GESTÃO DE PROJETOS URBANOS: *O MODELO DA ZAC*[1]

LUVISON, Alfredo Rossoni (1); MIRON, Luciana Inês Gomes (2)

(1) UFRGS, rl.alfredo@gmail.com

(2) UFRGS, luciana.miron@ufrgs.br

RESUMO

A complexidade da gestão de Projetos Urbanos representa um desafio para o alcance de seus objetivos e, nesse sentido, o modelo brasileiro da Operação Urbana Consorciada recebe muitas críticas. Este artigo, decorrente de uma dissertação de mestrado, tem por objetivo identificar os mecanismos de gestão da ZAC (*Zone d'Aménagement Concerté*), instrumento francês que influenciou a criação do modelo brasileiro. Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental sobre ZAC, além de um Estudo de Caso Único Integrado e de entrevistas semiestruturadas. Os resultados destacam a importância do controle fundiário da operação para sua condução, além da existência de um ator-gestor e de cadernos de encargos que, juntos, são determinantes para a obtenção dos resultados almejados.

Palavras-chave: ZAC; Projeto Urbano; Gestão.

ABSTRACT

The complexity of managing Urban Projects represents a challenge to achieve their objectives and, in this sense, the Brazilian model of the Consortium Urban Operation receives much criticism. This article, resulting from a master's thesis, aims to identify the management mechanisms of the ZAC (Zone d'Aménagement Concerté), a French instrument that influenced the creation of the Brazilian model. To this end, bibliographic and documentary research on ZAC was carried out, in addition to an Integrated Single-Case Study and semi-structured interviews. The results highlight the importance of land control of the operation for its management, in addition to the existence of a managing actor and specifications books that, together, are decisive for obtaining the desired results.

***Keywords**: ZAC; Urban Project; Management.*

---

1 LUVISON, Alfredo Rossoni; MIRON, Luciana Inês Gomes. Gestão de Projetos Urbanos: o modelo da ZAC. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE QUALIDADE DO PROJETO NO AMBIENTE CONSTRUÍDO, 9., 2025, São Paulo. **Anais**... São Paulo: FAUUSP, 2025. p. 1-9. DOI10.46421/sbqp.v9i.7765

1 INTRODUÇÃO

Projetos Urbanos (PU) são de grande complexidade gerencial devido a diversos fatores, sendo essa uma das razões para que grande parte deles não atinja os objetivos almejados (TILLMANN et al., 2011b). As ferramentas tradicionais de gestão de projetos enfatizam o gerenciamento dos custos, do tempo e na adequação das atividades que se desenvolvem de forma sequencial, focando na redução de incertezas (TILLMANN et al., 2011b). Porém, essas ferramentas não levam em consideração a complexidade gerencial de PU que "raramente desenvolvem-se de forma previsível e constante, devendo-se considerar a necessidade de adicionais reflexões, julgamentos e decisões ao longo de sua implementação" (TILLMANN et al., 2011b, p. 76). A estratégia dos PU é possibilitar aos diversos atores envolvidos, público ou privados, a possibilidade de se apropriar de efeitos dos processos de desenvolvimento econômico e de reestruturação do espaço urbano por meio do modelo da Parceria Público-Privada (OLIVEIRA et al., 2009). Dessa forma, os riscos e os benefícios do empreendimento devem ser compartilhados. No entanto, além do Estado e da iniciativa privada, há que se considerar também o envolvimento da sociedade a partir da participação de entidades e dos habitantes afetados pela operação. O envolvimento destas múltiplas partes complexificam o PU, pois resultam em uma grande diversidade de objetivos, devendo ser mediada através de negociação e discussão (TILLMANN et al., 2011a). A participação da sociedade melhora a qualidade da decisão pública e remedia a perda de legitimidade das definições, resultante da crise de representação (DENOLLE; DUVAL, 2016).

O modelo brasileiro da Operação Urbana Consorciada (OUC), especialmente a partir da experiência de São Paulo, é criticado por pesquisadores em razão de seus objetivos serem dificilmente alcançados. Para Leite (2016), as OUC são morosas, complexas e pouco eficientes. Fora da cidade de São Paulo não lograram o êxito que buscavam pela necessidade de comercializar os CEPACS (Certificado de Potencial Adicional de Construção) na Bolsa de Valores e pelo gigantismo das poligonais de intervenção. Montandon (2009), Fix (2003), Ferreira e Maricato (2002) argumentam que as OUC reforçaram a segregação e a elitização de determinados setores da cidade de São Paulo ao beneficiar a especulação imobiliária pelos ganhos que esta obtém com os investimentos públicos programados na área de intervenção. Segundo Maleronka (2010), equacionar os desenhos físico-urbanístico e econômico-financeiro das OUC compõe um duplo desafio na sua implementação. Para a autora, o caráter de negócio dos instrumentos adquire importância, ou seja, a dimensão de projeto se articula com a dimensão de gestão e, através da combinação das duas, é que o urbanismo se efetiva. "[...] projeto sem gestão não passa de discurso, e gestão sem projeto geralmente significa desperdício" (MALERONKA, 2010, p. 20). O desafio também está na efetiva participação da sociedade, atendendo suas solicitações, satisfazendo ao mesmo tempo o mercado imobiliário e indenizando o Estado com a recuperação da mais-valia. Considerando que a OUC teve influência da ZAC francesa na sua formulação inicial (MALERONKA, 2010; MONTANDON, 2009), este artigo tem como objetivo identificar seus mecanismos de gestão. Conforme Liboni (2015, p. 94), a ZAC "se mostrou, muitas vezes, bastante eficaz para a viabilização de transformações urbanísticas" ao contrário das OUC que obtêm "pouco expressivas requalificações do ambiente construído e parcos resultados urbanísticos". Apesar das grandes diferenças socioeconômicas e

institucionais entre Brasil e França, "não pode ser excluída a hipótese de que os métodos de financiamento, formulação e aplicação do instrumento francês sejam determinantes para o alcance dos seus objetivos" (LIBONI, 2015, p. 94).

Para isso, será apresentado brevemente o funcionamento do instrumento ZAC e as ferramentas de que ele dispõe para seu financiamento, para promover a participação da sociedade, e para a gestão dos requisitos de projeto. Além disso, um Estudo de Caso Único Integrado (YIN, 2010) foi desenvolvido. Nele, a ZAC foi estudada por meio de três objetos empíricos (três operações em contextos diferentes) a fim de abranger situações diversas e ampliar a compreensão da complexidade do instrumento. As ZAC selecionadas foram: Île Seguin-Rives de Seine, em área de renovação industrial de Boulogne-Billancourt; Paul Bourget, em bairro consolidado em renovação em Paris; e Le Sycomore, em área de expansão urbana de Bussy Saint-Georges. A coleta de dados foi feita a partir de pesquisa documental e de entrevistas semiestruturadas[2] com atores envolvidos no processo de desenvolvimento da última ZAC citada. Este artigo é parte de uma pesquisa maior desenvolvida para uma dissertação de mestrado (LUVISON, 2022) e a análise completa pode ser consultada no trabalho original.

2 O INSTRUMENTO ZAC

A ZAC é o instrumento do urbanismo operacional francês mais utilizado por ser "suficientemente genérico para se aplicar a todas as naturezas de urbanização cujas finalidades são anunciadas no artigo L.300-1 do Código de Urbanismo" (BONAMY; PELCRAN, 2010, p. 15, tradução nossa). Trata-se de um procedimento de competência pública, cabendo ao Estado, a uma coletividade (região, departamento ou comuna) ou a uma empresa estatal (Estabelecimentos Públicos de Desenvolvimento Urbano ou *Établissements Publics d'Aménagement* – EPA) com vocação para tal a elaboração de todos os estudos e a condução da concertação para o desenvolvimento da operação. Já para a implementação da ZAC, é possível confiar sua responsabilidade a um gestor (*aménageur*), no contexto de uma concessão. Cabe a ele adquirir os terrenos, urbanizá-los e revendê-los para os promotores imobiliários. No caso de ZAC criadas por iniciativa do Estado central, são as EPA que se encarregam da gestão da operação e, hierarquicamente, podem sobrepor suas decisões e vontades sobre as das coletividades. No caso de ZAC criadas por iniciativa das coletividades, são Sociedades de Economia Mista (*Sociétés d'Économie Mixte* – SEM) de controle majoritariamente público, ou Sociedades Públicas Locais (*Sociétés Publiques Locales* – SPL), de controle total da coletividade, que gerenciam a intervenção. O gestor deve ir além da função de administrar a operação, deve ser criativo na condução da urbanização; integrar as demandas dos diferentes atores envolvidos; e ser hábil na condução de negociações com bancos, promotores e proprietários de terrenos (BONAMY; PELCRAN, 2010).

Em uma ZAC, o controle fundiário do perímetro da operação é importante (BONAMY; PELCRAN, 2010), porém não é necessário que seja total desde o começo, podendo os lotes ser adquiridos ao longo do processo. Há ainda a possibilidade de a ZAC ser de controle fundiário parcial através de uma convenção de coordenação, quando

[2] Este artigo foi autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS em 9/12/2021 com o número CAAE 52695721.0.0000.5347.

uma das partes envolvidas é proprietária de grande parte dos terrenos no perímetro da intervenção. A convenção define a forma de participação de cada membro no financiamento dos custos das obras, já que em uma ZAC tradicional os recursos obtidos pelo gestor advêm da venda dos lotes urbanizados que, neste caso específico, não pertencem a ele (CEREMA, 2020). Os recursos para a compra da área da operação e para o início das obras vêm de aportes do Estado, das coletividades ou de financiamentos bancários. Os investimentos são, portanto, feitos *à priori* e são recuperados apenas após a venda dos terrenos urbanizados. O objetivo é que a ZAC seja, ao final, autofinanciada e que os custos totais sejam reembolsados pela valorização resultante das obras com a mais-valia incorporada ao preço de venda (LIBONI, 2015). Identifica-se, dessa forma, um grande risco na atividade em razão de sua natureza complexa e longa, mesmo que os estudos prévios sejam bem feitos e as funções da concedente e do concessionário exercidas com rigor (BONAMY; PELCRAN, 2010). Desapropriações imprevistas; imperativos técnicos imprevistos; e mudanças nas conjunturas econômicas são alguns dos problemas que podem ser enfrentados (BONAMY; PELCRAN, 2010).

A concertação, em uma ZAC, deve ocorrer durante toda a elaboração do projeto, envolvendo habitantes, associações locais e todas as outras pessoas envolvidas, sendo assim determinada pelo Código de Urbanismo (FRANÇA, 1973). Além da concertação para a criação da ZAC, ao menos uma outra deve ser realizada quando da alteração do plano diretor[3] da comuna para incorporação do projeto da ZAC. Alterações no perímetro da zona, no objeto da operação, no regime da aplicação da taxa de urbanização ou no modo de realização da operação implicam em modificações nos documentos de base da ZAC e, por isso, acarretarão em novas concertações. O Código de Urbanismo não prevê nenhuma forma obrigatória de consulta, deixando livre para o gestor escolher a maneira que achar mais adequada caso a caso. As formas mais comuns, no entanto, são publicações em artigos de jornais e uma ou diversas exposições em reuniões públicas com o registro das observações dos participantes (BASSETTI; MARTIN; VIVIER, 2017).

A revenda dos terrenos de uma ZAC está sujeita às regras definidas pelo Caderno de Encargos de Cessão de Terreno (*cahier de charges de cession de terrain* – CCCT). Conforme o Código de Urbanismo (FRANÇA, 1973), ele deve conter, no mínimo, a área que poderá ser construída na nova parcela. O CCCT pode também conter prescrições determinadas pelo gestor da operação e que devem ser obedecidas pelo promotor imobiliário para que tenha seu projeto aprovado e o alvará de construção emitido (BASSETTI; MARTIN; VIVIER, 2017). O promotor imobiliário é, em geral, escolhido em equipe com o arquiteto por meio de concursos de arquitetura, em cujos projetos apresentados, as prescrições já deverão estar contempladas. Essas prescrições podem ser de toda sorte, desde os níveis de pavimentos e suas relações com o espaço público até exigências em termos de sustentabilidade, passando por indicações de materiais e revestimentos, entre outros. "O CCCT é "um dos elementos essenciais do procedimento da ZAC porque permite definir exatamente o que será edificado, suas características e também porque permite à coletividade e ao gestor

[3] O equivalente ao plano diretor na França corresponde ao *Plan Local d'Urbanisme* (PLU), no qual a ZAC deve estar prevista. Quando criada, a ZAC deve ter seu projeto incorporado ao regramento urbanístico.

zelar pelo respeito dos objetivos almejados" (LUVISON, 2022, p. 124).

3 RESULTADOS DA ANÁLISE DOS OBJETOS EMPÍRICOS

O quadro 1 abaixo apresenta um resumo das características de cada objeto empírico e apresenta sinteticamente os dados coletados na análise documental.

Quadro 1 – Comparativo das ZAC analisadas

Nome	Le Sycomore	Paul Bourget	Ile Seguin-Rives de Seine
Á. construída	358.352m² em 117ha	62.956m² em 4ha	952.000m² em 74ha
Á. habitação	291.763m²	31.500m²	394.300m²
Gestão	Intervenção estatal (Estado nacional) – operação de interesse nacional	Intervenção da comuna (municipal)	Convenção tripartite (comuna, proprietária dos terrenos Renault e promotores imobiliários do consórcio DBS)
Gestor	Empresa estatal (EPA): EPAMARNE	Empresa pública (SPL): SEMAPA	Empresa pública (SPL): Val de Seine Aménagement
Controle fundiário	Total, com aquisição por Declaração de Utilidade Pública	Total, propriedade da comuna e ocupado por conj. habitacional	Parcial, propriedade particular, aquisição de área para espaços públicos e equipamentos
Parcelamento	Grandes lotes (quadra), uso predominantemente residencial com diversas edificações.	Lotes pequenos com torres individualizadas de uso residencial ou corporativo	Grandes lotes, uso misto compostos por conjuntos de diversas torres com base compartilhada, chamados macrolotes.
Equipes	1 arquiteto e 1 promotor imobiliário	1 arquiteto e 1 promotor imobiliário	1 arquiteto coordenador para o macrolote; 1 promotor e 1 arquiteto para cada torre do conjunto

Fonte: Os autores

Por meio do estudo dos três objetos empíricos, identificou-se que a forma de gestão das operações possui reflexos no projeto da sua implantação, confirmando a importância da articulação entre a dimensão de projeto com a dimensão da gestão afirmada por Maleronka (2010). As formas de gestão são definidas com base na complexidade de cada ZAC e se relacionam à forma de controle fundiário, ao tamanho da operação e à quantidade de atores envolvidos no processo. As três ZAC analisadas possuem características distintas com relação a esses pontos. Em geral, há quatro atores principais: a coletividade ou o Estado; o gestor da operação; a equipe formada pelo(s) arquiteto(s) e o promotor(es) imobiliário(s); e a população.

Le Sycomore, de grande dimensão, propõe lotes maiores compostos por várias edificações, porém com equipes pequenas de projeto, buscando dessa forma

envolver menos atores já que possui uma quantidade muito grande de lotes. Já Paul Bourget se trata de uma operação pequena. Ela possui também lotes pequenos, mas, neste caso, individualizados por edificação. Em razão do tamanho reduzido da operação, ter uma equipe dedicada para cada edificação não significaria aumentar a complexidade da gestão. Île Seguin-Rives de Seine é uma operação de tamanho intermediário. Como nesta ZAC se desejava criar quarteirões de uso misto com grande densidade e ao mesmo tempo se obter diversidade arquitetônica, optou-se por compor macrolotes equivalentes à área total do quarteirão, em que uma grande base é compartilhada por diversas torres sobrepostas a ela. Para facilitar a gestão do projeto e da construção de cada torre, um único arquiteto é eleito coordenador de todo macrolote, reduzindo o número de interlocutores. Le Sycomore e Paul Bourget possuem a semelhança de ambas terem o controle fundiário total da área. No primeiro caso, foi a área foi adquirida pelo Estado central; e, no segundo, já pertencia à cidade de Paris. Já para Île Seguin-Rives de Seine, por corresponder a uma área de alto valor fundiário e pertencer todo a um único proprietário, Renault, optou-se por uma convenção tripartite. Dessa forma, a comuna arcou apenas com o custo da compra da área para os espaços comuns e equipamentos, e a Renault pôde negociar com um consórcio de promotores a venda dos direitos de construir de cada lote. Percebe-se, assim, que a configuração dos atores tem reflexos da forma de controle fundiário; e o proprietário da área, não sendo o próprio gestor se torna mais um ator com poder de influenciar a operação.

Notou-se que esse poder de influência está, por sua vez, ligado ao nível de controle e de exigência da operação representados pelos CCCT. Enquanto que Le Sycomore, com controle total da propriedade e gestão do Estado central, possui um longo CCCT com rigorosas exigências buscando maior domínio do projeto e dos resultados; Île Seguin-Rives de Seine, que não possui o controle fundiário total e onde o proprietário das terras é ator importante, dispõe de um CCCT de poucas restrições, se flexibilizando em vias de atender os desejos do mercado imobiliário. As entrevistas realizadas com os atores da ZAC Le Sycomore, nesse sentido, foram reveladoras da força que o Estado central tem sobre a condução da operação. Apesar de haver negociação com o conselho municipal e a gestora alegar tomar as decisões em conjunto com o governo local (DIGUET, 2021), as definições podem ser feitas por ela de forma unilateral, o que cria tensão e insegurança nos eleitos da comuna. Os membros do Conselho Municipal (LOUIS; MICHAUX; ARCHILLA, 2021) alegam que, por estarem face à uma estrutura Estatal, não possuem liberdade alguma de ação, ao contrário de outras ZAC que são conduzidas pelas comunas por meio de SEM ou de SPL criadas por elas para este fim. Nesse caso, as comunas são controladoras dessas empresas e, por isso, podem negociar diretamente com os promotores imobiliários a venda dos lotes ou a construção dos equipamentos públicos conforme seus interesses. No contexto de Le Sycomore, nem mesmo os promotores imobiliários possuem influência no projeto, acatando as exigências da gestora caso julguem o projeto interessante economicamente, ou recusando e não participando dos concursos (ROGER, 2021). Além disso, os arquitetos parecem ter pouca liberdade de criação, pois as regras são muito definidas e restringidas pelo CCCT, engessando as possibilidades de projeto (MARGOT-DUCLOT, 2021).

Por fim, a pesquisa identificou que, de acordo com o contexto da operação, tem-se concertações que se desenvolvem de formas distintas conforme conduzido pelos

respectivos gestores de ZAC e com níveis diferentes de envolvimento da comunidade, sendo que estes estão diretamente relacionados ao vínculo da população com a área e a importância que é dada por ela ao local. Paul Bourget parece ter sido a operação com maior sucesso nesse quesito em razão de a população afetada já habitar o local (conjunto habitacional) e possuir interesse direto sobre o resultado do projeto, além de ter tido um processo de concertação moldado diretamente para seu perfil. A ZAC Île Seguin-Rives de Seine indicou também um processo bastante intenso de participação da comunidade, porém aqui organizada em associações que atuaram ativamente para combater propostas de projeto que iam de encontro com os interesses públicos em razão da importância da área em termos de posição geográfica, de paisagem e de história para a região. Já Le Sycomore, conforme relatório de concertação (EPAMARNE, 2012) e o depoimento do morador entrevistado (PERRET, 2021), teve pequeno envolvimento da comunidade que se mostrou desinteressada tendo em vista não possuir vínculos com o local que era desabitado e ocupado por campos agrícolas. Além disso, é composta por uma população majoritariamente estrangeira e de jovens que se instalam nela por pouco tempo, criando poucos laços com o território.

4 CONCLUSÕES

Na análise do instrumento ZAC e do estudo de caso, três elementos ganharam destaque: o ator-gestor da ZAC; os cadernos de encargos; e o controle fundiário da área. O controle fundiário se apresenta como característica determinante para a gestão da operação, pois a partir dele tem-se maior controle sobre o projeto já que o Estado ou as coletividades possuem maior poder de influência na tomada de decisões e nas negociações com os demais atores, especialmente com o campo privado. Esse controle se traduz pelos cadernos de encargos que podem ser mais ou menos restritivos conforme critérios do gestor, mas que podem sem dúvida ser mais rigorosos nos casos em que o controle fundiário é total. Através dele tem-se uma previsibilidade do resultado que será obtido, dando segurança para o processo. A figura do ator-gestor da ZAC, por sua vez, se mostrou fundamental na condução da ZAC, sendo o interlocutor e articulador das demais partes. Sua existência dá garantia da execução da operação conforme o planejado por ele estar comprometido com os objetivos da ZAC. Conforme dito, cabe a ele a formulação dos cadernos de encargos, além da escolha das formas de concertação e da sua condução que são tão importantes para a legitimidade do projeto. A identificação desses elementos nesse estudo pode auxiliar na reflexão sobre a criação de instrumentos de planejamento urbano ou no desenvolvimento de novas operações de OUC no Brasil. Sabe-se que o controle fundiário total, em razão dos custos que representa, pode não ser viável no contexto econômico brasileiro, porém estudos mais aprofundados podem tornar possível a criação de cadernos de encargos exigentes vinculados à venda de CEPACS, por exemplo. Além disso, a figura do gestor da ZAC pode servir de modelo para a criação de um ator similar para a administração das operações brasileiras e análises mais detalhadas podem fazer a comparação entre ele e empresas públicas já existentes, como a SP Urbanismo de São Paulo.

REFERÊNCIAS

BASSETTI, Philippe; MARTIN, Jean-Yves; VIVIER, Patrice. **Réaliser une ZAC et autres operations d'aménagement**. Antony: Éditions du Moniteur, 2017.

BONAMY, Patricia; PELCRAN, Anne. **Les concessions d'aménagement em pratique**. 2ª ed. Paris: LexisNexis, 2010.

CEREMA. **Aménagement opérationnel**: ZAC. Lyon : Cerema, 2020b. Disponível em: <http://outil2amenagement.cerema.fr>. Acesso em: 7 ago. 2022.

DENOLLE, Anne-Sophie; DUVAL, Eugénie. **Urbanisme et participation**. Cahiers de la recherche sur les droits fondamentaux (on-line), Caen, v. 14, p. 31-39, 2016.

DIGUET, Arnaud. **Entrevista I**. [dez. 2021]. Entrevistador: Alfredo Rossoni Luvison. São Paulo, 2021. 1 arquivo mp3 (49 min.).

EPAMARNE. **Projet de ZAC du Sycomore**: Bilan de la Concertation. 2012.

FERREIRA, João Sette Whitacker; MARICATO, Ermínia. **Operação Urbana Consorciada**: diversificação urbanística participativa ou aprofundamento da desigualdade? In: OSÓRIO, Letícia Marques (org.). Estatuto da Cidade e Reforma Urbana: novas perspectivas para as cidades brasileiras. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2002.

FIX, Mariana. **A "Fórmula Mágica" da Parceria Público-Privada**: Operações Urbanas em São Paulo. In: Cadernos de Urbanismo, nº 3. Rio de Janeiro: Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, 2003, p. 1-15.

FRANÇA. **Code de l'urbanisme**. Décret no 73-1022 du 8 novembre 1973 relatif à la codification des textes législatifs concernant l'urbanisme (1er partie: Législative) et portant revision du code de l'urbanisme et de l'habitation, 1973.

LEITE, Carlos. **Instrumentos Urbanos Inovadores**. Arcoweb, 2016. Disponível em: <https://www.arcoweb.com.br/noticias/artigos/carlos-leite-instrumentos-urbanos-inovadores>. Acesso em: 17 jul 2019.

LIBONI, Rodrigo Seixas. **A reestruturação da orla ferroviária de Jundiaí**: requalificação urbana e infraestrutura de transportes. 2015, 220 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

LOUIS, Claude; MICHAUX, Valéry; ARCHILLA, Isabel. **Entrevista III**. [jan 2022]. Entrevistador: Alfredo Rossoni Luvison. São Paulo, 2022. 1 arquivo mp3 (102 min.).

LUCAN, Jacques. **Où va la ville aujourd'hui?** Formes urbaines et mixités. Paris: Éditions de la Villette, 2012.

LUVISON, Alfredo Rossoni. **ZAC**: o principal instrumento do urbanismo operacional francês. 2022, 316 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional) – UFRGS/PROPUR, Porto Alegre, 2022.

MALERONKA, Camila. **Projeto e Gestão na Metrópole Contemporânea**: Um estudo sobre as potencialidades do instrumento 'operação urbana consorciada' à luz da experiência paulistana. 2010, 212 f. Tese (Doutorado em História e Fundamentos da Arquitetura e do Urbanismo) – FAUUSP, 2010.

MARGOT-DUCLOT, Guillaume. **Entrevista IV**. [fev. 2022]. Entrevistador: Alfredo Rossoni Luvison. São Paulo, 2022. 1 arquivo mp3 (83 min.).

MONTANDON, Daniel Todtmann. **Operações Urbanas em São Paulo**: da negociação financeira ao compartilhamento equitativo de custos e benefícios. 2009, 157 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional) – FAUUSP, São Paulo, 2009.

OLIVEIRA, Fabrício Leal de et al. **Grandes projetos urbanos**: panorama da experiência brasileira. Trabalho apresentado no Congresso de 2009 da Associação de Estudos Latino-Americanos (LASA), Rio de Janeiro, 11 a 14 jun. 2009, 20 p.

PERRET, Jean Claude. **Entrevista II**. [jan. 2022]. Entrevistador: Alfredo Rossoni Luvison. São Paulo, 2022. 1 arquivo mp3 (63 min.).

TILLMANN, P., MIRON, L., FAZENDA, P. and FORMOSO, C. **The challenges of managing stakeholder requirements in a urban regeneration project**. Proceedings of IGLC-19, Lima: Pontificia Universidad Catolica del Peru, 2011a.

TILLMANN, P., SCUSSEL, M. C. B., FORMOSO, C. T., MIRON, L. I. G. **Desafios para a gestão de projetos urbanos com elevada complexidade**: análise do Programa Integrado Entrada da Cidade em Porto Alegre, RS. Ambiente Construído (On-line), Porto Alegre, v. 11, n. 3, p. 73-87, jul./set. 2011b.

ROGER, Anne-Laure. **Entrevista V**. [fev. 2022]. Entrevistador: Alfredo Rossoni Luvison. São Paulo, 2022. 1 arquivo mp3 (57 min.).

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.