elaboração e implantação de placas de sinalização e educação ambiental	Educação ambiental: para os 6 parques estima-se equipe full time mínima composta por 1 gestor principal (8,5k), 6 junior/plenos (4k) e mais 6 com baixa experiência (2k)	150.000
22	Levantamento atualizado da fauna do parque e visitas guiadas	-	Levantamento atualizado da fauna do parque, principalmente aves e desenvolvimento de atividades guiadas, para observação da avifauna	Prioridade oscila entre baixa a média porque: 1 - não se trata de compliance; 2 - o parque funciona ok sem estas atividades; 3 - uma vez implantada as atividades, o interesse pelo parque deve aumentar	35.000
23	Água - reuso e captação	-	Reuso e captação - estudo de processos e escolha de alternativa mais adequada para tratamento de água - dimensionamentos e detalhamentos - estudos e projetos de disposição final do lodo produzido. Análise de consumo e proposição de sistemas de reuso de água; estudos e projetos de controle de perdas	Estudos hidrológicos; análise da situação atual da rede de abastecimento, e proposição de medidas de melhorias.	46.000
24	Plano de manejo / uso	-	Elaboração	O plano constitui um dos principais documentos de diagnóstico e planejamento do parque, sendo importante para subsidiar as tomadas de decisão do gestor. Documento obrigatório.	160.000
25	Programa de gerenciamento de resíduos sólidos	-	Elaboração do Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos do Parque indicando práticas e procedimentos para a correta gestão à luz da comercialização do material com potencial econômico de reciclagem	Contemplará: Diagnóstico Definição Das Práticas Operacionais: Segregação e acondicionamento de Coleta e Transporte Interno, de Armazenamento Temporário de Transporte Externo, de Tratamento e destinação final e Treinamentos	65.000
Total				Não considera a construção e/ou aquisição de estruturas físicas, tais como recipientes	21.999.692

VIII. PROJEÇÃO DE 5 ANOS

Tendo em vista a necessidade de custeio e o potencial de geração e captação de recursos do Parque do Jockey, é interessante analisar e avaliar a evolução destes montantes ao longo do tempo, a fim de verificar a viabilidade orçamentária da presente proposta.

Ainda, reiterando a proposta deste estudo de administração compartilhada entre parques, com conseqüente repartimento dos recursos captados, a projeção orçamentária dos primeiros 5 (cinco) anos de gestão incorre em um balanço e compensação de parques de natureza deficitária.

Devido a proposta sem fins lucrativos, eventuais excedentes orçamentários são previstos como reinvestimentos em melhorias dos equipamentos públicos, sendo essa evolução e a projeção anual de investimentos melhor representada na seção XX que trata das projeções em conjunto dos parques.

A captação dos recursos para as atividades dos parques é prevista como crescente dependendo da natureza da atividade a ser exercida, sendo seu período de crescimento compatível com o trabalho de instalação e desenvolvimento da atividade.

Assim, esta ponderação da de receitas ao longo do tempo, seu compartilhamento entre os parques e proposta de gestão deste estudo, são ilustrados na projeção dos próximos 5 anos para o Parque do Jockey na página a seguir.

A dinâmica geral e evolução orçamentária conjuntural para o período de administração proposto são apresentados a frente nas seções XX, onde os ganhos de escala devido às sinergias operacionais são mais evidentes.

Tabela 84 - Projeção de Custos e Receitas Parque Chácara do Jockey

Projeção de evolução de Receitas e Despesas 5 anos – parque Chacara do Jockey						
Projeção de 5 Anos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Estabilizado
Custos e Despesas						
Custos Pessoal	1.608.841	1.608.841	1.608.841	1.608.841	1.608.841	1.608.841
Outros Custos e Despesas	564.088	564.088	564.088	564.088	564.088	564.088
Investimentos Necessários	484.439	270.208	85.188	85.188	80.188	
Adm Central	682.486	548.532	548.532	548.532	548.532	548.532
	3.339.854	2.991.669	2.806.649	2.806.649	2.801.649	2.721.461
Receitas Potenciais						
Locação De Espaços	376.860	819.720	1.182.580	1.465.440	1.748.300	1.748.300
Locação De Equipamentos	38.391	76.781	115.172	153.563	191.953	191.953
Direitos De Uso	1.940	4.264	6.587	8.911	11.235	11.235
Varejo	21.403	49.244	77.085	104.926	132.767	132.767
Publicidade	42.000	87.000	132.000	177.000	222.000	222.000
Atrações	11.345	27.297	42.538	57.068	71.599	71.599
Outros	-	-	-	-	-	-
	491.939	1.064.306	1.555.962	1.966.908	2.377.854	2.377.854
Resultado						
Receitas - Despesas	(2.847.916)	(1.927.364)	(1.250.687)	(839.742)	(423.796)	(343.608)
Aportes + Doações						
Doações	75.000	150.000	225.000	300.000	375.000	500.000
Aporte PMSP	1.325.131	1.214.281	1.072.390	886.351	558.001	-
	1.400.131	1.364.281	1.297.390	1.186.351	933.001	500.000
Resultado após aportes	(1.447.784)	(563.083)	46.703	346.609	509.206	156.392
Aporte (Retirada) em Fundo de Reserva	(1.447.784)	(563.083)	46.703	346.609	509.206	156.392

IX. NOTAS EXPLICATIVAS

1) Custo de Energia Elétrica = Mantém o consumo e custo verificado conforme informação da PMSP.

2) Custo de Consumo de Água e Esgoto = Não estando disponíveis dados de consumo verificado o estudo estima um custo de água e esgoto equivalente àquele verificado no Parque do Chuvisco.

3) Dados de visitação fornecidos pela PMSP

4) Custo de cobertura de seguros composto por seguros de Responsabilidade Civil (R\$ 10.814,00) e de Risco Patrimonial (R\$ 99.219,00)

5) Detalhamento da estimativa de receitas potenciais:

6) Estacionamentos de veículos - Após a construção do novo estacionamento espera-se uma receita líquida de R\$ 800.000,00.

7) Locação de Espaços nas Instituições Instaladas no Parque, totalizando R\$ 600.000,00 anualizados estimados de modo individualizado em:

Praça de alimentação - R\$ 130/m²

Alimentação (fora da praça) - R\$ 100/m²

Food truck - R\$ 3.000,00

Restaurante (com mesas) - R\$ 60/m²

8) Locações Diversas - Totalizando R\$ 720.000,00 por ano, considerando os dados abaixo:

Oficinas, ateliês, similares - R\$ 50/m²

Escritórios, startups - R\$ 50/m²

Coworking (segundo andar) - R\$ 30/m²

Escola de teatro - R\$ 25/m²

Academia - R\$ 25/m²

9) Poupatempo ou similar - estimativa R\$ 20/m², mas depende de negociação com órgãos públicos competentes.

10) Vestiários - Tratam-se aqui de vestiários completos para prática esportiva, com chuveiros, armários etc. Importante destacar que a presença de vestiários não deve trazer impacto negativo na qualidade dos banheiros. De certa forma, tende inclusive a tirar pressão de uso de sanitários que não são cobrados. O pagamento será de taxa/assinatura de uso para usuários que usam o Parque como alternativa a academia esportiva particular. Estimamos a receita de R\$ 32.400,00 por ano partindo de uma taxa de R\$ 10,00 por dia, 270 vezes ao mês.

11) Aluguel de Bicicletas - Estima-se em uma receita média de R\$ 10 por dia, com demanda de 30 bicicletas por dia aos finais de semanas, equivalente a um total de R\$ 28.800,00 por ano.

12) Loja Simples ou Conceito, com receita anual de aluguel estimada em R\$ 64.800,00.

13) Eventos Esportivos - Estima-se que em um primeiro momento exista demanda para realização de dois eventos esportivos por mês, com receita líquida média de R\$ 1.000,00 por evento, com receita líquida anual esperada de R\$ 24.000,00

14) Wi-Fi - O uso pelos usuários será, além de muito bem recebido, um fator de atração para o Parque. Empresas provedoras de sinal e conexão poderão utilizar esse canal para veicular sua marca e registrar usuários, devendo gerar receita estimada em R\$ 60.000,00 por ano.

15) Cartão De Crédito - cartão de afinidade, com receita esperada de R\$ 12.000,00 por ano.

16) Contrato De Publicidade Difusa - O Parque poderá contar com ações publicitárias menores e pontuais, tais como divulgação de eventos e comércio da região, com receita estimada de R\$ 24.000,00

17) Convênios e Ações de Academias - Trata-se de um potencial para viabilizar que academias tenham uma opção de prática esportiva ao ar livre. Apesar de trazer resultado útil a população do entorno e mais frequentadores ao Parque, essa atividade comercial de parceiros deve remunerar o Parque. Estima-se uma receita potencial de até R\$ 2.000,00 por mês com essa fonte de receita, para um total de R\$ 24.000,00 ao ano. Sobre esse potencial aplicamos um fator de utilização de 42% como inicialmente efetivo estimando uma receita de R\$ 10.233,00.

18) Trainers Trata-se de um potencial para viabilizar que academias tenham uma opção de prática esportiva ao ar livre. Apesar de trazer resultado útil a população do entorno e mais frequentadores ao Parque, essa atividade comercial de parceiros deve remunerar o

Parque. Estima-se uma receita potencial de até R\$ 6.000,00 por mês com essa fonte de receita, corrigido por um fator de utilização de 42%, para um total de R\$ 2.558,00.

19) Feiras De Artesanato Ou Outras - Trata-se de um potencial para viabilizar que academias tenham uma opção de prática esportiva ao ar livre. Apesar de trazer resultado útil a população do entorno e mais frequentadores ao Parque, essa atividade comercial de parceiros deve remunerar o Parque. Estima-se uma receita potencial de até R\$ 3.000,00 por mês com essa fonte de receita, e aplicando-se o fator de 42% estimamos uma receita de R\$ 15.530,00.

19) Foto/ Filmagens/ Ensaios de agências / Books/ Uso De Imagem - Novamente o fator de 35% foi aplicado sobre a estimada capacidade potencial de receitas do Parque, de R\$ 22.000,00, chegando a R\$ 7.817,00 anual. Nesse caso, o fato se explica mais por uma demanda inicialmente fraca, e não tanto por impacto danoso ao Parque. A receita potencial foi estimada levando-se em conta o benchmark das receitas obtidas dessa fonte no parque Burle Marx.

20) Quiosques e Ambulantes - Novamente estimamos a receita potencial máxima a partir dos números verificados no parque Burle Marx, chegando a R\$ 70.000,00. E mais uma vez aplicados um fator de efetividade de 35%. Lembrando que a permissão de ambulantes, apesar de ser um serviço útil aos usuários (venda de sorvetes, água de coco etc) deve ser feito com cautela, uma vez que traz maior volume de resíduos e deve ser evitado que tire a tranquilidade dos frequentadores. A receita anual esperada inicialmente é de R\$ 24.872,00.

21) Food Truck - No caso dos food-trucks, com receita potencial estimada em R\$ 90.000,00 seguindo o benchmark, aplicando-se um fator de utilização de 35% estimamos uma receita de R\$ 31.978,00 por ano. Isso porque a relativamente fácil implementação, aliado a capacidade de realocar datas e espaços de acordo com a conveniência. Isso permite que essa fonte de receitas seja modular sem que traga contratempos perenes ao Parque.

22) Loja OU QUIOSQUE De Produtos Do Parque Ou Temáticas - comércio que tenha foco em produtos com tema relacionado ao parque, urbanismo, educação ambiental, etc. Estimados R\$ 60.000,00 de receita potencial aplicado um fator de deságio de 35% chegamos a um total estimado de R\$ 21.319,00 ao ano.

23) Lanchonetes / Restaurantes - A medida em que reformas e construção de ambientes permite o estabelecimento de restaurantes estima-se chegar a uma renda potencial de R\$ 120.000,00 por ano. Considerando o fator de transição de 35% estima-se uma receita anual de R\$ 42.638,00.

24) Cinema ao Ar Livre - Parceria com destaque para filmes que atraem um público familiar, produções nacionais. Caso sejam cobrados R\$ 10,00 por pessoa, com público de 500 pessoas por mês, estimamos uma receita de R\$ 60.000,00. Na fase de transição o fator de ajuste de 35% traz uma receita esperada de R\$ 21.319,00

25) - Shows de Música - caracterizados aqui como eventos menores, em uma área restrita do Parque, que permitam a divulgação de novos artistas, com receita de R\$ 20.000,00, que ajustado pelo fator de 35% chega-se R\$ 7.106,00.

7.42. ENGENHARIA E ARQUITETURA

Em 1946, a propriedade rural conhecida como chácara do ferreira foi adquirida pelo jockey club de são paulo com o objetivo de estabelecer um local adequado para a criação e treinamento de cavalos de corrida. Nos anos seguintes a chácara funcionou como posto de monta e abrigo dos animais que disputariam os páreos no hipódromo de cidade jardim. Na década de 70 foi fundado o clube pequeninos do jockey, voltado à formação de base de jogadores de futebol e, no período posterior, o terreno foi perdendo sua função original.

Em outubro de 2014, a prefeitura de são paulo tomou posse da chácara do jockey, atendendo uma reivindicação de mais de 30 anos dos moradores da região pela criação de um parque. A área foi declarada de utilidade pública e sua desapropriação envolveu um processo de negociação com o jockey club.

Em 2015, deu-se início à adequação do complexo visando à preservação de estruturas históricas, a memória do espaço físico e paisagístico e a adaptação do local em parque público urbano. A inauguração do parque municipal chácara do jockey aconteceu em abril de 2016. O parque tem área geral de 143,531m².

Em seu entorno, é notável o uso predominantemente residencial com o apoio de comércios e serviços em uma pequena escala. Por ser pública há muito pouco tempo, a infraestrutura urbana necessária para o apoio ao parque ainda deixa a desejar. A área não é irrigada pelo transporte público. Vias rápidas ao redor do parque permitem o acesso por veículos ao parque. Estas mesmas vias, porém, significam uma barreira física de acesso à o mesmo. A área também se mostra carente de equipamentos de esporte tal qual equipamentos de cultura. Os equipamentos educacionais são bem distribuídos na região.

O parque, apesar de novo, já é uma figura urbana e notamos uma vocação para serviços complementares a sociedade nele.

As construções já restauradas receberão a manutenção necessária para funcionamento. Onde estão hoje as baias reformadas, propomos a instalação de um “bid” (business improvement district). Faremos um grande mercado, com especiarias culinárias, arte, artesanato, oficinas e uma loja do parque, especializada em souvenirs aos visitantes.

O restaurante, que já está degradado mesmo após reforma recente, deverá ser reformado, respeitando o senso estético de pureza material, e inaugurado.

Um café deverá ser construído próximo ao lago, gerando uma nova experiência de aproveitamento a beira lago. Um redário, junto a uma cobertura vegetal de sombreamento parcial será instalado junto a ele. Teremos um oásis de desfrute protegido no interior do parque. Próximo ao lago, que deve ser tratado e despoluído, faremos um espaço de contemplação, para estarmos mais perto da água e do frescor que a combinação entre vegetação e umidade fornecem.

Os caminhos, que em sua maior parte são hoje de saibro, serão trocados. Dois novos estacionamentos serão disponibilizados. Um aproveitando o subsolo do edifício Pedro Augustin e outro em um novo acesso a ser criado na Avenida Monsenhor Manoel de Lencastre.

PRANCHA 2 - ANÁLISE DO PARQUE



Figura 35 - Prancha de análise do parque Chácara do Jockey (Anexo I - Engenharia e Arquitetura)

PRANCHA 3 - DIAGNÓSTICO AMBIENTAL



Figura 36 - Prancha ambiental 1 do Parque Chácara do Jockey (Anexo I - Engenharia e Arquitetura)

PRANCHA 4 - PROPOSTAS AMBIENTAIS

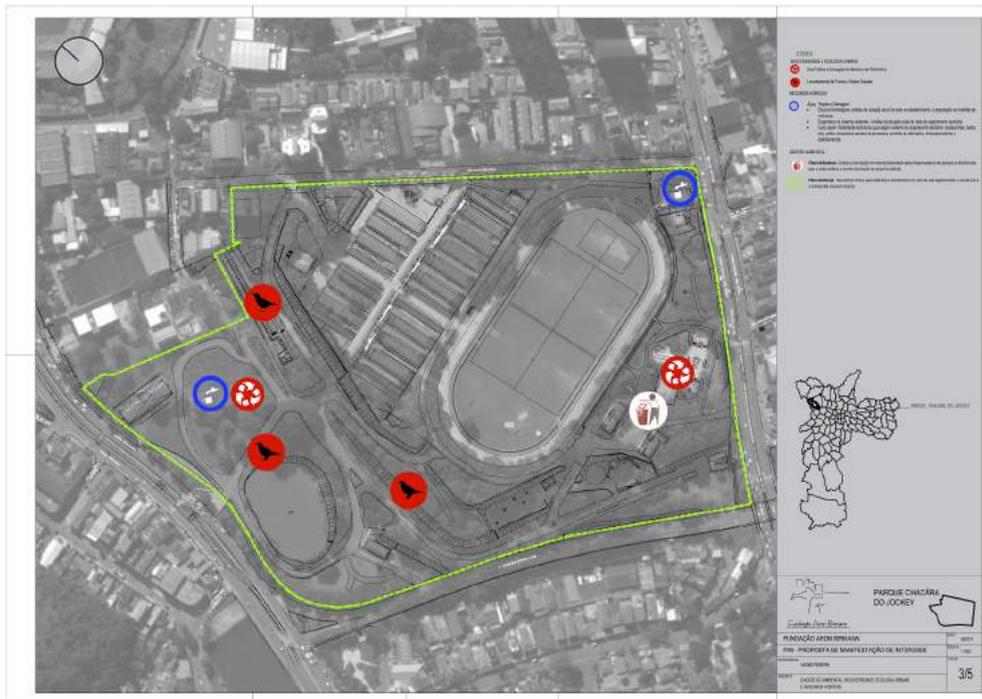
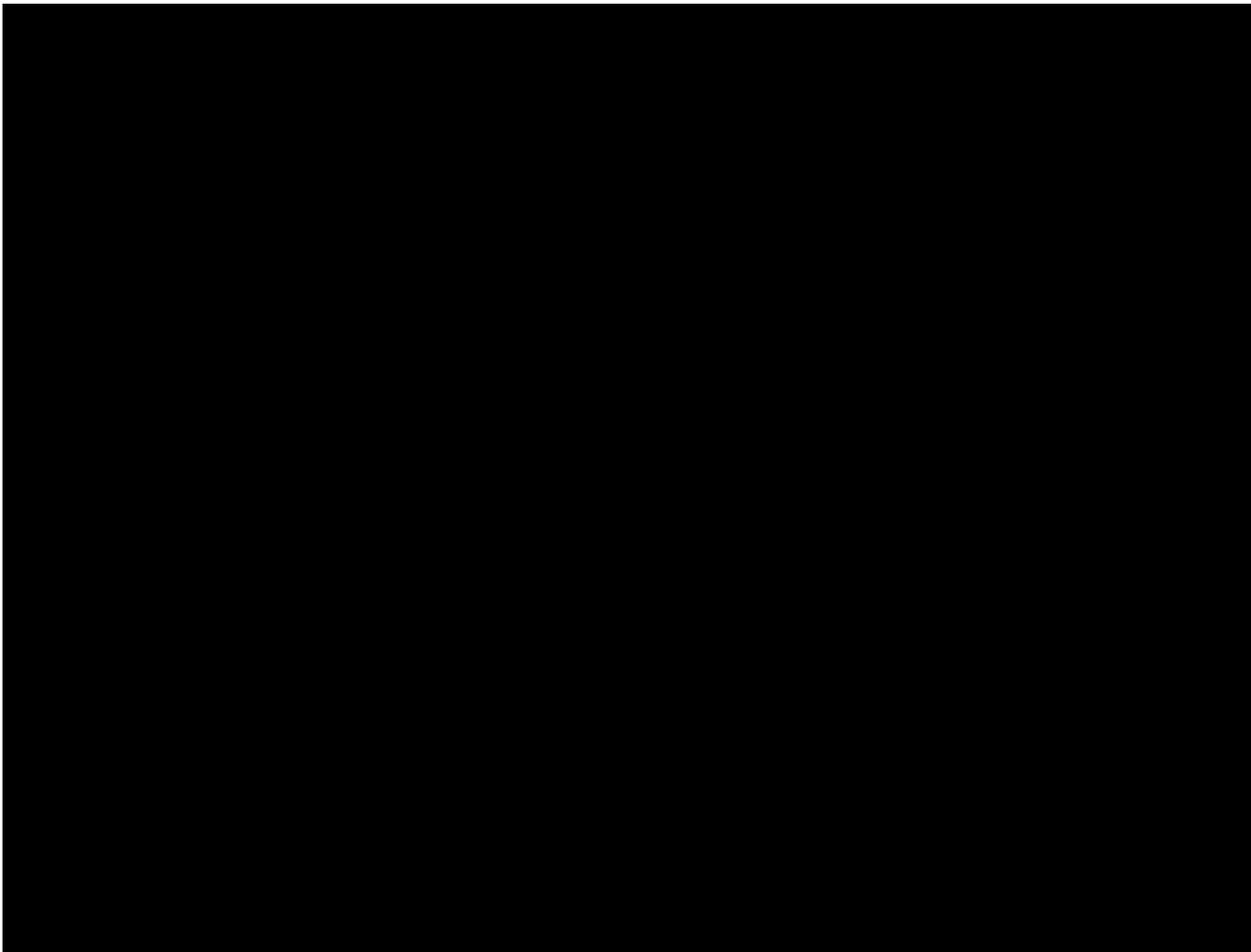


Figura 37 - Prancha ambiental 2 do parque Chácara do Jockey (Anexo I - Engenharia e Arquitetura)

PRANCHA 5 - PROPOSTAS ARQUITETÔNICAS



Figura 38 - Prancha de propostas do Parque Chácara do Jockey (Anexo I - Engenharia e Arquitetura)



[Redacted]



[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Redacted]

[Redacted text block]

[Large redacted text block]

[Redacted]



[Redacted text block]



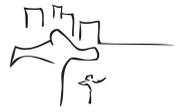
[Redacted]



[Redacted text block]

[Large redacted text block]

[Redacted text block]



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

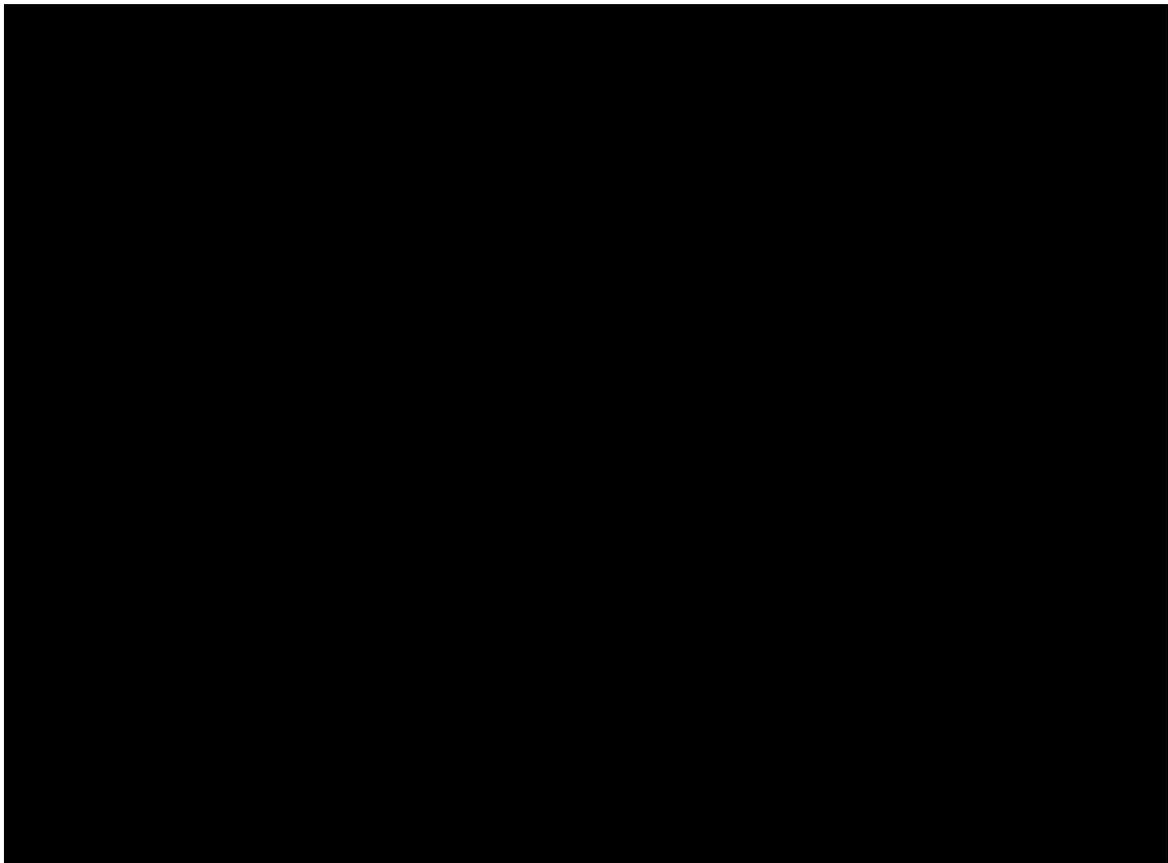
[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Large redacted text block]

[Redacted text block]



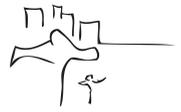
[Redacted]

[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Redacted]



[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Large redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]



[Redacted text block]

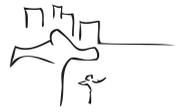
[Redacted text block]

[Redacted text block]

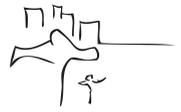
[Redacted text block]

[Large redacted text block]

[Redacted]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Redacted]

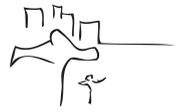
[Redacted]

[Redacted]

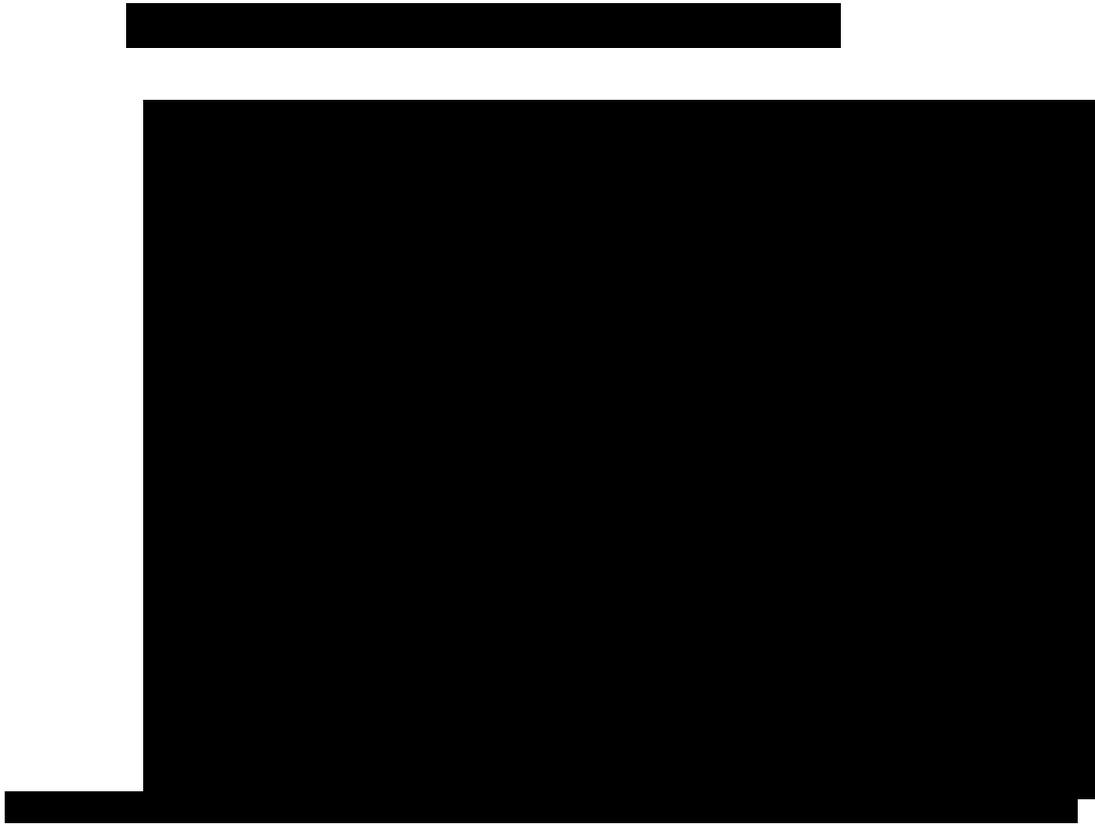
[Redacted]

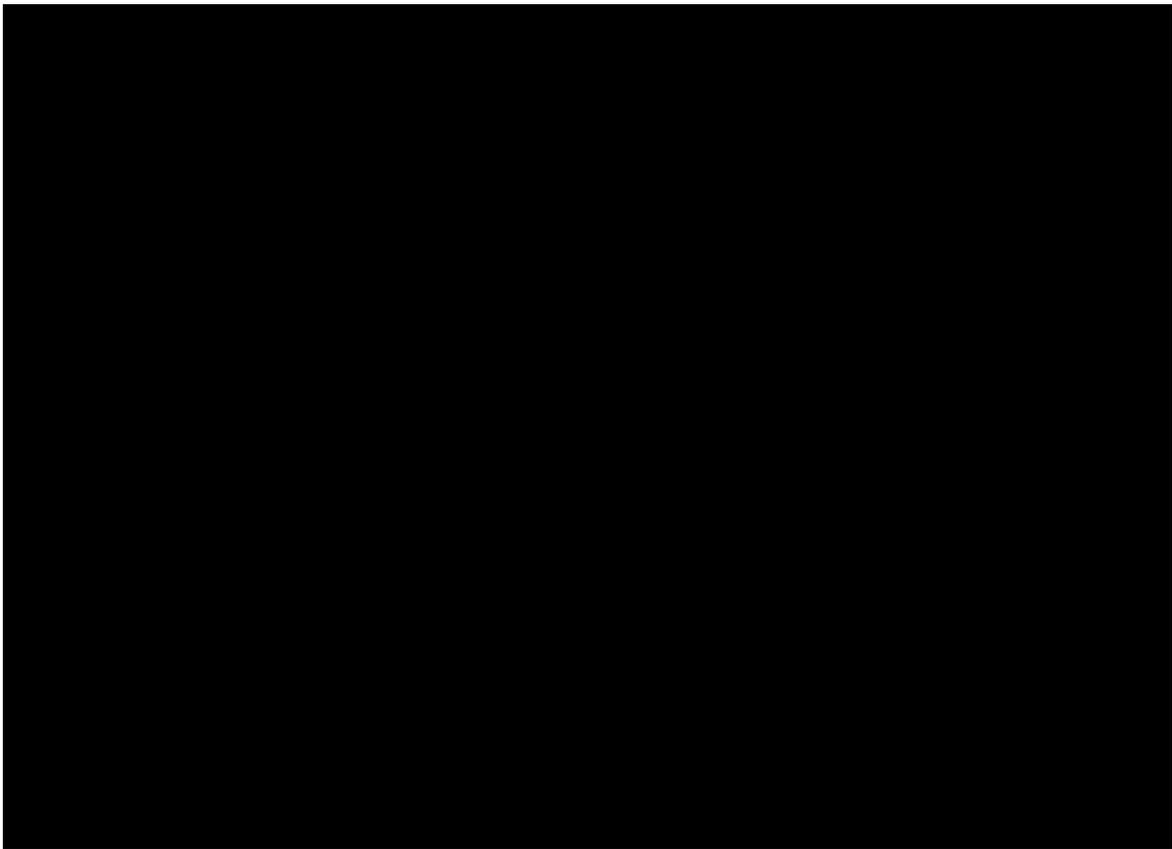
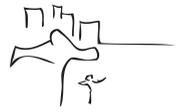
[Redacted]

[Redacted]



[Redacted text block]





[Redacted]



[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

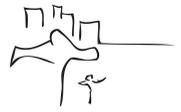


[Redacted text block]

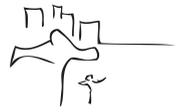
[Redacted]



[Redacted text block]



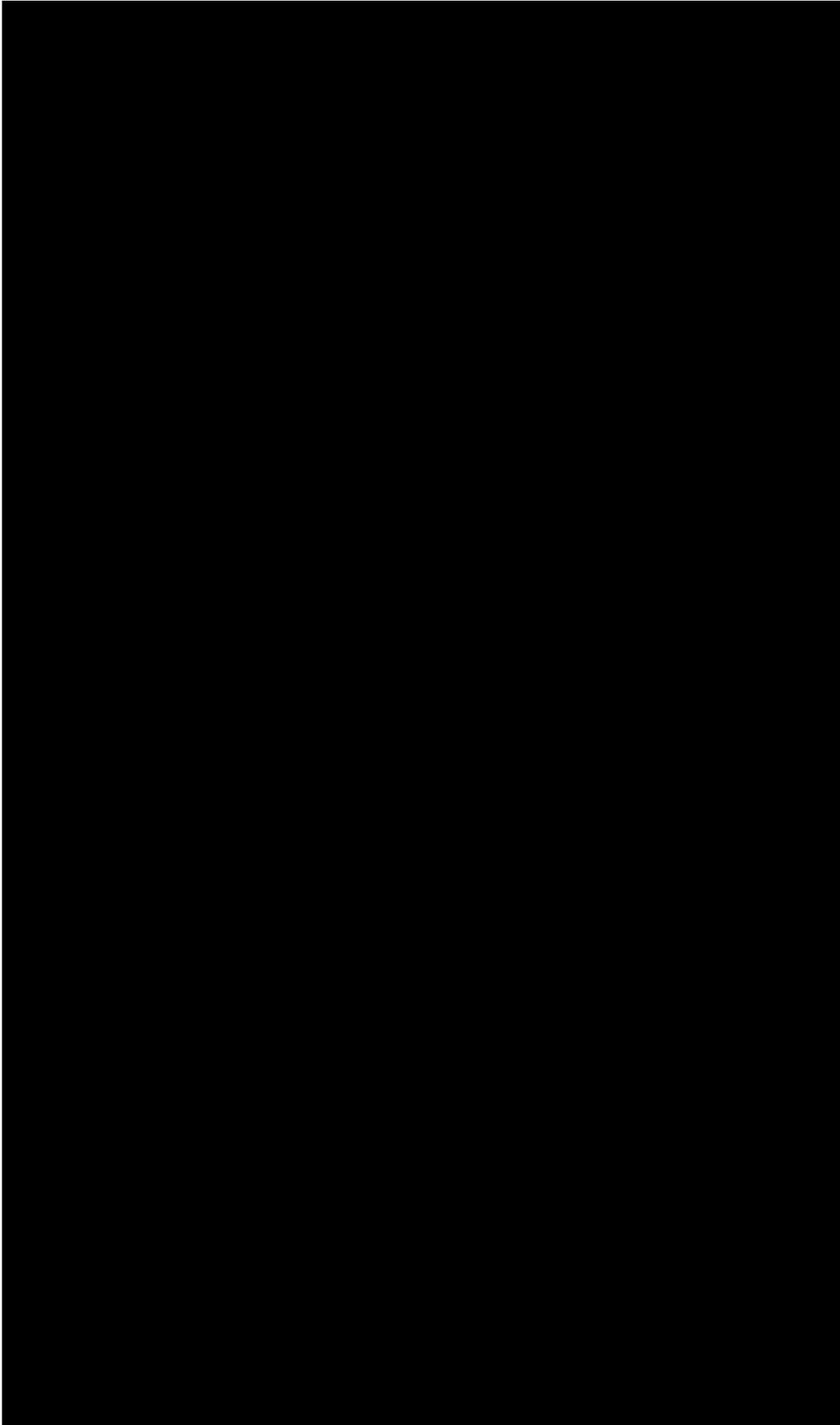
[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]



[Redacted]



[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

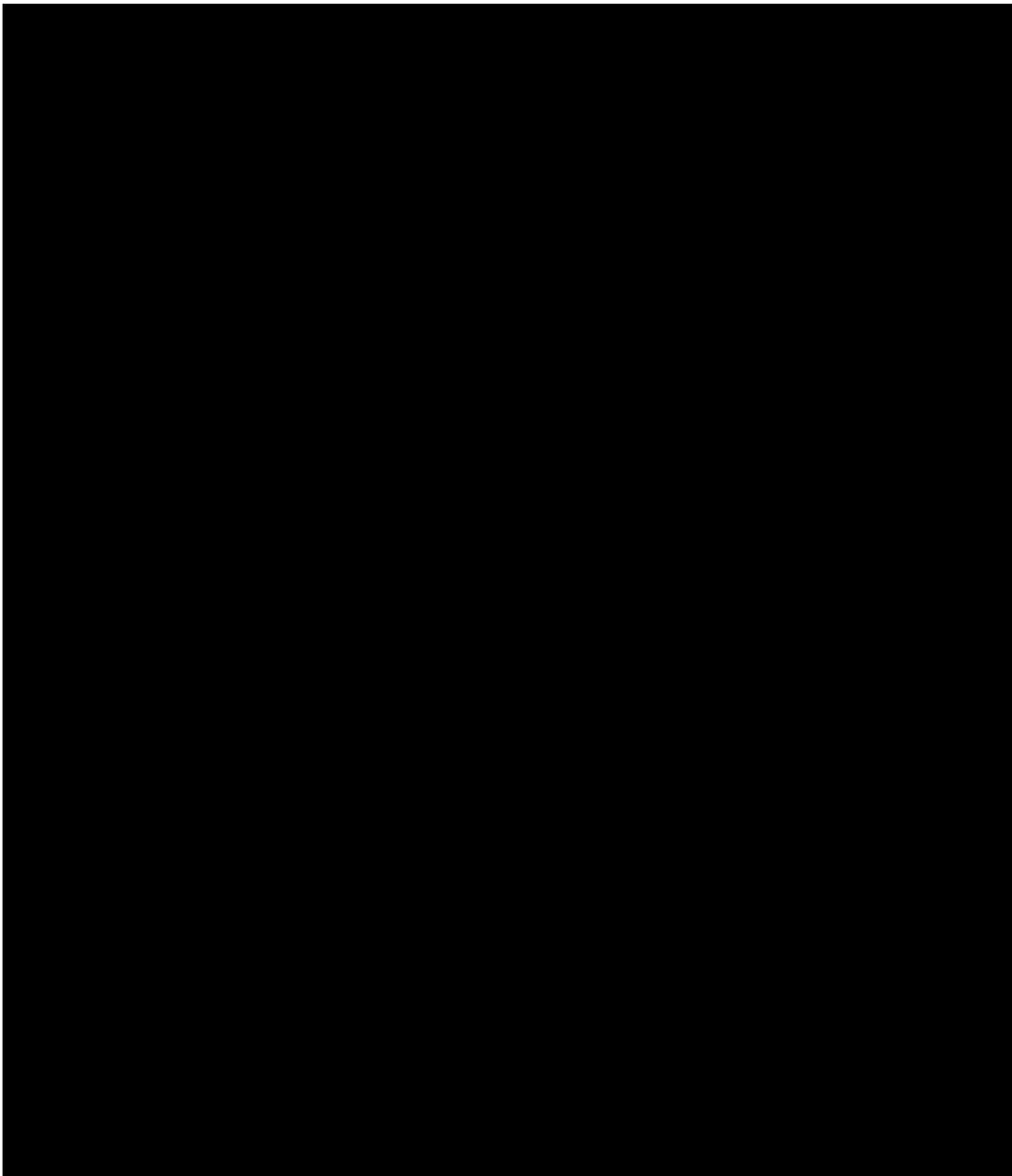


[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]





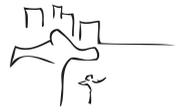
[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted]



[Redacted text line]

[Large redacted text block]

[Redacted text line]



[Redacted text block]



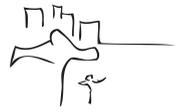
[Redacted text block]

[Redacted text line]



[Redacted]

[Redacted text line]



[Redacted text block]

[Redacted text line]

[Large redacted text block]

[Redacted text line]



[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

8. MODELAGEM AGREGADA DOS PARQUES (LOTE)



Figura 62 - Mosaico de fotos dos Parques (Fonte: PMSP, Folha UOL e Jornal o Estado de SP)

8.1. PERÍODO DE ESTABILIZAÇÃO

I. MOTIVAÇÃO

O objetivo primário esperado da proposta gira em torno da sustentabilidade geral dos parques concomitante a uma valorização do espaço público, áreas verdes e culturais da cidade. A capacitação dos parques para sustentabilidade econômica passa por geração de fontes de receitas e eficiência das despesas de manutenção e operação. Isso permitirá a completa desoneração do orçamento da PMSP em relação aos parques do projeto em um horizonte planejado de cinco anos.

Uma maneira em que essa sustentabilidade se manifesta é a transferência do ônus de manutenção e investimento dos parques do erário público para a sociedade. No caso da proposta sem fins lucrativos esse ônus é transferido mas o bônus permanece no interesse público, sob forma de investimentos e melhoria de serviços.

Tal transferência, entretanto, não pode ser feita total ou adequadamente antes de as bases da sustentabilidade estarem maduras. Em especial, a formação e estabelecimento dos times voltados à plena operação dos parques, e desenvolvimento dos mecanismos de captação de recursos para geração efetiva de valor.

Percebe-se como necessária a adoção de uma postura conservadora em relação aos mecanismos de captação de recursos. Tal posição de prudência em relação aos riscos e incertezas inerentes a um período de transição de gestão é justificada pela meta de não exposição das atividades dos parques à volatilidade inicial do período de transição.

II. MITIGAÇÃO DO RISCO DO PERÍODO DE ESTABILIZAÇÃO

Como explicitado na seção anterior, a natureza desta proposta se dá pela postura conservadora adotada no modelo de gestão proposto minimizando o impacto à principal parte interessada no progresso dos parques: seus visitantes.

A mitigação da exposição a essa incerteza do período de transição se dá principalmente pela proposta de compartilhamento do custeio essencial dos parques durante os primeiros 5 anos de gestão, sendo esse custeio composto principalmente pelo montante destinado ao pagamento de pessoal e à realização dos investimentos mínimos. Tal visão se dá pela essencialidade da manutenção do quadro de pessoal e que, segundo o presente estudo e experiência com o parque Burle Marx, denota a principal necessidade de desembolsos para a manutenção de um parque. E, pela compreensão da importância de manutenção de uma estrutura física adequada, se dá a necessidade de realização dos investimentos mínimos propostos.

III. SOBRE O CUSTEIO DE PESSOAL

Para um devido atendimento das necessidades do conjunto de parques, há a necessidade de uma equipe de pessoal apropriada às demandas dos mesmos. Esse quadro de funcionários representa em sua totalidade, a maior parcela dos custos esperados para os parques, onde cerca de 80% dos custos são destinados à manutenção da força de trabalho. Tal proporção não surpreende, uma vez que já é observada na experiência de mais de vinte anos de gestão do Parque Burle Marx. Na tabela a seguir tais custos são detalhados para o período de estabilização.

Tabela 118: Custo esperado com pessoal para período de transição

Custeio por Natureza de Custo – Pessoal	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Custo de Pessoal						
Segurança	9.065.874	9.065.874	9.065.874	9.065.874	9.065.874	45.329.370
Limpeza	2.280.910	2.280.910	2.280.910	2.280.910	2.280.910	11.404.549
Manejo	1.953.822	1.953.822	1.953.822	1.953.822	1.953.822	9.769.110
Manutenção	1.694.446	1.694.446	1.694.446	1.694.446	1.694.446	8.472.230
Administração	5.538.165	5.538.165	5.538.165	5.538.165	5.538.165	27.690.823
	20.533.216	20.533.216	20.533.216	20.533.216	20.533.216	102.666.082

Os custos acima decorrem de um extenso quadro de funcionários, de 496 em sua totalidade, julgado como adequado à operação apropriada do conjunto de parques da proposta. A seguir detalhamos o número de colaboradores envolvidos na gestão dos parques:

Tabela 119: Detalhamento de número de pessoal da proposta

Detalhamento de Pessoal e Respectivo Custeio	nº Funcionários	Custo Total Anual	Total Transição
Pessoal Local			
Segurança	258	9.065.874	45.329.370
Limpeza	78	2.280.910	11.404.549
Manejo	50	1.953.822	9.769.110
Manutenção	55	1.694.446	8.472.230
Administração	55	5.538.165	27.690.823
	496	20.533.216	102.666.082

A respeito de pessoal cabe uma observação aqui. A quantidade mais adequada de pessoal nos parques, tanto nas áreas de segurança, manejo, manutenção e zeladoria, deverão ser apurados com mais propriedade na medida do exercício da gestão em processo que levará pelo menos 2 a 4 anos. Não só pela mudança de regime, público para privado com pela implantação de estrutura central servindo as unidades como também pelas novas atividades de arrecadação, e gestão de receitas que estarão sendo implantadas. Assim sendo deve se considerar qualquer número das equipes de pessoal com indicativo e sempre sujeito a fortes ajustes durante o período de estabilização de cinco anos. Por outro lado, a partir do fim da estabilização, no sexto ano, deve se obter uma razoável segurança e permanência nos quadros de pessoal.

Muito importante para todo esse processo de equipes é o fato delas serem próprias sem terceirização, com alto treinamento e qualificação, baixo turnover e alta motivação.

IV. SOBRE OS INVESTIMENTOS MÍNIMOS

Os investimentos mínimos devem incluir, além dos obrigatórios ou emergenciais, aqueles necessários para que se estabeleçam as bases para a sustentabilidade dos parques.

Tais investimentos incluem desembolsos destinados principalmente à formação das bases da sustentabilidade operacional: recrutamento e treinamento dos colaboradores, a adequação de equipamentos e sistemas administrativos, e o reparo e restauração das estruturas danificadas.

Quanto aos investimentos tidos como obrigatórios elencamos os referentes à acessibilidade, adequação das condições sanitárias, recuperação ambiental, compra e implementação de equipamentos de segurança e ferramentas de operação para as equipes, além dos materiais, uniformes, e maquinário necessários para o suporte das atividades normais dos parques.

A seguir tabela com o resumo dos investimentos, custos e despesas esperadas para o período de estabilização referentes a essa categoria:

Tabela 120: Resumo dos investimentos mínimos ao período de transição

Proposta de aportes PMSP Relativos ao Termo de Colaboração						
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Investimentos						
Recrutamento & Treinamento Pessoal	2.367.000	-	-	-	-	2.367.000
Construção e adequação de banheiros	171.000	171.000	54.000	54.000	54.000	504.000
Reformas e Restaus de Edifícios	2.061.000	2.061.000	243.000	243.000	243.000	4.851.000
Acessibilidade & Ambiente	324.000	324.000	81.000	81.000	63.000	873.000
Equipamentos de Segurança e Operação	198.000	198.000	-	-	-	396.000
Materiais Manejo & Conservação	9.000	9.000	-	-	-	18.000
Equipamentos Manejo & Manutenção	522.000	45.000	45.000	45.000	45.000	702.000
Equipamentos & Insumos Escritório	180.000	54.000	54.000	54.000	54.000	396.000
	5.832.000	2.862.000	477.000	477.000	459.000	10.107.000
Subsídio ao Custeio dos Parques						
Participação Custeio de Pessoal	7.545.750	10.515.750	12.900.750	12.900.750	12.918.750	56.781.750
Abastecimento de água	443.250	443.250	443.250	443.250	443.250	2.216.250
Fornecimento de energia elétrica	738.000	738.000	738.000	738.000	738.000	3.690.000
Premios de Seguros	441.000	441.000	441.000	441.000	441.000	2.205.000
	9.168.000	12.138.000	14.523.000	14.523.000	14.541.000	64.893.000
Total	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	75.000.000

V. SOBRE OS CUSTOS E DESPESAS RECORRENTES

Compõem o custo necessário de gestão dos parques despesas recorrentes tais como manutenção de equipamentos, conservação de edifícios, materiais de escritório, fornecimento de energia elétrica, abastecimento de água, seguros e outras despesas essenciais.

A seguir tabela resumo destes custos e despesas esperados ao período de estabilização:

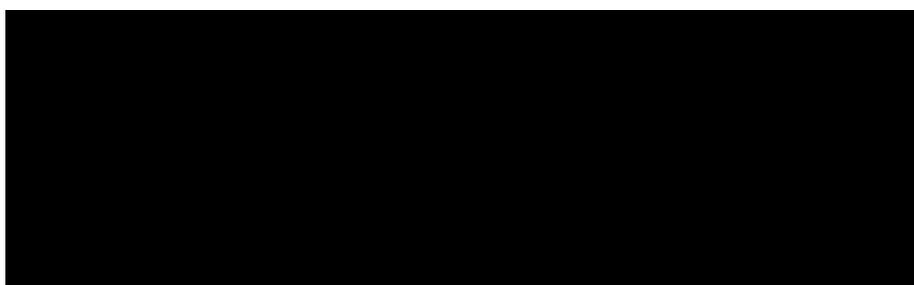
Tabela 121: Custos e Despesas Recorrentes

Custos e Despesas Recorrentes		
	Anual	Total Transição
Outros Custos e Despesas		
Manutenção	1.026.942	5.134.710
Recorrentes	2.282.321	11.411.605
Escritório	326.247	1.631.234
Seguros	458.162	2.290.811
	4.093.672	20.468.359

VI. CUSTEIO PERÍODO DE ESTABILIZAÇÃO

Em posse das necessidades de custeio do período de transição descritas anteriormente, tem-se uma necessidade total de capital de quase R\$ 132 milhões, os quais a partir dos estudos econômico-operacionais desta proposta, cobrem as necessidades de gestão do conjunto de parques. Segue tabela com resumo do custeio geral necessário ao período de transição:

Tabela 122: Resumo do custeio integral dos parques para período de transição



VII. PROPOSTA DE PERÍODO DE ESTABILIZAÇÃO

Nesse contexto propõe-se esse termo válido para o período de estabilização para o período de transição com os seguintes aspectos gerais: prazo de duração de cinco anos, suporte financeiro compartilhado entre PMSP e a proponente, aporte da PMSP com valor preestabelecido e saldo restante de custeio sob responsabilidade da proponente.

Duração de cinco anos devido ao tempo estimado para que a gestão possa estabelecer as bases para a auto suficiência administrativa, isto é, emancipação orçamentária em relação à PMSP, sem que nesse período as atividades dos parques sejam expostas a riscos financeiros. Segue portanto, posterior ao período de transição, um período de 30 anos em que a desoneração a PMSP é completa, sendo a integralidade do custeio do conjunto de parques de responsabilidade da proponente.

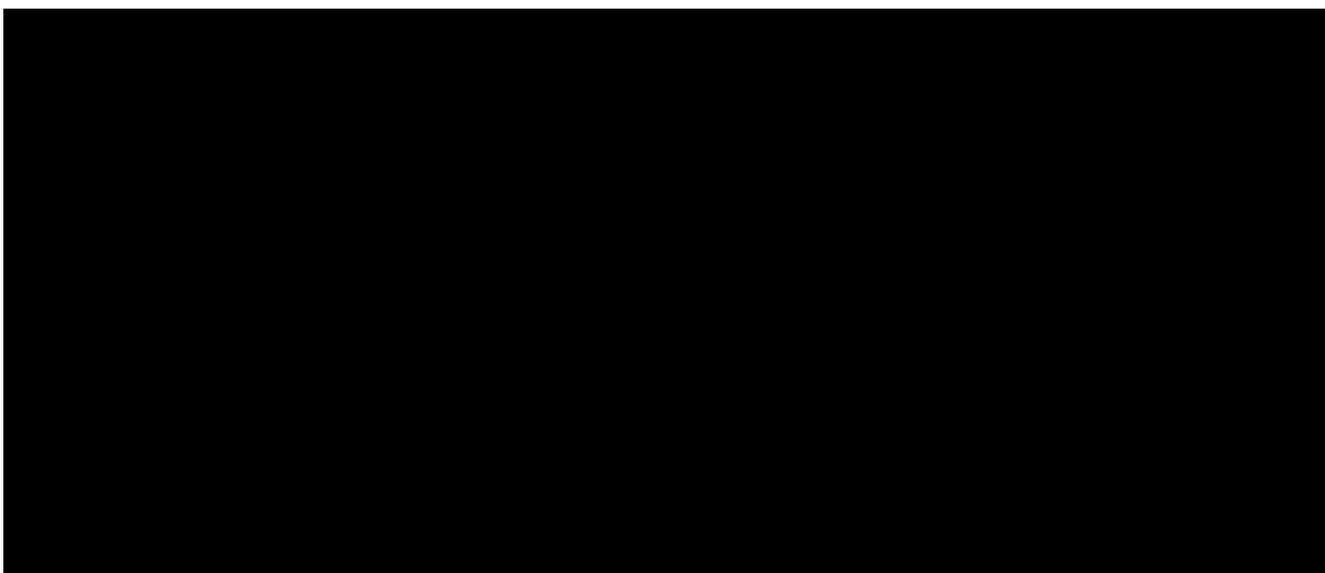
O suporte compartilhado foca especialmente nos geradores de custos, despesas e investimentos urgentes ou obrigatórios à operação dos parques, sendo estes: Custeio da folha de pagamento de pessoal, sua qualificação, despesas de insumos mínimos, e investimentos emergenciais e necessários. Sendo assim prudente em relação à gestão dos riscos inerentes ao desenvolvimento de atividades geradoras de renda, não contando em momento inicial com fontes de receita ou ganho de eficiência e, tendo no horizonte próximo a completa desoneração do poder municipal, justifica-se a proposta de aporte da PMSP de R\$ 75 milhões no período de transição, em cinco parcelas iguais e fixas durante os cinco anos de duração do termo. Esse aporte equivale a pouco mais da metade dos custos estimados de cerca de R\$ 132 milhões para o mesmo período.

O Termo de transição exige uma total transparência quanto a destinação dos recursos aportados pelo poder público. Assim, passamos a descrever a destinação de recursos com maior detalhe abaixo.

Primeiramente, reforçamos as categorias de despesas que devem ser contempladas por aporte do termo de cooperação: pessoal, recrutamento, reforma em estruturas, equipamentos, treinamento de equipe e materiais.

Também é preciso avaliar que as necessidades de cobertura de custeio variam ao longo do prazo de duração do termo de transição: inicialmente temos uma participação maior de investimentos, reformas, equipamentos, recrutamento e treinamento de pessoal – em um segundo momento o custeio do pessoal contratado passa a ter um papel preponderante.

Tabela 123: Detalhe de custeio esperado para termo de estabilização



VIII . DOS TERMOS E PRAZO DA CONCESSÃO

O prazo de concessão proposto de 30 anos após o período de transição permite viabilizar a sustentabilidade dos parques. Muitos dos investimentos – especialmente aqueles fora do escopo do termo de transição – são de longo prazo: paisagismo, recuperação ambiental, programação cultural, preservação de patrimônio histórico e arquitetônico são exemplos que necessitam de planejamento e investimentos continuados.

Sem a segurança jurídica de um prazo adequado, não é possível desenvolver parcerias e fontes de receita que se ajustem a esse horizonte de investimentos. Locação de imóveis, empreendimentos e atividades comerciais não prosperam ter uma base jurídica previsível.

Parcerias institucionais, suporte filantrópico e patrocínios oriundos de imagem e marketing também refletem interesses de longo prazo. A identificação de valores e práticas corretas, o apoio a investimentos com planejamento de longo prazo não são possíveis sem que a gestão tenha respaldo legal e de concessão no prazo adequado.

Os ganhos de eficiência nos custos precisam de continuidade para que as equipes e processos estabelecidos possam dar resultado. Sem que a gestão tenha segurança jurídica o recrutamento de equipes fica comprometido. Além disso, custos de treinamento são desperdiçados sem um horizonte de tempo mais longo, e ao invés de gerar benefícios de eficiência tornam-se despesas sem resultado.

O planejamento de investimentos dos parques são, por natureza, de longo prazo. De modo análogo o desenvolvimento das fontes de receita leva tempo e deve estar em sintonia com o fluxo e características dos investimentos. Por isso uma gestão bem sucedida exige assim um prazo estendido de planejamento e trabalho.

Observe-se que o prazo de concessão de 30 anos, de longo prazo, não é incomum em situações que exigem investimentos de longo prazo, inclusive em casos análogos no Brasil e no exterior. Entre exemplos recentes temos o projeto de lei que permite a concessão do Pacaembu por até 35 anos e o termo de arrendamento do Bryant Park em Nova York para concessão e manutenção do parque, também por 35 anos.

De forma similar ao prazo de concessão, é preciso atentar para que os termos da concessão sejam abrangente o suficiente para viabilizar a sustentabilidade dos parques e efetiva geração de valor ao patrimônio público.

8.2. PROJEÇÕES DE CONJUNTO

I. ANÁLISE FINANCEIRA DA PROPOSTA

Tendo em vista a natureza sem fins lucrativos da proposta, certas análises não se aplicam à dinâmica do projeto, sendo estas: Taxa Interna de Retorno (TIR), VPL, payback, WACC (Custo Ponderado de Capital). Seus respectivos motivos são derivados principalmente da não existência de retorno financeiro para as partes envolvidas, uma vez que é previsto que quaisquer excedentes sejam reinvestidos nos parques.

Tal inexistência de fluxo de caixa a crédito da proponente faz com que não se apliquem os critérios da TIR, ainda, pelo mesmo motivo de inexistência de fluxos de caixa, o valor do capital no tempo é irrelevante, dado que não há geração de riqueza à Fundação por meio da administração dos parques, sendo assim a análise de VPL inaplicável. Portanto, as condições de existência de payback também são inexistentes e, por último, uma vez que é proposta uma parceria entre setor privado e governo municipal, quaisquer aproximações de custo de capital ponderado do projeto não se aplicam, uma vez que é inviável valorar o custo de oportunidade do capital público.

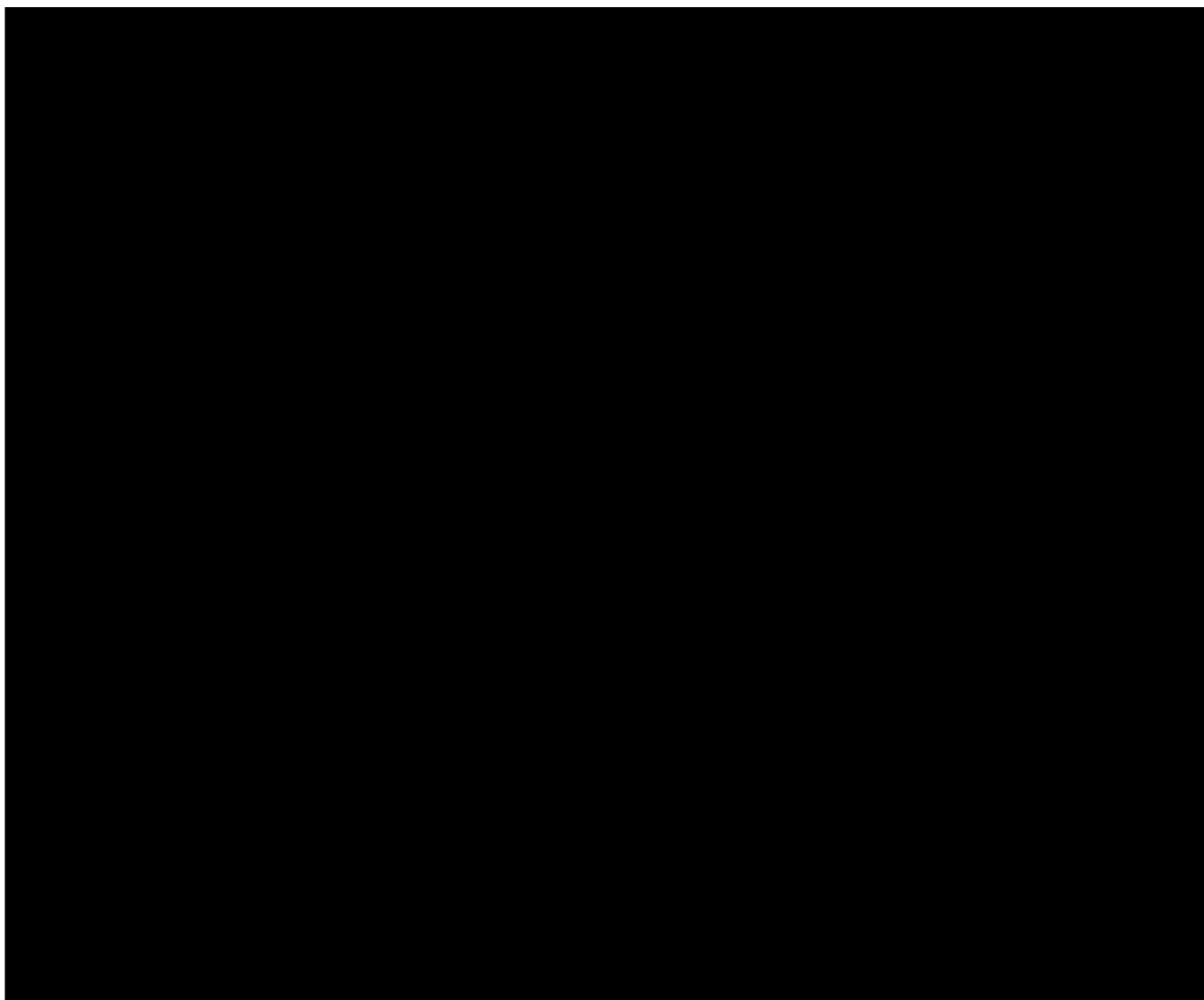
Não se aplicando os instrumentos de avaliação financeira de fluxo com objetivo de lucro, as análises focam na viabilidade orçamentária da gestão dos parques, tendo portanto em suas projeções valores nominais de custeio e recebimentos, para validação da factibilidade do projeto e, averiguação de questões de liquidez e capacidade de cumprimento da proposta de gestão.

II. PROJEÇÃO CONJUNTO PRIMEIROS 5 ANOS

Como mencionado no tópico anterior, as projeções deste estudo se dão para ilustração e análise da dinâmica de custeio e recebimentos previstos na operação proposta. O dinamismo da evolução orçamentária, com destaque para os primeiros cinco anos de gestão, verifica o histórico observado no decorrer das atividades do parque Burle Marx, *benchmark* deste estudo, com objetivo de demonstração de viabilidade orçamentária do projeto proposto.

Assim, a seguir são apresentadas importantes projeções para tal ilustração, sendo elas, respectivamente: Sobre o primeiro ano da gestão, com um detalhamento orçamentário por parque do conjunto estudado, projeções análogas para demais anos até o quinto, último de contribuição do poder público no custeio, sexto ano, onde se espera averiguar a estabilidade dos recebimentos dos serviços internos e consolidação da base e cultura de doações e, por fim, uma análise em conjunto do lote de parques para todos os anos de parceria, onde é possível verificar a projeção de estabilidade orçamentária e viabilização dos investimentos desejados nos parques públicos, incrementando o valor destes ativos.

Tabela 124: Projeção global primeiros 5 anos de gestão + Ano estabilizado



1º ANO DE GESTÃO – DETALHAMENTO POR PARQUE

Tabela 125 - Todos os Parques - Ano 1

Todos parques – Ano 1		acara do Jockey
Custos e Despesas		
Custos Pessoal		1.608.841
Outros Custos		564.088
Adm. Central		635.634
		2.808.564
Geração de Receitas		
Locação De Espaços		376.860
Locação De Equipamentos		38.391
Direitos De Uso		1.940
Varejo		21.403
Publicidade		42.000
Atrações		11.345
Outros		-
		491.939
Resultado		(2.316.625)
Aportes + Doações		
Aporte PMSP		1.325.228
Doações		75.000
Contribuição Parceiros		1.412.558
		2.812.787
Resultado após aportes		496.162
Investimentos Necessários		
Investimentos Termo Estabilização		535.518
Saldo após investimentos		(39.356)

2º ANO DE GESTÃO – DETALHAMENTO POR PARQUE

Tabela 126 - Todos os Parques ano 2

Todos parques – Ano 2		Parque do Jockey
Custos e Despesas		
Custos Pessoal		1.608.841
Outros Custos		564.088
Adm. Central		556.656
		2.729.586
Geração de Receitas		
Locação De Espaços		819.720
Locação De Equipamentos		76.781
Direitos De Uso		4.264
Varejo		49.244
Publicidade		87.000
Atrações		27.297
Outros		-
		1.064.306
Resultado		(1.665.280)
Aportes + Doações		
Aporte PMSP		1.214.994
Doações		150.000
Contribuição Parceiros		430.290
		1.795.284
Resultado após aportes		130.004
Investimentos Necessários		
Investimentos Termo Estabiliza		270.208
Saldo após investimentos		(140.204)

3º ANO DE GESTÃO – DETALHAMENTO POR PARQUE

Tabela 127: Projeção 3º ano – Detalhamento por parque

Todos parques – Ano 3		Parque do Jockey
Custos e Despesas		
Custos Pessoal		1.608.841
Outros Custos		564.088
Adm. Central		552.759
		2.725.688
Geração de Receitas		
Locação De Espaços		1.182.580
Locação De Equipamentos		115.172
Direitos De Uso		6.587
Varejo		77.085
Publicidade		132.000
Atrações		42.538
Outros		-
		1.555.962
Resultado		(1.169.726)
Aportes + Doações		
Aporte PMSP		1.073.256
Doações		225.000
Contribuição Parceiros		-
		1.298.256
Resultado após aportes		128.529
Investimentos Necessários		
Investimentos Termo Estabilização		85.188
Saldo após investimentos		43.341
Fundo de Reserva Parques		
Saldo Fundo de Reserva		

4º ANO DE GESTÃO – DETALHAMENTO POR PARQUE

Tabela 128: Projeção 4º ano – Detalhamento por parque

Todos parques – Ano 4	acara do Jockey
Custos e Despesas	
Custos Pessoal	1.608.841
Outros Custos	564.088
Adm. Central	552.759
	2.725.688
Geração de Receitas	
Locação De Espaços	1.465.440
Locação De Equipamentos	153.563
Direitos De Uso	8.911
Varejo	104.926
Publicidade	177.000
Atrações	57.068
Outros	-
	1.966.908
Resultado	(758.780)
Aportes + Doações	
Aporte PMSP	888.122
Doações	300.000
Contribuição Parceiros	-
	1.188.122
Resultado após aportes	429.341
Investimentos Necessários	
Investimentos Termo Estabilizaçã	85.188
Saldo Final	344.153
Fundo de Reserva Parques	
Saldo Fundo de Reserva	

5º ANO DE GESTÃO – DETALHAMENTO POR PARQUE

Tabela 129: Projeção de conjunto 5º ano.

Todos parques – Ano 5		acara do Jockey
Custos e Despesas		
Custos Pessoal		1.608.841
Outros Custos		564.088
Adm. Central		552.759
		2.725.688
Geração de Receitas		
Locação De Espaços		1.748.300
Locação De Equipamentos		191.953
Direitos De Uso		11.235
Varejo		132.767
Publicidade		222.000
Atrações		71.599
Outros		-
		2.377.854
Resultado		(347.835)
Aportes + Doações		
Aporte PMSP		562.071
Doações		375.000
Contribuição Parceiros		-
		937.071
Resultado após aportes		589.236
Investimentos Necessários		
Investimentos Termo Estabilizaçã		80.188
Saldo Final		509.048
Fundo de Reserva Parques		
Saldo Fundo de Reserva		

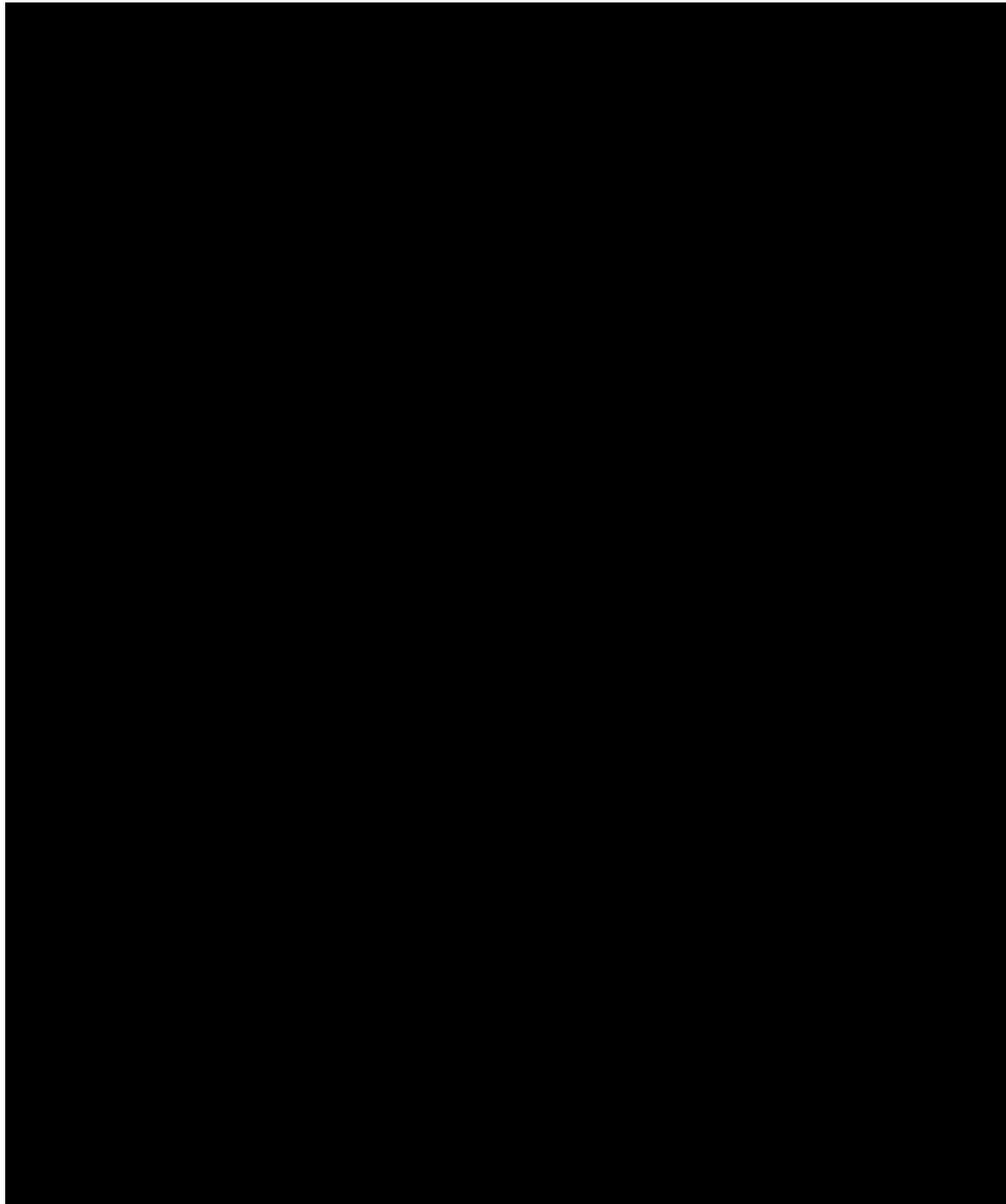
6º ANO ESTABILIZADO DE GESTÃO – DETALHAMENTO POR PARQUE

Tabela 130: Projeção de 6º ano e seguintes

Todos parques – 6º Ano (Demais iguais)	Parque do Jockey	
Custos e Despesas		
Custos Pessoal	1.608.841	
Outros Custos	564.088	
Adm. Central	552.759	
	2.725.688	
Geração de Receitas		
Locação De Espaços	2.152.400	
Locação De Equipamentos	255.938	
Direitos De Uso	15.492	
Varejo	185.606	
Publicidade	300.000	
Atrações	99.238	
Outros	-	
	3.008.674	
Resultado	282.985	
Aportes + Doações		
Aporte PMSP		
Doações	500.000	
Contribuição Parceiros	-	
	500.000	
Saldo Final	782.985	
Fundo de Reserva Parques		
Saldo Fundo de Reserva		

PROJEÇÃO DE CONJUNTO 6º AO 35º ANO

Tabela 131: Projeção de período estabilizado do conjunto



9. PARQUES - MODELAGEM JURÍDICA

A modelagem jurídica analisou os principais aspectos jurídicos envolvidos na proposta de parceria para a revitalização, modernização, operação, manutenção e gestão dos seis Parques urbanos abrangidos por esses estudos: [REDACTED]

[REDACTED] Parque Chácara do Jockey [REDACTED] P [REDACTED]
[REDACTED]

Para o desenvolvimento dos estudos jurídicos, foram consideradas as propostas de ação apresentadas pela FAB, a partir dos estudos técnicos e econômico-financeiros realizados. Deu-se especial atenção à peculiaridade da natureza dos bens a serem delegados: bens de uso comum do povo, com relevante papel socioambiental na cidade.

A partir dessas especificidades, e da proposta de gestão apresentada pela FAB, optou-se por um modelo que congrega dois instrumentos jurídicos concomitantes: um contrato de concessão de uso privativo de bem público, de longo prazo (trinta e cinco anos), associado a um termo de colaboração que vigorará apenas nos anos iniciais da parceria (cinco anos).

A modelagem jurídica resultou na elaboração dos seguintes documentos, apresentados como anexos do presente estudo: (i) minuta sugestiva de Edital de Chamamento (Anexo II); (ii) minuta sugestiva de Termo de Colaboração (Anexo II); (iii) minuta sugestiva de Contrato de Concessão de Uso de Bem Público (Anexo II); e, por fim, o (iv) Parecer Jurídico, analisando as principais questões jurídicas do Projeto e atestando a legalidade do modelo jurídico proposto para o presente Projeto (Anexo II).

A conclusão do Parecer Jurídico é que o modelo jurídico proposto encontra-se plenamente compatível com a legislação sobre concessões de uso de bem público e termos de colaboração (Lei Orgânica do Município, Lei Municipal nº 14.652/2007, Decreto Municipal nº 52.201/2011, Lei Federal nº 13.019/2014 e Decreto Municipal nº 57.575/2016), bem como os princípios gerais de atuação administrativa.

10. RESULTADOS ESPERADOS PARA A NOVA GESTÃO

É esperado que haja o desenvolvimento de um modelo referência internacional de gestão de parques urbanos no Brasil. A espinha dorsal deste modelo é a gestão privada, sem fins lucrativos, de interesse público.

Entre as consequências práticas e concretas desse processo podemos apontar um salto de qualidade na manutenção dos parques e serviços à população, a desoneração do poder público, e a participação da sociedade na responsabilidade pelo suporte a seus espaços de convivência urbana.

Ao longo do sua implantação, este modelo de gestão necessariamente irá criar novas condições de sustentabilidade dos parques urbanos, inovando na relação da sociedade com os seus espaços públicos urbanos, aprofundando o uso de critérios objetivos de mensuração de qualidade dos serviços públicos, e ampliando o debate de fontes e destinos de recursos da sociedade e de seus espaços públicos

Além das linhas gerais acima, é condição fundamental para esse desenvolvimento a integral observação à uma conduta rigorosamente ética onde o respeito pela transparência, dignidade cidadã e pelo meio ambiente sejam novos paradigmas de gestão.

Talvez o resultado mais visível do novo modelo de gestão seja a geração de recursos não fiscais que permitam, ao longo do período da concessão, uma inteira renovação da configuração dos parques, com a realização constante de investimentos durante este longo período. O efeito cumulativo desses investimentos, orientados pelo corpo da sociedade, e bancados por ela, certamente terão um impacto altamente significativo.

Para que tudo isso aconteça, é fundamental um sólido contrato, com absoluta segurança jurídica, firmada em um prazo longo, que permita às políticas e planos um estabelecimento e um florescimento de propostas realmente transformadoras. As cidades evoluem mas o fazem em décadas, senão séculos. Não o fazem em curtos períodos como o de 5 anos.

O aspecto mais relevante da presente modelagem é a necessidade de viabilizar os recursos garantidos suficientes aos gastos dos primeiros cinco anos, aqui estimados em aproximadamente em 150 milhões. Assim sendo, cabe à PMSP, através do termo de colaboração, aportar 75 milhões através de 15 milhões para cada ano dos cinco do período de Estabilização, e caberá ao concessionário, garantir por recursos seus ou de parceiros o aporte de outros 75 milhões através de iguais aportes anuais de 15 milhões .

Assim, apesar das projeções feitas ao longo desses estudos indicando valores substanciais de receitas geradas, nosso entendimento cristalino é que a concessão somente terá tranquilidade na sua ação de gestão, de planejamento, e de implantação das inúmeras ações necessárias caso tenha uma situação definida desde o dia primeiro de sua concessão.

Ou seja, a condição exposta na planilha abaixo é crucial para o sucesso da gestão.

Tabela 132: Visão cautelosa de custeio para período de estabilização

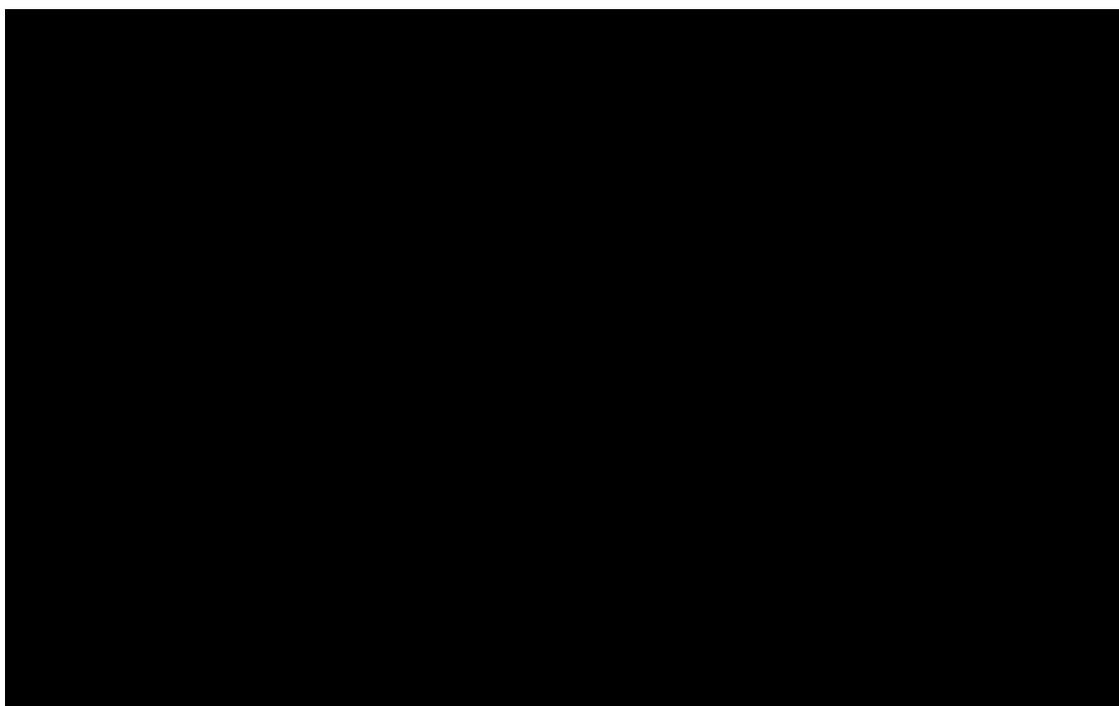
Período de Estabilização	Dinâmica anual
Geração interna de Receitas*	-
Aporte garantido pelo concessionário	15.000
Aporte PMSP conforme TERMO DE COLABORAÇÃO	15.000
Publicidade e Doações	-
	30.000
Custeio pessoal	21.100
Outros custos e despesas	8.900
Investimento	-
Reservas	-
	30.000
*Naturalmente existiriam receitas internas geradas nos parques durante os anos de estabilização. Entretanto devido à falta de previsibilidade real e a incertessa dessas receitas, uma gestão cautelosa deverá considerar o montante descrito enquanto todos os processos ainda	

Na sequência de uma implantação bem sucedida de uma gestão eficiente e eficaz, modernizante e com todos recursos e instrumentos necessários, poderemos almejar a um

cenário de crescentes oportunidades de geração de receitas e, a partir delas, implantar o mais ambicioso plano de investimentos que a população merece.

Assim, ao longo de 35 anos de uma gestão estabelecida e de melhorias constantes em relação à administração das demandas e especificidades de cada parque, uma vez estabilizada, a geração de receitas trará ganhos significativos de valor ao município. Além do período de estabilização da gestão nesse modelo proposto, apresentam-se a seguir três cenários de dinâmica de recursos.

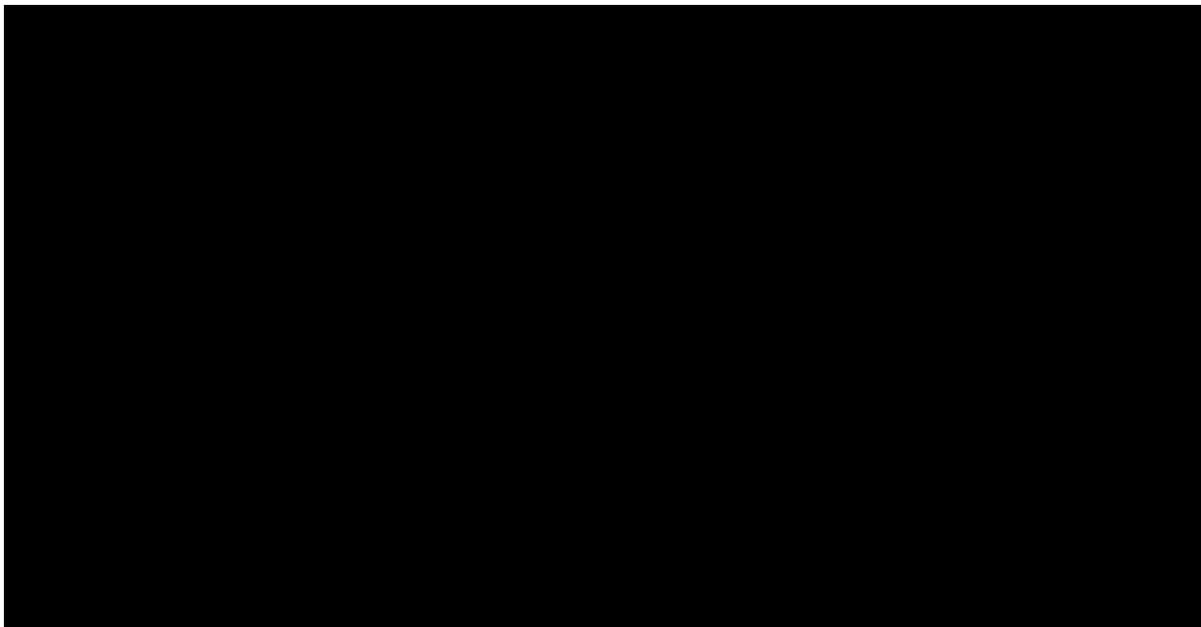
Tabela 133: Período de estabilização e cenários de gestão dos parques



Para fins de análise global, nos cenários acima retratados são apresentados números arredondados baseados nos estudos descritos anteriormente. No caso de estabelecimento de um cenário otimista de gestão dos parques, com captações volumosas de recursos, pelo caráter sem fins lucrativos do estudo, investimentos de cerca de [REDACTED] seriam viabilizados com recursos gerados pelos próprios parques.

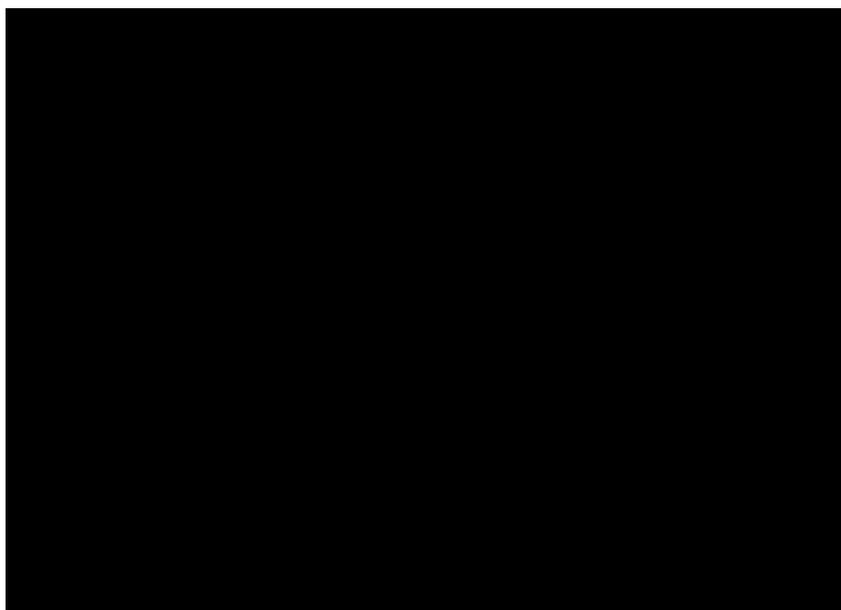
Note-se que, para facilitar o presente trabalho, todos números são absolutos a valores de 2017 como base, sem nenhuma indexação ou correção.

Tabela 134: Desoneração e Geração de Valor aos Parques



Como resultado final dessa possibilidade de cenário otimista de gestão, quando comparados os desembolsos atuais da PMSP em relação aos parques do conjunto estudado, a desoneração global para o período de 35 anos seria da ordem de  (a valores de 2017).

Tabela 135: Desoneração e Geração de Valor aos Parques



11. BIBLIOGRAFIA

O instituto de pesquisas Datafolha realizou uma pesquisa em abril/17...

Pesquisa realizada com 1.067 pessoas com 16 anos ou mais, nos dias 6 e 7 de abril na cidade de São Paulo, com margem de erro de três pontos percentuais:

<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2017/04/1874284-pesquisa-datafolha-mostra-re-lacao-dos-paulistanos-com-os-parques-da-cidade.shtml>

Segundo o IBGE 2016, a cidade de São Paulo tem 12.038.175 de habitantes, ou seja, 6.620.996 (55%) são frequentadores dos parques, [REDACTED]

<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=355030>

http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/regionais/subprefeituras/dados_de_mograficos/index.php?p=12758

<http://www.capital.sp.gov.br/noticia/programa-sp-cidade-verde-e-lancado-durante-mutirao-no-parque-do-carmo>

http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/regionais/subprefeituras/dados_de_mograficos/index.php?p=12758

Arquitetura Brasileira

Carlos Alberto Cerqueira Lemos

Editora: Melhoramentos / Edusp

Sao Paulo – 1979

Arquitetura Moderna Paulistana

Alberto Xavier

Editora: Pini

Sao Paulo – 1983

Bairro Vila Mariana, O

Pedro Domingues Masarolo

Editora: Prefeitura Do Municipio De Sao Paulo

Sao Paulo – 1971

Bandeiras De Brecheret

Marta Rossetti Batista

Editora: Departamento Do Patrimonio Historico

Sao Paulo – 1985

Bens Culturais Arquitetônicos no Município e na Região Metropolitana De SP

Rosa Maria Faria Braga

Editora: Emplasa

Sao Paulo – 1984

Cidade E As Areas Verdes, A

Maria Amelia Salgado Loureiro

Editora: Secretaria De Servicos E Obras

Sao Paulo – 1977

City Planning According To Artistic Principles

Camillo Sitte

Editora: Random House

New York – 1965

Descentralização e Planejamento Urbano No Município De São Paulo

Rebeca Scherer

Editora: Usp – Fau

Sao Paulo – 1987

Esculturas No Espaco Publico Em Sao Paulo

Miriam Escobar

Editora: Cpa

Sao Paulo – 1998

Espaco Do Cidadao, O

Milton Santos

Editora: Nobel

Sao Paulo – 1987

Grande Sao Paulo Hoje, A

Estado De Sao Paulo – Empresa Paulista De Planejamento Metropolitano

Editora: Emplasa

Sao Paulo – 1982

Ibirapuera

Maria Celestina Teixeira Mendes Torres

Editora: Departamento Do Patrimonio Historico

Sao Paulo – 1977

Planejamento Urbano Em Sao Paulo (1899-1961)

Marco Antonio Osello

Editora: Fgv

Sao Paulo – 1983

Plantas Da Cidade

Sergio Milliet

Editora: Comissão Do Iv Centenário Da Cidade De Sao Paulo

Sao Paulo – 1954

Plataforma Da Nova Geração

The Death And Life Of Great American Cities

Jane Jacobs

Editora: Random House

New York – 1961

Urbanismo No Brasil 1895 – 1965

Maria Cristina Da Silva Leme

Editora: Fupam

Sao Paulo – 1999

São Paulo: Ensaio Entreveros – Aziz Nacib Ab'Saber

Aziz Nacib Ab'Saber

Editora: Edusp

Sao Paulo – 2004