

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GUSTAVO GARCIA PIRES

**CONCESSÕES GOVERNAMENTAIS: A CONCESSÃO ONEROSA DO
COMPLEXO ANHEMBI EM SÃO PAULO**

SÃO PAULO
2025

GUSTAVO GARCIA PIRES

**CONCESSÕES GOVERNAMENTAIS: A CONCESSÃO ONEROSA DO
COMPLEXO ANHEMBI EM SÃO PAULO**

Dissertação apresentada para a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Linha de pesquisa: Relações Governamentais, Integridade e Compliance.

Orientador: Marcos Fernandes

Data de Defesa: 28/05/2025

SÃO PAULO

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Pires, Gustavo.

Concessões governamentais : a concessão onerosa do Complexo Anhembi em São Paulo / Gustavo Pires. - 2025.

65f.

Orientador: Marcos Fernandes Gonçalves da Silva.

Dissertação (mestrado profissional MPGPP) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Serviços de utilidade pública. 2. Parceria público-privada. 3. Concessões administrativas. I. Silva, Marcos Fernandes Gonçalves da. II. Dissertação (mestrado profissional MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 35.078.6

GUSTAVO GARCIA PIRES

**CONCESSÕES GOVERNAMENTAIS: A CONCESSÃO ONEROSA DO
COMPLEXO ANHEMBI EM SÃO PAULO**

Dissertação apresentada para a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Linha de Pesquisa: Relações Governamentais, Integridade e Compliance.

Data de Defesa: 28/05/2025

Comissão organizadora:

Prof. Dr. Marcos Fernandes Gonçalves da Silva
(Orientador)

Fundação Getúlio Vargas

Prof. Nelson Marconi

Fundação Getúlio Vargas

Prof. Eduardo Tuma

Universidade Nove de Julho

SÃO PAULO

2025

RESUMO

As concessões governamentais têm se mostrado uma estratégia eficaz para o desenvolvimento de projetos de infraestrutura e a prestação de serviços públicos de qualidade. Este artigo analisa o caso da concessão onerosa do complexo Anhembi, localizado em São Paulo, Brasil. Ao explorar as características dessa concessão, a pesquisa examina os impactos dessa parceria entre o setor público e privado nas políticas públicas, na economia regional e no setor de eventos. No entanto, é essencial que as concessões sejam cuidadosamente planejadas, regulamentadas e monitoradas para garantir o cumprimento dos objetivos públicos e o equilíbrio adequado entre os interesses envolvidos.

Palavras-chave: Serviços Públicos. Parcerias público-privadas. Concessões governamentais.

ABSTRACT

Government concessions have proven to be an effective strategy for developing infrastructure projects and providing quality public services to the population. This article analyzes the case of the onerous concession of the Anhembi complex, located in São Paulo, Brazil. By exploring the characteristics of this concession, the research examines the impacts of this partnership between the public and private sectors on public policies, the regional economy and the events sector, making it clear that it is essential that concessions are carefully planned, regulated and monitored to ensure the fulfillment of public objectives and the appropriate balance between the interests involved.

Keywords: Public services. Public-private partnerships. Government concessions.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	PRIVATIZAÇÃO, CONCESSÃO E PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA: CONCEITOS E DIFERENÇAS	09
2.1	Privatização	09
2.1.1	Práticas de privatização no mundo.....	10
2.1.2	Impactos	10
2.2	Concessões	11
2.2.1	Práticas globais de concessão	11
2.2.2	Impactos	12
2.3	Parcerias Público-Privadas	13
2.4	As concessões no Brasil.....	15
2.4.1	Lei de concessões brasileira.....	17
2.4.2	Principais aspectos e diretrizes estabelecidas pela Lei de Concessões de 1995.....	17
2.4.3	O papel das organizações nas concessões.....	18
2.5	Parcerias público-privadas no Brasil	20
3	PROJETO DE CONCESSÃO DO COMPLEXO DO ANHEMBI EM SÃO PAULO	23
3.1	São Paulo Turismo S.A. (SPTURIS)	23
3.1.1	O papel da São Paulo Turismo S.A. na organização administrativa do município de São Paulo.....	25
3.2	O Complexo Anhembi.....	26
3.2.1	A entrada do setor público na gestão do Anhembi	29
3.3	O Projeto	30
3.4	O modelo.....	32
3.4.1	Estudo de mercado.....	34
3.5	Modelo final	36
3.5.1	Empreendimentos associados.....	37
3.5.2	Usos permitidos e proibições no Complexo Anhembi.....	38
4	INVESTIMENTOS, IMPLEMENTAÇÃO E CONCESSÃO	40
4.1	Investimentos e receitas.....	40
4.2	Consulta pública e implementação do projeto	44

4.2.1 Plano de transição para a agenda de eventos futuros já firmados com a SPTURIS	46
4.3 Implementação do Projeto	48
4.4 Concessão	48
4.4.1 Modelo jurídico e justificativa	49
4.4.2 Critérios de julgamento	49
4.4.3 Subsídio cruzado no contexto de concessão	50
4.4.4 Alteração no prazo de concessão	50
4.4.5 Concessão GL <i>Events</i>	50
4.5 O Complexo do Anhembi após a concessão	51
4.6 O papel do Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCM-SP)	53
5 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS	57

OBJETIVO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a concessão onerosa do complexo Anhembi como um modelo bem sucedido de parceria público-privada, capaz de promover a modernização da infraestrutura urbana, a desoneração dos cofres públicos e a dinamização da economia criativa na cidade de São Paulo.

Ao transferir a gestão do espaço para a iniciativa privada, o município não apenas viabilizou a requalificação física e funcional de um dos principais equipamentos de eventos da cidade, mas também permitiu à São Paulo Turismo S.A. (SP Turis) redirecionar seu foco de atuação, passando de operadora direta para agente articulador de políticas públicas voltadas ao setor criativo.

A concessão onerosa do Anhembi representou um marco na forma como o poder público pode utilizar instrumentos jurídicos e administrativos para atrair investimentos, potencializar vocações econômicas locais e promover a reestruturação institucional de empresas públicas. Neste contexto, o trabalho busca demonstrar como esse modelo pode servir de referência para a formulação de novos modelos de gestão urbana, especialmente em áreas que envolvem a interseção entre cultura, turismo, inovação e desenvolvimento regional.

O caso do Anhembi evidencia que modelos de concessão podem ir além da simples delegação de serviços: quando bem estruturados, são capazes de estimular transformações institucionais positivas, fortalecer cadeias produtivas locais e impulsionar a projeção internacional de uma cidade. Nesse sentido, o modelo adotado em São Paulo pode servir de referência para outras capitais brasileiras que enfrentam desafios semelhantes de gestão sustentabilidade financeira e reposicionamento urbano.

1 INTRODUÇÃO

As concessões estão se tornando cada vez mais relevantes como alternativa para o desenvolvimento de projetos de infraestrutura, desoneração dos cofres públicos e prestação de serviços eficientes. No contexto brasileiro, a concessão do complexo Anhembi, situado na cidade de São Paulo, destaca-se como um exemplo notável dessa estratégia. O complexo, composto por centros de convenções, pavilhões de exposição e um sambódromo, foi objeto de uma concessão que envolveu a transferência de responsabilidades e obrigações para o setor privado. Neste artigo, analisamos os aspectos-chave dessa concessão e os impactos gerados no âmbito das políticas públicas e na economia regional.

A concessão onerosa do complexo Anhembi foi um marco importante para a cidade de São Paulo e para o setor de eventos. O processo envolveu a seleção de uma empresa privada para gerir e operar o complexo, assumindo a responsabilidade pela manutenção, modernização e promoção dos espaços. Esse modelo de parceria permitiu a combinação dos recursos e conhecimentos do setor privado com a expertise do setor público, visando à melhoria da infraestrutura e à geração de valor para a cidade. Como resultado, observou-se não apenas a requalificação do espaço urbano, mas também a liberação da SPTuris para atuar como um grande agente da economia criativa em São Paulo.

A transferência da responsabilidade para o setor privado resultou em uma maior eficiência na gestão do complexo, permitindo que os recursos públicos fossem direcionados para outras áreas prioritárias. Além disso, a parceria com uma empresa privada trouxe a *expertise* e os investimentos necessários para modernizar as instalações e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Isso contribuiu para o fortalecimento do setor de eventos na cidade, atraindo grandes feiras, exposições e eventos de renome nacional e internacional.

Os eventos de grande porte impulsionaram o turismo de negócios e economia regional na cidade de São Paulo resultando no aumento do número de visitantes e rede hoteleira, na geração de empregos diretos e indiretos, no aumento da arrecadação de impostos e na movimentação da cadeia produtiva local.

2 PRIVATIZAÇÃO, CONCESSÃO E PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA: CONCEITOS E DIFERENÇAS

A interação entre os setores público e privado na prestação de serviços e infraestrutura tem sido objeto de estudo e implementação em diversos países. Três mecanismos principais são frequentemente utilizados: a privatização, a concessão e as Parcerias Público-Privadas (PPPs). Este capítulo explora essas modalidades, destacando suas definições, diferenças fundamentais e a literatura global sobre o tema.

2.1 Privatização

A privatização, enquanto estratégia econômica e política, tem sido implementada globalmente desde o final do século XX como uma resposta às crises fiscais dos Estados e à busca por eficiência econômica. A privatização pode ser definida como o processo pelo qual ativos, serviços ou empresas públicas são transferidos para o setor privado, geralmente por meio de venda total ou parcial (Çelik; Basdas, 2010). Ela ocorre em diversas formas, incluindo a venda direta, abertura de capital e contratos de terceirização. Embora tenha gerado ganhos em produtividade e redução de gastos públicos, também resultou em desafios como desigualdade no acesso a serviços essenciais.

A privatização baseia-se em princípios da economia de mercado, particularmente na eficiência alocativa proposta por Adam Smith (2007) em “A Riqueza das Nações”. Smith argumentava que a livre concorrência e a busca pelo lucro levariam a uma distribuição mais eficiente dos recursos. No século XX, teóricos do neoliberalismo, como Milton Friedman e Friedrich Hayek, reforçaram essa ideia, defendendo a redução do papel do Estado na economia e a promoção da iniciativa privada (Friedman, 2020).

A privatização também está associada à teoria da escolha pública, formulada por James Buchanan e Gordon Tullock, que argumentam que agentes políticos agem de forma autointeressada, resultando em ineficiência estatal. Dessa forma, transferir atividades econômicas para o setor privado poderia reduzir desperdícios e melhorar serviços (Buchanan; Tullock, 1962).

Sobre as práticas de privatização em países que servem como referência para o Brasil, será dedicada a próxima subseção.

2.1.1 Práticas de privatização no mundo

As práticas de privatização variam conforme o contexto econômico e político dos países. No Reino Unido, a primeira-ministra Margaret Thatcher iniciou um amplo programa de privatização nos anos 1980, vendendo estatais como a *British Telecom* e a *British Airways*, com o objetivo de reduzir o déficit público e aumentar a eficiência (Megginson; Netter, 2001).

Nos Estados Unidos, a privatização foi mais focada na contratação de serviços pelo setor público, como na área de administração penitenciária e infraestrutura (Savas, 2000). A privatização de serviços penitenciários gerou polêmicas devido a preocupações com a qualidade do serviço e o impacto social. Já na América Latina, particularmente na Argentina e no Brasil nos anos 1990, as privatizações seguiram diretrizes do Consenso de Washington, buscando atrair investimentos estrangeiros e estabilizar a economia (Stiglitz, 2002).

Na China, a privatização ocorreu de forma gradual, com a introdução da economia de mercado sob forte controle estatal. Empresas estatais foram reformadas para operar em bases competitivas, sem perder o controle estratégico pelo governo (Naughton, 2007).

Importa também conhecer os possíveis impactos positivos e negativos da privatização.

2.1.2 Impactos

Embora a privatização tenha trazido eficiência e redução da carga fiscal em muitos países, também gerou problemas. Setores como saúde e educação privatizados tendem a criar barreiras de acesso para populações de baixa renda. No Brasil, a privatização do setor elétrico e de telefonia melhorou a infraestrutura, mas gerou aumento de tarifas e exclusão social (Bresser-Pereira, 2011).

Além disso, há preocupações sobre monopólios privados substituírem monopólios estatais, criando distorções de mercado e dificuldades regulatórias (Megginson; Netter, 2001).

A privatização, enquanto estratégia de política econômica, apresenta vantagens e desafios. Seu sucesso depende do setor envolvido, da regulação adequada e da capacidade de garantir acesso equitativo aos serviços essenciais. No contexto global, observa-se que não há um modelo único de privatização, e seu impacto varia conforme a estrutura política e econômica de cada país.

2.2 Concessões

As concessões estão baseadas em princípios da teoria dos contratos e da nova economia institucional. Oliver Williamson (1979) e Ronald Coase (1937) argumentam que contratos desse tipo surgem para minimizar custos de transação e garantir maior previsibilidade econômica. O modelo de concessão também está alinhado à teoria da regulação, conforme proposto por Jean-Jacques Laffont e Jean Tirole (1993), ao prever mecanismos que equilibram incentivos privados e interesses públicos.

No contexto da governança pública, Hart, Shleifer e Vishny (1997) destacam que concessões são vantajosas em setores nos quais a qualidade do serviço é mensurável e contratos podem ser adequadamente monitorados. Entretanto, setores sensíveis, como saúde e segurança, podem ser mais desafiadores para concessão devido à dificuldade em especificar e fiscalizar padrões de qualidade.

A concessão é um acordo no qual o Estado delega a uma empresa privada o direito de explorar um serviço ou ativo público por um período determinado, sem transferir sua propriedade (Guasch, 2004).

Diferentemente da privatização, na concessão o Estado ainda detém a propriedade do bem ou serviço concedido, retomando seu controle após o fim do contrato (Engel; Fischer; Galetovic, 2014).

O modelo de concessão varia conforme o país e setor envolvido. Isto posto, a próxima seção será dedicada à exposição de algumas práticas globais de concessão.

2.2.1 Práticas globais de concessão

O modelo de concessão varia conforme o país e setor envolvido. No Reino Unido, a *Private Finance Initiative* (PFI), iniciada nos anos 1990, serviu como

mecanismo de financiamento de infraestrutura pública sem gerar dívida imediata para o governo (Grout, 1997). A França, pioneira no uso das concessões para serviços como abastecimento de água e transporte, tem um modelo regulatório bem estabelecido, com participação ativa do Estado na fiscalização (Guasch, 2004).

Na América Latina, o Brasil tem adotado concessões em rodovias, aeroportos e saneamento, com resultados diversos. O setor de rodovias, por exemplo, apresentou avanços significativos em infraestrutura, onde empresas privadas investem em manutenção e operação em troca da arrecadação de pedágios. Porém, também enfrentou desafios relacionados a tarifas e reequilíbrios financeiros de contratos (Pereira; Vassallo, 2006).

Outros países, a exemplo da França e Chile também têm modelos bem estabelecidos de concessão. A França, por exemplo, utiliza concessões para a gestão de serviços públicos essenciais, como o fornecimento de água (Lobina; Hall, 2003). Já no Chile, o modelo de concessões de rodovias se destaca por sua previsibilidade regulatória e mecanismos de revisão contratual que garantem sustentabilidade a longo prazo (Engel; Fischer; Galetovic, 2002).

Outro exemplo global é a China, onde concessões são usadas de maneira controlada, especialmente em infraestrutura urbana. O governo chinês implementa parcerias público-privadas (PPPs) com forte supervisão estatal, garantindo que o setor privado opere dentro das diretrizes do planejamento central (Naughton, 2007).

Os impactos das concessões serão explicados a seguir, levando-se em conta o modelo adotado e a qualidade da regulação.

2.2.2 Impactos

Os impactos da concessão variam conforme o modelo adotado e a qualidade da regulação. Entre os principais benefícios está a ampliação de investimentos em infraestrutura sem aumento direto do endividamento governamental. Além disso, a gestão privada pode trazer maior eficiência operacional e inovação na prestação dos serviços (Megginson; Netter, 2001).

Por outro lado, a concessão pode gerar problemas relacionados a tarifas elevadas, falhas contratuais e baixa capacidade de regulação por parte do Estado. O caso das concessões de energia na Califórnia, no início dos anos 2000, ilustra os

riscos de uma regulação inadequada, resultando em crises de abastecimento e instabilidade de mercado (Joskow, 2001).

A concessão representa um mecanismo relevante para melhorar a infraestrutura e os serviços públicos, mas seu sucesso depende de um equilíbrio adequado entre incentivos privados e regulação estatal. A experiência internacional demonstra que modelos bem estruturados podem trazer benefícios duradouros, enquanto falhas na formulação e implementação podem comprometer os resultados esperados.

2.3 Parcerias Público-Privadas

No âmbito dos regimes de concessão de serviços públicos, as Parcerias Público-Privada, mais conhecidas como PPP, se definem como uma parceria de longo prazo entre a administração pública e a iniciativa privada com o objetivo de implantar e ofertar um projeto ou determinado serviço de interesse da população, compartilhando riscos e responsabilidades (Grimsey; Lewis, 2005).

Formalizadas como concessões administrativas, onde o parceiro privado obtém receita por meio de tarifas pagas pelos usuários e complementação governamental; ou concessões patrocinadas, quando não há cobrança direta do usuário; o setor público remunera o parceiro privado -, as parcerias público-privadas são uma forma de colaboração entre entidades governamentais e empresas privadas para desenvolver e fornecer serviços ou infraestrutura pública. Essa abordagem envolve a alocação de responsabilidades e riscos entre o setor público e o setor privado, buscando aproveitar as competências e recursos de ambas às partes.

Nesse modelo, o governo se associa a empresas privadas para compartilhar responsabilidades, riscos e recursos, buscando alcançar objetivos comuns, como a melhoria da qualidade dos serviços, o desenvolvimento de infraestrutura e a otimização do uso dos recursos públicos.

Inicialmente, as PPP's surgiram dentro da esfera da reforma do Estado ocorrida nas últimas décadas do século XX, onde por falta de recursos ou necessidade de composição de superávit fiscal o Estado foi restringido. Esse novo modelo de financiamento se popularizou no Reino Unido, quando a necessidade de novos investimentos se deparou com as restrições financeiras dos projetos de

estado liberal. Sem a capacidade de fornecer as garantias reais exigidas pela Lei Bancária e sem aprovação do Tesouro Nacional, os novos agentes que entram no setor de infraestrutura recorreram a um novo modelo de financiamento baseado apenas em fluxos de caixa do projeto, denominado project finance Initiative (PFI) (Yescombe, 2008).

As Parcerias Público-Privadas se difundiram com sucesso em diversos países na Europa representando uma etapa intermediária entre concessões e privatizações de serviços públicos. Países como Irlanda, Reino Unido, Hungria e França são alguns exemplos que utilizaram PPP's para infraestrutura e promover o crescimento da economia. Na América Latina, países como Chile, Argentina, Peru, México e Brasil também recorreram às PPP's devido à necessidade de limitar os gastos públicos, principalmente após um acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI) pelo qual os países investem todas as capacidades do assunto. Em países emergentes, as PPPs têm sido usadas para expandir serviços de infraestrutura básica, como se observa na África do Sul e Índia, em que o acesso a serviços essenciais tem melhorado como a adoção das parcerias público-privadas (Hodge; Greve, 2007).

A definição e as características das Parcerias Público-Privadas variam de acordo com o país em que são utilizadas. Essa diversidade advém de características culturais e sua legislação, não havendo, portanto, um padrão único para implantação de uma PPP.

As PPPs surgiram como uma resposta aos desafios enfrentados pelos governos na prestação de serviços públicos e na realização de investimentos em infraestrutura. Por meio dessa parceria, o setor privado traz sua experiência, *expertise* técnica e capacidade de inovação, enquanto o setor público contribui com seu papel regulatório, acesso a recursos públicos e responsabilidades de supervisão e fiscalização.

A escolha entre privatização, concessão e PPP depende de fatores econômicos, sociais e políticos. Cada modelo tem suas vantagens e desvantagens, e a decisão deve levar em conta a eficiência, a qualidade do serviço e o impacto na população.

Enquanto a concessão transfere totalmente a responsabilidade do serviço ao setor privado, a PPP prevê um envolvimento mais ativo do setor público na gestão e nos riscos do projeto (Akintoye *et al.*, 2003).

A estruturação de uma PPP envolve a definição clara dos papéis e responsabilidades de cada parte, a alocação de riscos e benefícios, a negociação de contratos e a criação de mecanismos de monitoramento e prestação de contas. Esses aspectos são fundamentais para garantir a transparência, a eficiência e a efetividade das parcerias.

As PPPs podem abranger uma ampla gama de setores, incluindo transporte, energia, água e saneamento, saúde, educação, habitação entre outros. Os projetos podem variar desde a construção e operação de infraestrutura, como estradas e aeroportos, até a gestão de serviços públicos, como hospitais e escolas. Cada projeto de PPP é único e precisa ser adaptado às necessidades e características específicas de cada contexto.

Os defensores das PPPs argumentam que essa abordagem oferece benefícios significativos, como a aceleração do desenvolvimento de infraestrutura, a transferência de riscos para o setor privado, a melhoria da qualidade dos serviços e a eficiência na alocação de recursos. No entanto, críticos levantam preocupações sobre a possibilidade de lucros excessivos para o setor privado, a falta de transparência, a dependência de financiamento público e a fragilidade dos mecanismos de prestação de contas.

É importante ressaltar que a implementação de PPPs requerem uma análise cuidadosa, tanto do ponto de vista técnico quanto do ponto de vista jurídico, econômico e social. É essencial considerar fatores como a capacidade do setor público para gerenciar e supervisionar as parcerias, a existência de um ambiente regulatório adequado e a viabilidade financeira e econômica dos projetos.

Em suma, as parcerias público-privadas são uma forma de colaboração que tem sido amplamente adotada em todo o mundo para enfrentar desafios de desenvolvimento e prestação de serviços públicos. Embora apresentem potenciais benefícios, sua implementação bem-sucedida requer uma abordagem cuidadosa e um equilíbrio entre os interesses públicos e privados envolvidos.

2.4 As concessões no Brasil

O histórico de concessões públicas no Brasil remonta ao período colonial, quando o sistema de concessões começou a ser utilizado para explorar e desenvolver recursos naturais, principalmente na área de mineração. No entanto, é

na época do império que surgem as primeiras concessões de serviços públicos no país, como a concessão de serviços de água e iluminação pública.

Durante grande parte do século XX, o modelo predominante no Brasil foi o de monopólio estatal, em que o Estado era responsável por fornecer e operar os serviços públicos, como energia elétrica, transporte ferroviário, telefonia, entre outros. No entanto, o alto custo e a ineficiência do Estado na prestação desses serviços levaram à necessidade de reformas e à busca por alternativas (Guerra, 2015).

A partir da década de 1990, o país passou por um processo de abertura econômica e reforma do Estado, que incluiu a promoção de privatizações e a adoção do modelo de concessões (Sundfeld, 2005). Entretanto, o modelo de formação de sociedades privadas de propósito específico, como as concessionárias de serviços públicos, que podem acessar os mercados financeiros e de capitais, permitiu avanços após o esgotamento da capacidade de investimento e de endividamento do setor público.

Prevista na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 175, e posteriormente pela Lei nº 8.987/95, o constituinte estabeleceu as bases jurídicas para a concessão de serviços públicos à iniciativa privada, com o objetivo de aumentar a eficiência, a qualidade e a expansão desses serviços (Brasil, 1988; Brasil, 1995).

Diversos setores passaram a ser objeto de concessões no Brasil. Na área de infraestrutura, destacam-se as concessões de rodovias, aeroportos, portos, ferrovias e saneamento básico. No setor energético, foram realizadas concessões de usinas hidrelétricas, termelétricas e linhas de transmissão. Além disso, houve concessões no setor de telecomunicações, com a privatização das companhias telefônicas estatais.

O processo de concessões públicas no Brasil tem evoluído ao longo dos anos. Inicialmente, as concessões eram feitas por prazo determinado, com um período de vigência estabelecido no contrato. Posteriormente, surgiu o modelo de concessões por tempo indeterminado, em que o contrato pode ser prorrogado desde que sejam cumpridos determinados critérios estabelecidos em lei.

Atualmente, as concessões públicas no Brasil seguem princípios como a obrigatoriedade de licitação, a transparência nos processos, a fiscalização dos contratos e a garantia dos direitos dos usuários. Órgãos reguladores, como a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e a Agência Nacional de

Energia Elétrica (ANEEL), desempenham papéis importantes na regulação e fiscalização das concessões.

As concessões públicas têm sido uma importante estratégia para o desenvolvimento de infraestrutura e serviços no Brasil, possibilitando a entrada de investimentos privados, a modernização de setores e a expansão da oferta de serviços públicos. No entanto, é fundamental que essas concessões sejam acompanhadas de um controle efetivo por parte do Estado, visando garantir a qualidade dos serviços, a modicidade tarifária e o respeito aos direitos dos usuários.

2.4.1 Lei de concessões brasileira

A Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 (Lei de Concessões Brasileira de 1995), é uma legislação fundamental para regular as concessões de serviços públicos no Brasil. Essa lei estabelece as diretrizes, normas e condições gerais para a outorga e a prorrogação das concessões de serviços públicos, bem como os direitos e obrigações das partes envolvidas.

Seu objetivo principal é promover a prestação eficiente, adequada e contínua dos serviços públicos concedidos à iniciativa privada, buscando garantir a qualidade dos serviços e a satisfação dos usuários. Ela é aplicável a diversos setores, como energia elétrica, transporte, telecomunicações, saneamento básico, entre outros.

2.4.2 Principais aspectos e diretrizes estabelecidas pela Lei de Concessões de 1995

A concessão de serviços públicos no Brasil deve, obrigatoriamente, ser precedida por um processo licitatório, garantindo ampla concorrência entre os interessados e assegurando a escolha da proposta mais vantajosa para a administração pública e os usuários. Além disso, a legislação prevê o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos, garantindo que as concessionárias obtenham receitas suficientes para cobrir os custos operacionais e obter um retorno adequado sobre seus investimentos.

A qualidade e a continuidade dos serviços são princípios fundamentais estabelecidos pela lei, que exige que os concessionários prestem os serviços de forma eficiente, segura e ininterrupta, adotando medidas para minimizar falhas e garantir a rápida retomada das operações em caso de interrupções. Os direitos dos

usuários também são assegurados, incluindo o acesso a tarifas justas e transparentes, informações adequadas sobre os serviços prestados e padrões rigorosos de segurança e qualidade.

A fiscalização e regulação das concessões ficam sob a responsabilidade de órgãos competentes, que monitoram o cumprimento das obrigações contratuais e garantem a prestação eficiente dos serviços. Desde sua promulgação, a Lei de Concessões de 1995 tem sido essencial para atrair investimentos privados no setor de infraestrutura, promovendo melhorias significativas na prestação dos serviços públicos, estabelecendo um ambiente seguro e transparente, além de contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país.

2.4.3 O papel das organizações nas concessões

A concessão de serviços públicos é um modelo de descentralização no qual o poder público transfere a execução e exploração de um serviço a uma empresa ou consórcio por meio de um contrato administrativo, precedido de licitação. O concessionário opera sob regulação estatal e obtém receita por meio da tarifação dos usuários.

As concessões desempenham um papel estratégico nas políticas públicas, permitindo o acesso a investimentos privados, tecnologia e expertise que muitas vezes ultrapassam as capacidades do setor público. Isso contribui para a melhoria da eficiência, qualidade e inovação nos serviços públicos, além de liberar recursos governamentais para outras áreas prioritárias.

O conceito de organização pública e privada desempenha um papel fundamental no entendimento das concessões governamentais. As organizações públicas são entidades governamentais, normalmente financiadas pelo Estado e com a responsabilidade de fornecer serviços essenciais à sociedade. Por outro lado, as organizações privadas são empresas ou entidades com fins lucrativos, que buscam oportunidades de investimento e lucro em diversos setores.

Neste contexto, as organizações públicas e privadas desempenham funções complementares. O setor público é responsável por regular, fiscalizar e monitorar as atividades das concessionárias para garantir que o interesse coletivo seja preservado. Suas principais atribuições incluem:

a) Regulação e fiscalização: com a função de estabelecer regras, normas e padrões para a prestação dos serviços públicos concedidos. Elas devem assegurar que as organizações privadas cumpram essas regulamentações e fiscalizá-las para garantir a qualidade, a segurança e a continuidade dos serviços;

b) Licitação e contratos: são responsáveis por conduzir os processos de licitação para selecionar as organizações privadas que serão responsáveis pelas concessões e elaborar contratos que definam direitos e obrigações das partes envolvidas;

c) Planejamento e política pública: têm a responsabilidade de desenvolver políticas públicas e planos estratégicos para orientar as concessões públicas. Elas devem avaliar as demandas da sociedade, identificar áreas de investimento, estabelecer prioridades e metas para os serviços concedidos;

d) Proteção do interesse público: devem garantir que o interesse público seja protegido ao longo das concessões. Isso inclui garantir tarifas justas, transparência na prestação dos serviços e respeito aos direitos dos usuários.

Já as organizações privadas assumem a responsabilidade pelos investimentos e pela gestão operacional dos serviços concedidos, desempenhando diversas funções, a saber:

a) Investimento: são responsáveis pela aplicação de capital na construção, modernização e manutenção da infraestrutura necessária para a prestação dos serviços;

b) Gestão operacional: encarregadas de gerir e operar os serviços concedidos de forma eficiente, garantindo o cumprimento dos níveis de qualidade, segurança e continuidade estabelecidos nos contratos. Isso inclui a prestação dos serviços aos usuários finais, manutenção dos ativos e a gestão dos recursos humanos necessários;

c) Responsabilidade financeira: assumem a responsabilidade financeira pela concessão, incluindo a obtenção de receitas por meio das tarifas cobradas dos usuários, a gestão dos custos operacionais e de manutenção, além de assegurar o retorno adequado sobre o investimento realizado;

d) Inovação e melhoria contínua: oportunidade de trazer inovação, tecnologia e eficiência para os serviços públicos concedidos. Elas podem buscar novas soluções, práticas e tecnologias para melhorar a qualidade, a eficiência e a sustentabilidade dos serviços, sempre buscando a satisfação dos usuários.

Esse modelo de parceria entre o setor público e privado tem sido adotado globalmente como estratégia para superar desafios econômicos, sociais e políticos, aumentando a eficiência e efetividade na prestação de serviços essenciais.

No Brasil, a atração de investimentos privados tem sido uma prioridade diante da crise fiscal, que limita a capacidade de financiamento estatal em infraestrutura. No entanto, as concessões também apresentam desafios, como o risco de monopólios privados, falta de transparência, corrupção, insegurança jurídica e problemas de governança.

Para que esse modelo seja bem-sucedido e gere benefícios sustentáveis para a sociedade, é essencial que os processos de concessão sejam bem planejados, regulamentados e fiscalizados, garantindo um equilíbrio entre os interesses públicos e privados.

2.5 Parcerias público-privadas no Brasil

As Parcerias Público-Privadas (PPP) no Brasil ainda estão em fase de consolidação. Ao contrário de outros países, as decisões e aprovações coletivas passam, em grande parte, pelo poder legislativo, e não pelo executivo. O interesse crescente do país nesse modelo tem sido impulsionado pela limitação de gastos públicos e pelo sucesso de experiências internacionais.

No âmbito nacional, projetos de infraestrutura de grande porte, como rodovias e geração de energia, além de iniciativas urbanas como saneamento e habitação, têm mostrado o potencial das PPPs. Esse modelo permite que o setor público utilize recursos privados para atingir seus objetivos, enquanto o setor privado assume atividades anteriormente restritas ao Estado. A garantia do setor público sobre a capacidade de retorno do setor privado é o que fomenta cada vez mais essa parceria.

Diversos ministérios federais, como os de Planejamento, Orçamento, Administração, Transportes, Desenvolvimento da Cidade e Indústria e Comércio Exterior, acompanham de perto as parcerias público-privadas (PPPs) e sua aplicação. Mudanças legislativas recentes impactam a forma como os investimentos em infraestrutura são realizados. Diante da escassez de recursos públicos, a atração de capital privado torna-se essencial para viabilizar projetos e reduzir gargalos na infraestrutura econômica. No entanto, essa dinâmica muitas vezes diverge dos

modelos de financiamento predominantes nos mercados de capitais e entre investidores institucionais. Ao longo dos anos, a legislação brasileira buscou regulamentar e incentivar as PPPs, adaptando-se às demandas de investimento e aos diferentes direcionamentos das gestões governamentais.

A criação do Programa Nacional de Desestatização (PND), por meio da Lei nº 8.031, visou a venda de ativos públicos e a transferência de atividades estatais para a iniciativa privada. Esse modelo é fundamental para as PPPs, pois assegura o cumprimento do processo licitatório, minimiza as responsabilidades do Estado e favorece o desenvolvimento de padrões eficientes de gestão pública.

Para incentivar o setor privado, o governo promulgou diversas leis, como a Lei nº 8.666 (que regula licitações e contratos) e a Lei nº 8.987 (que trata das concessões e autorizações para serviços públicos). Em 2004, a Lei nº 11.079 regulamentou as PPPs, determinando que as empresas vencedoras das licitações formem uma Sociedade de Propósito Específico (SPE), responsável pela execução dos contratos. Essas sociedades podem ser constituídas sob diferentes tipos jurídicos, como consórcios ou sociedades limitadas.

Em 2005, a resolução nº 5.385 regulamentou a Agência Federal de Parcerias Público-Privadas criando um Comitê Gestor (CGP), composto por representantes de diversos ministérios, incluindo Planejamento, Fazenda e Casa Civil. O CGP é responsável por aprovar projetos, avaliar o desempenho das PPPs e garantir a transparência nas licitações e execução dos contratos, prestando contas ao Congresso Nacional e ao Tribunal de Contas da União. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) também desempenha um papel importante na captação e estruturação dessas operações.

Embora a legislação tenha avançado, ainda existem desafios significativos para a implementação de PPPs, especialmente no que diz respeito a obstáculos legais e dificuldades autossustentáveis. A implementação de programas como o Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) revela as barreiras que ainda existem para a realização de investimentos em infraestrutura.

Minas Gerais foi o primeiro estado a adotar a legislação de PPPs, seguido por outros estados como Santa Catarina, São Paulo, Goiás e Bahia. Desde a promulgação da Lei nº 11.079/2004, diversos outros estados também implementaram suas próprias leis de PPPs.

Expostos os conceitos e principais diferenças entre a privatização, concessão e parceria público-privada, o próximo capítulo será dedicado à análise do projeto de concessão do complexo do Anhembi em São Paulo.

3 PROJETO DE CONCESSÃO DO COMPLEXO DO ANHEMBI EM SÃO PAULO

Dentro da narrativa de concessões, abordamos a concessão onerosa do Complexo Anhembi, localizado na cidade de São Paulo, realizada em 2021 pela São Paulo Turismo S.A. (SPTuris). O projeto foi estruturado para permitir a reforma, gestão, manutenção, operação e exploração do espaço pela iniciativa privada, garantindo modernização e eficiência na administração do complexo.

O modelo adotado seguiu diretrizes estabelecidas pela legislação vigente, incluindo a Lei nº 8.987/1995, que regulamenta as concessões e permissões de serviços públicos, e a Lei nº 13.303/2016, conhecida como a Lei das Estatais, que define normas para licitações e contratos no âmbito das empresas públicas e sociedades de economia mista.

A justificativa para a concessão baseou-se na necessidade de captar investimentos privados para revitalizar e otimizar a infraestrutura do Complexo Anhembi, um dos principais polos de eventos da capital paulista. Estudos técnicos demonstraram a viabilidade econômica do projeto, evidenciando o potencial de crescimento do setor de turismo e eventos na cidade. Além disso, o modelo de concessão foi desenvolvido para garantir equilíbrio econômico-financeiro, conforme princípios estabelecidos no Relatório Consolidado do Projeto de Concessão de Uso do Ativo Complexo do Anhembi (SPTuris, 2021).

Este capítulo analisa os principais aspectos da concessão onerosa, desde a formulação dos estudos de viabilidade até os trâmites necessários para sua implementação, considerando o impacto do projeto na economia local e no setor de eventos.

3.1 São Paulo Turismo S.A. (SPTURIS)

A origem do Parque Anhembi remonta à Lei Municipal nº 7.085, de 12 de dezembro de 1967, que autorizou o Poder Executivo a conceder ao Centro das Indústrias do Estado de São Paulo o uso de um terreno municipal, localizado entre as avenidas Auxiliar e Marginal Direita do Rio Tietê, por um período de 40 anos. A legislação determinava a construção de diversas instalações, incluindo um edifício destinado a exposições e feiras nacionais e internacionais (São Paulo, 1967).

A constituição do empreendimento ocorreu em 5 de fevereiro de 1968, com a realização da Assembleia Geral que fundou o Centro Interamericano de Feiras e Salões S.A., tendo como subscritores a sociedade Marfran – Administração e Participações Ltda. e algumas pessoas físicas.

Em 20 de setembro de 1971, um convênio foi firmado entre os governos Federal, Estadual e Municipal, além do Centro Interamericano de Feiras e Salões S.A., para viabilizar o projeto do Parque Anhembi. O acordo estabeleceu que cada um dos entes públicos teria uma participação acionária de Cr\$ 25.000.000,00 (vinte e cinco milhões de cruzeiros) no capital social da empresa. No município de São Paulo, o convênio foi ratificado pela Lei Municipal nº 7.685, de 28 de dezembro de 1971 (São Paulo, 1971).

A evolução institucional do empreendimento levou à alteração do nome da empresa. Em 22 de fevereiro de 1972, uma Assembleia Geral Extraordinária aprovou a mudança da denominação social para Anhembi S.A. – Centro de Feiras e Salões.

Com a edição da Lei Municipal nº 8.180, de 17 de dezembro de 1974, o município foi autorizado a tornar-se acionista majoritário da empresa e a transferir o terreno para a sociedade responsável pela gestão do Parque Anhembi. Esse processo foi consolidado em 29 de janeiro de 1975, quando a Prefeitura de São Paulo formalizou sua posição como controladora da Anhembi S.A.

Ao longo dos anos, a empresa passou por diversas mudanças estruturais e, atualmente, opera sob a denominação de São Paulo Turismo S.A. O município detém 97,97% das ações ordinárias e 20,41% das ações preferenciais da companhia, conforme dados disponíveis no site da B3 (B3, 2023).

Por fim, cabe destacar que a Lei Municipal nº 17.433, de 29 de julho de 2020, autorizou o Poder Executivo a dissolver, liquidar e extinguir a São Paulo Turismo S.A. (SPTuris), determinando a transferência de todos os seus ativos e passivos para a Prefeitura de São Paulo. O prazo inicial para a conclusão desse processo era de 180 dias, com possibilidade de duas prorrogações (São Paulo, 2020).

A primeira extensão desse prazo ocorreu com a Lei Municipal nº 17.557, de 26 de maio de 2021, que o postergou até 31 de dezembro de 2022 (São Paulo, 2021). Posteriormente, a Lei Municipal nº 17.864, de 23 de dezembro de 2022, prorrogou novamente a data limite para a dissolução da SPTuris até 31 de dezembro de 2023 (São Paulo, 2022).

A Municipalidade revogou a lei de extinção da SPTuris, por entender, após a concessão, que a empresa era um meio fundamental para a implementação de políticas públicas do setor de turismo e eventos, além de importante agente na concessão do Distrito Anhembi.

3.1.1 O papel da São Paulo Turismo S.A. na organização administrativa do município de São Paulo

Historicamente, a São Paulo Turismo S.A. (SPTuris) desempenhava três funções principais, quais sejam:

- a) Organização de eventos de interesse do município;
- b) Formulação e execução de políticas de turismo e promoção da cidade de São Paulo;
- c) Gestão e cessão de espaços sob sua administração, por meio de locação, comodato, permuta ou arrendamento (São Paulo, 2020).

Contudo, com a concessão onerosa do Parque Anhembi a criação da Secretaria Municipal de Turismo, atuação da SPTuris foi significativamente alterada. A empresa deixou de gerir a locação de espaços para feiras e eventos e passou a colaborar diretamente com a Secretaria na formulação e execução de políticas de turismo.

Dessa forma, a SPTuris assumiu um novo papel: apoiar os órgãos municipais na implementação e execução de políticas públicas relacionadas a eventos e turismo, bem como na gestão de contratos de concessão de uso. Com essa reconfiguração, a empresa deixou de exercer uma atividade econômica propriamente dita - como locação de espaços - e passou a desempenhar exclusivamente funções voltadas ao interesse público, caracterizando-se como uma fornecedora endógena de serviços. (Aragão 2014).

Suas atividades abrangem a organização de eventos, o fomento ao turismo e a participação em comissões e grupos de trabalho vinculados à gestão municipal.

A empresa é frequentemente contratada por órgãos públicos para planejar, organizar, coordenar e realizar eventos institucionais, garantindo que estejam alinhados às diretrizes das políticas públicas do município.

Além da realização de eventos, a SPTuris promove o turismo por meio de ações diretas e estudos desenvolvidos pelo Observatório do Turismo e Eventos cuja

missão é analisar o comportamento turístico e propor estratégias para aprimorar a experiência de visitantes e moradores da cidade.

Integra também, comissões e grupos de trabalho vinculados à administração municipal, conforme previsto em diversas normativas. Alguns exemplos incluem:

- Comissão Municipal do Grande Prêmio São Paulo de Fórmula 1 – instituída pelo Decreto Municipal nº 61.786/2022, conta com a participação da SPTuris (São Paulo, 2022c);
- Comissão de Apoio à Parada do Orgulho LGBT de São Paulo – criada pela Portaria SMDHC nº 27/2022, inclui a SPTuris entre seus membros (São Paulo, 2022d);
- Grupo de Trabalho Intersecretarial para a Trilha Interparques – regulamentado pela Portaria SGM nº 222/2022, visa planejar e executar a trilha de longo percurso na Zona Sul do município (São Paulo, 2022e);
- Comissão para Avaliação e Elaboração do Calendário de Eventos da Cidade – reformulada pela Portaria PREF nº 1.225/2021, inclui a SPTuris em sua composição (São Paulo, 2021);
- Conselho Gestor do Polo de Ecoturismo de São Paulo (CONGETUR) – a SPTuris faz parte do colegiado conforme previsto na Portaria SUB/PA nº 4/2021 (São Paulo, 2022).

É possível concluir que a São Paulo Turismo desenvolve atividades dotadas de grande relevância, sendo importante figura na realização das políticas públicas municipais.

3.2 O Complexo Anhembi

O surgimento das feiras industriais nos Estados Unidos, na década de 1950, influenciou diretamente o Brasil, impulsionado por empresários que enxergaram a oportunidade de consolidar eventos desse porte no país. Nesse contexto, Caio de Alcântara Machado idealizou um espaço adequado para exposições em São Paulo, uma vez que o Pavilhão da Bienal já não comportava a crescente demanda.

Em 1966, Alcântara Machado identificou um terreno de 510 mil m² às margens do Rio Tietê, pertencente ao município de São Paulo, como o local ideal para a construção de um centro de exposições. A Lei Municipal nº 7.085/1967

autorizou o uso da área para esse fim e, no ano seguinte, o projeto começou a operar com o apoio financeiro de cerca de 2.000 empresas, que adquiriram participações na Bolsa de Valores de São Paulo (São Paulo, 1967).

O empreendimento foi oficialmente inaugurado em 1970 sob o nome Centro Interamericano de Feiras e Salões S.A., posteriormente denominado Anhembi Parque. Sua concepção previa um complexo integrado, incluindo um pavilhão de exposições, um palácio de convenções, um hotel internacional, um sambódromo e áreas complementares, como estacionamento e boulevard (São Paulo Turismo, 2020).

Antes mesmo de ser incluído em um processo de concessão à iniciativa privada, o Complexo do Anhembi já figurava como um dos mais relevantes equipamentos públicos voltados à realização de grandes eventos na cidade de São Paulo. Implantado em uma área de importância estratégica na Zona Norte da capital, às margens da Marginal Tietê, o espaço encontrava-se sob a gestão da São Paulo Turismo S.A. (SPTuris), empresa de economia mista vinculada à administração municipal. Ao longo dos anos, o Anhembi consolidou-se como um símbolo da vocação paulistana para o turismo de negócios, sendo palco de eventos diversos que iam desde exposições artísticas e feiras comerciais até congressos acadêmicos e encontros científicos de projeção nacional e internacional (SÃO PAULO TURISMO, 2019).

Dentro da diversidade de espaços que formavam o conjunto, o Palácio das Convenções sobressaiu-se pela sua notável capacidade de adaptação e relevância funcional. O edifício foi concebido para receber diferentes tipos de eventos, com auditórios que variavam em tamanho e salas modulares capazes de se adaptar às necessidades específicas e ao tamanho de cada ocasião. Entre esses espaços, o Auditório Celso Furtado, que comporta cerca de 2.500 pessoas, destacou-se como o principal ambiente do Palácio, frequentemente escolhido para sediar desde grandes conferências até apresentações culturais e importantes encontros científicos. Complementando sua estrutura, o Auditório Elis Regina, com aproximadamente 500 assentos e outras salas menores ofereciam infraestrutura adequada para eventos mais segmentados, como workshops e reuniões técnicas, revelando assim o caráter multifuncional e dinâmico do espaço (Oliveira, 2021).

Ao lado do Palácio, o Pavilhão de Exposições representava o coração pulsante do complexo. No momento de sua inauguração, chegou a ser considerado

o maior da América Latina. Com área construída superior a 76 mil metros quadrados, o espaço era projetado para comportar montagens de grande porte, com pé-direito elevado e setores integrados. O espaço ganhou destaque ao sediar eventos de grande impacto, como a Bienal Internacional do Livro, a tradicional Feira do Automóvel e a Hospitalar Feira+Fórum. Essas ocasiões não apenas impulsionavam a economia local, mas também reforçavam a posição de São Paulo no cenário internacional como um importante polo de eventos corporativos e culturais (São Paulo Turismo, 2019; Góes, 2020).

Idealizado por Oscar Niemeyer e entregue à cidade em 1991, o Sambódromo do Anhembi rapidamente ultrapassou a função para a qual fora concebido, servir de passarela para os desfiles das escolas de samba paulistanas. Ainda que essa tenha sido sua finalidade inaugural, o espaço, com capacidade aproximada de 30 mil espectadores, acabou adquirindo, ao longo dos anos, novos significados e usos, adaptando-se às dinâmicas culturais e sociais que marcam a paisagem urbana de São Paulo. Shows de música popular, cerimônias religiosas e até eventos esportivos começaram a ocupar suas arquibancadas, revelando uma plasticidade rara em equipamentos públicos desse porte. Mais do que sua arquitetura ou dimensão, talvez tenha sido essa abertura ao imprevisível que o fixou no imaginário da cidade: um espaço onde o sagrado, o lúdico e o espetáculo se misturam, moldando um símbolo duradouro da cultura urbana paulistana (Lopes; Carvalho, 2018).

Porém, não foi possível ignorar o desgaste que as estruturas do Anhembi passaram a apresentar a partir da segunda metade dos anos 2010. A falta de atualizações tecnológicas, somada à carência de melhorias em sustentabilidade e conforto, colocava o complexo em desvantagem frente a centros de convenções mais modernos — não só em outras capitais brasileiras, mas também em cidades globais que disputam o mesmo mercado de eventos. Diante desse cenário, a Prefeitura de São Paulo viu na concessão à iniciativa privada uma alternativa estratégica, não apenas para preservar o espaço, mas também para renovar sua relevância e reposicioná-lo internacionalmente (Prefeitura de São Paulo, 2021).

Essa concessão, longe de representar apenas uma mudança na administração, foi apresentada como um projeto de recuperação e modernização. A aposta estava na capacidade de atrair investimentos privados, profissionalizar a gestão e revitalizar física e funcionalmente os ambientes. Assim, esperava-se que o

Anhembi recuperasse, sob uma nova governança e dinâmica, o protagonismo que historicamente lhe pertenceu.

A entrada do setor público na gestão do Anhembi será abordado na subseção a seguir.

3.2.1 A entrada do setor público na gestão do Anhembi

Em 1975, devido a uma dívida de US\$ 15 milhões com um banco nova-iorquino, Alcântara Machado negociou uma parceria com a Prefeitura de São Paulo, que adquiriu 77% da empresa, tornando-se acionista majoritária e responsável por sua administração (São Paulo, 1975). A gestão foi repassada à São Paulo Turismo S.A. (SPTuris), estatal municipal voltada à promoção do turismo e eventos na cidade.

A partir de 2014, o déficit operacional do Pavilhão de Exposições se tornou uma preocupação crescente, refletindo-se na redução do número de eventos realizados. Em 2019, o complexo registrava um déficit orçamentário de aproximadamente R\$ 42 milhões, tornando-se dependente de aportes municipais (São Paulo Turismo, 2019). Mesmo com os repasses da Prefeitura, o ativo enfrentava deterioração, perda de investimentos e dificuldades estruturais.

Entre os anos de 2017 e 2019, a Prefeitura tentou vender as ações da empresa em pregões, sem sucesso. O cenário levou à discussão de alternativas como extinção da empresa, privatização, concessão e reestruturação (São Paulo, 2020).

Diante das dificuldades financeiras, em 2020 foi promulgada a Lei Municipal nº 17.433/2020, que autorizava a extinção da SPTuris como parte de um plano de reorganização da administração municipal. No entanto, a gestão municipal não levou essa alternativa adiante.

Como solução viável, foi implementado um modelo de concessão onerosa, transferindo a gestão integral do Anhembi ao setor privado. Essa estratégia permitiu a captação de investimentos, reduzindo os custos fixos da empresa e possibilitando a reestruturação do complexo, garantindo sua operação sustentável a longo prazo (São Paulo Turismo, 2021).

3.3 O Projeto

O projeto de reposicionamento do Complexo Anhembi busca modernizar e expandir suas áreas de exposições e convenções, aumentando sua eficiência operacional e potencializando receitas. O objetivo é consolidar o Anhembi como um centro competitivo no cenário nacional e internacional, alinhado à relevância econômica e cultural da cidade de São Paulo.

A concepção inicial do modelo foi desenvolvida pela São Paulo Parcerias (SPP), com apoio da Secretaria de Governo Municipal (SGM). Após os estudos, a proposta foi submetida ao Conselho Municipal de Desestatização e Parcerias (CMDP) e aprovada na 5ª Reunião do Conselho, realizada em 30 de junho de 2020.

O projeto ganhou impulso com a promulgação da Lei Municipal nº 17.433/2020, que reorganizou a administração pública municipal indireta, prevendo, entre outras medidas, a possibilidade de extinção da São Paulo Turismo S.A. (SPTuris).

A alternativa proposta pela SPP baseia-se em uma concessão de uso onerosa, alinhada a modelos financeiros previamente estudados, incluindo o estudo da Brasil Plural, que embasou a avaliação financeira (valuation) da companhia. O contrato prevê um período de 30 anos, com uma contraprestação fixa de R\$ 53,7 milhões no primeiro ano e uma contraprestação variável de 12,5% da receita bruta da concessionária, o que, segundo projeções do Plano de Negócio Referencial, pode resultar em um valor médio anual de R\$ 28,5 milhões (São Paulo Turismo, 2021).

Desde o ano de 2015, a São Paulo Negócios analisou alternativas para a reformulação do Anhembi, considerando fatores como: o que era esperado do projeto; O papel do Anhembi no desenvolvimento urbano de São Paulo; o grau de interferência desejado na sua gestão; a disposição da Prefeitura em assumir riscos financeiros e institucionais; e a viabilidade da alienação ou manutenção do ativo a longo prazo.

Os estudos apontaram três possíveis modelos jurídicos para viabilizar a modernização do Anhembi: concessão de uso ou concessão administrativa, na qual o poder concedente estabelece premissas e diretrizes, desempenhando papel regulatório na gestão contratual; modelos societários, empregados na captação de recursos via emissão de novas ações, seja pela própria SPTuris, seja por uma

subsidiária; e fundo de investimento, que realiza a conversão da propriedade do ativo em cotas de um fundo, com captação de recursos por meio da venda de novas cotas (São Paulo, 2016).

A estratégia de fundo de investimento foi descartada, pois representava uma estrutura jurídica inovadora ainda não aplicada a centros de exposições e convenções no Brasil, trazendo riscos elevados para sua implementação. Dessa forma, a concessão onerosa foi considerada a alternativa mais viável para viabilizar a reestruturação do Anhembi e atrair investimentos privados (São Paulo Turismo, 2021).

Como parte do processo de modernização e reestruturação do Complexo Anhembi, foi realizado um Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI), permitindo que grupos privados apresentassem propostas para a concessão. Esse chamamento público resultou na submissão de três estudos detalhados, elaborados por empresas com grande experiência no setor: o Grupo NC – EMS S/A, em parceria com Athié Wohnrath Urbanismo, Paisagismo e Arquitetura Ltda. e Arap, Nishi & Uyeda Advogados; o GL *Events* Centro de Convenções S/A, em conjunto com o Instituto URBEM (Instituto de Urbanismo e Estudos para a Metrópole); e o Consórcio Anhembi Global, composto por *Global Ace* Participações e Investimentos Ltda. e *Opus* Oficina de Projetos Urbanos Ltda. (São Paulo Turismo, 2020).

Os estudos apresentaram alto nível de detalhamento, possibilitando trocas constantes de informações entre a administração pública e os grupos interessados, que já atuam de forma consolidada nos mercados de eventos e exposições.

Com base nas análises recebidas, optou-se por um processo licitatório de Concessão de Uso com Outorga Onerosa, abrangendo revitalização, modernização, ampliação, diversificação, operação, manutenção e gestão do Novo Anhembi (São Paulo, 2021).

Embora o projeto tenha resgatado estudos anteriores, realizados até 2015, houve diferenças significativas em relação ao modelo de concessão adotado anteriormente. Uma das principais mudanças foi a abrangência do ativo concedido, que passou a incluir áreas que antes não faziam parte da concessão, como o Polo Cultural e Esportivo Grande Otelo – Sambódromo, a área administrativa ao lado da concentração do Sambódromo e a Rua Prof. Milton Rodrigues. Por outro lado, a área ocupada pelo Clube de Aeromodelismo, antes contemplada, ficou de fora do novo contrato (São Paulo, 2020).

Outra diferença essencial diz respeito ao plano de intervenções obrigatórias, que passou a estabelecer diretrizes mais flexíveis quanto à modernização e às possíveis modificações no espaço.

O modelo de concessão do Anhembi busca garantir um equilíbrio entre preservação do patrimônio e sustentabilidade financeira. A São Paulo Turismo (SPTuris), como proprietária do complexo, permanecerá responsável pela fiscalização das intervenções e pelo direcionamento estratégico do equipamento, garantindo sua continuidade como um dos principais polos de eventos, turismo e negócios da cidade.

A parceria com o setor privado permitirá atrair investimentos para reabilitação, modernização e ampliação do Anhembi, sem que o município abra mão do patrimônio público e da renda gerada pelo complexo (São Paulo Turismo, 2021).

A concessão foi estruturada a partir de um estudo comparativo com espaços multiuso internacionais, analisando os investimentos necessários para tornar o Anhembi mais competitivo. Entre os aspectos abordados no plano de negócios destacam-se: o reposicionamento de mercado do Anhembi, com foco na captação de grandes eventos internacionais; ss exigências mínimas para os equipamentos do complexo, garantindo infraestrutura moderna e de alto padrão; e o impacto financeiro e operacional para a SPTuris, considerando sua transição para um modelo de gestão indireta, com forte participação da iniciativa privada.

Se bem-sucedido, o projeto permitirá a transformação do Anhembi em um dos principais centros de convenções e exposições da América Latina, ampliando a visibilidade de São Paulo no cenário global e fortalecendo sua economia local (São Paulo, 2021).

O modelo de concessão adotado será detalhado na próxima seção.

3.4 O modelo

A proposta para o Complexo Anhembi tem como objetivo a modernização e manutenção da infraestrutura, baseada em três pilares fundamentais: inovação e sustentabilidade, eficiência operacional e valorização cultural e esportiva. O modelo de concessão busca viabilizar esses investimentos por meio da parceria com o setor privado, garantindo um centro de convenções alinhado aos padrões internacionais.

O Plano de Negócios Referencial prevê um investimento de R\$661.737.000,00 (seiscentos e sessenta e um milhões setecentos e trinta e sete mil reais) ao longo dos trinta anos, possibilitando a reforma e atualização das instalações. Entre as principais melhorias, segundo a São Paulo Turismo (2021), destacam-se:

- Modernização ou substituição dos sistemas elétrico, hidráulico, telecomunicações e tecnologia da informação e instalação de ar condicionado do Complexo, considerando as normas de segurança vigentes e novas demandas de uso, assim como instalação de estrutura e sistema para controle eletrônico nos acessos;
- Possibilidade de utilização do Complexo para uso e eventos de características e públicos distintos;
- Modularidade, multifuncionalidade, simultaneidade e conforto do Centro de Convenções, Eventos e Exposições;
- Ampliação de áreas verdes e espaços públicos, promovendo maior integração urbana;
- Construção de novas áreas de convenções e requalificação dos espaços existentes; e
- Adoção de soluções sustentáveis, com eficiência energética e redução do impacto ambiental.

Com um contrato de longo prazo, a concessionária terá tempo suficiente para amortizar os investimentos e obter retorno financeiro, enquanto parte da receita gerada pelo complexo – advinda de aluguéis de espaços, realização de eventos e estacionamento – será repassada à Prefeitura, fortalecendo os cofres públicos (São Paulo, 2020).

O modelo de concessão visa gerar impactos positivos em diferentes áreas, tais como: desenvolvimento econômico, que inclui a atração de eventos nacionais e internacionais, fortalecimento do turismo e geração de empregos diretos e indiretos; qualidade de vida, por meio da ampliação das opções de lazer e cultura para a população, com a melhoria das instalações e infraestrutura do complexo; e sustentabilidade financeira, obtida com a redução dos custos de manutenção para a Prefeitura, o que possibilita a alocação de recursos públicos em outras áreas prioritárias (São Paulo, 2021).

Para garantir a competitividade do Anhembi como um dos principais centros de convenções da América Latina, consoante a São Paulo Turismo (2021), o modelo de concessão estabelece requisitos mínimos, incluindo:

- Centro de convenções: construção de uma plenária/*ballroom* modular com capacidade mínima para 5.000 pessoas e expansão das salas modulares existentes para, no mínimo, 8.000 m²;
- Polo Cultural e Esportivo Grande Otelo: reforma e requalificação para torná-lo mais compatível com os equipamentos modernos voltados ao entretenimento;
- Pavilhão de Exposições: modernização sem ampliação da área total, pois a oferta atual de espaços locáveis na cidade já atende à demanda. As melhorias incluem instalação de climatização, reforma do sistema elétrico, divisórias modulares, retrofit do piso e outros aprimoramentos estruturais, elevando o espaço aos padrões de excelência exigidos pelo mercado.

A definição desse modelo foi baseada em estudos realizados no âmbito do Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) e em pesquisas de mercado. O desenho final da concessão foi amplamente debatido em reuniões entre São Paulo Turismo (SPTuris) e São Paulo Parcerias (SPP), nas quais a SPP apresentou o conceito estratégico do projeto, consolidando a proposta para a modernização do Complexo Anhembi (São Paulo, 2021).

O estudo de mercado, conduzido pela São Paulo Turismo encontra-se detalhado a seguir.

3.4.1 Estudo de mercado

A São Paulo Turismo (SPTuris) conduziu um estudo de mercado para avaliar o potencial do Complexo Anhembi, buscando alinhá-lo aos principais espaços multiuso internacionais. Atualmente, São Paulo carece de infraestrutura adequada para congressos internacionais e de uma arena multiuso capaz de receber eventos esportivos de grande porte, como jogos no padrão da principal liga de basquete profissional da América do Norte (NBA). Essa possibilidade já foi explorada anteriormente no Chamamento Público da Arena Multiuso, demonstrando viabilidade para instalação na área do Sambódromo, sem comprometer sua utilização no Carnaval (São Paulo Turismo, 2021).

Como tendência global, há uma crescente demanda por grandes convenções internacionais, o que fortaleceria São Paulo como destino de turismo de negócios e aumentaria significativamente a receita gerada por esse setor (WTTC, 2020).

A pesquisa de mercado realizada revelou que a oferta de centros exclusivos para convenções em São Paulo ainda é limitada. Muitos dos espaços disponíveis foram originalmente projetados para exposições e, posteriormente, adaptados para palestras, reuniões e congressos, o que compromete a experiência dos participantes.

O estudo reforça as conclusões do Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) do Novo Anhembi, apontando que a requalificação e reposicionamento do complexo são estratégias essenciais para atrair eventos internacionais e consolidar São Paulo como um dos principais destinos do setor (São Paulo, 2020).

Apesar da existência do Palácio das Convenções, sua infraestrutura não atende aos padrões internacionais, pois não dispõe de: grandes plenárias para eventos de grande porte; salas de reuniões modulares com quantidade e tamanho adequados às exigências do mercado; e espaços conectados para facilitar a circulação entre áreas de convenções e exposições.

Para que o Complexo Anhembi se torne competitivo no cenário internacional, os estudos indicam a necessidade de: criação de um centro de convenções com capacidade para 5.000 pessoas; demolição da sede administrativa atual, liberando espaço para integração entre áreas de convenções e exposições; e instalação de salas modulares de diversos tamanhos e áreas de foyer para encontros, recepções e eventos corporativos.

Esses requisitos foram incorporados às exigências mínimas do Programa de Concessão, sendo parte do caderno de encargos da concessionária, garantindo que a requalificação do Complexo Anhembi esteja alinhada com as melhores práticas do mercado global.

3.5 Modelo final

Após um extenso processo de análise e debates, o modelo final do Complexo Anhembi estabelece diretrizes claras para sua modernização e ampliação, garantindo que o espaço atenda aos mais altos padrões internacionais para feiras, congressos, convenções e eventos culturais.

O plano inclui a obrigatoriedade de um novo Centro de Convenções, ampliando a área locável mínima para 10.000 m², além da construção de uma plenária/ballroom com capacidade para 5.000 pessoas e a expansão das salas modulares para, no mínimo, 8.000 m². Essas diretrizes foram definidas com base nos estudos realizados no Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) e nas tendências do setor de eventos e turismo de negócios (São Paulo Turismo, 2021).

Além disso, o projeto permite a construção e operação de empreendimentos associados, respeitando índices mínimos de utilização definidos para os principais espaços do complexo:

- Palácio das Convenções: após a expansão, terá 24.000 m² de áreas locáveis, sendo, 6.000 m² para exposições; 8.000 m² de salas modulares; e 10.000 m² para auditórios e plenárias, incluindo um salão principal de 5.000 m², com capacidade mínima para 5.000 pessoas;
- Pavilhão de Exposições: manutenção da área contínua de 74.700 m², garantindo um ambiente modular e climatizado para feiras, exposições e eventos de grande porte. O espaço não poderá ser seccionado para preservar sua atratividade como o maior pavilhão de exposições do Brasil, fator decisivo para promotores de eventos (São Paulo Turismo, 2020).
- Sambódromo (Polo Cultural e Esportivo Grande Otelo): capacidade para 30.000 espectadores em arquibancadas, além de uma pista de 600 metros lineares para desfiles; possibilidade de locação para shows e eventos, garantindo a multifuncionalidade do espaço; e manutenção de 75 dias anuais de uso pelo Poder Concedente, sendo 68 dias com prioridade para o Carnaval.

O projeto exige que os espaços locáveis contem com infraestrutura de suporte adequada, incluindo banheiros, áreas administrativas, cabines de tradução, cozinhas, corredores de circulação e áreas de carga e descarga, assegurando um padrão internacional de operação e conforto.

Para garantir a modernização do Complexo Anhembi, a concessionária deverá: manter e ampliar a área locável do Centro de Convenções para, no mínimo, 10.000 m²; realizar um retrofit completo no Sambódromo, incluindo a recuperação estrutural, impermeabilização e modernização dos sanitários; e garantir a modularidade do Pavilhão de Exposições, permitindo a realização de múltiplos eventos simultâneos sem comprometer a qualidade dos espaços.

A requalificação do Sambódromo respeitará sua identidade histórica, exigindo a preservação dos arcos de iluminação, símbolo arquitetônico do espaço. Já no caso do Auditório Celso Furtado, qualquer eventual demolição deverá incluir uma referência arquitetônica à sua cúpula/abóbada, reforçando a identidade visual do complexo.

A concessionária deverá cumprir todas as normas e regulamentações vigentes nos âmbitos federal, estadual e municipal, abrangendo engenharia, demolição, construção, requalificação, operação e manutenção do complexo.

A modernização do Complexo Anhembi contribuirá diretamente para a fortalecimento do turismo de negócios, segmento que movimentou R\$ 4,5 bilhões em São Paulo em 2019, consolidando a cidade como líder nacional em feiras e congressos (WTTC, 2020). Com a implementação desse modelo, o Anhembi se posicionará como um dos principais centros de eventos da América Latina, promovendo desenvolvimento econômico e geração de empregos.

3.5.1 Empreendimentos associados

O modelo de concessão do Complexo Anhembi, conforme diretrizes estabelecidas pela São Paulo Parcerias (SPP), prevê a possibilidade de implementação de empreendimentos associados que sejam compatíveis com as atividades do complexo, impulsionando seu desenvolvimento econômico e turístico.

Esses empreendimentos não são obrigatórios, mas podem ser explorados pelo concessionário de forma estratégica, desde que respeitem restrições legais e operacionais. A definição de usos permitidos e proibidos visa garantir a harmonia entre as novas atividades e a vocação original do Anhembi como centro de convenções, feiras e eventos.

A concessão será estruturada em dois segmentos principais. São eles:

- a) Uso típico, referente às atividades essenciais do Complexo Anhembi, como feiras, congressos e eventos culturais; e
- b) Empreendimentos associados, que são opcionais e poderão ser desenvolvidos pelo concessionário para ampliar a atratividade e a sustentabilidade econômica do espaço.

Dentre as intervenções previstas, destaca-se a criação de um Boulevard, proposta pela SPP para integrar as novas estruturas ao espaço urbano, oferecendo áreas de convivência, serviços e comércio. Essa iniciativa segue tendências internacionais de requalificação de centros de eventos, criando um ambiente mais dinâmico e acessível para visitantes e expositores (WTTC, 2020).

Os usos permitidos e proibições no Complexo Anhembi serão abordados a seguir.

3.5.2 Usos permitidos e proibições no Complexo Anhembi

A definição dos empreendimentos associados no Complexo Anhembi segue critérios estabelecidos pelo Poder Concedente (SPTuris), que tem a prerrogativa de autorizar ou vetar projetos com base na sua compatibilidade com os interesses públicos e na sinergia com a vocação do complexo para eventos, convenções e turismo de negócios.

Os empreendimentos permitidos são aqueles que complementam e fortalecem as atividades do Complexo Anhembi, garantindo serviços essenciais ao público e infraestrutura de apoio para eventos. Entre eles, conforme previsto no Anexo III do Contrato de Concessão, destacam-se:

- Serviços administrativos e operacionais: chapelaria, armários, armazéns e serviços gráficos;
- Serviços financeiros: agências bancárias e casas de câmbio;
- Entretenimento e cultura: cinemas, teatros e casas de espetáculo com capacidade para até 1.200 pessoas;
- Arena Multiuso: para eventos esportivos e de lazer;
- Comércio de pequeno e médio porte: farmácias, lojas de conveniência e outros estabelecimentos;
- Hospedagem: hotéis e flats de diferentes categorias econômicas;

- Estacionamento: ampliação da capacidade de vagas para veículos;
- Alimentação e bebidas: restaurantes, cafés e lanchonetes em diferentes faixas de preço.

Essas permissões seguem modelos internacionais de concessão de centros de convenções e feiras (WTTC, 2020), priorizando atividades que agreguem valor ao turismo de negócios e ao mercado de eventos.

Para evitar impactos negativos ao perfil do Complexo Anhembi e preservar sua identidade como hub de eventos, cultura e turismo, foram estabelecidas restrições a determinados empreendimentos. São vedadas as seguintes atividades:

- Atividades industriais: incompatíveis com a natureza do complexo;
- Templos religiosos: devido ao potencial impacto na programação de eventos e na ocupação dos espaços;
- Instituições de ensino em grande escala: evitando a descaracterização da finalidade do local;
- Postos de gasolina: em razão de normas ambientais e de segurança;
- Mega Lojas isoladas: impedindo o desvio do foco comercial do complexo;
- Qualquer outro empreendimento proibido por legislações municipais, estaduais e federais.

Além disso, qualquer atividade que não esteja prevista no contrato, só poderá ser implementada mediante autorização expressa da SPTuris, garantindo alinhamento com as diretrizes urbanísticas da cidade de São Paulo (São Paulo Parcerias, 2021).

Todas as construções destinadas a empreendimentos associados serão reversíveis ao final da concessão, ou seja, permanecerão como patrimônio público ao término do contrato. Essa medida visa assegurar que os investimentos feitos ao longo do período concessionário beneficiem permanentemente a cidade.

Explicado o projeto de concessão do Complexo do Anhembi em São Paulo, no próximo capítulo será analisada a contribuição da SPTuris na definição dos investimentos necessários para o Complexo Anhembi.

4 INVESTIMENTOS, IMPLEMENTAÇÃO E CONCESSÃO

Este capítulo apresenta a contribuição da SPTuris na definição dos investimentos necessários para o Complexo Anhembi, incluindo prazos de reinvestimento e projeções de receita ao longo da concessão.

4.1 Investimentos e receitas

A SPTuris desempenhou um papel essencial na elaboração das estimativas de investimento e reinvestimento do Complexo Anhembi, consolidando um Plano de Negócios Referencial (PNR) após consultas públicas e revisões técnicas. O plano prevê investimentos totais de R\$ 378 milhões durante o período da concessão, distribuídos da seguinte forma: R\$ 141,9 milhões para requalificação da infraestrutura existente; e R\$ 236,6 milhões para reinvestimentos ao longo da concessão.

As estimativas foram baseadas em estudos realizados pela Diretoria de Infraestrutura da SPTuris, utilizando referências de índices setoriais como EDIF e SINAP, além de orçamentos solicitados a empresas especializadas. Esses números servem como base referencial para o PNR (Plano de Negócios Referencial), sendo que a concessionária vencedora da licitação será responsável pelos projetos detalhados e pela execução orçamentária.

Adicionalmente, o plano prevê um investimento de R\$ 29 milhões destinados à Cota de Solidariedade, conforme exigido pelo Plano de Intervenção Urbana do Anhembi e pelo Plano Diretor Estratégico de São Paulo. Assim, o investimento total projetado para a concessão atinge R\$ 661,7 milhões (São Paulo Turismo, 2020).

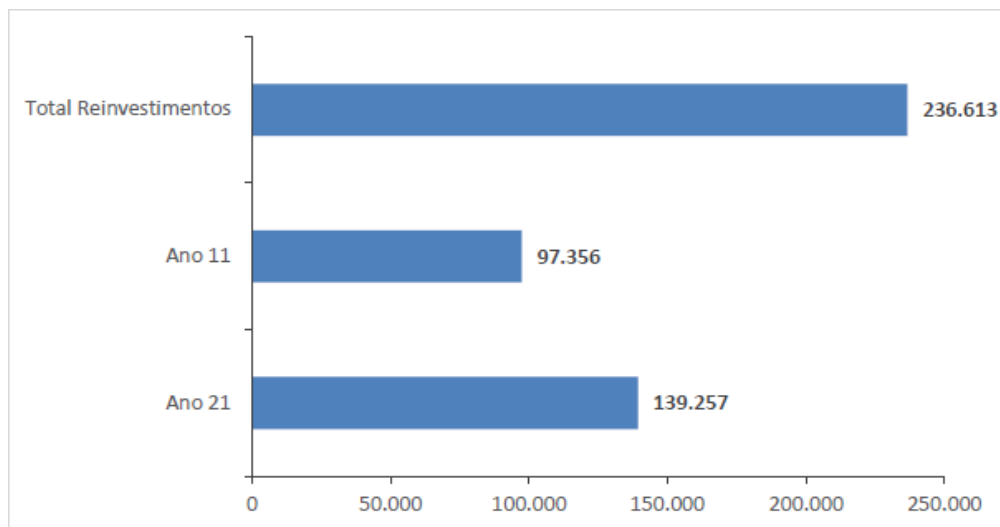
A Diretoria de Infraestrutura da SPTuris realizou um levantamento detalhado das necessidades do complexo, resultando em um orçamento preliminar de R\$ 140 milhões, considerando os critérios mínimos que poderão ser exigidos no edital da concessão.

Inicialmente, previa-se a construção de um prédio administrativo e de manutenção, mas após análises e debates, decidiu-se que essa obrigação ficará a cargo da concessionária, sem exigência de manter tais áreas dentro do Complexo. Também foi definido que a administração pública não precisará manter uma equipe

fixa no local, apenas um escritório administrativo para supervisão das operações (Brasil Plural, 2019).

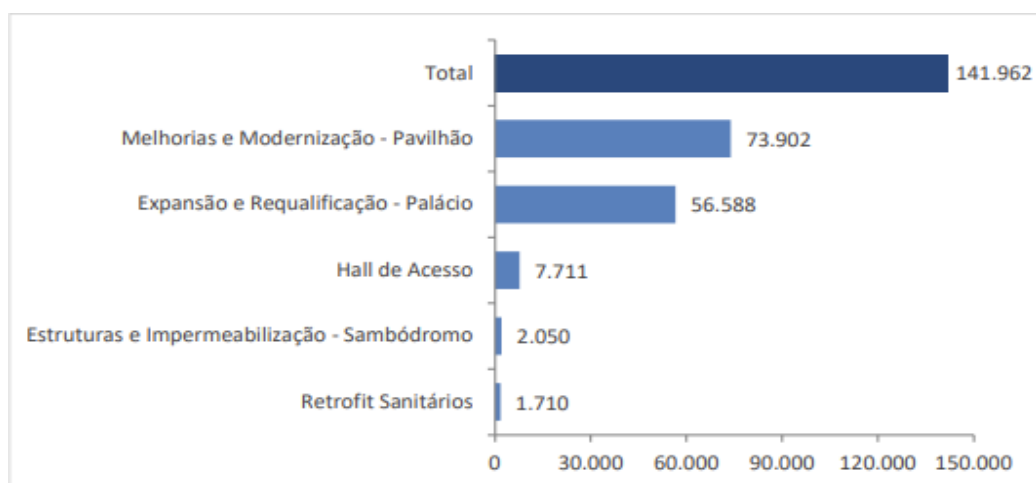
Os valores opcionais para empreendimentos associados foram calculados pela São Paulo Parcerias (SPP) com base em estudos da empresa Brasil Plural, utilizados anteriormente para a modelagem econômico-financeira do projeto, apresentando assim a seguinte estimativa de investimento:

Gráfico 1 - Estimativa do Capex do programa de intervenção (R\$ mil)



Fonte: Relatório consolidado do projeto de concessão de uso do ativo complexo do Anhembi (2021).

Gráfico 2 - Estimativa do Capex de Reinvestimentos (R\$ mil)



Fonte: Relatório consolidado do projeto de concessão de uso do ativo complexo do Anhembi (2021).

A análise financeira do Complexo Anhembi identificou que os valores de locação por metro quadrado estavam defasados em relação ao mercado. Após a apresentação de justificativas pela SPTuris, a São Paulo Parcerias (SPP) revisou esses valores, resultando em uma receita anual projetada de R\$ 174 milhões para os equipamentos do complexo.

Essa estimativa foi baseada em uma avaliação detalhada das receitas provenientes de diferentes áreas do Anhembi:

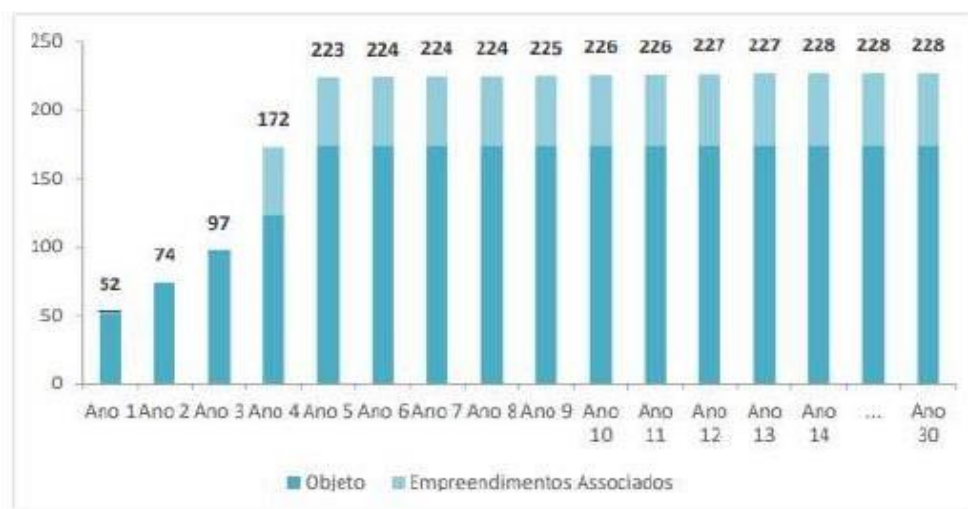
- Sambódromo: projeção considerando 290 dias disponíveis para locação, com taxa de ocupação de 90%, diária potencial de R\$ 32.296 e um desconto de 2% sobre o preço potencial;
- Pavilhão de Exposições: estimativa com base na área locada anualmente (21,8 milhões de m²/ano), preço médio de R\$ 4,84/m² e um desconto de 11% sobre o preço potencial;
- Palácio de Convenções: consideração da área locada anualmente (6,49 milhões de m²/ano), preço médio de R\$ 8,41/m² e um desconto de 10% sobre o preço potencial.

Além das receitas diretas de locação, estima-se um adicional de 15% sobre a Receita Operacional Bruta, proveniente de locação de vagas de estacionamento, considerando a ampla área disponível durante eventos e exploração de mídia e telecomunicações, incluindo a locação do sistema de telecomunicação e publicidade durante os eventos.

A projeção financeira indica que as receitas crescerão progressivamente até o Ano 14, quando a concessão atingirá sua maturidade financeira. A partir desse ponto, espera-se uma estabilização dos valores até o término do contrato (São Paulo Parcerias, 2021).

O gráfico 3 apresentado a seguir expõe a projeção de receitas relacionada ao objeto.

Gráfico 3 – Projeção de Receitas – Objeto (milhões)



Fonte: São Paulo Parcerias (2021)

A São Paulo Parcerias (SPP) estimou uma receita anual de R\$ 54 milhões para os Empreendimentos Associados, considerando a maturidade da concessão. Como esses valores não estão diretamente ligados às atividades tradicionais da SPTuris, a empresa não deliberou nem comentou sobre essas projeções.

O custo operacional anual foi calculado em R\$ 79 milhões, conforme indicado no Plano de Negócios Referencial (PNR). Essa estimativa foi baseada em estudos realizados pela consultoria Brasil Plural, com ajustes da SPP para refletir os investimentos obrigatórios e a estimativa de custos.

A análise da Brasil Plural utilizou, em parte, dados fornecidos pela SPTuris, mas a SPP incorporou contribuições adicionais, permitindo um consenso razoável sobre as receitas projetadas.

Os valores de locação dos espaços foram considerados competitivos, mesmo antes das requalificações previstas. A adequação dos preços foi reforçada pela dinâmica do mercado privado, que opera em um cenário altamente competitivo.

Em comparação com 2014, quando os índices de ocupação foram: 91% no Pavilhão de Exposições; 96% no Palácio das Convenções; e 73% no Polo Cultural e Esportivo Grande Otelo (Sambódromo).

As projeções do PNR da SPP são conservadoras, com ocupações estimadas em 78% para o Pavilhão e 71% para o Centro de Convenções e Sambódromo na maturidade da concessão.

Além disso, os preços atuais estão alinhados com o valor do metro quadrado nos diferentes equipamentos do Complexo Anhembi. Considerando os descontos médios aplicados, as premissas de receita para os equipamentos de uso típico são consistentes e realistas, especialmente após as melhorias planejadas (São Paulo Parcerias, 2021).

Passa-se a seguir à análise da consulta pública e implementação do projeto.

4.2 Consulta pública e implementação do projeto

O modelo de concessão do Complexo Anhembi foi submetido à Consulta Pública, encerrada em 8 de agosto de 2020, após a realização de uma audiência pública em 30 de julho de 2020. Durante esse período, com o apoio da São Paulo Parcerias (SPP) e da Secretaria de Parcerias e Investimentos (SPN), foram promovidas rodadas de reuniões com potenciais investidores, demonstrando o interesse do mercado e a viabilidade do projeto.

A SPN, responsável pela promoção de investimentos, organizou reuniões individuais com 12 empresas das 64 inicialmente contatadas. Essas reuniões tiveram como objetivo apresentar a modelagem da concessão, coletar contribuições e críticas e ajustar o projeto de forma a atender aos interesses do município e dos investidores.

As contribuições recebidas não levantaram questionamentos técnicos significativos, reforçando a atratividade e viabilidade do modelo de concessão proposto (São Paulo Parcerias, 2021).

Foram realizadas 12 reuniões individuais em ambiente virtual com as seguintes empresas: GL Events; T4F; BV Asset; Brookfield; Cidade Center Norte; Delta EF; Messe Muenchen do Brasil; Organizações Yes; CICB; Live Nation; Wtorre; e Planova.

O propósito desses encontros foi apresentar o projeto ao mercado, coletar contribuições e aperfeiçoar a modelagem da concessão, garantindo que a proposta final atendesse aos requisitos do edital e fosse atrativa para os investidores.

Diversos pleitos foram recebidos, principalmente relacionados ao Plano de Negócios Referencial (PNR), com possíveis impactos sobre os valores finais a serem pagos ao Poder Concedente. No entanto, a adoção de um modelo clássico de concessão se mostrou uma decisão acertada, já que as empresas consultadas,

reconhecidas por sua experiência no setor, não apresentaram objeções técnicas relevantes. Isso confirmou a solidez do projeto e sua aceitação no mercado (São Paulo Parcerias, 2021).

Durante a Consulta Pública sobre a concessão do Complexo Anhembi, foram levantadas diversas questões pela sociedade civil e por entidades interessadas. Os principais pontos discutidos envolveram a possibilidade de demolição das estruturas existentes e a adequação da área expositiva às exigências do edital.

Uma das dúvidas mais recorrentes foi sobre a demolição total ou parcial das estruturas do Complexo Anhembi. De acordo com o edital, a demolição do Palácio das Convenções e do Pavilhão de Exposições é permitida, desde que a concessionária construa um novo pavilhão de pelo menos 74 mil m² e um centro de convenções com 24 mil m² de áreas locáveis.

Atualmente, não há restrição legal para alterações estruturais no complexo, conforme deliberado pelo Conselho Municipal de Preservação do Patrimônio Histórico, Cultural e Ambiental de São Paulo (CONPRESP). Em sua 655ª Reunião Ordinária, realizada em 30 de outubro de 2017, o CONPRESP arquivou a proposta de tombamento do Anhembi por meio da Resolução 36/CONPRESP/2017, que excluiu os imóveis do complexo da Zona Especial de Preservação Cultural (ZEPEC) (CONPRESP, 2017).

Apesar da ausência de tombamento, a SPTuris considera essencial preservar elementos icônicos do complexo. Segundo informações da Fundação Oscar Niemeyer (2020), entre eles, destacam-se:

- a cúpula contemplativa do Auditório Celso Furtado: caso seja demolido, o concessionário deverá construir uma estrutura que mantenha referência arquitetônica à cúpula, reconhecida como um símbolo do Complexo Anhembi;
- os arcos de iluminação do Sambódromo: projetados por Oscar Niemeyer, são amplamente reconhecidos pelo público e fundamentais para a identidade visual dos desfiles de Carnaval, transmitidos para milhões de espectadores ao redor do mundo.

Outro tema amplamente debatido foi a exigência de manter a área locável do Pavilhão de Exposições em 74 mil m², conforme o edital. Algumas empresas sugeriram reduzir essa metragem ou reconfigurá-la para convenções, alegando uma tendência de queda na demanda por grandes espaços expositivos.

Essa proposta foi feita por GL Events, Cidade Center Norte e Live Nation, que atuam como concorrentes diretas da SPTuris no setor de eventos. A análise da SPTuris indicou que a redução da área expositiva poderia comprometer a competitividade do Anhembi, limitando sua capacidade de atrair grandes feiras e convenções internacionais.

Por esta razão, manter o Pavilhão de Exposições com sua metragem integral é essencial por diversos motivos:

- Diferencial competitivo: o Anhembi possui a maior área contínua de exposições do Brasil, fator determinante para atrair eventos de grande porte (São Paulo Parcerias, 2021);
- Valorização do ativo: como bem público, a manutenção do pavilhão garante que o Poder Concedente preserve seu valor estratégico no setor de eventos; e
- Flexibilidade modular: embora o pavilhão possa ser reconstruído, a exigência do edital visa garantir sua funcionalidade sem fragmentar sua área, permitindo a realização de eventos simultâneos sem comprometer grandes exposições.

Dessa forma, a decisão final da consulta pública consolidou a necessidade de manter a metragem exigida, reforçando a importância estratégica do Complexo Anhembi para a economia da cidade.

4.2.1 Plano de transição para a agenda de eventos futuros já firmados com a SPTURIS

Durante as deliberações internas da Companhia, foi identificado que o Concessionário deveria ser obrigado a cumprir os contratos de eventos já firmados com o Poder Concedente, especificamente os contratos realizados até 2022. Essa exigência foi formalizada pela cláusula que estabelece: “o Concessionário deverá assumir e cumprir os contratos de eventos firmados pelo Poder Concedente para os anos de 2020, 2021 e 2022, até a Data da Ordem de Início”.

Além disso, foi necessário ajustar o prazo para os investimentos, estendendo-o de 03 para 04 anos. O motivo dessa alteração foi o fato de que, até 2022, o Concessionário teria que cumprir compromissos já assumidos, o que impactaria o início das intervenções no complexo. O plano original, que previa três anos para

implementação (com o primeiro ano destinado a estudos e licenciamento), foi ajustado para permitir que o Concessionário cumprisse a agenda de eventos e, ao mesmo tempo, avançasse com o processo de licenciamento e projetos de requalificação. A implementação das obras ocorrerá, então, entre os anos 2022 e 2024.

Durante as reuniões com os interessados, surgiram questões sobre o uso preferencial do Sambódromo e outras áreas do Complexo. Foi esclarecido que a cessão preferencial se aplicaria somente ao Sambódromo, com a condição de que o uso fosse previamente agendado com o Concessionário.

Ademais, o Poder Concedente poderá reservar outras áreas do complexo, conforme a necessidade de eventos. Um ponto crucial discutido foi a definição do período de uso do Sambódromo para o Carnaval, que, após análise da Diretoria Executiva, foi fixado a partir da terça-feira de Carnaval. O restante dos 75 dias anuais de uso preferencial será distribuído conforme as demandas do Poder Concedente.

Sobre os *naming rights* (diretos de nome), o artigo 20-A da Lei 14.233/2006 (Lei Cidade Limpa) estabelece uma exceção para o Carnaval, permitindo a veiculação de anúncios no Sambódromo por até 30 dias, restritos à área do Sambódromo.

Conforme estipulado em contrato todas as edificações realizadas no Complexo Anhembi pelo Concessionário serão transferidas de volta ao Poder Público ao fim da concessão. Essas construções não poderão ser vendidas e serão incorporadas ao patrimônio da SPTuris.

Isso garante que todas as novas edificações e melhorias realizadas durante a concessão se mantenham sob o controle da SPTuris, preservando o caráter público do complexo. A medida visa evitar a fragmentação do espaço, protegendo também o equilíbrio econômico-financeiro da concessão, pois impede que o Concessionário transfira a titularidade de ativos essenciais para a operação do Anhembi.

A reversibilidade se aplica a todos os bens essenciais para o funcionamento do Complexo, assegurando que o local continue a ser utilizado e explorado sem interrupções, mesmo após o término da concessão.

4.3 Implementação do Projeto

Caso o processo licitatório seja bem-sucedido, a SPTURIS assumirá a responsabilidade como Poder Concedente do Complexo Anhembi, incluindo a gestão do contrato de concessão e a fiscalização do seu cumprimento. Além disso, será incumbida de assegurar uma transição eficiente da gestão para o concessionário, conforme os termos contratuais.

De acordo com as disposições mais recentes nos documentos da concessão, recomenda-se que o prazo para a Transferência da Gestão Operacional seja estendido para até 60 dias após a emissão da Ordem de Início. O objetivo dessa extensão é garantir uma transição adequada, levando em conta os seguintes pontos: realização dos eventos já agendados para o início da concessão; tempo necessário para a regularização e formalização dos contratos; e formação e preparação da equipe operacional do concessionário.

Em relação à execução dos contratos de eventos já firmados com a SPTURIS, durante os primeiros 30 dias após a assinatura do contrato de concessão, a SPTURIS continuará sendo responsável pela gestão e execução dos eventos, com o apoio do concessionário. No segundo mês de transição, essa responsabilidade será transferida para o concessionário, que, já devidamente preparado, assumirá o controle das operações, com o suporte da SPTURIS.

Adicionalmente, durante o primeiro mês da concessão, as receitas geradas pelos eventos serão atribuídas à SPTURIS, sem que haja dedução dos valores das outorgas devidas.

4.4 Concessão

As razões que justificam a opção pela Concessão Onerosa de Uso do Complexo Anhembi, destacam os benefícios econômicos e sociais da medida. A concessão permitirá a geração de receitas que atenderão ao interesse público e contribuirão para o equilíbrio econômico-financeiro da SP Turis. Estima-se que a empresa receba R\$ 311 milhões ao longo dos 30 anos de concessão, considerando o valor presente líquido das outorgas fixa e variável.

Além disso, a concessionária será responsável por encargos como a modernização e adequação de equipamentos, incluindo: área de exposição de no

mínimo 74,7 mil m², climatizada e modular; espaço de convenções com área locável de 24 mil m² e capacidade para 12 mil pessoas; e reformas no Sambódromo para eventos como o Carnaval.

A concessão busca viabilizar a reforma, gestão e operação do Complexo, utilizando recursos e expertise privados. Isso proporcionará maior eficiência na gestão, a exploração de novas fontes de receita e melhorias estruturais, reposicionando o Complexo no cenário nacional e internacional de convenções e exposições.

4.4.1 Modelo jurídico e justificativa

Após análise técnica, concluiu-se que o modelo mais adequado seria a Concessão de Uso Oneroso, considerando que o Complexo Anhembi é um bem particular pertencente à SP Turis, uma empresa de direito privado. Por não se tratar de serviço público essencial, modelos como Parcerias Público-Privadas (PPP) ou concessão de serviços públicos foram descartados. A legislação aplicável, como a Lei Federal nº 8.987/1995, assegura robusto respaldo jurídico para esse tipo de concessão.

A modalidade de licitação escolhida foi a concorrência internacional, dada a relevância global do projeto e o interesse demonstrado por empresas estrangeiras durante os estudos preliminares. Essa escolha amplia a competitividade e assegura a participação de potenciais investidores internacionais.

4.4.2 Critérios de julgamento

O critério adotado para selecionar a proposta vencedora foi a maior oferta de outorga fixa, conforme previsto na Lei nº 8.987/1995. Esse critério garante objetividade na avaliação das propostas, sem comprometer a qualidade técnica do projeto, que será assegurada por requisitos de habilitação e parâmetros mínimos definidos no contrato e seus anexos.

4.4.3 Subsídio cruzado no contexto da concessão

A concessão onerosa do Complexo do Anhembi pode incorporar a lógica do subsídio cruzado como instrumento de equilíbrio entre viabilidade econômica e função social do equipamento urbano. Nesse modelo, a concessionária utiliza os excedentes financeiros obtidos a partir da exploração das atividades altamente rentáveis- como feiras internacionais, eventos corporativos e grandes espetáculos- para custear ou viabilizar economicamente a manutenção de iniciativas de menor retorno financeiro, porém de interesse público, como eventos culturais populares, atividades educativas e o uso gratuito de áreas abertas ao público. Tal arranjo, quando previsto contratualmente, permite que o espaço continue cumprindo seu papel social e democratizando o acesso à cultura e ao lazer, ao mesmo tempo em que garante sustentabilidade financeira ao projeto e reduz a necessidade de aportes diretos do poder público.

4.4.4 Alteração no prazo de concessão

Inicialmente previsto para 35 anos, o prazo de concessão foi reduzido para 30 anos, conforme decisão do Conselho Municipal de Desestatização e Parcerias. Essa mudança visa alinhar o projeto a modelos similares já implementados, sem prejuízo aos objetivos da concessão.

4.4.5 Concessão GL *Events*

Em maio de 2021, a Prefeitura de São Paulo, por meio da São Paulo Turismo (SPTuris), formalizou a concessão do Complexo Anhembi à multinacional francesa GL events. A empresa assumiu a gestão, manutenção e exploração comercial do espaço por um período de 30 anos, após vencer a licitação com uma proposta de R\$ 53,7 milhões.

O projeto de revitalização do Anhembi, denominado “Distrito Anhembi”, prevê investimentos de aproximadamente R\$ 1,5 bilhão até 2026. As melhorias incluem a renovação dos pavilhões de exposição, a construção de um novo centro de convenções com mais de 100 mil m² e uma arena multiuso com capacidade para 15 mil pessoas, em parceria com a REVEE.

A receita da concessionária em 2024 foi de aproximadamente R\$101 milhões, e a expectativa é que o complexo modernizado impulse a economia local, movimentando cerca de R\$ 5 bilhões por ano na cidade de São Paulo.

O contrato assinado em 2021, teve posse efetiva em Janeiro de 2022 e início das obras de reforma em 2023, com o objetivo de reposicionar o Anhembi como um dos principais locais de eventos na América Latina. O projeto inclui a construção de uma arena de última geração, um teatro, a "Passarela Cultural" (Sambódromo), um centro de exposições totalmente renovado e o primeiro centro de convenções internacionais de nova geração de São Paulo.

A GL events, que já administra o São Paulo Expo na capital paulista e o Riocentro no Rio de Janeiro, reforça sua presença no mercado brasileiro de eventos com a concessão do Anhembi. A empresa projeta um faturamento de R\$ 800 milhões com a expansão do complexo.

O balanço da GL events teve seu valor realizado de R\$408.408,00 milhões e R\$212.933,00 milhões em andamento.

O contrato de concessão estabelece que a GL events seja responsável por todas as obras de modernização, além da gestão operacional do complexo, visando aumentar a eficiência e explorar novas fontes de receita.

Com a conclusão das obras, o Distrito Anhembi pretende se consolidar como um polo de entretenimento e eventos, contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico e cultural da cidade de São Paulo.

4.5 O Complexo do Anhembi após a concessão

A concessão do Complexo do Anhembi à iniciativa privada, efetivada em 2022, marcou mais do que uma simples alteração no modelo de gestão de um dos principais equipamentos públicos da capital paulista. Foi, antes de tudo, o início de uma reinterpretação mais ampla de seu papel na cidade. Ao delegar sua administração à iniciativa privada, o poder público não apenas buscou eficiência operacional, mas sinalizou um reposicionamento estratégico: o Anhembi passou a ser tratado não só como espaço físico, com suas limitações estruturais e sua longa trajetória —, mas como um ativo simbólico, capaz de refletir as ambições da metrópole num cenário global de eventos. Essa inflexão sugere, portanto, uma tentativa deliberada de reposicionar São Paulo como protagonista num circuito

internacional cada vez mais competitivo, no qual infraestrutura e imagem caminham lado a lado (Machado, 2024).

Sob a administração da GL Events Brasil, que assumiu a concessão por meio de processo licitatório conduzido pela Prefeitura, o novo modelo estabelecido impôs obrigações contratuais expressivas em termos de investimentos. Tais aportes não se restringem à recuperação da infraestrutura preexistente, mas envolvem também a implementação de melhorias substanciais em termos de funcionalidade, sustentabilidade e integração com outras dinâmicas urbanas e econômicas. A proposta parte do pressuposto de que um espaço como o Anhembi, para se manter competitivo, precisa dialogar com os padrões internacionais contemporâneos de hospitalidade, tecnologia e logística (Prefeitura de São Paulo, 2022).

Entre os projetos já em andamento, merece atenção especial o novo centro de convenções, concebido desde o início com foco em eficiência energética rigorosa, flexibilidade espacial e conectividade digital avançada. A proposta central é que esse espaço se comporte como um organismo dinâmico, apto a se ajustar a diferentes formatos de eventos, desde grandes congressos científicos até feiras específicas e segmentadas, sem jamais comprometer o conforto, a inovação tecnológica e o compromisso com a sustentabilidade ambiental. A conectividade de alta velocidade, os sistemas inteligentes de gestão energética e os dispositivos de segurança integrados compõem o escopo técnico do novo equipamento, sinalizando um reposicionamento do Anhembi frente à crescente sofisticação do mercado internacional de eventos (GL Events, 2023).

Outro eixo central da proposta diz respeito à construção de um hotel de padrão internacional, diretamente integrado ao conjunto, voltado especialmente à demanda de turistas corporativos, expositores e participantes de grandes congressos. Por meio dessa iniciativa, busca-se não apenas aumentar o conforto dos frequentadores do complexo, mas também incentivar uma estadia mais prolongada dos visitantes, potencializando os impactos econômicos positivos na região e consolidando o Anhembi como um importante polo de hospitalidade urbana (São Paulo Parcerias, 2022).

Simultaneamente, a revitalização do antigo Pavilhão de Exposições contempla a renovação de materiais desgastados, a atualização dos sistemas de climatização e a ampliação dos acessos e das docas para carga e descarga, o que proporciona maior flexibilidade para a realização de múltiplas feiras simultâneas. O

Sambódromo, por sua vez, está sendo objeto de intervenções pontuais, voltadas à acessibilidade, à iluminação e à segurança, com o propósito de preservar sua vocação como espaço do carnaval e de grandes eventos culturais de massa (GL Events, 2023).

No conjunto, tais ações apontam para uma reconfiguração profunda do Anhembi enquanto “Distrito de Eventos” — uma centralidade urbana multifuncional, interligada e tecnicamente preparada para se inserir de forma competitiva no circuito global de convenções, feiras e congressos. Conforme estabelecido no contrato, os investimentos mínimos previstos superam os R\$ 500 milhões, com aplicação prevista ao longo da primeira década da concessão, cuja duração total será de trinta anos (Prefeitura de São Paulo, 2022).

Machado (2024) destaca que esse processo vai além da simples atualização física do complexo; representa a implementação de um novo modelo de governança, fundamentado em princípios empresariais que valorizam a eficiência operacional, a multiplicidade de usos e a inserção da marca Anhembi no cenário internacional. Com isso, o complexo passa a ser reposicionado não apenas como um equipamento urbano revitalizado, mas como um agente ativo na economia simbólica e na dinâmica global dos eventos corporativos e culturais de grande porte.

4.6 O papel do Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCM-SP)

No processo de concessão onerosa do Complexo do Anhembi, a atuação do Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCM-SP) assumiu um papel mais do que protocolar: foi decisiva para assegurar que o conjunto das decisões administrativas estivesse em sintonia com os princípios que regem a boa governança pública — legalidade, economicidade e transparência. Longe de ser um mero órgão fiscalizador reativo, o Tribunal consolidou-se como uma instância técnica e autônoma, cuja autoridade se ancora tanto na Constituição Federal quanto na Lei Orgânica do Município, com especial responsabilidade sobre contratos administrativos de maior complexidade, como concessões e parcerias público-privadas (São Paulo, 2020).

É importante destacar que o trabalho do TCM-SP não se limita ao controle a posteriori. Sua atuação, na prática, precede a formalização dos contratos, exercendo uma função preventiva que busca antever fragilidades jurídicas, riscos

orçamentários ou desequilíbrios na modelagem contratual. No caso do Anhembi, esse acompanhamento se fez presente desde os estágios iniciais, quando os estudos técnicos preliminares ainda estavam em elaboração. A Corte de Contas, nesse contexto, produziu pareceres que não apenas avaliavam a legalidade dos atos, mas também confrontavam estimativas econômicas, projeções operacionais e a lógica de distribuição dos riscos entre o poder público e o concessionário (São Paulo, 2019).

Ao intervir nesse processo, o TCM-SP não apenas contribuiu para o aprimoramento dos instrumentos jurídicos que sustentam o projeto, mas também impôs ajustes que refletissem maior clareza nas regras de remuneração, transparência nos compromissos de investimento e equilíbrio nas obrigações assumidas por ambas as partes. Sua atuação, portanto, transcende o mero exercício da vigilância contábil: assume uma função propositiva, orientada pela defesa do interesse coletivo e pela integridade dos mecanismos de delegação administrativa.

As avaliações do Tribunal foram profundas e detalhadas, incluindo o exame da precificação dos ativos, a projeção das receitas futuras, a distribuição dos riscos entre as partes e os mecanismos previstos para fiscalização contratual. Além disso, o TCM-SP contribuiu para a adequação das cláusulas do edital, promovendo ajustes que garantissem maior equilíbrio nas obrigações contratuais e aprimorassem a transparência nos critérios de remuneração e investimento, fortalecendo, assim, a segurança jurídica do processo (TCM-SP, 2022).

Importante frisar que a missão do Tribunal não se encerra com a assinatura do contrato. Ao contrário, ele mantém uma presença constante, acompanhando a execução do acordo ao longo dos seus trinta anos de vigência, por meio da análise das prestações de contas anuais e da fiscalização direta das obras e serviços. Para além da atuação técnica, o TCM-SP também fomenta a participação social, disponibilizando canais de comunicação que aproximam a sociedade civil do controle das políticas públicas (Martins, 2023).

Assim, o Tribunal de Contas reafirma seu papel enquanto guardião da boa governança e da responsabilidade pública, promovendo uma gestão pautada pela eficiência, legalidade e publicidade. No Complexo do Anhembi, essa intervenção técnica foi determinante para corrigir fragilidades iniciais, conferindo ao contrato de concessão maior aderência às normas jurídicas e aos valores que regem a administração pública brasileira.

5 CONCLUSÃO

A concessão é um meio importante para melhoria de serviços, infraestrutura e desoneração da máquina pública.

É crucial diferenciar privatização, concessão e Parceria Público-Privada. A privatização envolve a transferência, total ou parcial, de ativos, serviços ou empresas públicas para o setor privado, concretizando-se através de venda direta, abertura de capital ou terceirização.

Já a concessão é um acordo entre o estado e um agente privado, no qual o estado delega ao setor privado o direito de explorar um serviço ou ativo público por um período definido, sem transferir sua propriedade. O estado mantém o controle após o término do contrato.

Por sua vez, a Parceria Público-Privada (PPP) é uma parceria entre administração pública e iniciativa privada com o objetivo de desenvolver e fornecer serviços ou infraestrutura, sendo estes de interesse da população, compartilhando riscos e responsabilidades. São Formalizadas como concessões administrativas, o parceiro privado gera receita por meio de tarifas pagas e complementação governamental ou quando não há cobrança do usuário, remunera-se o privado pelo setor público.

A concessão onerosa do Complexo Anhembi foi um importante marco para história de São Paulo e do Brasil, devolvendo ao espaço protagonismo outrora perdido, demonstrando que modelos bem estruturados de parceria público-privada podem produzir resultados significativos não apenas em termos de gestão e infraestrutura, mas também na dinamização da economia e reconfiguração institucional de agentes públicos. Este modelo revelou-se estratégico ao permitir que o poder público mantivesse a titularidade do ativo enquanto transferia sua operação e modernização à iniciativa privada, gerando desoneração da máquina pública e aumentando a eficiência na prestação de serviços.

Ademais, esta concessão, que tem como poder concedente a SPTuris, foi parte fundamental no processo que levou a S/A a reverter dez anos de prejuízo em dois de lucro. Além da outorga fixa no primeiro ano de 53,7 milhões e 12,5% da receita até o final da concessão, também existe uma estimativa de impacto econômico para a Cidade de São Paulo de 5 bilhões por ano, após as fases entregues. Esta gestão direta do complexo, possibilitou que a SPTuris assumisse

uma nova posição como agente articulador da economia criativa, despertando o interesse de outros players que passaram a considerar a construção de novos espaços concorrentes, fortalecendo o ambiente de competitividade em São Paulo.

Esse modelo tem efeitos positivos em diferentes frentes: eleva o padrão de qualidade dos serviços, amplia as opções de equipamentos para a realização de grandes eventos, atrai novos investimentos e, principalmente, contribui para consolidar a cidade como um polo internacional de negócios, cultura e inovação.

Por tudo isso, a concessão do Distrito Anhembi é um projeto que se tornou referência e demonstra como o modelo de concessão e das desestatizações podem ser benéficos para os estados e municípios. Porém, embora seja um modelo de sucesso, não necessariamente todas as possíveis parcerias entre setor público e privado darão certo. Em sua maioria, as concessões, privatizações, PPP's e demais modelos semelhantes, são extremamente positivos, mas ainda sim, não são todos, e este modelo de negócio, que é extremamente complexo, necessita de fiscalização e acompanhamento preciso, junto ao foco no interesse público.

As concessões têm sido o modelo de maior sucesso, e a concessão onerosa do Anhembi é um exemplo disso, destacando-se como uma referência de política pública eficiente e sustentável, aliando modernização, responsabilidade fiscal e fomento ao desenvolvimento econômico local e regional.

Um estado mais enxuto e maior arrecadação são resultados dessas concessões, possibilitando mais investimentos em áreas urgentes da sociedade, como educação, saúde, habitação e assistência social.

Com diversos casos de sucesso em concessões, privatizações e PPPs globalmente, o poder público tem buscado cada vez mais esses modelos, e, embora não seja em todos os casos, o balanço é positivo na maioria das vezes. O modelo de concessão, especialmente, tem sido amplamente aprovado, e espaços como o Anhembi comprovam isso, com um equipamento que rapidamente evoluiu de defasado para referência, além de gerar receita e reduzir gastos de manutenção para o município.

O mundo está evoluindo e evoluindo rápido, os modelos de desestatização são hoje as melhores formas conhecidas, embora não as únicas, para a administração pública acompanhar essa evolução.

REFERÊNCIAS

AKINTOYE, A.; BECK, M. **Public-Private Partnerships: Case Studies in Infrastructure Development**. Londres: Routledge, 2009.

AKINTOYE, A.; BECK, M.; HARDCASTLE, C. **Public-Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities**. Wiley-Blackwell, 2003.

B3. **Informações acionárias da São Paulo Turismo S.A.** Disponível em: <http://www.b3.com.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

BAYLISS, K. Utility Privatization in Sub-Saharan Africa: A Case Study. **Public Services International Research Unit**, v. 41, n. 4, p. 507-531, dez., 2003.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; PASIN, Jorge Antonio Bozoti. Parcerias Público-Privadas. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 20, p.173-196, dez., 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 7 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987.htm. Acesso em: 7 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.

BUCHANAN, J. M.; TULLOCK, G. **The Calculus of Consent**. University of Michigan Press, 1962.

ÇELIK, S.; BASDAS, U. Privatization in Developing Countries. **Journal of Economic Policy Reform**, v. 13, n. 3, o. 219-234, 2010.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Parcerias na administração pública: Concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ENCONTRA SANTANA. **Anhembi, Anhembi eventos, história do Anhembi, em Santana - SP**. 2017. Disponível em: www.encontrasantana.com.br. Acesso em: 5 maio 2025.

ENGEL, E.; FISCHER, R.; GALETOVIC, A. A New Approach to Private Roads. **Regulation**, v. 25, n. 3, p. 18-22, 2002.

ENGEL, E.; FISCHER, R.; GALETOVIC, A. **The Economics of Public-Private Partnerships**: a Basic Guide. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

ESTACHE, A.; PINGLO, M. Public-Private Partnerships and Investment in Infrastructure: The Evidence from Developing Countries. **World Development**, v. 115, p. 249-258, 2019.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and Freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 2020.

FUNDAÇÃO OSCAR NIEMEYER. **Polo de Cultura e Arte Popular de São Paulo**. Disponível em: <http://niemeyer.org.br/obra/pro325>. Acesso em: 7 maio 2025.

GL EVENTS. **Projeto Anhembi**: modernização e ampliação do complexo. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.glevents.com.br/projetos/anhembi/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

GL EVENTS. **Distrito Anhembi**: projeto de revitalização. 2023. Disponível em: <https://www.gl-events.com/pt-br/anhembi-district>. Acesso em: 1 maio 2025.

GÓES, R. de. **Anhembi**: história, importância e perspectivas de modernização do complexo. São Paulo: Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo, 2020.

GRIMSEY, D.; LEWIS, M. K. **Public Private Partnerships**: The Worldwide Revolution. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2005.

GROUT, P. The Economics of the Private Finance Initiative. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 13, n. 4, p. 53-66, 1997.

GUASCH, J. L. **Granting and Renegotiating Infrastructure Concessions**: Doing it Right. World Bank Publications, 2004. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/678041468765605224/granting-and-renegotiating-infrastructure-concessions-doing-it-right>. Acesso em: 1 maio 2025.

GUERRA, Sérgio. **Discrecionalidade, regulação e reflexividade**: uma nova teoria sobre as escolhas administrativas. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

HART, O.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. The Proper Scope of Government: Theory and an Application to Prisons. **Quarterly Journal of Economics**, v. 112, n. 4, p. 1127-1161, 1997.

HODGE, G. A. Public-Private Partnerships: The Evolving Landscape. **Public Administration Review**, v. 77, n. 3, p. 375-383, 2017.

HODGE, G. A.; GREVE, C. Public-Private Partnerships: An International Performance Review. **Public Administration Review**, v. 67, n. 3, p. 545-558, 2007.

INFO MONEY. GL events investe R\$ 1,5 bilhão para fazer o novo Anhembi. **InfoMoney**, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/business/a-gl-events-investe-r-15-bilhao-para-fazer-o-novo-anhembi/>. Acesso em: 7 maio 2025.

JOSKOW, P. California's Electricity Crisis. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 17, n. 3, p. 365-388, 2001.

LAFFONT, J. J.; TIROLE, J. **A Theory of Incentives in Procurement and Regulation**. Cambridge: MIT Press, 1993.

LOBINA, E.; HALL, D. Problems with Private Water Concessions: A Review of Experiences. **Water Policy**, v. 5, n. 3, p. 271-288, 2003.

LOPES, C.; CARVALHO, A. C. de. Espaços culturais urbanos: uma análise do sambódromo do Anhembi. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 130-147, 2018.

MACHADO, L. P. Transformações urbanas e grandes eventos: o reposicionamento do Complexo do Anhembi no pós-concessão. **Revista Cidades e Planejamento**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 85-106, 2024.

MARTINS, Carolina A. Tribunais de Contas e concessões públicas: a experiência do TCM-SP no monitoramento do Anhembi. **Revista de Administração Pública e Controle**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 203-220, 2023.

MEGGINSON, W. L.; NETTER, J. M. From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization. **Journal of Economic Literature**, v. 39, n. 2, p. 321-389, 2001.

NAUGHTON, B. **The Chinese Economy: Transitions and Growth**. Cambridge: MIT Press, 2007.

OBSERVATÓRIO DE TURISMO. Disponível em: https://observatoriodeturismo.com.br/?page_id=57. Acesso em: 10 out. 2024.

OLIVEIRA, F. M. de. **Infraestrutura urbana e turismo de eventos: o caso do Palácio das Convenções do Anhembi**. Dissertação (Mestrado em Turismo) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2021.

OLIVEIRA, Raíssa Pereira Cintra de. **Parque Anhembi: a produção de um centro de exposições em São Paulo (1963-1972)**. 10.06.2016. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002777309>. Acesso em: 1 maio 2025.

POOLE, R. **Privatization Trends: Policy and Performance**. Cambridge: Reason Foundation, 2004.

PEREIRA, C.; VASSALLO, J. M. Regulatory Risk and the Cost of Capital in Concession Contracts. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 40, n. 10, p. 807-823, 2006.

PINHEIRO-MACHADO, R.; MELO, C. C. Public-private partnership and the impacts on local governments: the case of the concession of the Anhembi Park, São Paulo. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 40, n. 1, p. 150-167, 2020.

PORTAL EVENTOS. **GL events entrega Distrito Anhembi à cidade de São Paulo**. 2024. Disponível em: <https://www.portaleventos.com.br/news/GL-Events-entrega-Distrito-Anhembi-a-cidade-de-Sao-Paulo>. Acesso em: 10 out. 2024.

SÃO PAULO. **Lei Municipal nº 7.085, de 12 de dezembro de 1967**. Autoriza a concessão de terreno para a construção do Parque Anhembi. Disponível em: <http://www.legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 1 maio 2025.

SÃO PAULO. **Lei Municipal nº 7.685, de 28 de dezembro de 1971**. Referenda convênio para desenvolvimento do Parque Anhembi. Disponível em: <http://www.legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 1 maio 2025.

SÃO PAULO. **Lei Municipal nº 8.180, de 17 de dezembro de 1974**. Autoriza a participação majoritária do município na gestão do Parque Anhembi. Disponível em: <http://www.legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 1 maio 2025.

SÃO PAULO. **Lei nº 14.223, de 26 de setembro de 2006**. Dispõe sobre a ordenação dos elementos que compõem a paisagem urbana do Município de São Paulo. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-14223-de-26-de-setembro-de-2006>. Acesso em: 10 out. 2024.

SÃO PAULO. **Estudo Técnico de Modelagem Jurídico-Financeira do Anhembi**. São Paulo, 2016.

SÃO PAULO. **Tribunal de Contas do Município – TCM-SP: funções institucionais e atuação fiscalizatória**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2019.

SÃO PAULO. **Relatório de Gestão da São Paulo Turismo**. São Paulo, 2020.

SÃO PAULO. **Procedimento de Manifestação de Interesse para a Concessão do Anhembi**. São Paulo Turismo, 2020.

SÃO PAULO. **Lei Municipal nº 17.433, de 29 de julho de 2020**. Reorganiza a Administração Pública Municipal Indireta. Disponível em: <http://www.legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 1 maio 2025.

SÃO PAULO. **Portaria PREF nº 1.225, de 14 de setembro de 2021**. Altera a composição da Comissão de Avaliação e Elaboração do Calendário de Eventos da Cidade. Disponível em: <http://www.legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 1 maio 2025.

SÃO PAULO. Prefeitura de São Paulo. **Distrito Anhembi passa por obras para voltar ao cenário mundial de eventos**. 2021. Disponível em: <https://imprensa>.

prefeitura.sp.gov.br/noticia/com-um-investimento-de-r-1-5-bilhao-distrito-anhembi-passa-por-obra-para-voltar-ao-cenario-mundial-de-eventos. Acesso em: 10 out. 2024.

SÃO PAULO. Prefeitura de São Paulo. **Prefeitura de São Paulo formaliza concessão do Complexo Anhembi à GL events**. 2021. Disponível em: <https://capital.sp.gov.br/web/governo/w/noticias/313661>. Acesso em: 1 maio 2025.

SÃO PAULO. Prefeitura de São Paulo. **Portaria SUB/PA nº 4, de 12 de abril de 2021**. Ajusta a composição do CONGETUR – Conselho Gestor do Polo de Ecoturismo de São Paulo. Disponível em: <http://www.legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 7 maio 2025.

SÃO PAULO. Prefeitura de São Paulo. **Desestatização de Projetos**. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-prefeito-pref-1225-de-14-de-setembro-de-2021>. Acesso em: 7 maio 2025.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Leilão de concessão do Anhembi é concluído com sucesso**. Secretaria Municipal de Desestatização e Parcerias, 2022. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/anhembi/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SÃO PAULO. Prefeitura de São Paulo. **Projeto de concessão do Complexo do Anhembi: justificativas e diretrizes**. São Paulo: Secretaria Municipal de Desestatização e Parcerias, 2021. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/anhembi/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SÃO PAULO. **Portaria SMDHC nº 27, de 28 de abril de 2022**. Constitui comissão para apoio logístico e monitoramento da Parada do Orgulho LGBT de São Paulo. Disponível em: <http://www.legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 1 maio 2025.

SÃO PAULO. **Portaria SGM nº 222, de 21 de julho de 2022**. Institui o Grupo de Trabalho Intersecretarial para planejamento e execução da Trilha Interparques. Disponível em: <http://www.legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 1 maio 2025.

SÃO PAULO. **Decreto Municipal nº 61.786, de 6 de setembro de 2022**. Institui a Comissão Municipal do Grande Prêmio São Paulo de Fórmula 1. Disponível em: <http://www.legislacao.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 1 maio 2025.

SÃO PAULO. TCM-SP. **Processo TC nº 010944/2021-70**. Acompanhamento da modelagem da concessão do Complexo do Anhembi. Tribunal de Contas do Município de São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.tcm.sp.gov.br>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SÃO PAULO PARCERIAS. **Plano de investimentos do Complexo do Anhembi**. São Paulo: SPP, 2022. Disponível em: <https://www.saopauloparcerias.sp.gov.br/projetos/anhembi>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SÃO PAULO TURISMO - SPTURIS. **Demonstrações Financeiras**. São Paulo, 2019.

SÃO PAULO TURISMO - SPTURIS. **Complexo do Anhembi**: estrutura, história e serviços. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.anhembi.com.br>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SÃO PAULO TURISMO. **Relatório Consolidado do Projeto de Concessão de Uso do Ativo Complexo do Anhembi**. São Paulo, 2021.

SÃO PAULO TURISMO - SPTURIS. **Plano de Negócio Referencial da Concessão do Anhembi**. São Paulo, 2021.

SAVAS, E. S. **Privatization and Public-Private Partnerships**. Londres: Chatham House Publishers, 2000.

SECRETARIA MUNICIPAL DE DESESTATIZAÇÃO E PARCERIAS - SMDP. **Concessões e Parcerias Público-Privadas da Cidade de São Paulo**. 2019. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desestatizacao/equipamentos_urbanos/index.php?p=267134. Acesso em: 1 maio 2025.

SHLEIFER, A. State versus Private Ownership. **Journal of Economic Perspectives**, v. 12, n. 4, p. 133-150, 1998.

SMITH, A. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. 4 th. W. Strahan and T. Cadell, 2007.

STIGLITZ, J. E. **Globalization and its Discontents**. W. W. New York: Norton & Company, 2002.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Guia jurídico das parcerias público-privadas**: Parcerias público-privadas. São Paulo: Malheiros, 2005.

SUNDFELD, Carlos Ari (Coord). **Parcerias Público-Privadas**. São Paulo: Malheiros, 2007.

TEIXEIRA, M. R.; STEURER, E. The impacts of public-private partnerships in the context of mega-events: the case of Anhembi Parque in São Paulo, Brazil. **Current Issues in Tourism**, v. 22, n. 1, p. 46-60, 2019.

VALOR ECONÔMICO. GL projeta faturar R\$ 800 milhões com expansão do Anhembi. **Valor Econômico**, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2024/04/03/gl-projeta-faturar-r-800-milhoes-com-expansao-do-anhembi.ghtml>. Acesso em: 10 out. 2024.

YESCOMBE, E. R. **Public-Private Partnerships**: Principles of Policy and Finance. Elsevier, 2008.

WIKIPEDIA. **Anhembi Parque**. 2017. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Anhembi_Parque. Acesso em: 10 out. 2024.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.