

O REGIME DE BENS APLICÁVEL AOS ANIMAIS NA CONCESSÃO DO ZOOLOGICO DE SÃO PAULO

Pedro Monnerat Heidenfelder¹

SUMÁRIO: 1 – Introdução; 2 – Considerações preliminares sobre a titularidade dos animais; 3 – Os animais considerados em seu conjunto: regras de composição do plantel; 3.1 – Critério de espécies ameaçadas; 3.2 – Critério de espécies nativas; 3.3 – Critério quantitativo das espécies; 3.4 – Representatividade das diversas classes de animais; 3.5 – Vedação de manejo puramente expositivo; 3.6 – Exceções ao computo das regras de composição; 4 – Regras específicas de reversão; 4.1 – Opção sobre a reversibilidade de novas espécies; 4.2 – Limitações no último ciclo contratual; 5 – Os animais considerados individualmente: regras de proteção de bem-estar; 6 – Conclusão; Referências bibliográficas.

RESUMO: O artigo apresenta um estudo de caso do regime de bens aplicável aos animais na concessão de uso de bem público do Zoológico de São Paulo. A partir da análise prática das regras contratuais, busca-se demonstrar que, no campo das concessões, a modelagem jurídica deve ser construída considerando as particularidades de cada objeto contratual específico e não pode prescindir de um diálogo bastante próximo com a equipe técnica, o que significa também que não é possível a construção de soluções abstratas que se apliquem a todos os setores.

PALAVRAS-CHAVE: Concessão. Concessão de uso de bem público. Contrato. Regime de bens. Bens reversíveis. Reversão. Animais. Plantel. Zoológico.

¹ Procurador do estado de São Paulo. Graduado pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

1. INTRODUÇÃO

A regulação do regime de bens das concessões, e de sua reversão ao final dela, é um dos campos contratuais por excelência, uma vez que a multiplicidade dos objetos contratuais possíveis – e, portanto, dos bens atrelados ao serviço ou ao bem imóvel concedido – demandam uma disciplina que deve ser construída caso a caso, sobretudo em setores em que não há um marco legal específico.

Contudo, no campo das tradicionais concessões de serviços públicos, nos setores de infraestrutura e serviços essenciais, por exemplo, o desenho da modelagem contratual do regime de bens geralmente se beneficia da reduzida liberdade na forma de exploração do objeto do contrato. Afinal, uma concessionária de rodovia não pode simplesmente optar por converter o serviço em uma ferrovia, caso entenda que isso seria mais eficiente. Tal segurança permite que a regulação do tema seja centrada no objetivo de reversão dos mesmos ativos repassados à Concessionária, ou de sua substituição por outros bens cuja equivalência é aferida apenas por critérios de qualidade e quantidade.

Por outro lado, nas concessões de uso de bens públicos, normalmente não atrelados à prestação de típicos serviços públicos, é possível e usual conferir à Concessionária uma liberdade muito maior na definição dos meios de exploração eficiente do bem concedido. Porém, tal liberdade não afasta, em regra, a reversão dos bens ao final da concessão. Nesse contexto, não se torna mais possível regular a reversão simplesmente como a devolução dos mesmos ativos ou de bens equivalentes, já que isso significaria acabar com a liberdade que está na premissa da concessão.

Em tais contratos de concessão de uso de bem público, portanto, o desafio que se apresenta é o de construir uma regulação de bens que gere segurança na proteção do patrimônio público que irá retornar ao estado e que simultaneamente preserve a capacidade da Concessionária de construir soluções criativas para a exploração do bem concedido, nos limites contratuais e legais.

A partir dessa necessidade de construir soluções originais no caso concreto, o presente artigo busca apresentar um estudo de caso da experiência recente na concessão de uso de bem público do Zoológico

de São Paulo² (zoológico), em que foi necessário construir³ um regime complexo para a regulação dos animais, enquanto bens da concessão.

Nesse caso, seguindo decisões de política pública setorial, a relativa liberdade contratual de definição do modelo de zoológico que viria a ser adotado pela Concessionária precisou ser compatibilizada com a agenda de conservação de espécies ameaçadas e de educação ambiental.

Além disso, um dado fundamental também balizou a construção do regime de bens dos animais: a sua condição de seres vivos, cujo tempo de vida é incerto e cuja substituição é por vezes impossível. Assim, os animais precisaram ser considerados tanto em seu conjunto, como um plantel, com critérios próprios para garantir sua relevância ambiental e expositiva, e como indivíduos, com salvaguardas específicas de seu bem-estar.

Portanto, com o estudo desse caso, espera-se não apenas oferecer subsídios para projetos semelhantes, mas também para projetos com características distintas, mas que demandem soluções originais para a gestão de bens, como um exemplo prático de que as soluções devem ser construídas diante das particularidades do objeto contratual e não podem ser extraídas a partir de um modelo jurídico pré-concebido.

Nesse sentido, adota-se uma linha teórica na direção proposta por Carlos Ari Sunfeld e Jacintho Arruda Câmara, ao tratarem das diferentes perspectivas jurídicas possíveis no tema da reversão de bens nas concessões: “Trata-se de mais uma iniciativa para demonstrar o equívoco metodológico em se assumir a premissa de que os temas de direito administrativo, especialmente os relacionados aos contratos públicos, estariam sujeitos a um plexo uniforme de princípios”⁴.

2 A concessão de uso incluiu, além do Zoológico de São Paulo, o Jardim Botânico de São Paulo e uma fazenda situada no município de Araçoiaba da Serra, que era usada para produção de alimentos para os animais do zoológico. Os documentos da licitação, incluindo as minutas de contrato e anexos, estão disponíveis em: <http://www.parcerias.sp.gov.br/Parcerias/Projetos/Detalhes/147>. Acesso em: 28 jul. 2022.

3 Não poderia deixar de mencionar e agradecer aos colegas da Procuradoria-Geral do Estado de São Paulo que também trabalharam no projeto: Caio Cesar Guzzardi da Silva, Daniel Smolentzov, Fabricio Contato Lopes Resende e Thiago Mesquita Nunes.

4 SUNDFELD, Carlos Ari; CÂMARA, Jacintho Arruda. Bens reversíveis nas concessões públicas: a inviabilidade de uma teoria geral. *Revista da Faculdade de Direito*, Curitiba, v. 61, n. 2, p. 149-174, 2016, p. 150.

Na mesma linha, os referidos autores citam ainda Egon Bockmann Moreira, reiterando a impossibilidade de soluções universais no tema das concessões, cujas normas devem sempre se adaptar às particularidades do seu objeto:

Esta diversidade substancial [dos serviços públicos objeto de concessão] reclama diplomas com fundamento fático-normativo coerente com as peculiaridades de cada um dos setores econômicos que abrigam os serviços concedidos (e/ou permitidos). Não só a natureza das normas gerais, mas igualmente a especialização setorial proíbe soluções-padrão universais.⁵

É dentro dessa perspectiva teórica, somada a uma ênfase na necessidade de diálogo próximo com a equipe técnica, que será analisada a solução construída na concessão do zoológico para a gestão dos animais durante a concessão e para sua adequada reversão ao final dela.

2. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE A TITULARIDADE DOS ANIMAIS

Para fins da modelagem contratual, os animais foram inseridos dentro do conceito de “ativos biológicos”, definido pelo contrato como correspondendo “ao plantel a ser manejado no ZOOLOGICO e/ou na FAZENDA, assim como às coleções vivas do JARDIM BOTÂNICO, da ÁREA DA CONCESSÃO e nas edificações sob sua responsabilidade”⁶, que se desdobram, respectivamente, em “ativos biológicos de fauna”, cuja regulação é o objeto do presente artigo, e “ativos biológicos de flora”.

Deve-se destacar que tais conceitos não têm o objetivo de adotar uma perspectiva jurídica reducionista da fauna. De fato, o contrato e, sobretudo, os anexos técnicos, foram dotados de extensa disciplina para proteger o bem-estar animal, cuja tutela, além de decorrer de exigência específica da Lei estadual nº 17.107/2019, que autorizou a concessão do Zoológico, encontra também fundamento constitucional (Constituição

5 MOREIRA, Egon Bockmann. *Direito das concessões de serviço público: inteligência da Lei 8.987/1995 (Parte Geral)*. São Paulo: Malheiros, 2010, p. 53.

6 SÃO PAULO. *Contrato de concessão n. 02/2021*. São Paulo: Secretaria de Estado de Infraestrutura e Meio Ambiente, 2021, p. 3.

Federal, art. 225, inciso VII, e Constituição do estado de São Paulo, art. 193, inciso X). Com efeito, o contrato e seus anexos possuem uma disciplina adequada para tutelar a fauna, tanto sob a perspectiva do patrimônio, quanto de seu status enquanto seres vivos.

Do ponto de vista do patrimônio, cabe registrar que o conceito escolhido de “ativo” teve como objetivo abarcar as diferentes relações jurídicas que qualificam a fauna como parte do patrimônio que compõe a concessão.

Sobretudo no tocante aos animais da fauna silvestre nativa que compõem o plantel do Zoológico, a relação que legitima sua exposição no empreendimento é uma relação de posse e guarda, fundamentada em uma Autorização de Uso e Manejo, emitida pelo órgão ambiental responsável. Com efeito, a fauna silvestre é tida, por força legal, como propriedade do estado, com base no artigo 1º da Lei federal nº 5.197/1967, que é expressamente indicado na Lei federal que estabelece normas gerais para os jardins zoológicos, ressaltando a titularidade da “fauna indígena” ao estado, mesmo diante do reconhecimento oficial de um zoológico (Lei federal nº 7.173/1983, art. 3º).

Portanto, ainda que seja possível a configuração de propriedade em relação a animais da fauna exótica, o conceito de “ativo” é o mais adequado justamente por ser capaz de abarcar ambas as situações e, desse modo, tutelar todo o patrimônio biológico abarcado na concessão.

3. OS ANIMAIS CONSIDERADOS EM SEU CONJUNTO: REGRAS DE COMPOSIÇÃO DO PLANTEL

A partir do diálogo com a equipe técnica da Fundação Parque Zoológico de São Paulo (Fundação Zoológico) e da Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente (Sima), além da equipe técnica da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), identificou-se que um dos elementos cruciais da concessão seria a garantia da relevância do plantel, que é o conjunto dos animais do empreendimento, tanto durante a concessão, quanto na reversão ao final dela.

A construção do conceito de relevância, que viria a ser consolidado nas regras contratuais de composição do plantel, tomou como base os pontos de vista técnico e das políticas públicas setoriais, além das

contribuições recebidas nas fases de consulta e audiência pública, cujo norte foi o papel contemporâneo dos zoológicos como espaços de educação ambiental, de pesquisa e de preservação de espécies ameaçadas.

Nessa linha, os principais critérios concretos de relevância identificados foram as quantidades mínimas de espécies ameaçadas e de espécies nativas, além da própria quantidade de espécies como um todo, buscando garantir a representatividade das diversas classes de animais e uma variedade mínima de espécies.

Além disso, em relação às espécies exóticas, ou seja, aquelas que não pertencem à fauna nativa brasileira, estabeleceu-se uma restrição específica, de que elas deverão obrigatoriamente estar vinculadas a programas internacionais de conservação, vedando-se, portanto, o manejo com finalidade puramente expositiva.

Por outro lado, tais critérios precisavam ser compatibilizados com outros fatores operacionais, tais como: as flutuações naturais decorrentes da imprevisibilidade do tempo de vida de cada animal, a dificuldade de substituição imediata dos animais falecidos, as variações decorrentes de opções justificáveis da Concessionária no manejo do plantel, variações decorrentes de ordem judicial ou de órgãos ambientais e outros casos excepcionais que fujam ao controle da Concessionária.

Por fim, a construção do modelo precisou levar em conta que as regras criadas deveriam ser capazes de se manter relevantes durante todo o período de 30 anos da concessão, acompanhando a evolução da política ambiental e de preservação.

Para atender a essas diversas demandas, muitas vezes concorrentes, optou-se por construir um modelo mais procedimental e focado no estabelecimento de metas, em detrimento da simples indicação analítica de quais espécies deveriam constar do plantel, permitindo a sua adaptabilidade ao longo do tempo, mas sem renunciar ao direcionamento finalístico baseado nas políticas públicas do setor.

Assim, foram criados dois documentos estratégicos para pautar as decisões de manejo e composição do plantel, que deverão ser elaborados pela Concessionária: o Plano de População Institucional (PPI) e o Plano de Ação sobre o Plantel (PAP). Tais documentos deverão passar pelo crivo do Concedente e ser revisados no mínimo a cada cinco anos, além de

tomar como referência técnica o PPI e o Programa de Conservação Integrada da Fundação Zoológico, que era responsável pelo manejo antes da concessão.

Como condicionantes tanto do PPI, quanto do PAP da Concessionária, foram estabelecidas restrições e metas de composição do plantel ao longo da concessão, cujos detalhes serão apresentados na sequência, e que devem ser observadas de forma simultânea pela Concessionária.

Em linhas gerais, o modelo pautou-se na obrigação de observância de percentuais mínimos – com metas de aprimoramento – de espécies nativas e ameaçadas, além da fixação de um percentual máximo de redução das espécies do plantel, caso essa seja a opção da Concessionária. Além disso, para viabilizar o enfrentamento dos desafios e criar uma margem de gestão no dia a dia, foram fixadas regras para situações excepcionais, que justificam o afastamento pontual do cômputo das regras de composição do plantel, e foi estabelecida uma margem de variação de até cinco pontos percentuais, desde que haja justificativa com base no PPI e no PAP.

3.1. Critério de espécies ameaçadas

Uma das regras que deve ser observada na composição do plantel é o percentual de espécies ameaçadas dentre aquelas que o compõem. Para tanto, tomou-se como base o percentual de espécies ameaçadas no plantel inicialmente transferido para a Concessionária, de 32%, e estabeleceu-se a meta de ao menos 50% de espécies ameaçadas no plantel da Concessionária, ao final da concessão.

Um primeiro desafio foi garantir a capacidade da regra de se adaptar às mudanças constantes nas listas de espécies ameaçadas, sobretudo no período de 30 anos. Para tanto, a equipe técnica selecionou um rol de listas, periodicamente atualizadas, que poderão ser consideradas para qualificação da espécie como ameaçada, e que passaram a integrar a disciplina contratual (Anexo III – Caderno de Encargos):

1. IUCN Red List Of Threatned Species, ou suas atualizações subsequentes em vigor;

2. lista oficial de espécies ameaçadas do Brasil, conforme as Portarias nº 444 e 445 do Ministério do Meio Ambiente ou em suas atualizações subsequentes;
3. lista estadual emitida pelo Decreto Estadual nº 63.853, de 27 de novembro de 2018, ou em suas atualizações subsequentes;
4. programas de conservação reconhecidos pelos órgãos ambientais competentes, que possuam ações de manejo sob cuidados humanos e suas respectivas recomendações.⁷

Outro desafio, compartilhado por todas as regras definidas em termos de metas percentuais, foi a previsão de um regime de transição que, por um lado, garantisse que a Concessionária não deixaria para cumprir a meta apenas na véspera da reversão, deixando a operação durante todo o prazo da concessão aquém das metas estabelecidas, e, por outro lado, não criasse uma obrigação impossível de cumprir, exigindo uma mudança no plantel imediata que não teria como ser executada na prática.

A solução foi o estabelecimento de uma gradação mínima de cumprimento percentual a cada ciclo contratual de cinco anos, com a possibilidade de compensação no período seguinte em caso de cumprimento superior ao exigido no período anterior.

3.2. Critério de espécies nativas

A segunda regra que deve ser observada na composição do plantel é o percentual de espécies nativas dentre aquelas que compõem o plantel. Para tanto, tomou-se também como base o percentual de espécies nativas no plantel inicialmente transferido para a Concessionária, de 68%, e estabeleceu-se a meta de ao menos 80% de espécies nativas ao final da concessão.

Para fins de garantia da exequibilidade e do aumento gradativo do percentual, como já abordado, estabeleceu-se também uma gradação mínima de cumprimento percentual a cada ciclo contratual de cinco anos, com a possibilidade de compensação no período seguinte em caso de cumprimento superior ao exigido no período anterior.

7 SÃO PAULO. **Anexo III**: caderno de encargos. São Paulo: Secretaria de Estado de Infraestrutura e Meio Ambiente, 2021, p. 61.

3.3. Critério quantitativo das espécies

Durante as discussões da modelagem técnica, um dos pontos relevantes identificados foi a necessidade de criar uma regulação para o caso de a Concessionária optar por reduzir o número de espécies do plantel, já que essa poderia ser uma opção legítima de gestão, sobretudo diante de eventuais mudanças de perfil de visitação que podem vir a ocorrer durante o prazo da concessão ou de opções expositivas que venham a priorizar o uso de recintos mais amplos para os animais, inviabilizando, como consequência, a manutenção do mesmo número de espécies na área da concessão.

Portanto, foi estabelecido pela equipe técnica um limite mínimo de 60% do número de espécies constantes do plantel original, ressaltando que tal limite não exige que as espécies sejam as mesmas, mas apenas estabelece um limite quantitativo, que deve ser respeitado simultaneamente com as demais regras de composição das espécies do plantel.

Como nas demais regras, também se adotou um limite de redução máxima, em pontos percentuais, a cada ciclo contratual, com a particularidade de que o percentual mínimo, no caso da quantidade de espécies, pode ser atingido já no final do terceiro ciclo contratual quinquenal.

3.4. Representatividade das diversas classes de animais

Para garantir a diversidade dos animais do plantel, cuja relevância foi apontada para fins de educação ambiental, preservação e pesquisa, estabeleceu-se que o plantel deverá conter representantes, no mínimo, das classes de animais vertebrados de répteis, aves, mamíferos e anfíbios, além de representante(s) do grupo dos invertebrados. Registrou-se, ainda, a possibilidade de a Concessionária incluir representantes da classe dos “peixes”, desde que obtenha as autorizações pertinentes e ofereça a estrutura adequada para o manejo.

3.5. Vedação de manejo puramente expositivo

Outro ponto identificado pela equipe técnica como fundamental para a garantia do papel contemporâneo do Zoológico diante das políticas públicas setoriais foi a vedação de manejo puramente expositivo,

ou seja, exige-se que qualquer espécie que se deseje incluir no plantel tenha uma justificativa mais ampla do que a simples atração de público, e que deverá estar em consonância com o PPI e o PAP da Concessionária.

Em relação às espécies exóticas, estabeleceu-se um requisito adicional, como forma de coibir práticas puramente comerciais que coloquem em risco a preservação das espécies em suas terras nativas, que consiste na exigência de que as espécies exóticas incluídas no plantel estejam obrigatoriamente enquadradas em programas internacionais de conservação.

3.6. Exceções ao computo das regras de composição

Por fim, a partir das experiências compartilhadas pela equipe técnica, constatou-se que a composição do plantel nem sempre está integralmente sob controle do seu responsável, portanto, foi necessário prever algumas situações em que a Concessionária não seria penalizada pelo descumprimento das regras de composição do plantel.

A primeira exceção decorre do cumprimento de ordens judiciais ou de órgãos ambientais competentes que determinem a guarda e manejo de animais de espécies exóticas. Tais decisões podem ter diversas motivações, cuja investigação não cabe no presente artigo, alheias a qualquer atuação da Concessionária, e entendeu-se que, como o manejo da espécie não foi decisão da Concessionária, não seria razoável considerá-la nas limitações de composição do plantel.

A segunda exceção diz respeito aos animais de eventual empreendimento de uso e manejo de fauna que venha a ser instalado na Fazenda. Aqui, cabe uma breve digressão para contextualizar essa regra. Como já indicado em nota de rodapé, o objeto da concessão abrangeu não apenas o Zoológico, mas também o Jardim Botânico de São Paulo e um imóvel situado no município de Araçoiaba da Serra, identificado como a “Fazenda”. A exploração desse último imóvel está sujeita a certo grau de liberdade, desde que suas atividades sejam majoritariamente complementares ou de apoio ao Zoológico ou ao Jardim Botânico, ou, ainda, envolvam empreendimento de uso e manejo de fauna. Nesse contexto, entendeu-se que, caso a opção da Concessionária seja pela criação de um novo empreendimento de uso

e manejo de fauna, os animais do seu plantel não deveriam ser considerados no cômputo das regras de composição do plantel do Zoológico, justamente por se tratar de um novo empreendimento.

Por fim, considerando que existem diversas situações não passíveis de previsão que podem vir a alterar a composição do plantel e também a dificuldade prática de substituição de determinados animais, cuja disponibilidade depende de diversos fatores não controláveis pela Concessionária, estabeleceu-se uma regra geral de que, nos casos em que o descumprimento das regras de composição do plantel decorra de fatores alheios à vontade da Concessionária, ela terá o prazo de três anos para reestabelecer os percentuais exigidos contratualmente.

4. REGRAS ESPECÍFICAS DE REVERSÃO

4.1. Opção sobre a reversibilidade de novas espécies

A partir da constatação técnica de que o manejo de algumas espécies poderia gerar um elevado custo operacional – com complexos sistemas de climatização, por exemplo – que não justificaria a continuidade do seu manejo pelo Concedente após o final da concessão, mas sem querer limitar as decisões de gestão da Concessionária no período de 30 anos, que poderiam legitimamente incluir o manejo de animais com tais exigências, optou-se pela construção de uma regra especial para condicionar a reversão dos animais de novas espécies introduzidas no plantel.

A regra construída para mediar tais interesses determinou que a Concessionária deve comunicar ao Concedente sobre qualquer acréscimo de espécie ao plantel para que este se manifeste sobre o interesse na sua reversibilidade ao final do contrato. Caso o Concedente se manifeste pela não reversão, a Concessionária poderá ainda assim manter a espécie no plantel, mas deverá garantir sua destinação adequada ao término da concessão, assim como deverá realizar a desmobilização de todos os ativos de infraestrutura associados ao seu manejo.

4.2. Limitações no último ciclo contratual

Com o intuito de proteger a composição do plantel para sua adequada reversão, evitando-se o esvaziamento de sua relevância no final

da concessão, estabeleceu-se uma exigência específica de anuência prévia do Concedente para qualquer admissão ou remoção de espécies e indivíduos que se pretenda fazer nos últimos cinco anos da concessão.

A importância dessa regra decorre do fato de que, como as regras de composição do plantel foram fixadas em percentuais que consideram o conjunto das espécies, poderia haver o esvaziamento de algumas espécies consideradas individualmente significativas para a reversão. Assim, a exigência de anuência prévia no último ciclo contratual quinquenal afasta a possibilidade de esvaziamento do plantel também no nível das espécies individualmente consideradas.

5. OS ANIMAIS CONSIDERADOS INDIVIDUALMENTE: REGRAS DE PROTEÇÃO DE BEM-ESTAR

Após a análise dos aspectos mais tradicionalmente associados ao campo do regime de bens das concessões – aplicados aos animais do plantel do Zoológico – que são aqueles associados à: composição, manutenção, atualização e reversão dos bens atrelados ao serviço ou ao bem imóvel concedido, e que constituem o objeto do presente artigo, cabe citar brevemente, a título de exemplo, outras regras contratuais voltadas para a proteção do bem-estar dos animais que, em uma acepção mais ampla, também poderiam ser considerados como parte integrante do regime de bens da concessão.

No tocante aos animais e à garantia do seu bem-estar, o contrato e seus anexos trazem uma disciplina bastante abrangente que envolve, apenas para citar alguns, temas como parâmetros de nutrição, saúde preventiva e curativa, planejamento de cuidados durante as intervenções de infraestrutura, exigências de treinamento para tratadores e de responsável técnico, indicador de desempenho de bem-estar animal, sanções específicas para maus-tratos, obrigação de obtenção de acreditação em bem-estar animal por instituição independente, entre outros.

Com efeito, a consideração mais ampla das regras que dizem respeito aos bens da concessão sugere que o regime de bens muitas vezes se confunde com o próprio núcleo da regulação técnico-operacional do objeto contratual, o que, aliás, é uma decorrência natural do fato de que a exploração de um serviço ou de um bem imóvel concedido quase

sempre depende da exploração de determinados bens atrelados ao objeto da concessão. De fato, regular a prestação de um serviço ou a exploração de um empreendimento em um imóvel inevitavelmente envolve a regulação da forma de uso dos bens atrelados a eles, o que acaba tendo repercussão em grande parte da disciplina contratual, desde os cadernos técnicos, até os cadernos de penalidades e indicadores de desempenho.

6. CONCLUSÃO

A análise do regime de bens aplicável aos animais, na concessão de uso do Zoológico de São Paulo, demonstra que, no campo das concessões, a modelagem jurídica deve ser construída considerando as particularidades de cada objeto específico e não pode prescindir de um diálogo bastante próximo com a equipe técnica. Com efeito, quanto mais se aproxima do núcleo do objeto contratual, menos claras ficam as fronteiras entre os campos técnico e jurídico, e a construção das soluções passa a depender de um trabalho em equipe com os diversos setores envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MOREIRA, Egon Bockmann. **Direito das concessões de serviço público: inteligência da Lei 8.987/1995 (parte geral)**. São Paulo: Malheiros, 2010.

SÃO PAULO. **Anexo III: caderno de encargos**. São Paulo: Secretaria de Estado de Infraestrutura e Meio Ambiente, 2021.

SÃO PAULO. **Contrato de concessão n. 02/2021**. São Paulo: Secretaria de Estado de Infraestrutura e Meio Ambiente, 2021.

SUNDFELD, Carlos Ari; CÂMARA, Jacintho Arruda. Bens reversíveis nas concessões públicas: a inviabilidade de uma teoria geral. **Revista da Faculdade de Direito**, Curitiba, v. 61, n. 2, p. 149-174, 2016.