
PROCEDIMENTO DE MANIFESTAÇÃO DE INTERESSE 01/2016

ANEXO 1 – TERMO DE REFERÊNCIA

Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI) visando à obtenção dos estudos de viabilidade técnica, econômico-financeira, jurídico-institucional e projeto de negócio para a estruturação de parceria que terá como objeto a modernização, gestão, operação e manutenção do Centro Esportivo de Brasília.

TERRACAP – Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal

Março de 2016

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	3
1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. OBJETO	4
3. JUSTIFICATIVA	4
4. BREVE DESCRIÇÃO DO CENTRO ESPORTIVO DE BRASÍLIA.....	6
4.1. Histórico e Descrição do Centro Esportivo de Brasília.....	6
4.2. Estádio Nacional de Brasília – Mané Garrincha.....	8
4.3. Ginásio de Esportes Nilson Nelson	10
4.4. Conjunto Aquático Cláudio Coutinho	11
4.5. Quadras Poliesportivas	12
5. DIRETRIZES PARA INVESTIGAÇÃO DA EXEQUIBILIDADE DA PARCERIA	12
5.1. Análise Técnica	12
5.2. Análise Econômico-Financeira.....	13
5.3. Análise Jurídico-Institucional	13
6. DETALHAMENTO DO ESCOPO	14
6.1. Estudos de viabilidade técnica.....	14
6.2. Estudos de viabilidade econômico-financeira e jurídico-institucional	17
6.3. Relatório do Projeto de Negócio	21
7. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS.....	26
8. LEGISLAÇÃO PERTINENTE.....	26
9. DOCUMENTOS E ESTUDOS PERTINENTES	27

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Unidades físico-funcionais do Centro Esportivo de Brasília	7
Figura 2 – Estádio Mané Garrincha antes das obras	8
Figura 3 – Estádio Nacional de Brasília – Mané Garrincha após sua reinauguração	9
Figura 4 – Ginásio Nilson Nelson.....	10
Figura 5 – Ginásio Nilson Nelson (mapa).....	10
Figura 6 – Conjunto Aquático Cláudio Coutinho (mapa)	11
Figura 7 – Quadras poliesportivas (mapa)	12

1. APRESENTAÇÃO

A Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal – TERRACAP, empresa pública vinculada à Secretaria de Economia e Desenvolvimento Sustentável do Distrito Federal, pelo presente Termo de Referência e pelo Edital do Procedimento de Manifestação de Interesse PMI 01/2016 –TERRACAP, apresenta diretrizes para a participação dos interessados no desenvolvimento de estudos de viabilidade técnica, econômico-financeira, jurídico-institucional e projeto de negócio para a estruturação de parcerias visando a modernização, gestão, operação e manutenção do Centro Esportivo de Brasília, abrangendo as seguintes unidades físico-funcionais: o Estádio Nacional de Brasília – Mané Garricha, o Ginásio de Esporte Nilson Nelson, o Ginásio e Complexo Aquático Cláudio Coutinho e as Quadras Poliesportivas, considerando os aspectos urbanísticos, ambientais e o tombamento de Brasília.

2. OBJETO

O presente Termo de Referência tem como objeto a apresentação das diretrizes básicas para a formulação da respectiva Manifestação de Interesse, indicando os levantamentos e os estudos de viabilidade técnica, econômico-financeira e jurídico-institucional necessários para avaliar a elegibilidade do projeto de modernização, gestão, operação e manutenção do Centro Esportivo de Brasília, abrangendo as seguintes unidades físico-funcionais: o Estádio Nacional de Brasília – Mané Garricha, o Ginásio de Esporte Nilson Nelson, o Conjunto Aquático Cláudio Coutinho e as Quadras Poliesportivas, considerando os aspectos urbanísticos, ambientais e o tombamento de Brasília. Além disso, devem ser identificadas as razões que justificam a estruturação e contratação de uma parceria com a iniciativa privada, e possibilitando a conclusão quanto ao arranjo institucional mais eficiente para fornecimento dos serviços/produtos buscados pelo governo para os referidos equipamentos.

3. JUSTIFICATIVA

No centro da Capital Federal, próximo aos setores hoteleiro e comercial, está localizado o Centro Esportivo de Brasília, que reúne em um mesmo local o Estádio Nacional de Brasília – Mané Garricha, o Ginásio de Esporte Nilson Nelson, o Conjunto Aquático Cláudio Coutinho e as Quadras Poliesportivas, bem como o Autódromo Internacional de

Brasília¹. Essa condição única se deve ao fato de Brasília ser uma cidade planejada, em que a organização espacial foi pensada de forma a propiciar uma adequada integração funcional entre os seus setores.

Atualmente, o Setor Público é responsável pela gestão, operação e manutenção de todas as unidades físico-funcionais do Complexo. Percebe-se que as dinâmicas de governo, a falta de especialização no negócio e os instrumentos administrativos burocráticos dificultam a adequada condução desses espaços. Como resultado, as estruturas estão subutilizadas e, em geral, carecem de modernização dos seus equipamentos para melhor atender aos interesses e necessidades dos usuários, no que tange à segurança, acessibilidade, conforto, serviços e tecnologia.

A mais recente obra no Estádio Nacional de Brasília foi a sua reconstrução, para receber a Copa do Mundo de 2014, que passou a ter característica de arena multiuso, permitindo a ocorrência simultânea de eventos esportivos ou culturais em diferentes espaços. A edificação passou a apresentar um conjunto de equipamentos de tecnologia de última geração, cuja complexidade exige alta especialização para a sua gestão, operação e manutenção. Essa complexidade é ampliada com a necessidade de uma operação integrada com as demais unidades funcionais, que permita um melhor aproveitamento do potencial dos equipamentos do Complexo.

Portanto, constata-se que a administração desse empreendimento e a exploração de eventos esportivos, shows, congressos e seminários requer níveis de especialização e de agilidade por vezes incompatíveis com a atuação da Administração Pública. Como observado em diversas experiências no mundo, a solução mais utilizada nessa situação são parcerias, com o objetivo de delegar à iniciativa privada a execução das atividades de modernização, gestão, operação e manutenção do Complexo.

Desta forma, considerando as diferentes escalas de abrangência a serem abordadas, será adotado o Procedimento de Manifestação de Interesse – PMI para a obtenção dos estudos técnicos, econômico-financeiros e jurídico-institucionais necessários para a formulação de parceria com a iniciativa privada.

¹ Embora faça parte da poligonal do Centro Esportivo de Brasília, o Autódromo Internacional de Brasília não será objeto dos estudos de viabilidade ora solicitados.

4. BREVE DESCRIÇÃO DO CENTRO ESPORTIVO DE BRASÍLIA

4.1. Histórico e Descrição do Centro Esportivo de Brasília

A ideia de haver em Brasília um Centro Esportivo nasceu com a própria concepção da cidade proposta por Lúcio Costa. Já no Relatório do Plano Piloto de Brasília, era prevista esta localização:

*Como decorrência dessa concentração residencial, os centros cívico e administrativo, o setor cultural, o centro de diversões, o **centro esportivo** (grifo nosso), o setor administrativo municipal, os quartéis, as zonas destinadas à armazenagem, ao abastecimento e às pequenas indústrias locais e, por fim, a estação ferroviária foram-se naturalmente ordenando e dispendo ao longo do eixo transversal que passou assim a ser eixo monumental do sistema.²*

Da mesma forma, foi ressaltada a necessidade de grande área para estacionamento e, mais precisamente, a inserção do estádio na paisagem imaginada pelo urbanista para esta região da cidade:

O setor esportivo, com extensíssima área destinada exclusivamente ao estacionamento de automóveis, instalou-se entre a Praça da Municipalidade e a torre radio emissora [...]

De um lado, o estádio e mais dependências, tendo aos fundos o Jardim Botânico; do outro o hipódromo com as respectivas tribunas e vila hípica e, contíguo, o Jardim Zoológico constituindo essas duas imensas áreas verdes, simetricamente dispostas em relação ao eixo monumental, como que pulmões de nova cidade.³

Existe também menção de que no Código de Edificações de Brasília, aprovado pelo Decreto “N” nº 596, de 8/03/1967, foi estabelecida uma “zona verde”, compreendida por áreas especiais de proteção paisagística, com baixa densidade de construção e relacionadas com a recreação e o lazer da população”, tendo sido destacado o “Setor de Estádios Nacionais, que compreende o conjunto de áreas e estádios para a prática de esportes e realização de espetáculos esportivos”⁴.

Consequentemente, com a elaboração da PR-64/1, de 20/06/1972, foi criada a Área do Centro Esportivo de Brasília, que originalmente tinha 1.908.300,00 m² (190,83 ha), sendo que sua efetiva ocupação extrapolou tais limites.

Conforme certidão da matrícula do imóvel emitida em 1º/03/2011, o lote do Centro Esportivo foi transmitido da Novacap à TERRACAP em 14/08/1973, e doado da TERRACAP ao Governo do Distrito Federal em 15/09/1981. Seguindo o Decreto nº 16.109, de

² COSTA, Lúcio (1957). Relatório do Plano Piloto de Brasília.

³ Idem.

⁴ SEDUMA (2010). MDE 128/10. Brasília – RA I. Setor de Recreação Pública Norte – SRPN (antigo SAI Norte). Área do Centro Esportivo de Brasília. Implantação e Diretrizes para o Estádio Nacional de Brasília Mané Garrincha.

01/12/1994, a incorporação dos imóveis doados ao GDF é realizada pelo Departamento Geral de Patrimônio (DGPAT) e em seguida o mesmo é distribuído à unidade administrativa usuária, neste caso, a Secretaria de Esporte, cujo titular passa a ter então responsabilidade pela guarda e uso dos bens patrimoniais, denominados “próprios”.

Atualmente, diversas instalações fazem parte do Centro Esportivo, as quais foram reunidas nos seguintes grupos por critério de proximidade e características funcionais semelhantes, conforme pode ser observado na Figura 1.

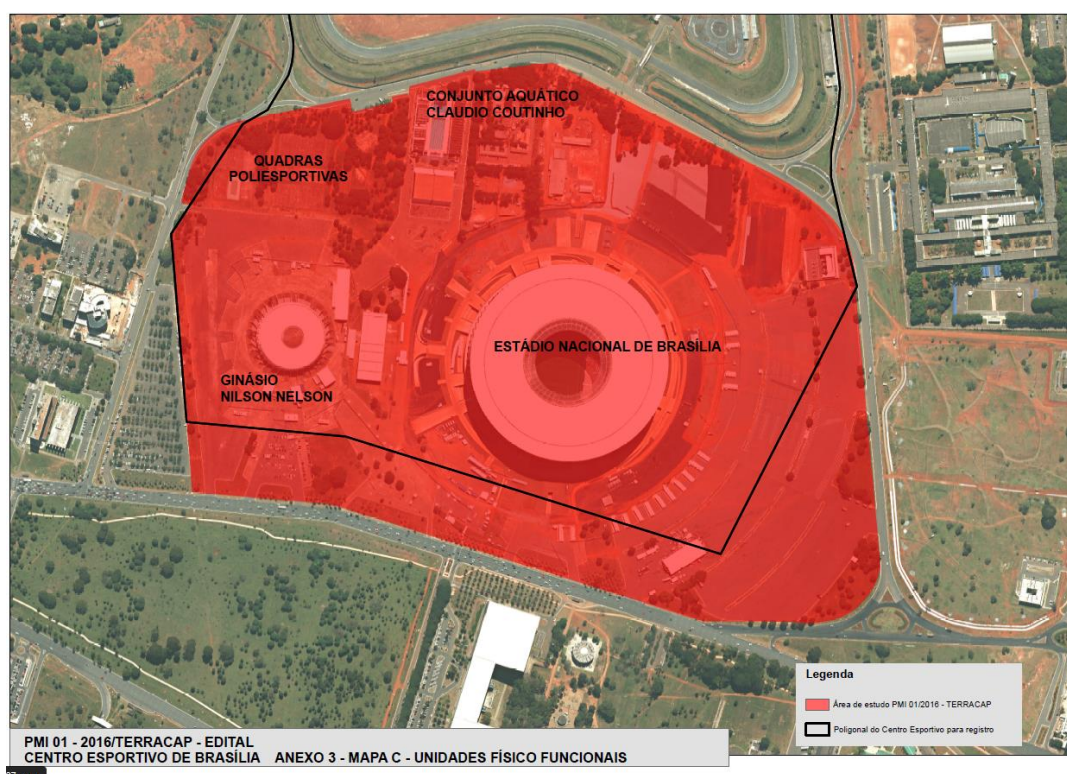


Figura 1 – Unidades físico-funcionais do Centro Esportivo de Brasília

Não obstante, após a escolha de Brasília como uma das sedes da Copa do Mundo de 2014, a área do Centro Esportivo de Brasília transformou-se no foco das atenções, principalmente devido à obra de reedificação com ampliação do estádio Mané Garrincha. A TERRACAP iniciou os repasses financeiros para a reforma do estádio e logo depois foi forçada a suspender o financiamento, pois uma recomendação do Ministério Público do Distrito Federal (MPDFT) entendia que o estádio não fazia parte dos empreendimentos passíveis de financiamento pela empresa. Diante deste impasse, foi aprovada a Lei nº 4.558, de 23/03/2011, que autorizou a reversão ao patrimônio da TERRACAP do Lote 1 do Setor de Áreas Isoladas Norte, Centro Esportivo, a fim de permitir a continuidade do financiamento da empresa.

A seguir, será feita uma breve descrição das edificações existentes no Centro Esportivo, que serão objeto de estudos deste Procedimento de Manifestação de Interesse:

4.2. Estádio Nacional de Brasília – Mané Garrincha

O Estádio Mané Garrincha, tal como representado na Figura 2, foi inaugurado em 1974 e seu projeto arquitetônico original é de autoria do arquiteto Ícaro de Castro Mello, datado de 1972⁵. O estádio não chegou a ser construído na íntegra, embora dispusesse de uma capacidade de 42.200 pessoas, além de vestiários, sala de fisioterapia, alojamento, restaurante e academias.



Figura 2 – Estádio Mané Garrincha antes das obras

O Mané Garrincha tornou-se sede das federações de esportes da cidade de Brasília e também contava com uma escolinha de futebol, além de possuir ambientes para a prática de outras modalidades, como judô, ginástica, capoeira e dança, também já havendo recebido inúmeras apresentações musicais.

Cabe ressaltar que o estacionamento do Estádio também era utilizado para eventos, tais como shows, exposições, circos, dentre outros, a partir da montagem de estruturas efêmeras.

Para a Copa de 2014, o estádio foi reconstruído ampliando a capacidade original, para 71 mil pessoas. O projeto de reconstrução do estádio, Figura 3, foi elaborado pelo escritório Castro Mello Arquitetos, liderado pelos filho e neto do arquiteto que elaborou o projeto inicial, respectivamente, Eduardo de Castro Mello e Vicente. Venceu a licitação para a obra o consórcio formado pelas construtoras Andrade Gutierrez e Via Engenharia, o Consórcio Brasília 2014. A nova construção permitiu que o estádio tivesse uma cobertura em estrutura metálica, novas arquibancadas, eliminação da pista de atletismo e rebaixamento do gramado.

⁵ Disponível em: <<http://www.castromello.com.br/projetos/#focus>> Consulta em: 12 dez 2012.



Figura 3 –Estádio Nacional de Brasília – Mané Garrincha após sua reinauguração

Com o objetivo de estabelecer diretrizes específicas de uso e ocupação do edifício do estádio, bem como estabelecer a área para sua implantação, a então Secretaria de Desenvolvimento Urbano, Habitação e Meio Ambiente – SEDUMA, elaborou em setembro de 2010 o MDE 128/10. No documento, são apresentados os seguintes índices para a área:

- Taxa máxima de ocupação: 100% da área do lote;
- Taxa máxima de construção: 300% da área do lote, não computados subsolo e terraço coberto;
- Altura máxima: 65 m;
- Circulação de pedestres, ciclistas e pessoas com a mobilidade reduzida: conforme NBR 9050 e recomendações de acessibilidade da FIFA. Número de vagas conforme o COE, sendo dispensadas as vagas no interior da edificação;
- Uso principal: Coletivo / Atividade: Entidades recreativas culturais e desportivas (92);
- Uso secundário de apoio: Coletivo / Comercial de Bens e Serviços (atividades listadas no MDE 128/10).

Um dos grandes desafios será encontrar a viabilidade de manutenção do novo Mané Garrincha no pós-Copa. Sabe-se que Brasília “não tem potencial esportivo suficiente para manter o novo espaço apenas com a renda gerada por partidas de futebol”⁶. Acredita-se, pois, que a nova arena deveria ser flexível o suficiente para receber diversos tipos de eventos de grande porte, inclusive internacionais, como shows e outros eventos de entretenimento.

6 Disponível em:

<<http://www.portal2014.org.br/noticias/284/DESAFIOS+DE+BRASILIA+PARA+A+COPA+2014.html>> Consulta em: 14 dez 2012.

4.3. Ginásio de Esportes Nilson Nelson

O Ginásio Nilson Nelson foi inaugurado em 1973 e seu projeto arquitetônico original também é de autoria do arquiteto Ícaro de Castro Mello, datado de 1972⁷. Conforme o escritório autor do projeto a sua capacidade é de 25.000 pessoas, contudo, sua capacidade de público foi reduzida para 20 mil pessoas após a reforma realizada em 2008 para receber o campeonato mundial de Futebol de Salão. No site da Secretaria de Esporte, existe a informação de que o ginásio possui 11.451 cadeiras.

O Ginásio Nilson Nelson, Figura 4, já foi palco de importantes atrações esportivas, musicais e religiosas, sendo que seu recorde de público aconteceu com um show do cantor Roberto Carlos em 2009, quando foram reunidas 24.000 pessoas⁸.



Figura 4 – Ginásio Nilson Nelson

A área do Ginásio Nilson Nelson é composta pelo próprio ginásio, que recebe vários eventos ao longo do ano, por um anexo que é uma área de apoio (com academia, vestiários e quadra poliesportiva utilizados pela população), um amplo estacionamento, quatro bilheterias externas, edificação da CEB e um castelo d'água (Figura 5).



Figura 5 – Ginásio Nilson Nelson (mapa)

⁷ Disponível em: <<http://www.castromello.com.br/projetos/#focus>> Consulta em: 15 dez 2012.

⁸ Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gin%C3%A1sio_Nilson_Nelson> Consulta em: 15 dez 2012.

4.4. Conjunto Aquático Cláudio Coutinho

O Ginásio Cláudio Coutinho já foi piscina coberta na época do governo militar e apresentou sérios problemas estruturais, razão pela qual acabou convertido em quadra poliesportiva, segundo noticiado no website da Secretaria de Esportes. As arquibancadas do ginásio acolhiam originalmente 2.500 pessoas.

Há mais de 10 anos o ginásio foi interditado por causa dos desníveis das arquibancadas e até hoje não foi feito nenhum investimento. Em 2005, o GDF anunciou ter conseguido junto ao Senado um orçamento R\$ 8 milhões para a reforma total do ginásio Cláudio Coutinho, com a expectativa de que o espaço servisse principalmente de centro de treinamento para categorias de base de voleibol, handebol, futsal, basquete, peteca, ginástica olímpica, artes marciais e, ainda, desse espaço a atividades de lazer esportivo e cultural, além de sediar competições nacionais e internacionais⁹. Contudo, nenhuma obra foi realizada.

Além do ginásio, existe também o Complexo Aquático Cláudio Coutinho, que conta com piscina olímpica e tanque de saltos ornamentais, com arquibancadas para 5.000 pessoas. O local encontra-se em pleno funcionamento, e lá são ministradas aulas das Escolas de Esporte da Secretaria de Esporte, tais como natação, pólo aquático, salto ornamental, karatê, judô e *deep water*. Além disso, o complexo tem sediado campeonatos regionais e nacionais de desportos aquáticos.

Também existiam 8 quadras de tênis sob a mesma administração do complexo aquático. No entanto, as mesmas encontravam-se abandonadas e a área foi utilizada provisoriamente como canteiro para as obras do Estádio Nacional de Brasília.



Figura 6 – Conjunto Aquático Cláudio Coutinho (mapa)

⁹ Disponível em: <http://www.esporte.df.gov.br/003/00301009.asp?ttCD_CHAVE=21238> Consulta em: 15 dez 2012.

4.5. Quadras Poliesportivas

- De acordo com a Figura 08, as quadras poliesportivas são compostas por: 6 quadras de futsal, 6 quadras de vôlei, 4 quadras de basquete; 3 quadras de handebol; 1 quadra de tamboréu



Figura 7 – Quadras poliesportivas (mapa)

Estas quadras encontram-se completamente abandonadas, não tendo qualquer utilização. O administrador do Ginásio Nilson Nelson informou sobre uma provável reforma das quadras contudo, não foi obtido nenhum dado que comprovasse esta notícia.

5. DIRETRIZES PARA INVESTIGAÇÃO DA EXEQUIBILIDADE DA PARCERIA

5.1. Análise Técnica

Análise das alternativas técnicas disponíveis para a solução da necessidade de modernização, gestão, operação e manutenção das unidades físico-funcionais do Centro Esportivo de Brasília. Busca-se uma avaliação dos serviços, produtos e da demanda para esse tipo de negócio, identificando as vantagens e desvantagens técnicas, ambientais, financeiras e socioeconômicas que devem ser investigadas.

É imprescindível a identificação do melhor modelo operacional para os equipamentos objeto do estudo, de acordo com suas características e capacidade de investimento, com o detalhamento das obras e reformas que serão necessárias, da definição dos serviços, da descrição da estrutura de operação de cada tipo de serviço, do prazo em que os serviços serão disponibilizados e da definição do plano de manutenção dos equipamentos.

Análise dos impactos urbanísticos, ambientais e de preservação do patrimônio para as alternativas consideradas. Os custos ambientais e de mitigações devem ser considerados durante a seleção da alternativa mais adequada do ponto de vista da sociedade.

5.2. Análise Econômico-Financeira

Análise dos benefícios e das alternativas consideradas ante os custos envolvidos na gestão, operação e manutenção dos equipamentos objeto do estudo, por uma perspectiva socioeconômica, de modo a considerar as externalidades positivas (economias) e negativas (impactos ambientais). Dimensionamento do projeto em termos de geração de valor agregado para a sociedade, com a identificação do valor apurado por cada parte interessada identificada na Avaliação Institucional. Avaliação das cadeias econômicas impactadas pelo empreendimento, geração de emprego e eventuais externalidades, tanto positivas quanto negativas, do projeto.

Análise dos custos de implantação, manutenção e operação das alternativas consideradas. Apuração do potencial do projeto em produzir resultado econômico, medido em termos de Valor Presente Líquido, com detalhamento dos métodos utilizados para estimativa do custo de capital do projeto e apresentação detalhada de todas as receitas e despesas projetadas na forma de Fluxo de Caixa. Apresentar o período de PayBack e a Taxa Interna de Retorno.

Deverá ser agregada ao estudo, uma demonstração do real interesse e capacidade de parceiro(s) privado(s) em participar de uma concorrência para a futura parceria nos moldes apresentados por aquele estudo.

5.3. Análise Jurídico-Institucional

Análise dos aspectos legais e normativos atinentes ao modelo jurídico sugerido, à luz da legislação vigente e também os aspectos de gestão da parceria.

Na análise da viabilidade-jurídico institucional é fundamental a definição de um ambiente regulatório claro, estável e flexível, que seja capaz de gerar segurança para os investimentos, a cooperação econômica entre os parceiros e a redução de riscos.

A matriz de risco associado aos empreendimentos deve ser elaborada, contendo tanto os riscos controláveis como os não controláveis, para que seja possível traçar as diretrizes da adequada alocação e gestão do risco na regulamentação das cláusulas contratuais.

Na regulamentação das cláusulas contratuais devem ser estabelecidos, de forma clara, como será efetuado o controle e acompanhamento da execução da concessão, prevendo, dentre outros assuntos, que:

- o licenciamento ambiental e o estudo de impacto de trânsito e respeito ao tombamento serão de responsabilidade do Concessionário. Contudo, por se estar diante de uma parceria de interesse público, caberá ao Concedente apoiar o licenciamento ambiental, fornecendo suporte técnico ao Concessionário.
- a gestão do desempenho será realizada por meio de indicadores que deverão ser baseados em premissas quantitativas e qualitativas objetivando fornecer subsídios para avaliação, no mínimo, dos seguintes tópicos: atingimento dos objetivos e resultados estratégicos por parte do concedente; desempenho do serviço concedido e correspondente remuneração do concessionário.
- a gestão dos ativos públicos cedidos ao concessionário e os que este venha a constituir durante o período concessional será objeto de acompanhamento por parte do concedente.
- a gestão de relacionamento entre envolvidos na concessão será conduzida pelo gerenciamento de conflito de forma a evitar a rescisão do contrato. Sendo assim, a minuta do contrato deverá estabelecer estruturas de gestão para o relacionamento imparcial sendo encorajada a negociação ou a mediação entre as partes.
- a gestão de pagamento deverá refletir as condições e formas das contraprestações, condições da oferta ou disponibilidade; condições da utilização da disponibilidade; valor da remuneração fixa; fórmula(s) de cálculo para apuração da remuneração variável em função do desempenho operacional do concessionário; fórmula(s) de partilha de prejuízos ou ganhos financeiros excepcionais, advindo de fatores exógenos ao processo concessional.

6. DETALHAMENTO DO ESCOPO

6.1. Estudos de viabilidade técnica

6.1.1. Diagnóstico da situação das unidades físico-funcionais considerando os aspectos urbanísticos, ambientais e do tombamento da capital, bem como da gestão, operação e manutenção dos equipamentos por meio da coleta de informações sobre:

- a) Perfil e frequência do cliente/consumidor aos eventos hoje ofertados pelos referidos equipamentos existentes;
- b) Análise da situação física dos referidos equipamentos;
- c) Análise da situação dos licenciamentos e alvarás dos equipamentos;
- d) Levantamentos dos serviços e preços praticados em negócios dessa natureza;
- e) Resultado econômico-financeiro das operações já realizadas;
- f) Estrutura de gestão, operação e manutenção;
- g) Análise da concorrência;
- h) Estudos de viabilidade econômico-financeira e mercadológica existentes acerca dos equipamentos objeto do estudo, se existir.

Para elaboração dos Produtos do item 6.1.1 a Terracap poderá apoiar o interessado na sua relação junto aos órgãos públicos detentores das informações.

6.1.2. Estudo de benchmarking, com análise de equipamentos esportivos com características semelhantes aos que são objeto dos presentes estudos, considerando, em particular, a necessidade de investimentos, tipos de serviços, custos eficientes e lucratividade, com fornecimento de dados para sustentar as premissas e os resultados apresentados.

6.1.3. Análise da atratividade dos equipamentos (esfera local, regional e nacional), proposição e detalhamento dos serviços/produtos a serem ofertados, considerando:

- a) a realização de eventos desportivos, artísticos, culturais, sociais, corporativos, religiosos, de entretenimento, etc;
- b) a exploração de publicidade, estacionamentos e estabelecimentos comerciais de maneira direta ou mediante concessões ou subconcessões;
- c) a exploração de outras atividades que maximizem o aproveitamento da infraestrutura existente;
- d) o desenvolvimento de novos equipamentos, de natureza gregária, capazes de proporcionar o uso contínuo do espaço e a integração do Centro Esportivo à rotina da cidade.
- e) a previsão de um programa de utilização social do Centro Esportivo, visando promover a massificação do acesso ao esporte, sobretudo voltado às crianças e adolescentes que estejam cursando o ensino básico, com apoio econômico da iniciativa privada;

6.1.4. Estudo de demanda, avaliando os aspectos de mercado, tais como:

- a) Perfil e renda dos potenciais clientes/consumidores dos serviços/produtos que possam ser oferecidos pelos equipamentos do Centro Esportivo de Brasília;
- b) Levantamento de indicadores micro e macro econômico que possam afetar a renda desses clientes/consumidores.

6.1.5. Comprovação da viabilidade técnica da prestação dos serviços, vinculação das receitas e despesas projetadas com o Estudo de Demanda elaborado, com o objetivo de evidenciar que os serviços/produtos propostos são comercializáveis nos volumes e prazos propostos no modelo de negócio.

6.1.6. Estudos para prover as reformas e adequações dos equipamentos e construção de novos equipamentos para os serviços indicados. Nos projetos de engenharia devem ser apresentadas as premissas norteadoras para a elaboração dos projetos executivos pelo concessionário vencedor do processo de licitação da parceria. O Proponente deve confeccioná-lo no nível de Projeto Básico.

6.1.7. Caso se mostre necessário, Estudo de Impacto de Trânsito para os Grandes Eventos com Pólo Gerador de Tráfego. Esta análise deverá estar contida em um relatório referente ao Estudo de Trânsito, informando o impacto no trânsito local para os tipos de atividades propostas como fonte de receita, assim como alternativas para se gerenciar os impactos das atividades e controlar seus resultados negativos.

6.1.8. Caso se mostre necessário, Estudo de Avaliação do Impacto Ambiental das atividades desenvolvidas no âmbito dos equipamentos, assim como dos mecanismos e estratégias disponíveis para sua mitigação, ou, ao menos, o controle dos seus impactos negativos.

Na elaboração dos estudos técnicos, deve-se ter como premissas que:

- a) Caso seja promovida a concessão da implantação e operação dos serviços, permanecerá o Poder Público, por meio de suas entidades competentes, como autoridade reguladora e fiscalizadora dos serviços prestados pela concessionária, nos termos do contrato de concessão a ser celebrado e da legislação vigente; e

- b) Extinguindo-se o contrato de concessão após o decurso de seu prazo de vigência, toda a infraestrutura concedida, incluídas as novas construções, edificações de terminais, equipamentos e outras melhorias executadas pela concessionária, será revertida ao Poder Concedente.

6.2. Estudos de viabilidade econômico-financeira e jurídico-institucional

Os PROPONENTES deverão entregar os relatórios mencionados a seguir:

6.2.1. Estudos de Receitas, incluindo:

- a) Projeção detalhada das receitas de cada negócio durante o período da parceria;
- b) Levantamento de receitas alternativas, complementares, acessórias ou de projetos associados que possam favorecer o modelo de negócio indicado.

6.2.2. Projeções de custos e despesas, incluindo:

- a) Calcular e projetar os custos variáveis e fixos da operação do modelo proposto para cada unidade funcional (OPEX);
- b) Despesas e os tributos pagos pela contratada.

6.2.3. Modelo Econômico-Financeiro de cada negócio:

- a) Cálculo e projeção das receitas, despesas e custos anuais da contratada;
- b) Projeção detalhada do custo de capital necessário para o financiamento do investimento (CAPEX);
- c) Estimativa de investimentos fixos;
- d) Quantificação da necessidade de capital de giro;
- e) Inclusão de investimentos pré-operacionais;
- f) Cálculo e detalhamento da depreciação relativa aos investimentos que obrigatoriamente deverão ser depreciados integralmente durante o período de projeto;
- g) Estimativa de faturamento, elaboração de demonstrações de resultado;
- h) Elaboração do fluxo de caixa detalhado do projeto;
- i) Resumo das composições de capital da concessionária.

6.2.4. Matriz de Riscos e Quantificação de riscos transferidos ao concessionário:

- a) Identificação, caracterização, impactos, custos e mitigação dos riscos relacionados com a gestão, operação e manutenção dos equipamentos objeto do estudo;
- b) Identificação, detalhamento e sugestão de compartilhamento dos principais riscos associados ao projeto;
- c) Análise das implicações jurídicas associadas à repartição de riscos contemplada na matriz elaborada, por meio da identificação do mecanismo contratual do qual a referida alocação poderia ser efetivada;
- d) Análise de Sensibilidade e Simulação de Monte Carlo, com a evidenciação das situações onde o Valor Presente Líquido do projeto pode ser negativo, sua probabilidade de ocorrência, assim como o desenvolvimento de estratégias alternativas para o enfrentamento dessas situações.

6.2.5. Estudos de Ganhos de Eficiência: Estudos apresentando os ganhos de eficiência derivados do tipo de contratação escolhida, incluindo:

- a) Construção de um comparador do setor público, incluindo os riscos transferíveis, que reflita os benefícios líquidos, ou custos líquidos, da gestão, operação e manutenção por meio da execução direta Governo;
- b) Análise do custo benefício (Value for Money);
- c) Construção de um fator de comparação privado que permita a comparação com o setor público;
- d) Descrição e análise de fatores qualitativos que não tenham sido valorados na elaboração dos comparadores;
- e) Comparação das alternativas de modelagem jurídico-institucional, indicando justificadamente aquela que apresenta o melhor custo/benefício social e econômico.

6.2.6. Cálculos de contraprestação pública: Elaboração de fórmulas paramétricas para cálculo da contraprestação pública, considerando:

- a) A forma com que os indicadores de desempenho interferirão na remuneração;
- b) O prazo de duração do contrato;

- c) O regime tributário aplicável aos investimentos e receita do concessionário;
- d) A matriz de riscos;
- e) Indicação de critérios para atualização monetária do contrato, desenvolvimento de cenários com diferentes critérios de definição da remuneração do concessionário, prevendo os investimentos necessários, a expansão dos serviços, as estimativas de custos, as receitas acessórias, os ganhos de eficiência, etc.

6.2.7. Estudo de impacto orçamentário-financeiro para o cumprimento das obrigações assumidas pela TERRACAP com a parceria, abrangendo todo o período de vigência da mesma, baseado em estimativas; estudo da capacidade do Poder Público em fazer frente às eventuais obrigações financeiras oriundas do projeto, com a respectiva identificação de fontes de receitas e disponíveis para a contraprestação e sua adequação ao valor proposto.

6.2.8. Critérios de remuneração e mecanismos de pagamento da parceria – definição dos critérios de remuneração e seus mecanismos de pagamento desenvolvidos para o projeto de parceria que deve trazer:

- a) A obtenção de melhores resultados para a TERRACAP;
- b) O assegurado retorno sobre o investimento;
- c) A mitigação dos riscos de demanda associados aos eventos artísticos e esportivos;
- d) O incentivo à eficiência operacional e comercial do concessionário;
- e) O aumento da competição no leilão.

6.2.9. Solução comercial: Deverá ser agregada ao estudo de viabilidade econômica uma solução comercial também viável, ou seja, aliar uma proposta financeira com uma econômica.

6.2.10. Definição do modelo de governança da parceria – Definição de como será realizada a gestão do contrato, quais os atores públicos e privados que serão envolvidos, com suas respectivas atribuições, em função das atividades de interesse público e privado e da própria destinação dos equipamentos, garantindo que as ações das partes do Contrato sejam pautadas pelo retorno econômico e social esperado para os equipamentos do Centro Esportivo.

6.2.11. Desenho e estruturação do modelo jurídico mais vantajoso para o projeto, claramente detalhado e justificado, contendo:

- a) Análise jurídica das competências da Terracap e do parceiro privado para a implantação do modelo;
- b) Mapeamento das opções que a Terracap possui para viabilizar o arranjo jurídico necessário para a implementação do projeto;
- c) Indicação das ferramentas jurídicas necessárias ao arranjo indicado, tais como contratos, convênios de cooperação, contrato de programa, etc.;
- d) Análise dos fatores jurídicos, técnicos e procedimentais da Terracap que condicionam a publicação de editais de licitação.

6.2.12. Elaboração de minutas de instrumentos licitatórios e demais documentos necessários à implementação do projeto, incluindo:

- a) Minuta de leis, decretos, contratos, editais, termos de referência e seus anexos;
- b) Pareceres jurídicos que expressem a credibilidade do modelo;
- c) Definição das garantias a serem exigidas na licitação;
- d) Indicação dos critérios de qualificação dos licitantes, de julgamento e de estratégias de negociação até a contratação, conforme as condições da legislação vigente;
- e) Organização das tarefas e decisões em documentos para a eventual publicação da consulta pública;
- f) Mecanismos que deverão estar contratualmente presentes para disciplinar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato.

Tais documentos deverão incluir ao menos o resultado da realização das seguintes tarefas:

- a) Incorporação das diretrizes consolidadas nos estudos mencionados acima nos documentos para licitação;
- b) Identificação dos requisitos a serem observados pelo parceiro privado;
- c) Definição das garantias de proposta e de execução contratual a serem exigidas na licitação e no contrato;
- d) Indicação dos critérios de habilitação técnica, jurídica e financeira dos licitantes,
- e) Indicação dos critérios de julgamento das propostas;

- f) Previsão dos mecanismos que deverão estar contratualmente presentes para disciplinar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato;
- g) Definição dos índices de desempenho a serem considerados;
- h) Cláusulas de rescisão, indenização, penalidade, encampação e reversão dos bens;
- i) Regulação e fiscalização do contrato;
- j) Penalidades para o inadimplemento das obrigações;
- k) Estabelecimento de regras de pagamento vinculadas ao desempenho na execução do contrato, bem como outros aspectos jurídicos relevantes.

6.3. Relatório do Projeto de Negócio

O projeto de negócio é o documento formal onde são registrados os motivos, as oportunidades e as expectativas com relação ao negócio, a descrição da ideia ou percepção sobre a possibilidade de estabelecê-la. É o documento de planejamento capaz de mostrar toda a viabilidade e estratégias, do ponto de vista estrutural, administrativo, estratégico, mercadológico, técnico, operacional e financeiro, demonstrando assim o formato do empreendimento de uma maneira mais geral.

Deve apresentar caráter conclusivo, com o objetivo de compatibilizar os estudos realizados por meio de um apanhado geral das informações e conteúdos produzidos que comprovem a viabilidade do projeto proposto, considerando todas as particularidades e externalidades existentes entre os equipamentos objeto desse Termo de Referência.

O projeto de negócio deverá permitir a identificação dos fatores chave para o avanço do projeto. Os PROPONENTES deverão considerar nos estudos os seguintes aspectos:

- a) Viabilidade jurídico-institucional, considerando os aspectos legais e normativos atinentes ao modelo jurídico sugerido, à luz da legislação vigente;
- b) Demonstração das vantagens comerciais, econômicas e jurídicas frente ao modelo escolhido.

O Relatório Final do Projeto de Negócio consolida os estudos de viabilidade técnica, econômico-financeira e jurídico-institucional para gestão, operação e manutenção dos equipamentos do Centro Esportivo. Considerando não existir uma estrutura rígida para a composição de um Projeto de Negócio, torna-se necessário compreender que ele deverá ter o mínimo de seções que proporcionem um entendimento completo do negócio ou projeto a ser testado.

Para o projeto de negócio objeto deste escopo solicita-se uma estrutura mínima para apresentação do relatório final, a saber:

- a) Sumário executivo;
- b) Modelo do negócio;
- c) Planejamento estratégico do negócio;
- d) Análise de mercado;
- e) Plano de marketing;
- f) Plano financeiro;
- g) Modelo juridico-institucional;
- h) Construção de cenários;
- i) Teste de Recuperabilidade – Impairment – do Estádio Nacional de Brasília.
- j) Anexos.

A seguir, estarão descritas diretrizes sobre cada um destes tópicos a ser abordado no projeto de negócio.

6.3.1. Sumário Executivo

O Sumário Executivo é um resumo do projeto de negócio. Não se trata de uma introdução ou justificativa e, sim, de um sumário contendo seus pontos mais importantes.

De acordo com Dornelas¹⁰, o Sumário Executivo pode ser considerado a parte mais importante do plano de negócios pelos seguintes motivos:

- a) É normalmente a primeira parte que será lida por qualquer pessoa interessada naquele projeto de negócio;
- b) Deve conter uma síntese completa do projeto de negócio;
- c) Dependendo do seu conteúdo e clareza, o leitor pode não se interessar pelo Projeto de Negócio e não continuar a leitura.

Embora o Sumário Executivo compreenda a primeira parte do projeto, ele só deve ser elaborado após a conclusão do mesmo. Ao ser lido por interessados, ele deverá deixar clara a ideia e a viabilidade de sua implantação. Informações mais detalhadas virão nas partes seguintes do projeto.

¹¹ José Dornelas. Sumário Executivo: a principal seção de um Plano de Negócios. Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/artigos/sumario-executivo-a-principal-secao-de-um-plano-de-negocios/> Acesso em: 23 ago 2012.

O Sumário Executivo deverá focar nos seguintes aspectos:

- a) Breve descrição do modelo de negócio;
- b) Apresentação do conceito do negócio;
- c) Definição da proposta de valor.

6.3.2. Modelo de Negócio

Segundo Rebouças¹¹, o Modelo de Negócio define a natureza de atuação comercial que uma empresa irá executar, como ela irá vender seus produtos e serviços. Define o valor que uma organização oferta aos seus consumidores com o objetivo de gerar lucro e sustentabilidade à empresa.

No contexto de gestão, operação e manutenção dos equipamentos objeto deste documento, o Modelo tem a pretensão de definir e especificar que produtos e serviços serão oferecidos pelas unidades funcionais do Centro Esportivo de Brasília, o que será comercializado, e como se sustentará. Ou seja, deverá haver a definição do escopo dos serviços e produtos a serem ofertados pelos referidos equipamentos, apresentando seu conceito, objetivo e justificativa; a delimitação dos produtos a serem oferecidos ao mercado; a explicação sobre a forma pela qual os equipamentos serão administrados, trazendo o papel da TERRACAP no negócio, bem como de eventuais parceiros. Em suma, deverá, no mínimo, apresentar:

- a) Escopo do negócio (conceito, objetivo e justificativa);
- b) Produtos e serviços;
- c) Definição do público alvo;
- d) Formato jurídico da administração;
- e) Atribuições das partes no negócio.

6.3.3. Planejamento Estratégico do Negócio

Na seção de Planejamento Estratégico é definida a situação atual, objetivos, rumos e metas da gestão, operação e manutenção dos equipamentos.

Deverá elencar, no mínimo, os seguintes itens:

- a) Missão e visão do negócio;
- b) Mapeamento dos stakeholders do projeto;
- c) Matriz de responsabilidades;
- d) Identificação de riscos e plano de resposta aos riscos;
- e) Análise da matriz SWOT (FOCA) – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças);

¹² Fernando Rebouças. Modelo de Negócio. Disponível em: http://www.infoescola.com/administracao/_modelo-de-negocio/. Acesso em: 27 ago 2012.

6.3.4. Análise de Mercado.

No projeto de negócio, deve ser demonstrado que se conhece muito bem o mercado consumidor dos produtos e serviços (esportivos culturais, lazer, etc.), que se pretende oferecer nos equipamentos. É preciso saber: como o mercado está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a participação de mercado do empreendimento e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio, dentre outros. A análise do mercado envolve pelo menos três dimensões: o mercado consumidor (mercado-alvo) atual e potencial, os fornecedores e os concorrentes atuais e potenciais. Esta análise da procura e da oferta pressupõe que nos resultados obtidos, devam ser apresentados dados estatísticos os quais funcionem como indicadores para a viabilidade do negócio, de acordo com a atuação do mercado.

É também importante: conhecer o cliente (público alvo); definir o âmbito geográfico de alcance do negócio; identificar os concorrentes; enunciar os pontos fracos e vantagens em relação a eles; estabelecer os fornecedores para dar resposta a todas as necessidades do negócio.

6.3.5. Plano de Marketing

No plano de marketing deverá constar a descrição das estratégias de divulgação, comercialização e promoção dos produtos e serviços envolvidos no projeto. Estimativa da receita gerada por cada bem ou serviço pretendido, com a justificativa, em termos de estratégia de marketing, da forma como se pretende atingir tais níveis de resultado.

6.3.6. Modelo Jurídico-Institucional

Detalhamento do modelo jurídico para o empreendimento, bem como a definição do modelo de governança da parceria, estabelecendo como será realizada a gestão do contrato, quais os atores públicos e privados que serão envolvidos, com suas respectivas atribuições.

Elaboração da Matriz de Risco associada ao empreendimento, com definição da alocação e gestão dos riscos de todos os parâmetros jurídicos necessários, inclusive o modelo de garantias e elaboração de memorando legal descrevendo os instrumentos legais e a justificativa para a escolha.

Apresentação de minutas de instrumentos licitatórios e demais documentos necessários à implementação do projeto.

6.3.7. Plano Financeiro

No Plano Financeiro, deverá ser elaborado um aperfeiçoamento da análise financeira realizada no Estudo de Viabilidade Econômica, contando com um cenário negocial definido

e premissas refinadas. Esta análise deverá ser feita tanto do ponto de vista da TERRACAP quanto do ponto de vista dos eventuais parceiros. No mínimo, deverá conter:

- a) Definição das premissas;
- b) Receitas;
- c) Despesas;
- d) Investimentos (incluir aquisições e contratações);
- e) Fluxo de caixa;
- f) Cálculo da taxa mínima de retorno;
- g) Cálculo do valor presente líquido do negócio;
- h) Estimativa de faturamento mensal;
- i) Fontes de financiamento;
- j) Rentabilidade do projeto (Cálculo do Valor Presente Líquido, Cálculo da Taxa Interna de Retorno).

6.3.8. Construção de Cenários

Tendo sido definido o modelo do negócio, seu planejamento estratégico, analisado o mercado consumidor e avaliados os resultados financeiros, deverão ser simulados valores e situações diversas para o empreendimento. Deverão ser construídos cenários onde o negócio obtenha resultados pessimistas (queda nas vendas e/ou aumento dos custos) ou otimistas (crescimento do faturamento e diminuição das despesas).

A partir daí, deverão ser pensadas ações para evitar e lidar com as adversidades ou então para potencializar situações favoráveis. Deverão ser feitas quantas simulações forem necessárias e apresentadas soluções alternativas (Plano B).

6.3.9. Teste de Recuperabilidade – Impairment – do Estádio Nacional de Brasília.

O Teste de Impairment, ou Teste de Recuperabilidade, deverá ser realizado para mostrar e mensurar a perda de capacidade de recuperação do valor contábil de ativos de longa duração, sendo também utilizado para evitar que as empresas mantenham ativos supervalorizados no balanço.

A inserção no Projeto de Negócio do referido teste para o equipamento Estádio Nacional de Brasília visa atender às normas estabelecidas no Pronunciamento Técnico CPC 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos, ICPC 10 – Interpretação sobre Aplicação Inicial ao Ativo Imobilizado e a Propriedades para Investimento e Resolução 1.292/2010.

Para a realização do teste, deverão ser tomadas como referência as disposições contidas no Anexo 2 ao Edital – “Termo de Referência visando à Contratação de Serviços especializados em Impairment - Teste de Recuperabilidade para o Estádio Nacional de

Brasília”, elaborado pela Gerência de Contabilidade – GECOT/DICOM/Terracap, em 11 de janeiro de 2016, exclusivamente no que se refere aos itens “Objeto” e “Finalidade”.

6.3.10. Anexos

Esta seção deve conter todas as informações julgadas relevantes para o melhor entendimento do Projeto de Negócio. Por isso, não há um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. Poderão ser anexados legislação e estudos pertinentes para o trabalho, plantas dos equipamentos, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas, etc.

7. APRESENTAÇÃO DOS ESTUDOS

O material deverá ser disponibilizado, em duas vias impressas e em meio digital nos formatos: .xls .doc .pdf .jpg e apresentar conteúdo e linguagem compatíveis com sua destinação, em língua portuguesa, devidamente digitado e formatado, contendo a relação de obras consultadas de acordo com as recomendações normativas da ABNT.

Quadros e tabelas deverão estar em arquivos abertos (tanto textos quanto planilhas), com memória de cálculo e fonte dos dados apresentados. Em todas as páginas deverá constar a rubrica do responsável pelo produto. A formatação deverá seguir as seguintes recomendações: fonte Arial, tamanho 12, espaçamento entre linhas 1,5, margens superior e esquerda de 2,5 cm e margens direita e inferior de 2 cm.

8. LEGISLAÇÃO PERTINENTE

- a) Decreto Federal nº 8.428, de 02 de abril de 2015 – Dispõe sobre o Procedimento de Manifestação de Interesse a ser observado na apresentação de projetos, levantamentos, investigações ou estudos, por pessoa física ou jurídica de direito privado, a serem utilizados pela administração pública.
- b) Lei Distrital nº 4.167, de 02 de julho de 2008 – Altera dispositivo da Lei nº 3.792, de 2 de fevereiro de 2006, e dá outras providências;
- c) Decreto Distrital nº 28.813, de 27 de fevereiro de 2008 – Dispõe sobre a inaplicabilidade do Decreto nº 17.733, de 02 de outubro de 1996;
- d) Resolução TCDF nº 189, de 02 de fevereiro de 2008 – Dispõe sobre o controle e a fiscalização de procedimentos de licitação, contratação e execução contratual de Parcerias Público-Privadas (PPPs), a serem exercidos pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal;

- e) Decreto Distrital nº 27.965, de 18 de maio de 2007 – Aprova o Novo Regimento do Conselho Gestor de Parcerias Público-Privadas do Distrito Federal - CGP e dá outras providências;
- f) Lei Distrital nº 3.792, de 08 de fevereiro de 2006 – Institui o Programa de Parcerias Público-Privadas do Distrito Federal e dá outras providências;
- g) Lei Federal nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004 – Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública;
- h) Lei Federal nº 9.074, de 07 de julho de 1995 – Estabelece normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos e dá outras providências;
- i) Lei Federal nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995 – Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previstos no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.
- j) Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993 – Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências;
- k) Decreto Distrital nº 36.554, de 17 de junho de 2015 – Dispõe sobre o Procedimento de Manifestação de Interesse e sobre a Manifestação de Interesse Privado em parcerias público-privadas e em concessão comum ou permissão de serviços públicos, arrendamento de bens públicos e concessão de direito real de uso no âmbito da administração pública distrital.

9. DOCUMENTOS E ESTUDOS PERTINENTES

- a) Relatório de Vistoria do Centro Esportivo de Brasília. Gerencia de Formatação de Novos Empreendimentos – GENE/DIPRE, junho de 2013.
- b) Diagnóstico da Área de Entorno do Centro Esportivo de Brasília – Apresentação. Gerencia de Formatação de Novos Empreendimentos – GENE/DIPRE, outubro de 2012.
- c) Diagnóstico do Centro Esportivo de Brasília – Plano Preliminar de Trabalho. Gerencia de Formatação de Novos Empreendimentos – GENE/DIPRE, janeiro de 2012.

- d) Diagnóstico do Centro Esportivo de Brasília – Apresentação. Gerencia de Formação de Novos Empreendimentos – GENE/DIPRE, janeiro de 2012.
- e) Processo nº 111.001.657/2009. Teste de Impairment (Imparidade) e a redução do valor recuperável de ativos – Lei 11.638/2007.

Brasília, 09 de março de 2016.

Douglas Ramiro Capela

Diretor de Formação e Prospecção de Novos Empreendimentos – DIPRE

Valdo César D. Carvalho

Gerente de Formação de Novos Empreendimentos – GENE/DIPRE

Lícia Mascarenhas Braga

Arquiteta GENE/DIPRE

João Francisco Alves Veloso

Gerente de Prospecção de Novos Empreendimentos – GEPRE/DIPRE