

Arenaplex

Projeto de Negócio

PMI n° 01/2016

Sumário

Sumário	2
Lista de Figuras	5
Lista de Tabelas	5
1. Introdução	7
1.1. Breve descrição do modelo de negócio.....	7
1.2. Apresentação do conceito de negócio.....	8
1.3. Definição da proposta de valor	9
2. Modelo de Negócios	10
2.1. Escopo do negócio	10
2.2. Produtos e serviços	11
2.3. Definição de público alvo.....	11
2.4. Formato jurídico da administração	12
2.5. Atributos das partes do negócio	12
3. Planejamento Estratégico de Negócios	13
3.1. Missão e visão do negócio	13
3.1.1. Missão	13
3.1.2. Visão.....	13
3.2. Mapeamento dos <i>stakeholders</i> do projeto.....	13
3.2.1. Poder Público.....	13
3.2.2. Entes Privados.....	14
3.2.3. Sociedade civil	14
3.3. Matriz de responsabilidades.....	14
3.4. Identificação de riscos e plano de resposta aos riscos.....	15
3.5. Análise da matriz SWOT	19
3.5.1. Ambiente Interno.....	19
3.5.2. Ambiente Externo	19
4. Análise de Mercado	21
4.1. Metodologia.....	21
4.2. Segmentação do mercado	22

4.2.1.	Público por localização geográfica.....	22
4.2.2.	Renda	22
4.2.3.	Idade.....	25
4.3.	Características do consumidor	26
4.4.	Análise da concorrência	27
4.4.1.	Estádio.....	28
4.4.2.	Ginásio.....	32
4.4.3.	Complexo Aquático.....	32
4.5.	Participação de mercado do empreendimento e dos principais concorrentes..	32
4.5.1.	Jogos de futebol.....	33
4.5.2.	Eventos.....	33
4.6.	Análise dos fornecedores	34
4.7.	Âmbito geográfico do negócio	35
4.8.	Os riscos do negócio	35
5.	Plano de Marketing	36
6.	Plano Financeiro de Referência.....	38
6.1.	Definição das Premissas	38
6.1.1.	Prazo de Concessão.....	38
6.1.2.	Início da Operação.....	38
6.1.3.	Taxas e Impostos.....	38
6.1.4.	Moeda de Projeção	39
6.2.	Receitas	39
6.2.1.	Receitas Operacionais.....	39
6.2.2.	Resumo da Receita Bruta Operacional.....	49
6.2.3.	Receita Bruta – Solução Comercial	50
6.3.	Despesas	51
6.3.1.	Custos Jogos e Eventos	51
6.3.2.	Outros Custos Operacionais.....	53
6.3.3.	Despesas Gerais e Administrativas	56
6.3.4.	Despesas Pré-Operacionais	57
6.4.	Investimentos	58

6.5.	DRE	61
6.6.	Fluxo de Caixa	61
6.7.	Balanço da SPE	62
6.8.	Taxa de retorno	62
6.9.	Valor presente Líquido do Negócio	62
6.10.	Estimativa de Faturamento Mensal	63
6.11.	Fontes de Financiamento	64
6.12.	Rentabilidade do Projeto	64
7.	Modelo Jurídico Institucional	65
7.1.	Detalhamento do modelo jurídico para o empreendimento	65
7.2.	Definição do modelo de governança da parceria	65
7.3.	Definição da gestão do contrato	65
7.4.	Definição dos atores públicos e privados envolvidos, com suas respectivas atribuições;	67
7.5.	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	67
7.6.	Elaboração de memorando legal descrevendo os instrumentos legais e a justificativa para a escolha.	67
7.7.	Apresentação de minutas de instrumentos licitatórios e demais documentos necessários à implementação do projeto.	68
8.	Construção de Cenários	69
8.1.	Cenário Alternativo 1 – Sem Estacionamento e Naming Rights	69
8.2.	Cenário Alternativo 2 – Queda no Número de Jogos e Eventos	71
9.	Teste de Recuperabilidade (Impairment) do Estádio Nacional de Brasília	73
9.1.	Objetivo do Teste de Impairment	73
9.2.	Resultados do teste de impairment	73
9.2.1.	Cálculo do Valor de Venda	73
9.2.2.	Cálculo do Valor de Uso	74

Lista de Figuras

Figura 1 - Análise de Mercado.....	21
------------------------------------	----

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de Riscos	15
Tabela 2 - Renda Média por UF	23
Tabela 3 - Rendas Médias por Grupo de RA - Grupos I e II.....	24
Tabela 4- Rendas Médias por Grupo de RA - Grupos III e IV	24
Tabela 5 - Estádios do DF e Entorno	28
Tabela 6 - Estádios Brasileiros de Padrão FIFA.....	30
Tabela 7 - Estádios Similares	31
Tabela 8 - Participação de Mercado – Jogos de Futebol	33
Tabela 9 - Participação de Mercado - Eventos.....	34
Tabela 10 - Fonte de Receita do Complexo	36
Tabela 11 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Jogo Especial	40
Tabela 12 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Jogo Normal	41
Tabela 13 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Jogos e Eventos Esportivos no Nilson Nelson	42
Tabela 14 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Evento Grande	42
Tabela 15 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Evento Médio.....	43
Tabela 16 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Outros Eventos	44
Tabela 17 - Receita Participação Concessões - Jogos Especiais	44
Tabela 18 - Receita Participação Concessões - Jogos Normais.....	45
Tabela 19 - Receita Participação Concessões - Jogos e Eventos Esportivos no Nilson Nelson	45
Tabela 20 - Receita Participação Concessões - Eventos Grandes	45
Tabela 21 - Receita Participação Concessões - Eventos Médios	45
Tabela 22 - Receita Exploração Estacionamento - Jogos Especiais.....	46
Tabela 23 - Receita Exploração Estacionamento - Jogos Normais.....	46
Tabela 24 - Receita Exploração Estacionamento - jogos e Eventos Esportivos no Nilson Nelson	46
Tabela 25 - Receita Exploração Estacionamento - Eventos Grandes	47

Tabela 26 - Receita Exploração Estacionamento - Eventos Normais	47
Tabela 27 - Receita Exploração Estacionamento - Outros Eventos	47
Tabela 28 - Receita Aluguel de Quadras	47
Tabela 29 - Receita Camarote	48
Tabela 30 - Receita Visitaçãõ	48
Tabela 31 - Receita Naming Rights	49
Tabela 32 - Resumo - Receita Bruta Operacional	49
Tabela 33 - Receita Aluguel - Solução Comercial	50
Tabela 34- Receita Estacionamento - Solução Comercia	50
Tabela 35 – Custo Estacionamento - Jogos Especiais	51
Tabela 36 – Custo Estacionamento - Jogos Normais	52
Tabela 37 – Custo Estacionamento - jogos e Eventos Esportivos no Nilson Nelson	52
Tabela 38 – Custo Estacionamento - Evento Grande	52
Tabela 39 – Custo Estacionamento - Evento Médio	52
Tabela 40 – Custo Estacionamento - Outros Eventos	53
Tabela 41 - Custo Catering Camarote	53
Tabela 42 - Resumo Custos Operacionais Diversos	56
Tabela 43 - Despesas Gerais e Administrativas	57
Tabela 44 - Resumo das Despesas Pré-Operacionais	58
Tabela 45 - Custo de Construção da Solução Comercial	59
Tabela 46 - Demonstrativo de Resultados	61
Tabela 47 - Fluxo de Caixa	61
Tabela 48 - Balanço	62
Tabela 49 - VPL Estimado do Negócio	62
Tabela 50 - Faturamento dos Equipamento 2015	63
Tabela 51 - Estimativa de faturamento mensal do Complexo	63
Tabela 52 - Fontes de Financiamento	64
Tabela 53 - Fluxo de Caixa - Cenário Alternativo 1	70
Tabela 54 - DRE - Cenário Alternativo 1	70
Tabela 55 - Fluxo de Caixa - Cenário Alternativo 2	72
Tabela 56 - DRE - Cenário Alternativo 2	72
Tabela 57 - Projeção DRE - Teste de Impairment Estádio Nacional	77
Tabela 58 - Projeção Fluxo de Caixa - Teste de Impairment Estádio Nacional	77

1. Introdução

1.1. Breve descrição do modelo de negócio

A análise do modelo de negócio de complexos esportivos como o Arenaplex mostra que uma operação exclusivamente baseada no aluguel de espaço a terceiros produtores de eventos esportivos e não-esportivos não tem viabilidade econômica. De modo geral, os produtores de eventos deixam uma participação muito pequena (ou inexistente) da bilheteria para os titulares da infraestrutura. Conteúdos mais exclusivos (shows de grupos internacionais e jogos decisivos) tendem a atrair grandes públicos, com ingressos de alto valor, entretanto a mesma exclusividade reduz muito o poder de negociação do detentor da infraestrutura.

Assim, um modelo de negócio economicamente viável terá que se basear em duas alternativas:

- **Contraprestação pública:** como em alguns dos estádios da Copa, uma contraprestação pública oferecida no âmbito de uma parceria público-privada pode completar a rentabilidade do operador. Para o setor público, esta contraprestação é financeiramente inferior ao déficit da operação direta, e portanto vantajosa. Ademais, os benefícios decorrentes da eficiência da operação privada serão sentidos em outras atividades econômicas (hotéis, restaurantes, transporte, etc.) e revertidos em tributos. Sua aplicação neste caso implica, além de um descaixe anual para o poder concedente, da constituição de um fundo garantidor, de modo a tornar o risco de crédito aceitável para o setor privado.
- **Receitas acessórias:** o operador explora receitas de estacionamento, alimentação, publicidade e aluguel de espaços no complexo para equilibrar os custos decorrentes da operação de eventos. É fundamental que não haja empecilhos legais para tais cobranças, para o investimento em aparelhos acessórios que serão subsequentemente locados e que as diretrizes de uso e ocupação

do solo permitam a exploração de atividades acessórias, como o comércio de bens e serviços.

Diante da preferência expressa pela Terracap, com a anuência do Governo do Distrito Federal, pelo segundo modelo, este foi usado como base neste estudo.

Cabe notar que, no momento deste estudo, questões de regularização da matrícula do imóvel, bem como a definição dos parâmetros edilícios não estavam solucionadas. Recomendamos veementemente que esses pontos sejam equacionados antes do lançamento da licitação, sob risco de fracasso do eventual certame.

1.2. Apresentação do conceito de negócio

A área em questão atualmente abriga um Estádio moderno construído para a Copa, mas subutilizado e cercado por aparelhos antigos e pouco atraentes. O conceito de negócio concebido é a transformação da área em um centro de convivência para a população do DF, um ponto de referência nacional em esporte, cultura e entretenimento, inspirado das diretrizes postas por Lúcio Costa no Relatório do Plano Piloto para o setor e para a Zona Central de Brasília, bem como nas experiências mais relevantes nacionais e internacionais de desenvolvimento de centros de entretenimento no entorno de estádios esportivos.

Para atingir essa transformação, a integração dos aparelhos é fundamental, e deve dar-se nas seguintes esferas:

- **Física:** integração da Arenaplex ao seu entorno para que o setor deixe de ser uma árida interrupção na paisagem urbana;
- **Visual:** desenvolvimento de projeto de paisagismo que integre os aparelhos entre si para transmitir a impressão de um complexo único;
- **Comportamental:** integrar a Arenaplex ao cotidiano da população do DF, com a criação de atividades e serviços corriqueiros, que encoraje um fluxo diário de pessoas;

- **Turística:** integrar a Arenaplex ao roteiro turístico de Brasília, reforçando o Monumento principal (a Arena), com um paisagismo condizente e uma oferta de serviços e lazer que interesse e retenha o turista da Capital Federal;
- **Cultural:** integrar a Arenaplex ao calendário nacional de grandes eventos esportivos e não-esportivos;
- **Econômica:** inserir a Arenaplex na economia do DF com uma oferta contínua de atividades de comércio de bens e serviços.

1.3. Definição da proposta de valor

A proposta de valor, é, portanto, um centro de entretenimento e lazer, que terá no Estádio seu ponto de referência.

O Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira, apresenta em seus itens 1 e 5, o detalhamento da proposta de valor para a operação dos Equipamentos Esportivos existentes e da Solução comercial, respectivamente.

2. Modelo de Negócios

2.1. Escopo do negócio

A Arenaplex está localizada no Setor de Recreação Pública Norte. A área foi delimitada e teve sua destinação definida desde o Relatório do Plano Piloto. O Código de Edificações de 1967 descreveu o setor como "o conjunto de áreas e estádios para a prática de esportes e a realização de espetáculos esportivos".

Apesar de a área ter sido destinada desde 1957, o Estádio Mané Garrincha e o Ginásio Nilson Nelson somente foram inaugurados na década de 1970 (1974 e 1973, respectivamente), ou seja, somente a partir desse momento é que o setor esportivo passou a fazer parte efetiva da cidade. Ao longo de suas quatro décadas de existência, os aparelhos tiveram consolidado seu papel como local de realização não somente de eventos esportivos, conforme originalmente previsto, mas de todo tipo de evento, de diversos tamanhos e temas. Ali são realizados desde pequenos eventos corporativos até grandes shows de relevância nacional, passando por eventos que desenvolvem ao longo de vários dias, como feiras e festivais.

A existência de atividades e eventos que vão além da temática esportiva consolidou a Arenaplex como uma área multiuso, destinada ao lazer e à recreação da população, e particularmente acessível por conta da proximidade ao Eixo Monumental. A localização do Complexo é, definitivamente, uma de suas características mais fortes, pois está situado no centro da cidade, próximo ao setor hoteleiro, ao centro administrativo local e conta com largas vias de acesso e amplo estacionamento.

O modelo de negócio proposto baseia-se na conjugação entre a realização de eventos e a oferta de atividades permanentes de comércio de bens e serviços. Em torno desses dois grupos de atividades principais

existe um conjunto de atividades acessórias, como a exploração de estacionamento, a venda de camarotes e a venda de *naming rights*.

Os principais objetivos desse modelo são maximizar a ocupação dos aparelhos, trazer um fluxo diário de pessoas para o Complexo e obter ganhos de eficiência na operação.

2.2. Produtos e serviços

Os produtos e serviços a serem ofertados no Complexo se dividem em dois grupos:

- Eventos esportivos e não-esportivos
- Comércio de bens e serviços

O Estudo de Viabilidade Econômico Financeira apresenta em seus itens 1 e 5, respectivamente, o detalhamento de segmentação, volumes e preços unitários dos produtos e serviços oferecidos.

2.3. Definição de público alvo

O público-alvo das atividades se dividem da seguinte maneira:

- Eventos esportivos e não-esportivos comuns: população do DF e do entorno (raio de até 250Km)
- Eventos esportivos e não-esportivos de grande projeção: população do DF e do entorno e público de outros estados. Baseado em pesquisas realizadas nos eventos em 2016, apresentada em detalhes no item 3.1 do Estudo de Viabilidade Técnica, espera-se que cerca de 10,6% do público seja oriundo de um raio superior a 250 km, o que implica tipicamente em pernoite e consequente geração de negócios na cadeia do turismo. O item 3.4.2 do Estudo de Viabilidade Econômico Financeira apresenta o dimensionamento desse impacto.
- Comércio de bens e serviços:

- Durante a semana, em horário comercial: população que habita e trabalha próximo ao Complexo
- Durante a semana, à noite: população do DF que se interessa por cinemas e restaurantes
- Fim de semana: população do DF em busca de alternativas de lazer e turistas em visita a Brasília

O item 1.3.2 do Estudo de Viabilidade Econômico Financeira apresenta o detalhamento dos quantitativos por segmento esperados a cada ano.

2.4. Formato jurídico da administração

O Complexo será objeto de Concessão de Uso e sua administração será atribuída a empresa ou a consórcio de empresas que será responsável pela manutenção da infraestrutura física, pela gestão e pela operação dos aparelhos, pela segurança dos aparelhos e pelo desenvolvimento de um projeto de ocupação que caracterize a Arenaplex como um complexo integrado de lazer e recreação.

O Anexo I do Estudo de Viabilidade Econômica apresenta a Análise Jurídica Realizada pelo Escritório Jacoby Fernandes & Reolon.

2.5. Atributos das partes do negócio

Serão partes no negócio a Terracap, como poder concedente, e o concessionário, que será responsável, na forma de execução direta ou por subcontratação, pela manutenção, gestão e operação do Complexo Esportivo.

Na Minuta de Contrato, Anexo II do Estudo de Viabilidade Econômico financeira, estão o detalhamento dos direitos e responsabilidades.

3. Planejamento Estratégico de Negócios

3.1. Missão e visão do negócio

3.1.1. Missão

Oferecer ao público local, nacional e estrangeiro, serviços de padrão internacional nas áreas de esporte, cultura, lazer, recreação e entretenimento.

3.1.2. Visão

Ser, em 5 anos, o principal polo de oferta de serviços de esporte, cultura, lazer, recreação e entretenimento fora da região sudeste.

3.2. Mapeamento dos *stakeholders* do projeto

3.2.1. Poder Público

Os *stakeholders* do poder público compreendem os órgãos e instituições ligadas ao governo que possuem influência direta no Projeto.

- Terracap: Proprietária do lote e dos equipamentos do Complexo. A outorga paga no âmbito da concessão de uso é devida a ela.
- Secretaria de Esporte: Responsável pela operação dos cursos e aulas de esporte ministrados no Complexo Aquático Cláudio Coutinho.
- Secretaria de Turismo: Responsável pelas políticas de promoção do turismo no GDF, com impacto direto no público frequentador do complexo (de fora do DF).
- SEGETH e IPHAN: Responsáveis pela regulação e liberação de projetos de edificação e paisagismo na área do lote.

3.2.2. Entes Privados

Os *stakeholders* privados compreendem os agentes e empresas, além do concessionário, ligados diretamente a operação do complexo.

- Produtores de eventos: são os responsáveis pela realização e operação dos eventos no complexo, que remuneram o concessionário em parte da receita bruta pelo uso do espaço.
- Prestadores de serviço terceirizados: contratados pelo concessionário, ou até mesmo pelos próprios produtores, para a prestação de serviços de conservação, segurança, manutenção, entre outros.

3.2.3. Sociedade civil

Os *stakeholders* da sociedade civil compreendem os atores cujo impacto é determinante no sucesso da operação

- Confederações de esporte: engloba todas as confederações esportivas internacionais, nacionais ou locais, cujas regras, determinações e operação afetem a realização de eventos esportivos no complexo.
- Público geral: é o foco da operação do complexo, e cuja frequência ao complexo é determinante para o sucesso da operação.

3.3. Matriz de responsabilidades

A matriz de responsabilidade, onde é identificada a responsabilidade dos stakeholders do projeto, está detalhada no Anexo II do Estudo de Viabilidade Econômica, Minuta de Contrato:

- Responsabilidade dos usuários, Cláusula 7 – Direitos e Obrigações dos Usuários.
- Responsabilidade do concessionário, Cláusula 9 – Obrigações da Concessionária; Cláusula 10 – Estrutura da Concessionária; Cláusula 16 – Performance da Concessionária e Qualidade de

Serviço; Cláusula 19 – Alocação de Riscos e Equilíbrio Econômico Financeiro.

- Responsabilidade da concedente, Cláusula 11 – Obrigações do Poder Concedente; Cláusula 13 – Entrega dos Bens; Cláusula 17 – Atuação do Órgão Fiscalizador; Cláusula 19 – Alocação de Riscos e Equilíbrio Econômico Financeiro.

Além das responsabilidades operacionais listas acima, o Anexo II do Estudo de Viabilidade Econômica, Minuta de Contrato, inclui as demais responsabilidades típicas de uma concessão, tais como: responsabilidade fiscal, responsabilidade trabalhista, mecanismos de solução de conflitos e as condições para o encerramento da concessão.

3.4. Identificação de riscos e plano de resposta aos riscos

A Tabela abaixo apresenta a Matriz de Risco, bem como os elementos para sua mitigação.

Tabela 1 - Matriz de Riscos

	Risco	Definição	Alocação	Mitigação
1	Estimativa de custos e receitas incorreta	Erro de estimativa de custos e de receitas pelo concessionário	Privado	• Revisão da estratégia de operação do concessionário
2	Estimativa incorreta de custos e de prazos de obras	Erro de estimativa de custos e de prazos de obras pelo concessionário	Privado	• Revisão da estratégia de operação do concessionário
3	Licenças de aprovação de projetos	Atraso no início de obras decorrente da não aprovação do projeto junto aos órgãos competentes	Compartilhado	• Multa em caso de culpa do concessionário • Suspensão do pagamento da outorga em caso de culpa do concedente
4	Protestos públicos	Custos gerados por movimentos políticos contra a operação	Público	• Plano de comunicação social que apresente, à população, os benefícios da concessão

5	Força maior	Custos gerados por eventos imprevisíveis que impeçam a continuidade da operação em todo ou em parte	Compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de seguros (danos) • Reequilíbrio econômico-financeiro
6	Restrição dos usos permitidos	Norma superveniente ao contrato que exclua atividades de comércio e de serviços	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão de cláusula de rescisão contratual
7	Restrição do potencial construtivo	Norma superveniente ao contrato que impeça a construção de novos aparelhos	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão de cláusula de rescisão contratual
8	Restrição do controle de acesso	Norma superveniente que impeça o controle de acesso de pessoas e de veículos na área da concessão	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão de cláusula de rescisão contratual
9	Proibição da exploração do estacionamento	Proibição da cobrança de estacionamento na área da concessão	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão de cláusula de rescisão contratual
10	Proibição de alteração do nome oficial dos aparelhos e/ou do Complexo	Proibição de alteração do nome oficial dos aparelhos e/ou do Complexo	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusão de cláusula de rescisão contratual
11	Restrição à exploração econômica dos aparelhos	Norma superveniente que imponha restrições à exploração econômica dos aparelhos (ex.: limitação de horário, limitação da comercialização de bebidas alcoólicas, limitação de decibéis, etc.)	Compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> • Reequilíbrio econômico-financeiro
12	Ampliação das hipóteses de gratuidades e descontos	Norma superveniente que amplie obrigações relativas à concessão de gratuidades e/ou de descontos e/ou de meia entrada em eventos e no estacionamento	Compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> • Reequilíbrio econômico-financeiro
13	Necessidade de obras ou intervenções na área da concessão	Intervenção pública na área da concessão que produza despesas imprevistas para o concessionário e/ou que o impeça de auferir receita (ex.: interdição de parte do terreno para a instalação de redes de distribuição de energia, de água, de esgoto, etc.)	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão contratual de indenização enquanto permanecerem os efeitos da intervenção

14	Macroeconômico	Impacto de variáveis macroeconômicas (taxa de câmbio, inflação, taxa de juros, etc.)	Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Reajuste de preços atrelado a indicadores macroeconômicos
15	Manutenção (início)	Custos adicionais decorrentes de problemas estruturais verificados no momento do início da operação	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Indenização ao concessionário decorrente das intervenções necessárias identificadas no laudo de vistoria inicial
16	Manutenção (meio)	Custos adicionais decorrentes de problemas estruturais verificados no período intermediário da concessão (até o ano 30)	Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de manutenção preventiva
17	Manutenção (fim)	Custos adicionais decorrentes de problemas estruturais verificados no período final da concessão (últimos 5 anos)	Compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de custos de acordo com o prazo faltante para o final da concessão
18	Custos trabalhistas	Custos acima dos normais oriundos da área trabalhista	Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de seguro (responsabilidade civil)
19	Má gestão	Gestão inadequada que leve a queda na qualidade do serviço	Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de Acordo de Níveis de Serviço • Hipótese contratual de rescisão por mau desempenho
20	Processos de responsabilidade civil	Custos relacionados a processos de responsabilidade civil de pessoas que se envolvam em acidentes ocorridos no Centro Esportivo	Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de seguros (responsabilidade civil)
21	Atração de eventos esportivos para o Centro Esportivo	Dificuldade do operador na negociação com Clubes e Federações para garantir o número mínimo de jogos por ano	Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecimento de alto nível de serviço para os eventos
22	Atração de eventos não-esportivos para o Centro Esportivo	Dificuldade do concessionário na negociação com promotores e produtores de eventos	Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecimento de alto nível de serviço para os eventos • Capacidade de negociação privada do operador
23	Não obtenção de licenças e autorizações para a realização de evento	Dificuldade na obtenção de licenças e autorizações junto a órgãos da Administração	Compartilhado	<ul style="list-style-type: none"> • Multa em caso de culpa do concessionário e/ou dos produtores de eventos • Suspensão do pagamento da outorga em caso de culpa da Administração

24	Indefinição acerca do perímetro de segurança	Conflito entre os órgãos competentes sobre o controle de acesso de público no perímetro dos aparelhos (ex.: localização de cercas)	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Reequilíbrio econômico-financeiro na hipótese de a restrição impedir ou prejudicar a realização de eventos
25	Negociação de naming rights e de outros acordos de publicidade	Dificuldade do operador em comercializar naming rights e outros acordos de publicidade nos prazos e valores previstos no plano de negócio	Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de obra de paisagismo e de manutenção dos equipamentos • Definição de calendário de eventos com quantidade e qualidade relevantes • Oferecimento de alto nível de serviço para os eventos
26	Comercialização de camarotes	Dificuldade do operador em comercializar camarotes nos prazos, quantidades e valores previstos no plano de negócio	Privado	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de manutenção dos equipamentos • Definição de calendário de eventos com quantidade e qualidade relevantes • Oferecimento de alto nível de serviço para os eventos
27	Estrutura inadequada para o início da operação	Entrega dos aparelhos ao concessionário sem a realização de intervenções necessárias para o início da operação (demolição do Ginásio Cláudio Coutinho e limpeza do terreno, reparos no Estádio Mané Garrincha, reparos no Complexo Aquático Cláudio Coutinho)	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão contratual de indenização ao concessionário
28	Estrutura irregular para o início da operação	Entrega do Complexo com irregularidades (ex.: cerca que se encontra em área pública)	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão contratual de indenização caso o concessionário seja multado pelos órgãos de fiscalização
29	Ocupação irregular do Complexo	Entrega do Complexo com situações irregulares (ex.: órgãos públicos nas instalações do Complexo, operação de auto-escolas no estacionamento, utilização do estacionamento por companhias de transporte público)	Público	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão contratual de suspensão do início da contagem do prazo da concessão enquanto permanecerem os efeitos da ocupação irregular

3.5. Análise da matriz SWOT

3.5.1. Ambiente Interno

3.5.1.1. Forças

- Integração entre diversos equipamentos esportivos;
- Possibilidade de exploração de receitas acessórias;
- Estádio amplo e moderno;
- Ausência de concorrentes diretos para a realização de eventos esportivos no DF;
- Localização;
- Ausência de um centro de serviços na região do complexo, que pode ser suprida por novos equipamentos e serviços a serem desenvolvidos.

3.5.1.2. Fraquezas

- Inexistência de times de futebol de expressão no DF;
- Dependência dos resultados econômicos da solução comercial para viabilizar o complexo;
- Manutenção deficiente do complexo, com necessidade de altos investimentos iniciais;
- A necessidade de reforma extensa irá deixar o Ginásio fechado por um longo período, o que afetará a receita do complexo em sua fase mais crítica.

3.5.2. Ambiente Externo

3.5.2.1. Oportunidades

- Histórico de Público nos eventos já realizados;
- Renda *per capita* elevada da população do DF;
- Falda de opções de lazer ao público do DF;

- Ausência de torcidas organizadas aumenta o potencial de atração para o público familiar.

3.5.2.2. Ameaças

- Perda de conhecimento com a transição para iniciativa privada;
- Possibilidade de mudanças regulatórias com a troca de governo;
- Recessão econômica, que ocasiona queda no público frequentador;
- Concorrência predatória com outros operadores de equipamentos esportivos e de lazer na atração de eventos;
- Dificuldade de negociação com os fornecedores de conteúdo, o que limita o número de jogos e eventos ofertados no complexo.

4. Análise de Mercado

4.1. Metodologia

A análise de mercado é um dos componentes do plano de negócios. Ela apresenta o entendimento do mercado do Arenaplex, seus clientes, seus concorrentes e quanto os gestores conhecem, em dados e informações, o mercado onde atua. A análise do mercado permite ainda se conhecer de perto o ambiente onde o produto/serviço se encontra. O mercado está composto pelo ambiente onde o Arenaplex se localiza, pela concorrência e pelo perfil do consumidor. A metodologia para a análise de mercado tem a seguinte estrutura:

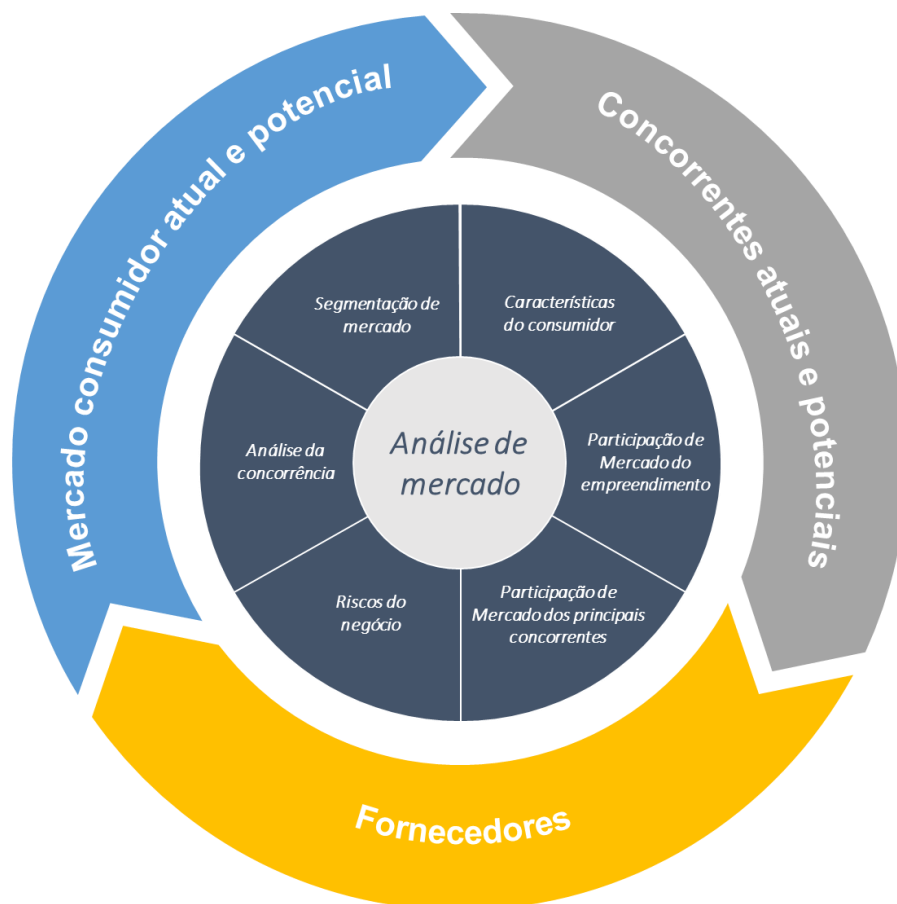


Figura 1 - Análise de Mercado

4.2. Segmentação do mercado

O processo de análise da segmentação do mercado, requer que sejam identificados critérios que afetam as decisões de compra do consumidor dos serviços / produtos ofertados no Arenaplex. Os critérios de segmentação analisados neste relatório são:

- Público por localização geográfica
- Renda – show e futebol
- Idade do público consumidor

4.2.1. Público por localização geográfica

Inaugurada em 21 de abril de 1960, Brasília é a capital do Brasil e sede do governo do Distrito Federal. O Distrito federal não tem municípios e é organizado em Regiões Administrativas. Atualmente essa divisão compreende 31 Regiões Administrativas (RAs).¹

O Distrito Federal tem uma população de 2.786.684 habitantes. Conta com aproximadamente 821.130 domicílios e a média de 3,39 habitantes por domicílio.

4.2.2. Renda

Acerca da renda média da população do Distrito Federal:

- O rendimento nominal mensal domiciliar per capita médio, considerando o país como um todo foi de R\$ 1.113 no Distrito Federal.
- Somente 7 estados têm renda média per capita maior que a média brasileira.
- O Distrito Federal possui a maior renda média per capita do Brasil.
- A renda per capita do DF é maior que o dobro da média nacional.

¹ CODEPLAN. Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílio 2013/2014. Disponível em: <http://www.codeplan.df.gov.br/component/content/article/261-pesquisas-socioeconomicas/294-pdad-2013.html>

- A renda de São Paulo, 2º colocado, é R\$ 772 reais, renda menor que a do DF.

Tabela 2 - Renda Média por UF

ID	UF	Renda	ID	UF	Renda
1	Distrito Federal	R\$ 2.254,00	15	Rondônia	R\$ 823,00
2	São Paulo	R\$ 1.482,00	16	Rio Grande do Norte	R\$ 819,00
3	Rio Grande do Sul	R\$ 1.434,00	17	Tocantins	R\$ 816,00
4	Santa Catarina	R\$ 1.368,00	18	Sergipe	R\$ 782,00
5	Rio de Janeiro	R\$ 1.284,00	19	Paraíba	R\$ 774,00
6	Paraná	R\$ 1.241,00	20	Amazonas	R\$ 753,00
7	Minas Gerais	R\$ 1.128,00	21	Acre	R\$ 752,00
8	Goiás	R\$ 1.078,00	22	Bahia	R\$ 736,00
9	Espírito Santo	R\$ 1.074,00	23	Piauí	R\$ 728,00
10	Mato Grosso	R\$ 1.053,00	24	Ceará	R\$ 681,00
11	Mato Grosso do Sul	R\$ 1.044,00	25	Pará	R\$ 671,00
12	Roraima	R\$ 1.008,00	26	Alagoas	R\$ 598,00
13	Amapá	R\$ 840,00	27	Maranhão	R\$ 509,00
14	Pernambuco	R\$ 825,00			

Com base na renda domiciliar mensal da população do Distrito Federal, as regiões administrativas podem ser divididas em 4 grupos:

- a) Grupo I: Alta Renda (renda média domiciliar mensal acima de R\$ 11.000);
- b) Grupo II: Média-Alta Renda (renda média domiciliar mensal entre R\$ 5.000 e R\$ 11.000);
- c) Grupo III: Média-Baixa Renda (renda média domiciliar mensal entre R\$ 2.500 e R\$ 5.000);
- d) Grupo IV: Baixa Renda (Renda Média Domiciliar Mensal abaixo de R\$ 2.500).

Tabela 3 - Rendas Médias por Grupo de RA - Grupos I e II

	RA	População	Renda Média Domiciliar Mensal	Renda Média per Capita Mensal
Grupo I Alta Renda (renda média domiciliar mensal acima de R\$ 11.000)	Lago Sul	30.629	R\$ 20.464,01	R\$ 6.510,10
	Park Way	19.727	R\$ 16.901,36	R\$ 4.871,39
	Sudoeste	52.273	R\$ 13.995,64	R\$ 6.144,17
	Lago Norte	34.182	R\$ 13.423,28	R\$ 4.558,40
	Jardim Botânico	25.302	R\$ 13.404,02	R\$ 3.132,91
	Plano Piloto	216.489	R\$ 11.866,79	R\$ 4.451,87
Grupo II Média-Alta renda (renda média domiciliar mensal entre R\$ 5.000 e R\$ 11.000)	Águas Claras	118.864	R\$ 9.619,64	R\$ 3.158,29
	Cruzeiro	32.182	R\$ 7.864,56	R\$ 2.532,13
	Vicente Pires	72.415	R\$ 7.452,58	R\$ 2.075,47
	Guará	119.923	R\$ 6.882,62	R\$ 2.279,91
	SI A	1.997	R\$ 5.474,28	R\$ 1.500,84
	Sobradinho	63.715	R\$ 5.463,15	R\$ 1.594,26
	Sobradinho II	97.466	R\$ 5.520,14	R\$ 1.518,41
	Taguatinga	212.863	R\$ 5.126,27	R\$ 1.635,12

Tabela 4- Rendas Médias por Grupo de RA - Grupos III e IV

	RA	População	Renda Média Domiciliar Mensal	Renda Média per Capita Mensal
Grupo III Média-Baixa Renda (renda média domiciliar mensal entre R\$ 2.500 e R\$ 5.000)	Núcleo Bandeirante	23.714	R\$ 4.778,49	R\$ 1.500,18
	Riacho Fundo	37.606	R\$ 4.406,80	R\$ 1.346,09
	Candangolândia	16.886	R\$ 4.010,56	R\$ 1.114,19
	Gama	134.958	R\$ 3.776,98	R\$ 1.103,93
	Brazlândia	51.121	R\$ 2.749,33	R\$ 818,30
	Samambaia	228.356	R\$ 2.716,63	R\$ 765,32

	Riacho Fundo II	39.424	R\$ 2.747,34	R\$ 759,93
	São Sebastião	98.908	R\$ 2.697,69	R\$ 764,05
	Itapõa	59.694	R\$ 2.665,86	R\$ 726,93
	Paranoá	46.233	R\$ 2.651,09	R\$ 741,71
	Planaltina	185.375	R\$ 2.647,74	R\$ 728,72
	Santa Maria	122.721	R\$ 2.586,83	R\$ 708,50
	Ceilândia	451.872	R\$ 2.516,50	R\$ 720,49
Grupo IV Baixa renda (renda média domiciliar mensal abaixo de R\$ 2.500)	Recanto das Emas	138.997	R\$ 2.454,83	R\$ 662,28
	Fercal	8.408	R\$ 2.085,30	R\$ 574,31
	Varjão	9.292	R\$ 1.873,32	R\$ 501,91
	SCIA	35.094	R\$ 1.440,51	R\$ 367,50

4.2.3. Idade

Acerca da idade do público alvo do Arenaplex, deve-se levar em consideração as seguintes pesquisas:²

- PERFIL DO PÚBLICO EM JOGO DE FUTEBOL
- PERFIL DO PÚBLICO EM EVENTO MUSICAL

A pesquisa do público em jogo de futebol foi realizada no dia 28 de agosto de 2016 (domingo) no jogo disputado entre Fluminense e Palmeiras, pela série A do Campeonato Brasileiro. O jogo foi realizado às 16:00 e teve público total de 12.037 torcedores.

Dentre os resultados obtidos desta pesquisa pode-se destacar que **68%** dos torcedores que participaram da pesquisa têm entre 20 e 44 anos de idade.

A pesquisa do público em evento musical foi realizada no dia 11 de outubro de 2016 (terça feira) no show de comemoração do aniversário de 11 anos da dupla sertaneja Jorge e Mateus, realizado no Estádio Nacional

² Os resultados da pesquisa constam no Anexo I do relatório de Estudos de Viabilidade Técnica

Mané Garrincha. O evento contou com três shows: Matheus & Kauan, Jorge e Mateus e Ivete Sangalo. Os portões foram abertos às 18:00hs e o evento reuniu, de acordo com os produtores, público superior a 80 mil pessoas.³

- Dentre os resultados obtidos desta pesquisa pode-se destacar que pouco menos da metade dos entrevistados (**49%**) tem entre 20 e 29 anos de idade.

4.3. Características do consumidor

A seção 2.3 deste relatório detalha o público alvo do Complexo. Ademais a pesquisa de perfil de público do complexo, detalhada no Estudo de Viabilidade Técnica, traz informações relevantes sobre as características dos frequentadores atuais. Os principais achados da pesquisa são descritos abaixo:

- Quanto ao público de uma partida de futebol:
 - **68%** dos torcedores têm entre 20 e 44 anos
 - **92%** dos torcedores foram ao jogo acompanhados
 - **77%** dos torcedores moram no DF
 - **76%** utilizam carro ou motocicleta para ir ao Estádio
 - **86%** dos torcedores já foram ao Estádio anteriormente
 - **88%** dos torcedores compram ingresso antecipado
- Quanto ao público em evento musical:
 - Mais da metade dos entrevistados (**55%**) compareceram ao show acompanhados de 4 ou mais pessoas
 - **87%** dos entrevistados residem no DF.
 - Dos entrevistados que residem fora do DF, pouco menos de 54% reside em outros estados (<250KM), enquanto o restante reside no entorno.

³ Site oficial Jorge e Mateus: <<http://www.jorgeemateus.com.br>>

- A maioria dos entrevistados utilizou carro e/ou moto particular como meio de transporte, porém um número significativo de entrevistados foi de táxi ou Uber (**24%**)
- **81%** dos entrevistados já tinha ido a algum evento no Estádio anteriormente
- A maioria (**60%**) comprou o ingresso com mais de 3 dias de antecedência

Além destas informações, é importante ressaltar o potencial turístico de Brasília:⁴

- Brasília tem um potencial turístico e seu índice de competitividade turística está acima da média nacional.
- Um dos quesitos em que Brasília ainda pode melhorar é o de atrativos turísticos – as opções são escassas atualmente. O Centro Esportivo pode contribuir nesse ponto.
- Entre as atividades mais usufruídas pelos turistas estão cultura e atividades ligadas a lazer e esportes. O Centro Esportivo oferecerá precisamente estas atividades e serviços a seus frequentadores.
- Entre as motivações mais citadas pelos turistas para visitar o Distrito Federal estão visitas a amigos e familiares, lazer e cultura. Todas essas motivações são compatíveis com visita e/ou uso dos serviços e eventos realizados no Centro Esportivo.
- O evento esportivo atraiu 23% de público de fora do DF, enquanto o evento não esportivo atraiu 13%. A maior parte deste público (54%) reside fora do raio de 250Km de Brasília, enquanto os demais residem nas cidades do entorno.

4.4. Análise da concorrência

A análise da concorrência foi realizada para os principais equipamentos existentes do Complexo.

⁴ Esta análise encontra-se na íntegra no capítulo 5 do relatório de Estudos de Viabilidade Técnica

4.4.1. Estádio

A análise da concorrência deve ser feita em dois níveis: local e nacional.

Segundo o Cadastro Nacional de Estádios de Futebol - CNEF 2016⁵, publicado pela Confederação Brasileira de Futebol - CBF, o Distrito Federal conta com apenas 3 estádios com capacidade superior a 20.000 assentos do total de 12 estádios locais:

Tabela 5 - Estádios do DF e Entorno

Estádio	Capacidade
Estádio Nacional Mané Garrincha	72.788
Estádio Elmo Serejo Farias "Serejão"	28.800
Estádio Valmir Campelo Bezerra "Bezerrão"	20.310

O Estádio Nacional tem capacidade 2,5 vezes superior à capacidade do Serejão, o segundo maior estádio do Distrito Federal, mas não é somente em termos de capacidade que o Estádio Nacional se distancia dos demais estádios locais. Sua infraestrutura é moderna e está equiparada a estádios de padrão internacional.

O Estádio foi construído para sediar partidas da Copa do Mundo FIFA 2014 em observância ao Manual de Recomendações Técnicas e Requisitos para Estádios de Futebol publicado pela FIFA. Esse Manual contém extensas recomendações relativas à segurança e ao conforto do torcedor, ao acesso ao estádio e a requisitos de construção sustentável, dentre outros tópicos.

O Estádio Nacional também não é comparável aos outros dois estádios em termos de localização, pois está situado na região central de Brasília e conta com fácil acesso e amplo estacionamento.

Por conta dos aspectos mencionados acima (capacidade, infraestrutura e localização), o Estádio Nacional não tem concorrentes diretos em Brasília

⁵ http://cdn.cbf.com.br/content/201601/20160121152439_0.pdf

para sediar eventos esportivos e não-esportivos de grande porte e/ou de alto nível de exigência de qualidade.

Em relação à esfera nacional, o Estádio Nacional pode ser comparável aos demais estádios que atendem às exigências da FIFA e a estádios que têm capacidade superior a 50.000 assentos. Em consulta ao CNEF 2016 foram encontrados 18 estádios que atendem a ao menos um desses requisitos, mas somente 7 deles atendem aos dois requisitos simultaneamente:

Tabela 6 - Estádios Brasileiros de Padrão FIFA

Estádio	Localização	Capacidade	Padrão FIFA	Atendem os requisitos simultaneamente
Estádio Jornalista Mário Filho (Maracanã)	Rio de Janeiro/RJ	78.838	Sim	Sim
Estádio Cícero Pompeu de Toledo (Morumbi)	São Paulo/SP	77.011	Não	Não
Estádio Magalhães Pinto (Mineirão)	Belo Horizonte/MG	75.783	Sim	Sim
Estádio Nacional Mané Garrincha	Brasília/DF	72.788	Sim	Sim
Estádio Gov. Plácido Aderaldo Castelo (Castelão)	Fortaleza/CE	63.903	Sim	Sim
Estádio José do Rego Maciel (Arruda)	Recife/PE	60.044	Não	Não
Estádio João Havelange (Parque do Sabiá)	Uberlândia/MG	56.450	Não	Não
Arena do Grêmio	Porto Alegre/RS	55.662	Sim	Sim
Estádio Gov. Alberto Silva (Albertão)	Teresina/PI	52.296	Não	Não
Estádio José Pinheiro Borda (Beira Rio)	Porto Alegre/RS	50.128	Sim	Sim
Estádio Octávio Mangabeira (Fonte Nova)	Salvador/BA	50.025	Sim	Sim
Arena Corinthians	Itaquera/SP	47.605	Sim	Não
Arena Pernambuco	São Lourenço da Mata/PE	44.300	Sim	Não
Arena Pantanal	Cuiabá/MT	44.000	Sim	Não
Arena da Amazônia	Manaus/AM	44.000	Sim	Não
Allianz Parque	São Paulo/SP	43.713	Sim	Não
Estádio Joaquim Américo Guimarães (Arena da Baixada)	Curitiba/PR	42.372	Sim	Não
Arena das Dunas	Natal/RN	32.050	Sim	Não

Um ponto de atenção relativo ao Estádio Nacional é o fato de estar localizado em uma cidade que não tem um time de futebol de grande tradição. O Estádio compartilha essa característica com outros dois constantes na tabela: Arena Pantanal e Arena da Amazônia.

Tabela 7 - Estádios Similares

Estádio	Capacidade	Abrangência geográfica	População
Estádio Nacional Mané Garrincha	72.788	Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno	4.291.577
Arena da Amazônia	44.000	Região Metropolitana de Manaus	2.568.817
Arena Pantanal	44.000	Município de Cuiabá	580.489

Nota-se que os dois estádios têm capacidade 40% inferior à capacidade do Estádio Nacional e que ambos estão localizados em região com população bastante inferior à população da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno.

Mesmo com essas características, que seriam suficientes para excluir essas arenas como possíveis concorrentes do Estádio Nacional, tem-se verificado que, em algumas negociações, principalmente de jogos de futebol, produtores e times preferiram realizar seus jogos nessas arenas em razão de uma estratégia comercial agressiva de concessão de descontos.

É possível concluir que, dos 790 estádios cadastrados junto à CBF, o Estádio Nacional tem particularidades que reduzem significativamente o número de concorrentes. É possível afirmar com segurança que o Estádio não tem nenhum concorrente direto na Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno, sua área de abrangência geográfica imediata, e que tem 9 concorrentes diretos em todo o território nacional, 7 dos quais são estádios com o mesmo padrão de qualidade e capacidade acima de 50.000 assentos e os 2 restantes são estádios de mesmo padrão e capacidade inferior a 50.000 pessoas, mas que, por não serem a casa de times de tradição, adotam estratégia comercial agressiva para atrair o mesmo tipo de jogo que poderia ser disputado no Estádio Nacional.

4.4.2. Ginásio

O Ginásio Nilson Nelson necessita de uma reforma geral, conforme detalhado no anexo III do Estudo de Viabilidade Técnica. A situação física atual do equipamento compromete a realização de eventos esportivos e culturais com um nível adequado de serviço. O modelo de negócios atual também não preconiza a realização de eventos esportivos em esportes cujos times locais possuem destaque, como no caso do basquete e do vôlei. Desta forma, estas equipes acabam realizando seus jogos como mandantes nos ginásios da ASCEB (basquete) e SESI Taguatinga (vôlei), que se colocam como os principais concorrentes para eventos esportivos. O presente projeto de negócio ressalta a necessidade de acordos comerciais com esses times para que a realização de suas partidas como mandantes ocorram no Ginásio Nilson Nelson após a conclusão de sua reforma.

4.4.3. Complexo Aquático

Não foi realizada a análise de concorrência para o complexo aquático, uma vez que o uso previsto para o aparelho será prioritariamente social, através dos cursos e aulas da Secretaria de Esportes.

4.5. Participação de mercado do empreendimento e dos principais concorrentes

Para avaliar a participação de mercado do Complexo, foi utilizado como critério o número de jogos do Campeonato Brasileiro Série A e o número de eventos de Artistas Internacionais realizados nos equipamentos do Complexo. Este total deve ser ponderado, no entanto, pelas características do público local e pela ausência de time de expressão nacional na cidade.

4.5.1. Jogos de futebol

Para avaliar a participação atual do Complexo na atração e realização de jogos de futebol, foram considerados o número de partidas do Campeonato Brasileiro Série A realizadas no Estádio Nacional Mané Garrincha. Destaca-se que Brasília não possui time de relevância no cenário nacional, precisando atrair jogos de times de outros estados. Como principal concorrente foi considerada a Arena Pantanal, uma vez que ambos se localizam na região Centro Oeste, são estádios padrão FIFA e atualmente possuem modelo de negócios similar para atração de jogos de times de outros estados. Os demais estádios do Distrito Federal não receberam nenhum jogo de relevância durante o período.

Tabela 8 - Participação de Mercado – Jogos de Futebol

Arena	Nº de Shows	Participação de Mercado
Centro Esportivo de Brasília	4	1,05%
Arena Pantanal	3	0,79%
Brasil	380	100,00%

Este plano de negócio pressupõe um número maior de jogos de futebol de times de relevância Nacional, o que pode impactar significativamente a participação de mercado do Complexo neste quesito.

4.5.2. Eventos

A participação atual do Complexo no quesito eventos foi mensurada utilizando como critério o número de eventos internacionais realizados. Destaca-se que neste quesito, questões socioeconômicas, culturais e o tamanho da população da cidade onde o equipamento está inserido tem um peso muito grande neste número de eventos. Destaca-se também que estes eventos podem ser realizados em qualquer lugar que possua infraestrutura e espaço adequado, não necessitando necessariamente serem executados em estádios ou ginásios, o que aumenta de forma considerável os possíveis concorrentes.

Tabela 9 - Participação de Mercado - Eventos

Arena	Nº de Shows	Participação
Centro Esportivo de Brasília	2	0,18%
Allianz Parque	6	0,54%
Mineirão	2	0,18%
Maracanã	2	0,18%
Brasil	1.116⁶	100,00%

Este plano de negócio pressupõe um número maior de grandes eventos, o que pode impactar significativamente a participação de mercado do Complexo neste quesito.

4.6. Análise dos fornecedores

São fornecedores do Complexo os prestadores de serviço e empresas terceirizadas contratadas pela concessionária. Desta forma, os principais fornecedores são:

- a) Manutenção de Escadas Rolantes e elevadores;
- b) Manutenção de Gramado;
- c) Telefonia;
- d) Limpeza e Conservação;
- e) Vigilância

Atualmente, os equipamentos possuem contratos vigentes com diversos fornecedores. A seção 3.5.5 do Estudo de Viabilidade Técnica detalha esses contratos.

Com exceção dos contratos de manutenção de gramado e manutenção de escadas rolantes e elevadores, os demais serviços contam com amplo mercado de fornecedores que se apresentam como opções para a futura concessionária.

⁶ Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2015/12/1722435-numero-de-shows-internacionais-no-brasil-estanca-em-2015.shtml>

4.7. Âmbito geográfico do negócio

O Complexo e seus respectivos negócios tem potencial de atração de público local, regional e nacional. A solução comercial exercerá influência principalmente junto ao público local e atingirá primariamente a população que reside ou trabalha nas regiões administrativas mais próximas. Os jogos e eventos, por outro lado, têm abrangência mais ampla, pois têm maior capacidade de atrair público de fora do DF (regional e nacional).

O Estudo de Viabilidade Técnica, seção 3.1 detalha a origem do público nos eventos atualmente oferecidos pelo complexo. O projeto de negócio, para efeito de simplificação da modelagem, considera que a proporção de público local, regional e nacional será mantida durante o período de concessão.

4.8. Os riscos do negócio

Os principais riscos de negócio foram detalhados no item 3.4 deste Projeto.

5. Plano de Marketing

Como já demonstrado anteriormente, a principal receita do empreendimento, a bilheteria de eventos, não é capturada pelo detentor do complexo, mas pelo produtor do evento. Esses eventos, ainda assim, são fundamentais para a promoção e para a criação de uma imagem positiva do Complexo. Uma grade de eventos cuidadosamente planejada, que atenda os diversos interesses da população de Brasília, é a base da estratégia de marketing.

Devido à natureza diversificada das fontes de receita do Complexo, conforme demonstrado na tabela abaixo, a estratégia de marketing será organizada por canais.

Tabela 10 - Fonte de Receita do Complexo

Fonte	Proporção
Aluguel - Solução Comercial	44,7%
Camarote	24,2%
Estacionamento	8,8%
Naming Rights	8,1%
Participação Bilheteria Eventos	5,5%
Participação Bilheteria Jogos	5,2%
Concessões alimentícias	2,3%
Aluguel de Quadras	1,1%
Visitação	0,1%

O primeiro canal é o de atração de eventos, que, apesar de responder por apenas 10,7% da receita total, tem a maior relevância estratégica. A promoção da agenda será feita por uma equipe capaz de interagir diretamente com promotores de shows e eventos, bem como com as equipes esportivas para preencher o calendário de forma mais efetiva. Cabe salientar que a promoção e marketing dos eventos é responsabilidade integral do seu operador, não cabendo ao gestor complexo qualquer iniciativa nesta área.

O segundo segmento é o aluguel de espaços na solução comercial. Neste caso, o modelo de comercialização e marketing é baseado na gestão dos shopping centers. Isto é, será preciso contratar um administrador

especializado, ou constituir uma equipe dedicada. A promoção dos espaços é feita diretamente com locatários corporativos, e os argumentos serão baseados na localização privilegiada do complexo, perfil de público frequentador e qualidade da infraestrutura oferecida. O administrador também ficará com a responsabilidade de montar uma estratégia de marketing para a solução comercial, com veiculação de publicidade e a criação de promoções específicas (Final de ano, Férias, etc..), Nesse grupo serão feitas também a gestão das concessões alimentícias, estacionamento e de aluguel de quadras, já que cada um destes grupos teria um operador específico.

Outro canal relevante é a gestão de Camarotes. A estratégia geral é a de obter contratos de longo prazo com grandes patrocinadores corporativos, que equipem e customizem camarotes para uso de seus clientes e funcionários. Um pequeno número de camarotes deve ser deixado disponível, para ser alugado “por evento”, tipicamente para grupos ou empresas interessadas em um conteúdo específico. A receita unitária dessa venda normalmente é maior, mas a incerteza da ocupação reduz sua atratividade.

6. Plano Financeiro de Referência

6.1. Definição das Premissas

O plano financeiro detalhado nesta seção tem como objetivo constituir uma referência para avaliar o desempenho das licitantes frente ao potencial de geração de receitas do Centro Esportivo de Brasília. Esse plano não é vinculativo, ou seja, obedecendo aos pressupostos contratuais, o consórcio vencedor do certame tem liberdade para elaborar seu próprio plano financeiro e explorar as fontes de receita, assim como administrar seus custos, da maneira que melhor lhe convier. Dessa forma, as premissas aqui definidas servem apenas como guia para o entendimento do plano financeiro de referência, devendo ser interpretadas como tanto.

6.1.1. Prazo de Concessão

Este estudo considera um prazo de concessão de 35 anos.

6.1.2. Início da Operação

O início da Operação previsto no estudo é 2018, com um período de operação assistida de 6 meses, que deverá ocorrer ainda em 2017. Essas datas podem sofrer alteração de acordo com o andamento do processo licitatório.

6.1.3. Taxas e Impostos

- Tipo de Alíquota: Lucro Real
- Impostos sobre receita:
 - PIS/COFINS: 9,25% - considerou-se a incidência de PIS/COFINS sobre a receita operacional e a receita da solução comercial.
 - ISS: 2,00% - A incidência de ISS foi calculada apenas para a receita operacional. A receita advinda da solução

comercial, por ser uma receita de aluguel, não tem incidência de ISS.

- Imposto de renda:
 - IR Base + Adicional: A Alíquota considerada foi de 25%. O imposto será cobrado a partir do 7º ano, uma vez que do 1º ao 6º ano o lucro acumulado é negativo.
- Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido
 - CSSL: Alíquota de 9%. O imposto será cobrado a partir do 7º ano, uma vez que do 1º ao 6º ano o lucro acumulado é negativo.
- IPTU:
 - Não foi considerada a cobrança de IPTU.

6.1.4. Moeda de Projeção

O modelo financeiro foi projetado em moeda constante (R\$ real)

6.2. Receitas

As fontes de receita foram estipuladas tendo como base os dados históricos do Centro Esportivo e os Benchmarks Nacionais e Internacionais de equipamentos similares, compilados no Relatório de Viabilidade Técnica. A partir destes dados foram compilados dois grupos principais de receitas, a saber: As Receitas Operacionais e as Receitas da Solução Comercial. O detalhamento das receitas foi realizado no Estudo Econômico-Financeiro, na Seção 3.

6.2.1. Receitas Operacionais

6.2.1.1. Participação na Bilheteria – Jogos

No Modelo de Negócios de referência, os jogos e eventos esportivos serão operados por terceiros (operadores) que irão remunerar o concessionário com uma participação da receita bruta, conforme o tipo de jogo ou evento esportivo.

6.2.1.1.1. Jogo Especial

O jogo especial é realizado no Estádio Nacional e inclui jogos de futebol da seleção brasileira, playoffs de campeonato nacionais, e torneios internacionais. O Estudo de Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade econômico Financeira detalham as demais premissas deste tipo de jogo.

- **Participação do concessionário na receita por evento:** 8,5%.
- **Quantidade anual projetada de partidas:** 1 jogo no primeiro ano, crescendo e se estabilizando em 3 jogos a partir do 4º ano.
- **Público médio pagante por partida:** 38.142 torcedores.

A tabela abaixo ilustra a receita média de participação na bilheteria esperada por jogo especial a cada ano:

Tabela 11 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Jogo Especial

Jogo Especial -

Receita Bruta Participação Ingressos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Média de Público	38.142	38.142	38.142	38.142	38.142	38.142
Ticket Médio (Ingresso)	R\$ 85,10	R\$ 85,10	R\$ 85,10	R\$ 85,10	R\$ 85,10	R\$ 85,10
Receita Bilhetagem	R\$ 3.245.884,20	R\$ 3.245.884,20	R\$ 3.245.884,20	R\$ 3.245.884,20	R\$ 3.245.884,20	R\$ 3.245.884,20
Participação Concessionário Jogo Especial	8,5%	8,5%	8,5%	8,5%	8,5%	8,5%
Receita de ingressos para o concessionário	R\$ 275.900,16	R\$ 275.900,16	R\$ 275.900,16	R\$ 275.900,16	R\$ 275.900,16	R\$ 275.900,16

6.2.1.1.2. Jogo Normal

O jogo Normal é realizado no Estádio Nacional e inclui partidas do Campeonato Brasileiro série A, Copa do Brasil, Primeira Liga, Campeonatos Estaduais de fora do DF (Carioca, Mineiro, etc) e Finais do Candangão. O Estudo de Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade econômico Financeira detalham as demais premissas deste tipo de jogo.

- **Participação do concessionário na receita por evento:** 10,5%.
- **Quantidade anual projetada de partidas:** 14 jogos no primeiro ano, crescendo e se estabilizando em 19 jogos a partir do 5º ano.
- **Público médio pagante por partida:** 26.788 torcedores.

A tabela abaixo ilustra a receita média de participação na bilheteria esperada por jogo normal a cada ano:

Tabela 12 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Jogo Normal

Jogo Normal -

Receita Bruta Participação Ingressos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Média de Público	26.788	26.788	26.788	26.788	26.788	26.788
Ticket Médio (Ingresso)	R\$ 55,84	R\$ 55,84	R\$ 55,84	R\$ 55,84	R\$ 55,84	R\$ 55,84
Receita Bilhetagem	R\$ 1.495.841,92	R\$ 1.495.841,92	R\$ 1.495.841,92	R\$ 1.495.841,92	R\$ 1.495.841,92	R\$ 1.495.841,92
Participação Concessionário Jogo Normal	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%
Receita de ingressos para o concessionário	R\$ 157.063,40	R\$ 157.063,40	R\$ 157.063,40	R\$ 157.063,40	R\$ 157.063,40	R\$ 157.063,40

6.2.1.1.3. Jogos e Eventos Esportivos

Esta fonte de receitas operacionais engloba os jogos e eventos esportivos realizados no Ginásio Nilson Nelson. Estes eventos só terão início após o término das obras de reforma e revitalização do Ginásio, detalhadas no Estudo de Viabilidade Técnica. Os jogos e eventos no Nilson Nelson englobam partidas de vôlei, basquete, handebol, artes marciais (MMA), entre outros. O Estudo de Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade econômico Financeira detalham as demais premissas deste tipo de jogo/evento.

- **Participação do concessionário na receita por evento:** 10,5%.
- **Quantidade anual projetada de partidas:** 26 jogos a partir do 4º ano.
- **Público médio pagante por partida:** 6.667 torcedores no 4º ano, crescendo e se estabilizando em 7.350 torcedores a partir do 6º ano.

A tabela abaixo ilustra a receita média de participação na bilheteria esperada por jogo ou evento esportivo no Nilson Nelson a cada ano:

Tabela 13 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Jogos e Eventos Esportivos no Nilson Nelson

Jogos e Eventos Esportivos

Nilson Nelson -

Receita Bruta Participação Ingressos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Média de Público	0	0	0	6.667	7.000	7.350
Ticket Médio (Ingresso)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 45,00	R\$ 45,00	R\$ 45,00
Receita Bilhetagem	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 300.015,00	R\$ 315.015,75	R\$ 330.766,54
Participação Concessionário	0%	0%	0%	10,5%	10,5%	10,5%
Receita de ingressos para o concessionário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 31.501,58	R\$ 33.076,65	R\$ 34.730,49

6.2.1.2. Participação na Bilheteria – Eventos

6.2.1.2.1. Evento Grande

Os eventos grandes são shows, concertos, festivais e outros eventos similares de grande porte realizados utilizando toda a estrutura do Estádio Nacional. O Estudo de Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade Econômica detalham as demais premissas deste tipo de evento.

- **Participação do concessionário na receita por evento:** 10,5%.
- **Quantidade anual projetada de eventos:** 3 eventos no 1º ano, crescendo e estabilizando em 4 eventos a partir do 2º ano.
- **Público médio pagante por evento:** 37.667 pessoas.

A tabela abaixo ilustra a receita média de participação na bilheteria esperada por evento grande a cada ano:

Tabela 14 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Evento Grande

Evento Grande -

Receita Bruta Participação Ingressos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Média de Público	43.714	43.714	43.714	43.714	43.714	43.714
Ticket Médio (Ingresso)	R\$ 163,20	R\$ 163,20	R\$ 163,20	R\$ 163,20	R\$ 163,20	R\$ 163,20
Receita Bilhetagem	R\$ 7.134.124,80	R\$ 7.134.124,80	R\$ 7.134.124,80	R\$ 7.134.124,80	R\$ 7.134.124,80	R\$ 7.134.124,80
Participação Concessionário Evento Grande	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%	10,5%
Receita de ingressos para o concessionário	R\$ 749.083,10	R\$ 749.083,10	R\$ 749.083,10	R\$ 749.083,10	R\$ 749.083,10	R\$ 749.083,10

6.2.1.2.2. Evento Médio

Os eventos médios são shows, concertos, festivais, feiras, espetáculos e outros eventos similares de médio porte realizados utilizando toda a estrutura do Ginásio Nilson Nelson. Devido as obras previstas para o Ginásio, conforme detalhado no estudo de viabilidade técnica, o modelo de referência prevê que a utilização do Nilson Nelson se inicie a partir do 4º ano. O Estudo de Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade Econômica detalham as demais premissas deste tipo de evento.

- **Participação do concessionário na receita por evento:** 10,5%.
- **Quantidade anual projetada de eventos:** 12 eventos.
- **Público médio pagante por evento:** 8.429 pessoas no 4º ano, crescendo e se estabilizando em 9.293 pessoas a partir do 6º ano.

A tabela abaixo ilustra a receita média de participação na bilheteria esperada por evento médio a cada ano:

Tabela 15 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Evento Médio

Evento Médio (Nilson Nelson) -

Receita Bruta Participação Ingressos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Média de Público	0	0	0	8.429	8.850	9.293
Ticket Médio (Ingresso)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 81,60	R\$ 81,60	R\$ 81,60
Receita Bilhetagem	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 687.806,40	R\$ 722.196,72	R\$ 758.306,56
Participação Concessionário Evento Médio	0%	0%	0%	10,5%	10,5%	10,5%
Receita de ingressos para o concessionário	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 72.219,67	R\$ 75.830,66	R\$ 79.622,19

6.2.1.2.3. Evento – Outros

Estes eventos são realizados nas Arena Lounge do Estádio Nacional, e demais áreas de eventos do Complexo, e englobam a realização de Festas, shows, festivais, espetáculos, feiras, convenções e demais eventos similares de pequeno porte. O Estudo de Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade Econômica detalham as demais premissas deste tipo de evento.

- **Participação do concessionário na receita por evento:** R\$ 18.626,73.

- **Quantidade anual projetada de eventos:** 50 eventos.
- **Público médio pagante por evento:** 3.162 pessoas.

A tabela abaixo ilustra a receita média de participação na bilheteria esperada por outros eventos a cada ano:

Tabela 16 - Receita Esperada – Participação na Bilheteria Outros Eventos

Evento - Outros -

Receita Bruta Participação Ingressos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Média de Público	3.162	3.162	3.162	3.162	3.162	3.162
Aluguel médio por evento	R\$ 18.626,73	R\$ 18.626,73	R\$ 18.626,73	R\$ 18.626,73	R\$ 18.626,73	R\$ 18.626,73

6.2.1.3. Participação Concessões alimentícias e não alimentícias

A operação de bares, restaurantes, cozinhas e lojas internas aos equipamentos do complexo será realizada por terceiros, que deverão remunerar o concessionário do estádio em um percentual de 15% sobre a receita bruta auferida. Para o cálculo dessa receita, foi utilizado o público médio em cada jogo ou evento, assim como o ticket médio gasto por pessoa. Esta fonte não inclui as receitas de catering do camarote, que é oferecido pela concessionária. O Estudo de Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade Econômica detalham as demais premissas desta fonte. A receita média de participação da concessionária obtida por evento é detalhada abaixo:

Tabela 17 - Receita Participação Concessões - Jogos Especiais

Receita Participação Concessões Alimentícias e Não Alimentícias (Jogo Especial)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Ticket Médio (Concessões Alimentícias e Não Alimentícias)	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83
Receita Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	R\$ 489.361,86	R\$ 489.361,86	R\$ 489.361,86	R\$ 489.361,86	R\$ 489.361,86	R\$ 489.361,86
Percentual de Concessões Alimentícias e Não Alimentícias p/ Concessionário	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Receita Participação Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	R\$ 73.404,28	R\$ 73.404,28	R\$ 73.404,28	R\$ 73.404,28	R\$ 73.404,28	R\$ 73.404,28

Tabela 18 - Receita Participação Concessões - Jogos Normais

Receita Participação Concessões Alimentícias e Não Alimentícias (Jogo Normal)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Ticket Médio (Concessões Alimentícias e Não Alimentícias)	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83
Receita Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	R\$ 343.690,04	R\$ 343.690,04	R\$ 343.690,04	R\$ 343.690,04	R\$ 343.690,04	R\$ 343.690,04
Percentual de Concessões Alimentícias e Não Alimentícias p/ Concessionário	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Receita Participação Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	R\$ 51.553,51	R\$ 51.553,51	R\$ 51.553,51	R\$ 51.553,51	R\$ 51.553,51	R\$ 51.553,51

Tabela 19 - Receita Participação Concessões - Jogos e Eventos Esportivos no Nilson Nelson

Receita Participação Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Ticket Médio (Concessões Alimentícias e Não Alimentícias)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83
Receita Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 85.537,61	R\$ 89.814,49	R\$ 94.305,22
Percentual de Concessões Alimentícias e Não Alimentícias p/ Concessionário	0%	0%	0%	15%	15%	15%
Receita Participação Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 12.830,64	R\$ 13.472,17	R\$ 14.145,78

Tabela 20 - Receita Participação Concessões - Eventos Grandes

Receita Participação Concessões Alimentícias e Não Alimentícias - Evento Grande	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Ticket Médio (Concessões Alimentícias e Não Alimentícias)	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83
Receita Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	R\$ 560.850,62	R\$ 560.850,62	R\$ 560.850,62	R\$ 560.850,62	R\$ 560.850,62	R\$ 560.850,62
Percentual de Concessões Alimentícias e Não Alimentícias p/ Concessionário	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Receita Participação Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	R\$ 84.127,59	R\$ 84.127,59	R\$ 84.127,59	R\$ 84.127,59	R\$ 84.127,59	R\$ 84.127,59

Tabela 21 - Receita Participação Concessões - Eventos Médios

Receita Participação Concessões Alimentícias e Não Alimentícias - Evento Médio	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Ticket Médio (Concessões Alimentícias e Não Alimentícias)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 12,83	R\$ 12,83	R\$ 12,83
Receita Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 108.144,07	R\$ 113.551,27	R\$ 119.228,84
Percentual de Concessões Alimentícias e Não Alimentícias p/ Concessionário	0%	0%	0%	15%	15%	15%
Receita Participação Concessões Alimentícias e Não Alimentícias	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 16.221,61	R\$ 17.032,69	R\$ 17.884,33

Não foi considerada a participação do concessionário nas receitas de concessão alimentícia e não alimentícia neste tipo de evento.

6.2.1.4. Estacionamento

A exploração do estacionamento será realizada pelo próprio concessionário, ficando este integralmente com as receitas obtidas com este serviço. A proporção do uso do estacionamento foi calculada com base nas pesquisas de perfil realizadas. O preço cobrado é fixo por evento e foi estipulado com base em benchmark nacional realizado em equipamentos similares. O Estudo de Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade Econômica detalham as demais premissas desta fonte. A receita média esperada de estacionamento por tipo de evento é detalhada abaixo:

Tabela 22 - Receita Exploração Estacionamento - Jogos Especiais

Receita Bruta Estacionamento (Jogo Especial)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Proporção de Uso do estacionamento	1/16	1/16	1/16	1/16	1/16	1/16
Quantidade de Carros	2.384	2.384	2.384	2.384	2.384	2.384
Preço do estacionamento	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Receita Estacionamento	R\$ 71.516,25	R\$ 71.516,25	R\$ 71.516,25	R\$ 71.516,25	R\$ 71.516,25	R\$ 71.516,25

Tabela 23 - Receita Exploração Estacionamento - Jogos Normais

Receita Bruta Estacionamento (Jogo Normal)	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Proporção de Uso do estacionamento	1/16	1/16	1/16	1/16	1/16	1/16
Quantidade de Carros	1.674	1.674	1.674	1.674	1.674	1.674
Preço do estacionamento	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00
Receita Estacionamento	R\$ 41.850,00	R\$ 41.850,00	R\$ 41.850,00	R\$ 41.850,00	R\$ 41.850,00	R\$ 41.850,00

Tabela 24 - Receita Exploração Estacionamento - jogos e Eventos Esportivos no Nilson Nelson

Receita Bruta Estacionamento - Jogos e Eventos Esportivos Nilson Nelson	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Proporção de Uso do estacionamento	0	0	0	1/16	1/16	1/16
Quantidade de Carros	-	-	-	416	437	459
Preço do estacionamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00
Receita Estacionamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 10.400,00	R\$ 10.925,00	R\$ 11.475,00

Tabela 25 - Receita Exploração Estacionamento - Eventos Grandes

Receita Bruta Estacionamento - Evento Grande	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Proporção de Uso do estacionamento	1/16	1/16	1/16	1/16	1/16	1/16
Quantidade de Carros	2.732	2.732	2.732	2.732	2.732	2.732
Preço do estacionamento	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Receita Estacionamento	R\$ 81.960,00	R\$ 81.960,00	R\$ 81.960,00	R\$ 81.960,00	R\$ 81.960,00	R\$ 81.960,00

Tabela 26 - Receita Exploração Estacionamento - Eventos Normais

Receita Bruta Estacionamento - Evento Médio	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Proporção de Uso do estacionamento	0	0	0	1/16	1/16	1/16
Quantidade de Carros	-	-	-	526	553	580
Preço do estacionamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Receita Estacionamento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 15.780,00	R\$ 16.590,00	R\$ 17.400,00

Tabela 27 - Receita Exploração Estacionamento - Outros Eventos

Receita Bruta Estacionamento Evento - Outros	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Proporção de Uso do estacionamento	1/16	1/16	1/16	1/16	1/16	1/16
Quantidade de Carros	197	197	197	197	197	197
Preço do estacionamento	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00	R\$ 25,00
Receita Estacionamento	R\$ 4.925,00	R\$ 4.925,00	R\$ 4.925,00	R\$ 4.925,00	R\$ 4.925,00	R\$ 4.925,00

6.2.1.5. Serviço de Aluguel de Quadras

As receitas desta fonte provem do aluguel de 13 quadras de tênis que serão construídas e/ou reformadas no Complexo. O preço do aluguel foi estimado em R\$ 50 a hora a uma média de 28,5 horas de aluguel por semana.

Tabela 28 - Receita Aluguel de Quadras

Aluguel de quadras	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Aluguel de Quadras	R\$ -	R\$ 946.400,00	R\$ 946.400,00	R\$ 946.400,00	R\$ 946.400,00	R\$ 946.400,00

6.2.1.6. Camarote

As receitas de Camarote são advindas da comercialização do espaço, preferencialmente via contratos anuais, explorados exclusivamente pelo próprio concessionário. O serviço de catering do camarote é oferecido pelo concessionário e já está incluso no valor dos camarotes. O Estudo de

Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade Econômica detalham as demais premissas desta fonte.

Para a composição dessa receita, foram considerados os três tipos de camarote do estádio, os camarotes de 50m² (18 pessoas), os camarotes de 58m² (21 pessoas) e os camarotes de 90m² (30 pessoas). A bruta receita total estimada desta fonte detalhada abaixo:

Tabela 29 - Receita Camarote

Camarotes	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Qtd. Disponível- Camarotes 50m ² (18 pessoas)	36	36	36	36	36	36
Ocupação	30,0%	50%	75%	83%	90%	90%
Quantidade Locada	10	17	27	29	32	32
Preço aluguel/ano	R\$ 282.510,00	R\$ 282.510,00	R\$ 282.510,00	R\$ 282.510,00	R\$ 282.510,00	R\$ 282.510,00
A) Receita Projetada - Camarotes 50m²	R\$ 2.825.100,00	R\$ 4.802.670,00	R\$ 7.627.770,00	R\$ 8.192.790,00	R\$ 9.040.320,00	R\$ 9.040.320,00
Qtd. Disponível- Camarotes 58m ² (21 pessoas)	22	22	22	22	22	22
Ocupação - Arquibancada Inferior (Meia)	30%	50%	75%	83%	90%	90%
Quantidade Locada	6	10	16	18	19	19
Preço aluguel/ano	R\$ 329.595,00	R\$ 329.595,00	R\$ 329.595,00	R\$ 329.595,00	R\$ 329.595,00	R\$ 329.595,00
B) Receita Projetada - Camarotes 58m²	R\$ 1.977.570,00	R\$ 3.295.950,00	R\$ 5.273.520,00	R\$ 5.932.710,00	R\$ 6.262.305,00	R\$ 6.262.305,00
Qtd. Disponível- Camarotes 90m ² (30 pessoas)	16	16	16	16	16	16
Ocupação - Arquibancada Superior (Inteira)	30%	50%	75%	83%	90%	90%
Quantidade Locada	4	7	12	13	14	14
Preço aluguel/ano	R\$ 470.850,00	R\$ 470.850,00	R\$ 470.850,00	R\$ 470.850,00	R\$ 470.850,00	R\$ 470.850,00
C) Receita Projetada - Camarotes 90m²	R\$ 1.883.400,00	R\$ 3.295.950,00	R\$ 5.650.200,00	R\$ 6.121.050,00	R\$ 6.591.900,00	R\$ 6.591.900,00

6.2.1.7. Visitação

A Visitação do Complexo é um serviço explorado exclusivamente pelo concessionário, que recebe toda a receita bruta arrecadada. Os dias e horários de visita serão estipulados respeitando a agenda de eventos dos equipamentos. O Estudo de Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade Econômica detalham as demais premissas desta fonte de receita.

Tabela 30 - Receita Visitação

Visitação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Média de Visitas/Semana	210	231	255	281	310	310
Total de visitas ano	10.920	12.012	13.260	14.612	16.120	16.120
Valor da Visita	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ 7,00	R\$ 7,00

Receita Bruta Visitação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Receita Visitação	R\$ 76.440,00	R\$ 84.084,00	R\$ 92.820,00	R\$ 102.284,00	R\$ 112.840,00	R\$ 112.840,00

6.2.1.8. Naming Rights

A receita de Naming Rights foi estimada com base em contratos similares realizados em outras arenas nacionais. O porte, localização e a agenda de eventos prevista para o complexo possibilitam acreditar que esses valores seriam semelhantes para o Estádio Nacional. Não foram estimados contratos de Naming Rights para os demais aparelhos.

A comercialização do Naming Rights está prevista para ocorrer após o 5º ano de operação do Complexo, uma vez que a partir deste momento a operação atingiria o grau de maturidade necessário para a realização deste tipo de contrato. O valor anual previsto é de R\$ 8 milhões, em um contrato válido até o término da operação no ano 35. O Estudo de Viabilidade Técnica e o Estudo de Viabilidade Econômica detalham as demais premissas desta fonte de receita.

Tabela 31 - Receita Naming Rights

Naming Rights	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Receita Bruta Naming Rights	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 8.000.000,00	R\$ 8.000.000,00

6.2.2. Resumo da Receita Bruta Operacional

A tabela abaixo representa a receita anual esperada de cada uma das fontes operacionais.

Tabela 32 - Resumo - Receita Bruta Operacional

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Participação Bilheteria Eventos	R\$ 3.178.585,81	R\$ 3.927.668,92	R\$ 3.927.668,92	R\$ 4.794.304,98	R\$ 4.837.636,78	R\$ 4.883.135,18
Participação Bilheteria Jogos	R\$ 2.474.787,78	R\$ 3.064.814,74	R\$ 3.221.878,14	R\$ 4.473.882,65	R\$ 4.671.898,10	R\$ 4.714.897,75
Participação concessões alimentícias e não alimentícias	R\$ 1.047.536,14	R\$ 1.308.175,03	R\$ 1.359.728,53	R\$ 2.012.942,32	R\$ 2.090.908,63	R\$ 2.118.642,07
Estacionamento	R\$ 1.149.546,25	R\$ 1.386.722,50	R\$ 1.428.572,50	R\$ 2.001.698,75	R\$ 2.066.918,75	R\$ 2.090.938,75
Aluguel de Quadras	R\$ -	R\$ 946.400,00	R\$ 946.400,00	R\$ 946.400,00	R\$ 946.400,00	R\$ 946.400,00
Camarote	R\$ 6.686.070,00	R\$ 11.394.570,00	R\$ 18.551.490,00	R\$ 20.246.550,00	R\$ 21.894.525,00	R\$ 21.894.525,00
Visitação	R\$ 76.440,00	R\$ 84.084,00	R\$ 92.820,00	R\$ 102.284,00	R\$ 112.840,00	R\$ 112.840,00
Naming Rights	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 8.000.000,00	R\$ 8.000.000,00
TOTAL Receitas	R\$ 14.612.965,98	R\$ 22.112.435,18	R\$ 29.528.558,09	R\$ 34.578.062,70	R\$ 44.621.127,26	R\$ 44.761.378,74

6.2.3. Receita Bruta – Solução Comercial

A solução comercial é descrita em detalhes no Estudo de Viabilidade Econômica. Essa receita advém principalmente do aluguel de espaços e da operação do serviço de estacionamento em um centro de lazer e entretenimento a ser construído no complexo. A operação desse centro tem início previsto a partir do 4º ano de concessão.

6.2.3.1. Aluguel

As receitas de aluguel levam em consideração uma área bruta locável de 55.300m². Do 4º ao 6º ano é considerada uma ocupação parcial crescente do centro. A receita integral desta fonte se dá a partir do 7º ano de concessão.

Tabela 33 - Receita Aluguel - Solução Comercial

	Aluguel mensal/m2	ABL M²	Valor total - Aluguel/ano R\$
Loja Satélite	85	8.000	8.160.000
Loja Ancora	50	6.000	3.600.000
Academia	85	9.000	9.180.000
Cinema	40	7.500	3.600.000
Casa Noturna	50	1.200	720.000
Restaurante	60	3.000	2.160.000
Clinicas	60	9.000	6.480.000
Teatro	50	8.000	4.800.000
Praça Alimentação	120	3.600	5.184.000
Subtotal		55.300	43.020.000

6.2.3.2. Estacionamento

O serviço de estacionamento da solução comercial é realizado em 1.200 vagas específicas, segregadas das demais áreas de estacionamento do complexo. Do 4º ao 6º ano é considerada uma ocupação parcial crescente do centro. A receita integral desta fonte se dá a partir do 7º ano de concessão.

Tabela 34- Receita Estacionamento - Solução Comercial

Estacionamento

Número de Vagas	1.200
Rotatividade	2,0
Valor Hora	R\$ 4,80
Média Horas	1,5
Valor Diário	R\$ 17.280,00
Receita Anual Total	R\$ 6.307.200,00

6.3. Despesas

6.3.1. Custos Jogos e Eventos

Os custos de jogos e eventos refletem apenas as despesas e custos incorridos com a operação do estacionamento e operação dos camarotes, uma vez que o modelo prevê que a operação e os gastos decorrentes desta estão exclusivamente a cargo do operador do evento (terceiro). As premissas dessas despesas estão detalhadas nos Estudos de Viabilidade Técnica e Viabilidade Econômico-Financeira do Complexo.

6.3.1.1. Estacionamento:

Considera o custo diário dos funcionários que irão operar esses serviços e os custos gerais de operação, como manutenção, despesas de operação e seguros. Esses custos e despesas foram orçados por tipo e quantidade de eventos, e são variáveis conforme o público usuário do serviço. As tabelas abaixo detalham os custos por evento realizado.

Tabela 35 – Custo Estacionamento - Jogos Especiais

Jogo Especial -

Custos Estacionamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Número de Funcionários para Estacionamento por evento	44	44	44	44	44	44
Custo por Funcionário	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00
Custo de funcionários do estacionamento por evento	R\$ 5.940,00	R\$ 5.940,00	R\$ 5.940,00	R\$ 5.940,00	R\$ 5.940,00	R\$ 5.940,00
Custo Gerais do Estacionamento - Manutenção, operação e seguro (10% da receita de Est.)	R\$ 7.151,63	R\$ 7.151,63	R\$ 7.151,63	R\$ 7.151,63	R\$ 7.151,63	R\$ 7.151,63
Total Custos estacionamentos	R\$ 13.091,63	R\$ 13.091,63	R\$ 13.091,63	R\$ 13.091,63	R\$ 13.091,63	R\$ 13.091,63

Tabela 36 – Custo Estacionamento - Jogos Normais

Jogo Normal -

Custos Estacionamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Número de Funcionários para Estacionamento por evento	37	37	37	37	37	37
Custo por Funcionário	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00
Custo de funcionários do estacionamento por evento	R\$ 4.995,00	R\$ 4.995,00	R\$ 4.995,00	R\$ 4.995,00	R\$ 4.995,00	R\$ 4.995,00
Custo Gerais do Estacionamento - Manutenção, operação e seguro (10% da receita de Est.)	R\$ 4.185,00	R\$ 4.185,00	R\$ 4.185,00	R\$ 4.185,00	R\$ 4.185,00	R\$ 4.185,00
Total Custos estacionamentos	R\$ 9.180,00	R\$ 9.180,00	R\$ 9.180,00	R\$ 9.180,00	R\$ 9.180,00	R\$ 9.180,00

Tabela 37 – Custo Estacionamento - jogos e Eventos Esportivos no Nilson Nelson

Jogos e Eventos Esportivos

Nilson Nelson -

Custos Estacionamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Número de Funcionários para Estacionamento por evento	-	-	-	12	12	12
Custo por Funcionário	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00
Custo de funcionários do estacionamento por evento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00	R\$ 1.620,00
Custo Gerais do Estacionamento - Manutenção, operação e seguro (10% da receita de Est.)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.040,00	R\$ 1.092,50	R\$ 1.147,50
Total Custos estacionamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.660,00	R\$ 2.712,50	R\$ 2.767,50

Tabela 38 – Custo Estacionamento - Evento Grande

Evento Grande -

Custos Estacionamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Número de Funcionários para Estacionamento por evento	48	48	48	48	48	48
Custo por Funcionário	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00
Custo de funcionários do estacionamento por evento	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00
Custo Gerais do Estacionamento - Manutenção, operação e seguro (10% da receita de Est.)	R\$ 8.196,00	R\$ 8.196,00	R\$ 8.196,00	R\$ 8.196,00	R\$ 8.196,00	R\$ 8.196,00
Total Custos estacionamentos	R\$ 14.676,00	R\$ 14.676,00	R\$ 14.676,00	R\$ 14.676,00	R\$ 14.676,00	R\$ 14.676,00

Tabela 39 – Custo Estacionamento - Evento Médio

Evento Médio (Nilson Nelson)

-

Custos Estacionamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Número de Funcionários para Estacionamento por evento	-	-	-	13	13	13
Custo por Funcionário	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00
Custo de funcionários do estacionamento por evento	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.755,00	R\$ 1.755,00	R\$ 1.755,00
Custo Gerais do Estacionamento - Manutenção, operação e seguro (10% da receita de Est.)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.578,00	R\$ 1.659,00	R\$ 1.740,00
Total Custos estacionamentos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.333,00	R\$ 3.414,00	R\$ 3.495,00

Tabela 40 – Custo Estacionamento - Outros Eventos

Evento - Outros -

Custos Estacionamento	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Número de Funcionários para Estacionamento por evento	9	9	9	9	9	9
Custo por Funcionário	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00
Custo de funcionários do estacionamento por evento	R\$ 1.215,00	R\$ 1.215,00	R\$ 1.215,00	R\$ 1.215,00	R\$ 1.215,00	R\$ 1.215,00
Custo Gerais do Estacionamento - Manutenção, operação e seguro (10% da receita de Est.)	R\$ 492,50	R\$ 492,50	R\$ 492,50	R\$ 492,50	R\$ 492,50	R\$ 492,50
Total Custos estacionamentos	R\$ 1.707,50	R\$ 1.707,50	R\$ 1.707,50	R\$ 1.707,50	R\$ 1.707,50	R\$ 1.707,50

6.3.1.2. Camarote:

Os custos de manutenção e operação dos camarotes consideram os custos incorridos pelo concessionário na prestação do serviço de catering do camarote.

Tabela 41 - Custo Catering Camarote

Custo Catering Camarote	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Custo Camarote	R\$ 668.607,00	R\$ 1.139.457,00	R\$ 1.855.149,00	R\$ 2.024.655,00	R\$ 2.189.452,50	R\$ 2.189.452,50

6.3.2. Outros Custos Operacionais

Os demais custos de operacionais consideram todos os custos incorridos na manutenção e na operação do complexo não relacionados diretamente com a realização dos jogos e eventos. Esses custos foram derivados do histórico de manutenção e operação do estádio, assim como as melhores práticas observadas em outros estádios. As demais premissas de custos são detalhadas nos Estudos de Viabilidade Técnica e Viabilidade Econômico Financeira do Complexo.

6.3.2.1. Segurança Patrimonial

Os valores gastos com segurança patrimonial consideram postos de vigilância diurna desarmada, vigilância noturno desarmado e diurno motorizado. Os tipos de postos e seus respectivos valores consideram as informações e contratos disponibilizados pela Terracap.

6.3.2.2. Brigadistas

A quantidade de brigadistas foi estimada com base nos números atuais do Complexo. Os salários foram estimados considerando os custos trabalhista e a média salarial da categoria.

6.3.2.3. Automação

Os custos de TI e Automação foram baseados no custo de profissionais técnicos de TI, considerando o salário médio da categoria e custos trabalhistas.

6.3.2.4. Limpeza e Conservação

Os custos de Limpeza e Conservação consideram as categorias de serventes jornada 12x36, serventes jornada 44h e encarregada jornada 44h. A quantidade de funcionários e seus respectivos custos foram estimados com base nas informações e contratos obtidos com a Terracap. Até o 3º ano optou-se por manter o número de funcionários, sendo que a partir do 4º ano há um aumento no número neste número.

6.3.2.5. Manutenção

Para o custo de manutenção, foram considerados os salários e custos trabalhistas dos funcionários envolvidos nesta atividade (eletricistas, técnicos de refrigeração, bombeiros hidráulicos, pedreiros e auxiliares). O número de funcionários foi estimado com base nas informações fornecidas pela Terracap.

6.3.2.6. Visitação

Os custos de visitação são baseados nos salários médios e custos trabalhistas dos guias de turismo contratados para a realização do serviço.

6.3.2.7. Energia Elétrica

Os custos de energia elétrica são baseados nos valores disponibilizados pela Terracap.

6.3.2.8. Água e Esgoto

Os custos de água e esgoto são baseados nos valores disponibilizados pela Terracap.

6.3.2.9. Manutenção do Gramado

Os custos de manutenção do gramado do Estádio Nacional foram estimados com base no contrato vigente disponibilizado pela Terracap, considerando um desconto de 15% neste valor.

6.3.2.10. Manutenção de Escadas Rolantes e Elevadores

Os custos de manutenção de escadas rolante e elevadores do Estádio Nacional foram estimados com base no contrato vigente disponibilizado pela Terracap, considerando um desconto de 15% neste valor.

6.3.2.11. Manutenção das Quadras

Os custos de manutenção das quadras foram estimados proporcionais as receitas obtidas com a operação deste serviço.

6.3.2.12. Material e Despesas Gerais

O custo de materiais e demais custos gerais foi estimado em 1% da receita bruta, conforme benchmark com o Estádio Mineirão.

6.3.2.13. Resumo Custos Operacionais

A tabela abaixo resume os custos operacionais anuais do Centro Esportivo.

Tabela 42 - Resumo Custos Operacionais Diversos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Segurança Patrimonial	R\$ 1.831.510,20	R\$ 3.356.789,88	R\$ 3.573.101,28	R\$ 4.604.966,04	R\$ 4.604.966,04	R\$ 4.604.966,04
Brigadistas	R\$ 319.342,42	R\$ 319.342,42	R\$ 399.178,03	R\$ 479.013,63	R\$ 479.013,63	R\$ 479.013,63
Automação	R\$ 129.887,37	R\$ 129.887,37	R\$ 129.887,37	R\$ 194.831,06	R\$ 194.831,06	R\$ 194.831,06
Limpeza e Conservação	R\$ 2.840.838,48	R\$ 2.840.838,48	R\$ 2.840.838,48	R\$ 3.522.876,36	R\$ 3.522.876,36	R\$ 3.522.876,36
Manutenção	R\$ 428.083,07	R\$ 428.083,07	R\$ 428.083,07	R\$ 637.046,63	R\$ 637.046,63	R\$ 637.046,63
Visitação	R\$ 87.338,15	R\$ 87.338,15	R\$ 87.338,15	R\$ 131.007,22	R\$ 131.007,22	R\$ 131.007,22
Energia Elétrica	R\$ 2.117.026,44	R\$ 2.209.086,59	R\$ 2.305.749,76	R\$ 2.538.002,28	R\$ 2.644.573,41	R\$ 2.644.573,41
Água e Esgoto	R\$ 921.697,80	R\$ 947.670,10	R\$ 974.941,02	R\$ 1.426.555,20	R\$ 1.456.621,39	R\$ 1.456.621,39
Manutenção Gramado	R\$ 536.797,95	R\$ 536.797,95	R\$ 536.797,95	R\$ 536.797,95	R\$ 536.797,95	R\$ 536.797,95
Manutenção Escadas rolantes e elevadores	R\$ 328.100,00	R\$ 328.100,00	R\$ 328.100,00	R\$ 328.100,00	R\$ 328.100,00	R\$ 328.100,00
Manutenção Quadras	R\$ -	R\$ 473.200,00	R\$ 473.200,00	R\$ 473.200,00	R\$ 473.200,00	R\$ 473.200,00
Material e Despesas Gerais	R\$ 146.129,66	R\$ 221.124,35	R\$ 295.285,58	R\$ 345.780,63	R\$ 446.211,27	R\$ 447.613,79
TOTAL Outros Custos Operacionais	R\$ 9.686.751,54	R\$ 11.878.258,37	R\$ 12.372.500,68	R\$ 15.218.177,00	R\$ 15.455.244,97	R\$ 15.456.647,48

6.3.3. Despesas Gerais e Administrativas

As despesas gerais e administrativas consideram todos as despesas incorridas na administração e gestão do complexo, além dos gastos não operacionais. Estas despesas foram estimadas de acordo com os valores repassados pela Terracap e com base nas melhores práticas de mercado. As demais premissas de custos são detalhadas nos Estudos de Viabilidade Técnica e Viabilidade Econômico-Financeira do Complexo.

6.3.3.1. Despesa de Pessoal Administrativo

O custo com pessoal administrativo considera os gastos estimados com salários e custos trabalhistas da equipe de gestão do Complexo, incluindo diretor, gerentes e analistas.

6.3.3.2. Manutenção das Piscinas

O custo de manutenção e operação das piscinas foi estimado com base nos valores repassados pela Terracap.

6.3.3.3. Seguros

Para o cálculo estimado de despesa com seguros foi utilizado o valor gasto pelo administrador do Estádio Maracanã no Ano de 2015, uma vez

que os valores segurados são mais próximos da realidade do Estádio Mané Garrincha. O seguro do Maracanã conta com as seguintes coberturas:

- Risco Operacional - R\$ 2.159.600.000,00
- Responsabilidade Civil - R\$ 50.000.000,00
- Garantia de Prestação de serviço - R\$ 68.033.000,00
- D&O (Responsabilidade civil dos gestores) - R\$ 50.000.000,00

6.3.3.4. Marketing e Promoção

Os custos de Marketing e Promoção foram estimados com base em percentual da receita operacional. Esses custos serão proporcionalmente mais altos nos primeiros anos, devido a necessidade de promoção do complexo e suas oportunidades de negócio, atração de eventos esportivos e não-esportivos, venda de camarotes, entre outros. O primeiro ano considera um percentual de gastos equivalentes a 5% da receita, decrescendo e se estabilizando no 4º ano em 1% da receita operacional.

6.3.3.5. Resumo das Despesas Gerais e Administrativas

A tabela abaixo resume as despesas gerais e administrativas anuais do Centro Esportivo de Brasília.

Tabela 43 - Despesas Gerais e Administrativas

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Despesas Pessoal	R\$ 2.635.410,18	R\$ 2.796.338,50	R\$ 2.796.338,50	R\$ 3.118.195,14	R\$ 3.118.195,14	R\$ 3.118.195,14
Manutenção das Piscinas	R\$ 467.630,52	R\$ 467.630,52	R\$ 467.630,52	R\$ 467.630,52	R\$ 467.630,52	R\$ 467.630,52
Seguros	R\$ 2.768.000,00	R\$ 2.352.800,00	R\$ 2.352.800,00	R\$ 2.352.800,00	R\$ 2.768.000,00	R\$ 2.768.000,00
Marketing e Promoção	R\$ 730.648,30	R\$ 663.373,06	R\$ 442.928,37	R\$ 345.780,63	R\$ 446.211,27	R\$ 447.613,79
Outros	R\$ 584.518,64	R\$ 584.518,64	R\$ 590.571,16	R\$ 691.561,25	R\$ 892.422,55	R\$ 895.227,57
TOTAL Despesas	R\$ 7.186.207,64	R\$ 6.864.660,71	R\$ 6.650.268,55	R\$ 6.975.967,54	R\$ 7.692.459,47	R\$ 7.696.667,02

6.3.4. Despesas Pré-Operacionais

As despesas pré-operacionais consideram todos as despesas necessárias para o início da operação pelo concessionário.

6.3.4.1. Estudo de Viabilidade Econômica.

Esta despesa é referente ao pagamento a empresa responsável pela elaboração do estudo de viabilidade para a concessão do Centro Esportivo de Brasília, conforme o Edital de PMI 01/2016 TERRACAP.

6.3.4.2. Operação Assistida

Essa despesa é referente à operação assistida do complexo por 6 meses, antes do início do prazo de concessão. Os custos para essa operação assistida foram estimados em 50% do valor total das despesas gerais e administrativas.

6.3.4.3. Resumo Despesas Pré-Operacionais

A tabela abaixo resume as despesas pré-operacionais do Centro Esportivo de Brasília.

Tabela 44 - Resumo das Despesas Pré-Operacionais

	Ano 1
Despesa com Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica	R\$ 3.048.603,84
Operação Assistida (6 Meses)	R\$ 2.121.418,22
Despesa Total Estimada	R\$ 5.170.022,06

6.4. Investimentos

Os orçamentos com as estimativas de valores de investimento estão detalhados no Estudo de Viabilidade Técnica. Esses valores representam apenas uma estimativa dos gastos necessários para a reforma dos equipamentos existentes e construção de novos equipamentos, baseado em números de mercado e orçamentos de engenharia. Os projetos básicos e executivos, assim como as obras que serão realizadas, devem ser elaborados pelo concessionário do Complexo, de acordo com seu plano de negócios.

- Ginásio Nilson Nelson:
 - A estimativa de investimento do Ginásio Nilson Nelson considera as reformas necessárias para a operação do Ginásio em um nível adequado de serviços, e em conformidade com as legislações vigentes. O custo estimado é de R\$37.107.205,00.
- Paisagismo:
 - A estimativa de investimento no paisagismo considera o valor previsto para a “Requalificação de Espaços Urbanos – Entorno do Estádio Nacional”, de acordo com o orçamento do Edital de Pré-Qualificação 001/2013 da Novacap. O custo estimado corrigido é de R\$ 32.992.245.
- Complexo Claudio Coutinho:
 - O investimento previsto para a demolição da estrutura atual e construção de um novo ginásio nos padrões dos Centros de Iniciação Esportivas do Ministério do Esporte (modelo II). O custo estimado é de R\$ 5.524.889.
- Quadras de Tênis:
 - O investimento previsto considera a construção de 13 quadras de tênis (saibro) e toda a estrutura mínima necessária. O custo estimado é de R\$ 593.866,00.
- Solução Comercial:
 - O valor do investimento na construção da Solução Comercial foi estimado em R\$ 199.990,908, considerando uma área total construída de 84.310 m², com ABL de 55.300m², de acordo com a tabela abaixo. Esses custos foram derivados com base em projetos similares no Brasil.

Tabela 45 - Custo de Construção da Solução Comercial

	R\$/m2 Construído	ABL M²	ATC M²	Custo de Construção/R\$
Loja Satélite	2.372	8.000	12.000	28.465.080
Loja Ancora	2.372	6.000	9.000	21.348.810
Academia	2.372	9.000	13.500	32.023.215
Cinema	2.372	7.500	11.250	26.686.013

Casa Noturna	2.372	1.200	2.160	5.123.714
Restaurante	2.372	3.000	4.500	10.674.405
Clinicas	2.372	9.000	11.700	27.753.453
Teatro	2.372	8.000	13.000	30.837.170
Praça Alimentação	2.372	3.600	7.200	17.079.048
Subtotal		55.300	84.310	199.990.908

- Estádio Nacional:
 - A estimativa de investimento no Estádio Nacional é baseada em reformas pontuais na estrutura e acabamentos do equipamento. O custo é de R\$1.029.087
- Outros:
 - Foi considerado um reinvestimento anual de 3% da receita operacional do complexo.

6.5. DRE

Tabela 46 - Demonstrativo de Resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
R\$ Mil						
Receita Bruta	R\$ 14.612.966	R\$ 22.112.435	R\$ 29.528.558	R\$ 54.654.543	R\$ 79.754.967	R\$ 94.952.579
Receitas Operacionais	R\$ 14.612.966	R\$ 22.112.435	R\$ 29.528.558	R\$ 34.578.063	R\$ 44.621.127	R\$ 44.761.379
Receita Bruta - Solução Comercial	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 20.076.480	R\$ 35.133.840	R\$ 50.191.200
Imposto Sobre Receita	(-R\$ 1.643.959)	(-R\$ 2.487.649)	(-R\$ 3.321.963)	(-R\$ 5.747.106)	(-R\$ 8.269.757)	(-R\$ 9.678.341)
Receita Líquida	R\$ 12.969.007	R\$ 19.624.786	R\$ 26.206.595	R\$ 48.907.436	R\$ 71.485.210	R\$ 85.274.238
Custo Operacional	(-R\$ 10.626.373)	(-R\$ 13.334.858)	(-R\$ 14.553.972)	(-R\$ 17.700.582)	(-R\$ 18.113.964)	(-R\$ 18.117.769)
Custo de Jogos e Eventos	(-R\$ 939.622)	(-R\$ 1.456.599)	(-R\$ 2.181.471)	(-R\$ 2.482.405)	(-R\$ 2.658.719)	(-R\$ 2.661.121)
Custos Diversos	(-R\$ 9.686.752)	(-R\$ 11.878.258)	(-R\$ 12.372.501)	(-R\$ 15.218.177)	(-R\$ 15.455.245)	(-R\$ 15.456.647)
Lucro Bruto	R\$ 2.342.634	R\$ 6.289.929	R\$ 11.652.623	R\$ 31.206.854	R\$ 53.371.246	R\$ 67.156.469
Despesas	(-R\$ 12.356.230)	(-R\$ 7.279.861)	(-R\$ 7.065.469)	(-R\$ 7.391.168)	(-R\$ 7.692.459)	(-R\$ 12.696.667)
(-) Despesas Gerais e Administrativas	(-R\$ 7.186.208)	(-R\$ 7.279.861)	(-R\$ 7.065.469)	(-R\$ 7.391.168)	(-R\$ 7.692.459)	(-R\$ 7.696.667)
(-) Despesas Pré Operacionais	(-R\$ 5.170.022)	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
(-) Contrapartida para a Terracap	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	(-R\$ 5.000.000)
EBITDA	(-R\$ 10.013.596)	(-R\$ 989.932)	R\$ 4.587.155	R\$ 23.815.687	R\$ 45.678.786	R\$ 54.459.802
Depreciação e Amortização	(-R\$ 629.461)	(-R\$ 4.106.483)	(-R\$ 9.578.779)	(-R\$ 13.179.220)	(-R\$ 14.238.390)	(-R\$ 3.342.750)
EBIT	(-R\$ 10.643.057)	(-R\$ 5.096.415)	(-R\$ 4.991.624)	R\$ 10.636.466	R\$ 31.440.397	R\$ 51.117.051
(-) Resultado Financeiro	(-R\$ 964.424)	(-R\$ 6.379.579)	(-R\$ 14.784.716)	(-R\$ 19.594.581)	(-R\$ 19.236.768)	R\$ 53.714
EBT	(-R\$ 11.607.481)	(-R\$ 11.475.994)	(-R\$ 19.776.341)	(-R\$ 8.958.115)	R\$ 12.203.629	R\$ 51.170.765
Imposto de renda e Contribuição social	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	(-R\$ 17.398.060)
Lucro líquido do exercício	(-R\$ 11.607.481)	(-R\$ 11.475.994)	(-R\$ 19.776.341)	(-R\$ 8.958.115)	R\$ 12.203.629	R\$ 33.772.705

6.6. Fluxo de Caixa

Tabela 47 - Fluxo de Caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
R\$ Mil						
Atividades Operacionais						
(+/-) Resultado do Exercício	(-R\$ 11.607.481)	(-R\$ 11.475.994)	(-R\$ 19.776.341)	(-R\$ 8.958.115)	R\$ 12.203.629	R\$ 33.772.705
(+) Depreciação e Amortização	R\$ 629.461	R\$ 4.106.483	R\$ 9.578.779	R\$ 13.179.220	R\$ 14.238.390	R\$ 3.342.750
(+/-) Variação de Capital de Giro	(-R\$ 21.945)	(-R\$ 275.404)	(-R\$ 345.938)	R\$ 35.389	(-R\$ 379.323)	R\$ 0
(+) Contrapartida PPP	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Atividades de Investimento						
(-) Investimentos	(-R\$ 25.178.454)	(-R\$ 113.902.417)	(-R\$ 104.989.425)	(-R\$ 39.028.223)	(-R\$ 3.338.543)	(-R\$ 3.342.750)
Atividades de Financiamento						
(+) Captação	R\$ 16.365.995	R\$ 74.036.571	R\$ 68.243.126	R\$ 25.368.345	R\$ 0	R\$ 0
(+) Quitação	R\$ 0	R\$ 0	(-R\$ 2.045.749)	(-R\$ 11.300.321)	(-R\$ 19.830.712)	(-R\$ 0)
Fluxo de Caixa Líquido do Projeto	(-R\$ 19.812.424)	(-R\$ 47.510.761)	(-R\$ 49.335.548)	(-R\$ 20.703.704)	R\$ 2.893.441	R\$ 33.772.705

6.7. Balanço da SPE

Tabela 48 - Balanço

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
Ativo (em R\$)						
Ativo Circulante	R\$ 901.133	R\$ 1.363.600	R\$ 1.820.928	R\$ 2.132.314	R\$ 2.751.636	R\$ 2.760.285
Caixa e Aplicações	R\$ 292.259	R\$ 442.249	R\$ 590.571	R\$ 691.561	R\$ 892.423	R\$ 895.228
Contas a receber	R\$ 608.874	R\$ 921.351	R\$ 1.230.357	R\$ 1.440.753	R\$ 1.859.214	R\$ 1.865.057
Ativo Permanente	R\$ 24.548.993	R\$ 134.344.927	R\$ 229.755.573	R\$ 255.604.575	R\$ 244.704.729	R\$ 33.427.504
Imobilizado Líquido	R\$ 24.548.993	R\$ 134.344.927	R\$ 229.755.573	R\$ 255.604.575	R\$ 244.704.729	R\$ 33.427.504
Intangível	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
ATIVO TOTAL	R\$ 25.450.126	R\$ 135.708.527	R\$ 231.576.501	R\$ 257.736.889	R\$ 247.456.365	R\$ 36.187.789
Passivo (em R\$)						
Passivo Circulante	R\$ 879.187	R\$ 1.066.251	R\$ 1.177.640	R\$ 1.524.415	R\$ 1.764.414	R\$ 1.882.130
Contas a pagar	R\$ 742.191	R\$ 858.947	R\$ 900.810	R\$ 1.045.490	R\$ 1.075.268	R\$ 1.075.601
Impostos a Pagar	R\$ 136.997	R\$ 207.304	R\$ 276.830	R\$ 478.926	R\$ 689.146	R\$ 806.528
Exigível a longo prazo	R\$ 16.365.995	R\$ 90.402.567	R\$ 156.599.943	R\$ 170.667.967	R\$ 150.837.256	(-R\$ 0)
Financiamento	R\$ 16.365.995	R\$ 90.402.567	R\$ 156.599.943	R\$ 170.667.967	R\$ 150.837.256	(-R\$ 0)
Patrimônio Líquido	R\$ 8.204.943	R\$ 44.239.710	R\$ 73.798.917	R\$ 85.544.507	R\$ 94.854.695	R\$ 34.305.660
Capital Social	R\$ 19.812.424	R\$ 67.323.185	R\$ 116.658.733	R\$ 137.362.437	R\$ 137.362.437	R\$ 33.427.504
Ações em tesouraria	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Lucros Acumulados	(-R\$ 11.607.481)	(-R\$ 23.083.475)	(-R\$ 42.859.816)	(-R\$ 51.817.930)	(-R\$ 42.507.742)	R\$ 878.155
PASSIVO TOTAL	R\$ 25.450.126	R\$ 135.708.527	R\$ 231.576.501	R\$ 257.736.889	R\$ 247.456.365	R\$ 36.187.789

6.8. Taxa de retorno

A taxa interna de retorno deste projeto é de 12,01%.

6.9. Valor presente Líquido do Negócio

Para o cálculo do valor presente líquido foi utilizado um intervalo de taxas de desconto descritas na tabela abaixo.

Tabela 49 - VPL Estimado do Negócio

Valor Presente Líquido do Negócio	
8%	R\$79.920.634,86
9%	R\$53.289.881,43
10%	R\$31.770.005,46
11%	R\$14.318.637,91
12%	R\$124.219,11

6.10. Estimativa de Faturamento Mensal

A proporção mensal da receita bruta foi estimada a partir do faturamento do Estádio Nacional e do Ginásio Nilson Nelson no ano de 2015, com base nos dados fornecidos pela Terracap.

Tabela 50 - Faturamento dos Equipamento 2015

	Faturamento 2015	
	Faturamento Mensal	Proporção
Janeiro	R\$ 390.996,00	16,3%
Fevereiro	R\$ 70.756,00	3,0%
Março	R\$ 80.350,91	3,4%
Abril	R\$ 54.813,87	2,3%
Maio	R\$ 365.900,74	15,3%
Junho	R\$ 27.120,00	1,1%
Julho	R\$ 97.711,37	4,1%
Agosto	R\$ 171.999,88	7,2%
Setembro	R\$ 460.367,00	19,2%
Outubro	R\$ 110.510,00	4,6%
Novembro	R\$ 298.173,00	12,5%
Dezembro	R\$ 266.054,74	11,1%
Total	R\$ 2.394.753,51	100,0%

Esse faturamento possui diversas distorções, portanto optou-se por utilizar uma sazonalidade típica da indústria, com quebra trimestral nas seguintes proporções:

- 1º trimestre: 20% do faturamento anual
- 2º e 3º trimestre: 25% do faturamento anual
- 4º trimestre: 30% do faturamento anual

A partir desta proporção de faturamento, foi estimada a receita bruta operacional trimestral do Centro Esportivo de Brasília, tendo como base a receita bruta obtida a partir do 7º ano de operação (ano em que o projeto atinge sua maturidade).

Tabela 51 - Estimativa de faturamento mensal do Complexo

	Faturamento Operacional Mensal	Faturamento Solução Comercial Mensal	Faturamento Total	Proporção Faturamento Total
1º trimestre	R\$ 8.952.275,75	R\$ 10.038.240,00	R\$ 18.990.515,75	20%

2º trimestre	R\$ 11.190.344,69	R\$ 12.547.800,00	R\$ 23.738.144,69	25%
3º trimestre	R\$ 11.190.344,69	R\$ 12.547.800,00	R\$ 23.738.144,69	25%
4º trimestre	R\$ 13.428.413,62	R\$ 15.057.360,00	R\$ 28.485.773,62	30%
Total	R\$ 44.761.378,74	R\$ 50.191.200,00	R\$ 94.952.578,74	100,0%

6.11. Fontes de Financiamento

Tabela 52 - Fontes de Financiamento

Premissas de Financiamento	
Fonte	Banco Privado
Tipo de Amortização	PMT
Participação no investimento total	65%
Taxa Efetiva a.a.	12%
Prazo (anos)	10
Carência (anos)	2

6.12. Rentabilidade do Projeto

A rentabilidade do Projeto pode ser calculada utilizando a Taxa Interna de Retorno e o Valor Presente Líquido do projeto, de acordo com a taxa de desconto do concessionário, que estão demonstradas nos itens 6.8 e 6.9 acima.

7. Modelo Jurídico Institucional

7.1. Detalhamento do modelo jurídico para o empreendimento

O modelo escolhido foi a CONCESSÃO DE USO DE BEM PÚBLICO. O detalhamento deste modelo está no Anexo I do Estudo de Viabilidade Econômico Financeira.

7.2. Definição do modelo de governança da parceria

O modelo de governança das concessões é regido pela Lei 8.987/1995. O Anexo II do Estudo de Viabilidade Econômico Financeiro, Modelo de Contrato, detalha:

- Mecanismo de Comunicação Entre as Partes, cláusula 39;
- Modelo de Governança da Concessionária, cláusula 10, 33 e 37;
- Vigência e Eficácia do Contrato, cláusula 12, 26, 27, 28, 29, 30 e 31;
- Medição da Performance da Concessionária, cláusula 16, 17 e 23;
- Pagamento de Outorga, cláusula 6 e 15;
- Escopo dos Serviços do Concessionário, cláusula 3, 5, 8 e 36;
- Reformas e Obras, cláusula 4 e 13;

7.3. Definição da gestão do contrato

Para o poder concedente, o mecanismo de gestão deste contrato deverá ser definido pela Terracap e demais órgãos distritais e federais.

Para a Concessionária, os principais mecanismos são descritos abaixo:

- A Concessionária deverá enviar ao poder concedente, em até 30 (dias) contados do encerramento do ano contratual, relatório anual de conformidade, que contenha:
 - Descrição das atividades realizadas;

- Detalhamento dos resultados alcançados;
 - Demonstração do cumprimento de metas e indicadores de performance;
 - Descrição de obras de melhoria, atividades de manutenção preventiva e emergencial, eventuais períodos de interrupção do serviço e suas justificativas;
 - Relatório do estado de conservação do Centro Esportivo;
 - Demais dados relevantes.
- A Concessionária deverá enviar ao poder concedente as alterações contratuais, atas deliberativas e demais documentos societários da Concessionária;
 - A Concessionária deverá solicitar autorização prévia ao Poder Concedente para realizar qualquer modificação nas instalações do Centro Esportivo que não configure simples manutenção.
 - A Concessionária deverá manter estrutura de atendimento pessoal e telefônico (central de atendimento ao usuário) onde serão recebidas e registradas reclamações, queixas e/ou sugestões por parte dos Usuários em relação ao Serviço ou à Concessionária.
 - A Concessionária deverá cumprir todas as normas relativas à Política Nacional do Meio Ambiente, adotando as medidas e ações necessárias à prevenção e à correção de eventuais danos ambientais.
 - A Concessionária deverá cumprir todas as normas e exigências relativas ao tombamento do Conjunto Urbanístico de Brasília.
 - A Concessionária deverá contratar e manter em vigor, durante todo o prazo de concessão, as apólices de seguro necessárias.
 - A Concessionária deverá indicar por escrito ao Poder Concedente e ao Órgão Fiscalizador o nome e respectivo cargo de representante por ela designado como principal responsável pela gestão do contrato de concessão, aos cuidados do qual deverão ser dirigidas as correspondências e notificações. A Concessionária poderá substituir o Representante da Concessionária, mediante notificação prévia ao Poder Concedente.

7.4. Definição dos atores públicos e privados envolvidos, com suas respectivas atribuições;

Os atores públicos são a Terracap e o Governo do Distrito Federal através, principalmente de suas secretarias: Secretaria de Esporte, Cultura e Lazer; Secretaria de Cultura; Secretaria de Economia e Desenvolvimento Sustentável; Secretaria de Gestão de Território e Habitação; Secretaria de Meio Ambiente e Secretaria de Mobilidade. A Terracap e o Governo de Distrito Federal têm a atribuição conjunta de realizar e de fiscalizar a concessão do Centro Esportivo de Brasília.

Os atores privados são o Concessionário, por meio da Sociedade de Propósito Específico constituída para gerir a concessão do equipamento, e seus respectivos prestadores de serviço. Suas atribuições são a operação integral do Centro Esportivo e a execução de projeto de requalificação e uso social da área.

7.5. 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

A matriz de risco foi apresentada na seção 3.4 - Identificação de riscos e plano de resposta aos riscos - deste documento. O modelo de garantia é descrito no Anexo II – Minuta de Contrato - do Estudo de Viabilidade econômica, na cláusula 20.

7.6. Elaboração de memorando legal descrevendo os instrumentos legais e a justificativa para a escolha.

As justificativas legais, assim como os respectivos instrumentos legais utilizados, são descritas no Anexo I do Estudo de Viabilidade Econômica - Análise Jurídica Realizada pelo Escritório Jacoby Fernandes & Reolon.

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

A Minuta de Contrato e demais documentos necessários à implementação do projeto constam no Anexo II do Estudo de Viabilidade Econômico Financeira – Minuta de Contrato.

8. Construção de Cenários

O cenário adotado no projeto de negócio foi descrito na Seção 6 Plano Financeiro. Esse cenário é hipotético e não vinculativo, ou seja, cada licitante deve elaborar seu próprio Plano de Negócios, utilizando suas próprias premissas. Não obstante, os licitantes deverão demonstrar a viabilidade do negócio proposto, assim como o entendimento da situação do Centro Esportivo de Brasília e o contexto em que ele se insere.

Os cenários detalhados a seguir representam variações do cenário adotado no projeto de negócio.

8.1. Cenário Alternativo 1 – Sem Estacionamento e Naming Rights

O primeiro cenário alternativo foi projetado excluindo a cobrança de estacionamento na área do Complexo, tanto no espaço destinado aos jogos e eventos, quanto na área segregada para a solução comercial. Esse cenário também não considera a comercialização de *Naming Rights*. O risco de esse cenário se concretizar é alto caso o concessionário não tenha controle sobre a área pública adjacente ao lote do Complexo, o que dificulta o controle de acesso de veículos, a execução de um projeto paisagístico integrado do Centro Esportivo, e, portanto, diminui drasticamente o potencial de marketing do espaço. Os demais parâmetros do modelo não são alterados.

A perda dessas fontes de receita gera um impacto significativo na rentabilidade do Complexo e diminui sua atratividade para possíveis investidores. O demonstrativo de resultado e o fluxo de caixa desse cenário são descritos nos quadros abaixo.

Tabela 53 - Fluxo de Caixa - Cenário Alternativo 1

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
R\$ Mil						
Atividades Operacionais						
(+/-) Resultado do Exercício	(-R\$ 12.177.681)	(-R\$ 12.282.705)	(-R\$ 20.642.991)	(-R\$ 12.470.359)	R\$ 151.257	R\$ 24.853.751
(+) Depreciação e Amortização	R\$ 628.599	R\$ 4.103.719	R\$ 9.573.903	R\$ 13.171.772	R\$ 14.221.890	R\$ 3.040.022
(+/-) Variação de Capital de Giro	R\$ 22.084	(-R\$ 264.361)	(-R\$ 342.584)	R\$ 39.778	R\$ 13.913	R\$ 0
(+) Contrapartida PPP	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Atividades de Investimento						
(-) Investimentos	(-R\$ 25.143.968)	(-R\$ 113.860.816)	(-R\$ 104.946.568)	(-R\$ 38.968.172)	(-R\$ 3.036.535)	(-R\$ 3.040.022)
Atividades de Financiamento						
(+) Captação	R\$ 16.343.579	R\$ 74.009.530	R\$ 68.215.269	R\$ 25.329.312	R\$ 0	R\$ 0
(+) Quitação	R\$ 0	R\$ 0	(-R\$ 2.042.947)	(-R\$ 11.294.139)	(-R\$ 19.821.047)	R\$ 0
Fluxo de Caixa Líquido do Projeto	(-R\$ 20.327.387)	(-R\$ 48.294.632)	(-R\$ 50.185.917)	(-R\$ 24.191.808)	(-R\$ 8.470.523)	R\$ 24.853.751
TIR do Projeto	8,12%					

Tabela 54 - DRE - Cenário Alternativo 1

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
R\$ Mil						
Receita Bruta	R\$ 13.463.420	R\$ 20.725.713	R\$ 28.099.986	R\$ 50.129.964	R\$ 65.273.009	R\$ 78.554.440
Receitas Operacionais	R\$ 13.463.420	R\$ 20.725.713	R\$ 28.099.986	R\$ 32.576.364	R\$ 34.554.209	R\$ 34.670.440
Receita Bruta - Solução Comercial	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 17.553.600	R\$ 30.718.800	R\$ 43.884.000
Imposto Sobre Receita	(-R\$ 1.514.635)	(-R\$ 2.331.643)	(-R\$ 3.161.248)	(-R\$ 5.288.549)	(-R\$ 6.728.837)	(-R\$ 7.959.694)
Receita Líquida	R\$ 11.948.785	R\$ 18.394.070	R\$ 24.938.737	R\$ 44.841.415	R\$ 58.544.171	R\$ 70.594.745
Custo Operacional	(-R\$ 10.343.863)	(-R\$ 13.003.848)	(-R\$ 14.213.364)	(-R\$ 17.222.815)	(-R\$ 17.544.028)	(-R\$ 17.545.191)
Custo de Jogos e Eventos	(-R\$ 668.607)	(-R\$ 1.139.457)	(-R\$ 1.855.149)	(-R\$ 2.024.655)	(-R\$ 2.189.453)	(-R\$ 2.189.453)
Custos Diversos	(-R\$ 9.675.256)	(-R\$ 11.864.391)	(-R\$ 12.358.215)	(-R\$ 15.198.160)	(-R\$ 15.354.576)	(-R\$ 15.355.738)
Lucro Bruto	R\$ 1.604.922	R\$ 5.390.222	R\$ 10.725.373	R\$ 27.618.600	R\$ 41.000.143	R\$ 53.049.555
Despesas	(-R\$ 12.189.545)	(-R\$ 7.192.277)	(-R\$ 7.015.469)	(-R\$ 7.331.117)	(-R\$ 7.390.452)	(-R\$ 12.393.939)
(-) Despesas Gerais e Administrativas	(-R\$ 7.082.748)	(-R\$ 7.192.277)	(-R\$ 7.015.469)	(-R\$ 7.331.117)	(-R\$ 7.390.452)	(-R\$ 7.393.939)
(-) Despesas Pré Operacionais	(-R\$ 5.106.797)	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
(-) Contrapartida para a Terracap	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	(-R\$ 5.000.000)
EBITDA	(-R\$ 10.584.624)	(-R\$ 1.802.055)	R\$ 3.709.905	R\$ 20.287.483	R\$ 33.609.691	R\$ 40.655.616
Depreciação e Amortização	(-R\$ 628.599)	(-R\$ 4.103.719)	(-R\$ 9.573.903)	(-R\$ 13.171.772)	(-R\$ 14.221.890)	(-R\$ 3.040.022)
EBIT	(-R\$ 11.213.223)	(-R\$ 5.905.774)	(-R\$ 5.863.999)	R\$ 7.115.712	R\$ 19.387.801	R\$ 37.615.594
(-) Resultado Financeiro	(-R\$ 964.459)	(-R\$ 6.376.930)	(-R\$ 14.778.992)	(-R\$ 19.586.070)	(-R\$ 19.236.545)	R\$ 41.605
EBT	(-R\$ 12.177.681)	(-R\$ 12.282.705)	(-R\$ 20.642.991)	(-R\$ 12.470.359)	R\$ 151.257	R\$ 37.657.198
Imposto de renda e Contribuição social	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	(-R\$ 12.803.447)
Lucro líquido do exercício	(-R\$ 12.177.681)	(-R\$ 12.282.705)	(-R\$ 20.642.991)	(-R\$ 12.470.359)	R\$ 151.257	R\$ 24.853.751

8.2. Cenário Alternativo 2 – Queda no Número de Jogos e Eventos

O segundo cenário alternativo prevê a realização pelo concessionário de um número de jogos e eventos abaixo do previsto no modelo base (30% a menos). Essa ocupação é superior à taxa média de ocupação histórica dos aparelhos se desconsiderados os eventos da Copa do Mundo FIFA 2014 e das Olimpíadas Rio 2016.

As receitas de participação na bilheteria, serviço de estacionamento, concessões alimentícias e camarotes também serão impactadas em proporção similar. Esse fato poderá ocorrer caso o concessionário não consiga desenvolver uma política comercial e de marketing satisfatória e não atraia um número razoável de eventos para o complexo. Além da perda de receita, o concessionário poderá ter que pagar penalidades por descumprimento do SLA em sua performance na atração de eventos.

Essa perda de receita proveniente do número diminuído de eventos faz com que o concessionário dependa fortemente nas receitas da operação comercial. O período de *payback* do projeto irá aumentar, e embora ainda possa ser rentável, a atratividade do investimento será fortemente prejudicada. A fim de evitar a realização deste cenário alternativo, é primordial que o concessionário desenvolva uma política comercial e um plano de marketing compatíveis com suas aspirações. O demonstrativo de resultado e o fluxo de caixa desse cenário são descritos nos quadros abaixo.

Tabela 55 - Fluxo de Caixa - Cenário Alternativo 2

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
R\$ Mil						
Atividades Operacionais						
(+/-) Resultado do Exercício	(-R\$ 15.306.949)	(-R\$ 17.149.439)	(-R\$ 27.273.629)	(-R\$ 17.439.867)	R\$ 2.731.811	R\$ 27.649.325
(+) Depreciação e Amortização	R\$ 625.419	R\$ 4.092.433	R\$ 9.551.129	R\$ 13.135.410	R\$ 14.176.933	R\$ 2.976.553
(+/-) Variação de Capital de Giro	R\$ 59.671	(-R\$ 159.256)	(-R\$ 251.246)	R\$ 89.603	(-R\$ 357.440)	R\$ 0
(+) Contrapartida PPP	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Atividades de Investimento						
(-) Investimentos	(-R\$ 25.016.754)	(-R\$ 113.663.822)	(-R\$ 104.683.989)	(-R\$ 38.687.257)	(-R\$ 2.973.690)	(-R\$ 2.976.553)
Atividades de Financiamento						
(+) Captação	R\$ 16.260.890	R\$ 73.881.484	R\$ 68.044.593	R\$ 25.146.717	R\$ 0	R\$ 0
(+) Quitação	R\$ 0	R\$ 0	(-R\$ 2.032.611)	(-R\$ 11.267.797)	(-R\$ 19.773.371)	R\$ 0
Fluxo de Caixa Líquido do Projeto	(-R\$ 23.377.723)	(-R\$ 52.998.600)	(-R\$ 56.645.754)	(-R\$ 29.023.190)	(-R\$ 6.195.756)	R\$ 27.649.325

TIR do Projeto **8,62%**

Tabela 56 - DRE - Cenário Alternativo 2

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
R\$ Mil						
Receita Bruta	R\$ 9.222.944	R\$ 14.159.268	R\$ 19.347.354	R\$ 43.289.000	R\$ 67.593.204	R\$ 82.745.983
Receitas Operacionais	R\$ 9.222.944	R\$ 14.159.268	R\$ 19.347.354	R\$ 23.212.520	R\$ 32.459.364	R\$ 32.554.783
Receita Bruta - Solução Comercial	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 20.076.480	R\$ 35.133.840	R\$ 50.191.200
Imposto Sobre Receita	(-R\$ 1.037.581)	(-R\$ 1.592.918)	(-R\$ 2.176.577)	(-R\$ 4.468.483)	(-R\$ 6.901.559)	(-R\$ 8.305.099)
Receita Líquida	R\$ 8.185.363	R\$ 12.566.350	R\$ 17.170.776	R\$ 38.820.517	R\$ 60.691.645	R\$ 74.440.884
Custo Operacional	(-R\$ 10.327.631)	(-R\$ 12.845.686)	(-R\$ 13.844.763)	(-R\$ 16.946.570)	(-R\$ 17.276.655)	(-R\$ 17.280.011)
Custo de Jogos e Eventos	(-R\$ 694.780)	(-R\$ 1.046.960)	(-R\$ 1.574.075)	(-R\$ 1.842.049)	(-R\$ 1.943.027)	(-R\$ 1.945.429)
Custos Diversos	(-R\$ 9.632.851)	(-R\$ 11.798.727)	(-R\$ 12.270.689)	(-R\$ 15.104.522)	(-R\$ 15.333.627)	(-R\$ 15.334.582)
Lucro Bruto	(-R\$ 2.142.268)	(-R\$ 279.336)	R\$ 3.326.013	R\$ 21.873.947	R\$ 43.414.990	R\$ 57.160.873
Despesas	(-R\$ 11.574.677)	(-R\$ 6.410.465)	(-R\$ 6.293.926)	(-R\$ 6.635.001)	(-R\$ 7.327.607)	(-R\$ 12.330.469)
(-) Despesas Gerais e Administrativas	(-R\$ 6.701.106)	(-R\$ 6.410.465)	(-R\$ 6.293.926)	(-R\$ 6.635.001)	(-R\$ 7.327.607)	(-R\$ 7.330.469)
(-) Despesas Pré Operacionais	(-R\$ 4.873.571)	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
(-) Contrapartida para a Terracap	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	(-R\$ 5.000.000)
EBITDA	(-R\$ 13.716.945)	(-R\$ 6.689.801)	(-R\$ 2.967.913)	R\$ 15.238.946	R\$ 36.087.384	R\$ 44.830.404
Depreciação e Amortização	(-R\$ 625.419)	(-R\$ 4.092.433)	(-R\$ 9.551.129)	(-R\$ 13.135.410)	(-R\$ 14.176.933)	(-R\$ 2.976.553)
EBIT	(-R\$ 14.342.363)	(-R\$ 10.782.234)	(-R\$ 12.519.042)	R\$ 2.103.536	R\$ 21.910.451	R\$ 41.853.851
(-) Resultado Financeiro	(-R\$ 964.586)	(-R\$ 6.367.205)	(-R\$ 14.754.587)	(-R\$ 19.543.403)	(-R\$ 19.178.640)	R\$ 39.066
EBT	(-R\$ 15.306.949)	(-R\$ 17.149.439)	(-R\$ 27.273.629)	(-R\$ 17.439.867)	R\$ 2.731.811	R\$ 41.892.917
Imposto de renda e Contribuição social	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	(-R\$ 14.243.592)
Lucro líquido do exercício	(-R\$ 15.306.949)	(-R\$ 17.149.439)	(-R\$ 27.273.629)	(-R\$ 17.439.867)	R\$ 2.731.811	R\$ 27.649.325

9. Teste de Recuperabilidade (Impairment) do Estádio Nacional de Brasília

9.1. Objetivo do Teste de Impairment

A obrigatoriedade da redução do valor recuperável dos ativos foi instituída pela Lei 11.638/07. O objetivo principal do teste de impairment é apresentar de forma prudente o valor líquido de realização de um ativo. Para tanto, verifica-se a existência de ativos desvalorizados no balanço de uma empresa, o que ocorre quando o valor contábil de um ativo excede seu valor recuperável.

Para ativos destinados a venda ou realização direta em dinheiro, o valor recuperável é obtido pela comparação entre o valor contábil e o valor de venda. No caso de ativos destinados ao uso, como no presente caso do Estádio Nacional de Brasília, a verificação da recuperabilidade pode ser realizada através do valor de venda ou o valor de uso, sendo este último definido pelo valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados, prevalecendo dos dois o maior, para que então seja comparado ao valor contábil.

9.2. Resultados do teste de impairment

9.2.1. Cálculo do Valor de Venda

A CPC 01 define o cálculo do Valor de Venda da seguinte maneira:

“A melhor evidência do preço líquido de venda de ativos é obtida a partir de um contrato de venda formalizado. Caso não exista contrato formal, o preço poderá ser obtido a partir do valor de negociação em um mercado ativo, menos as despesas necessárias de venda. Se essas fontes também não estiverem disponíveis, o preço deve ser baseado na melhor informação disponível para refletir o valor que uma entidade possa obter, na data do balanço, para a alienação do ativo em negociação com parte conhecedora, interessada e independente, sem que corresponda a uma transação compulsória ou decorrente de um processo de liquidação, após deduzir as despesas da

baixa. Ao determinar esse valor, a entidade pode considerar o resultado de transações recentes para ativos semelhantes, dentro do mesmo setor em que opera. ”

As peculiaridades arquitetônicas, operacionais e geográficas do Estádio Nacional Mané Garrincha o tornam um ativo único e pouco comparável. Ademais, ainda que fosse possível a comparação, não há registro de contrato de venda ou cotação de mercado de aparelho similar em território nacional na última década.

9.2.2. Cálculo do Valor de Uso

A CPC 01 define o cálculo do valor de uso da seguinte maneira:

“O valor em uso de ativos será estimado com base nos fluxos de caixa futuros derivados do uso contínuo dos ativos relacionados, utilizando-se uma taxa de desconto para trazer esses fluxos de caixa a valor presente. ”

Foi utilizado o fluxo de caixa da operação do Estádio Nacional, assumindo as melhores práticas de mercado, desconsiderando as receitas e custos provenientes dos outros equipamentos do Complexo. O CPC 01 também define que a estimativa do fluxo de caixa futuro deve considerar o estado atual do bem, desconsiderando investimentos em melhorias. As receitas e despesas de atividades financeiras e impostos sobre a renda também devem ser desconsiderados da projeção.

Desta forma, a estimativa se baseia nos valores projetados na seção 6.5 deste relatório, derivados com base nos Estudos de Viabilidade Técnica e Econômico Financeira do Centro Esportivo de Brasília, respeitando as premissas do CPC 01, e com algumas alterações para isolar as receitas, custos e investimentos do Estádio Nacional. As modificações estão descritas a seguir:

- Receitas:
 - Participação Bilheteria Jogos: Foram consideradas apenas as receitas de participação na bilheteria de jogos especiais e jogos normais. Não foram consideradas as receitas do Nilson Nelson.

- Participação Bilheteria Eventos: Foram consideradas apenas as receitas de participação na bilheteria de eventos grandes e outros eventos. Não foram consideradas as receitas do Nilson Nelson.
- Participação concessões alimentícias e não alimentícias: foram consideradas a participação nas receitas de concessão apenas nos jogos e evento descritos acima.
- Estacionamento: foram consideradas apenas as receitas de estacionamento nos eventos descritos nos itens anteriores.
- Camarotes: Foram consideradas as receitas integrais desta fonte.
- Naming Rights: Foram consideradas as receitas integrais desta fonte.
- Visitação: Foram consideradas as receitas integrais desta fonte.
- Solução Comercial: Não foram consideradas as receitas da solução comercial.
- Custos:
 - Custos Estacionamento Jogos: Foram considerados apenas os custos de estacionamento dos jogos especiais e Jogos normais. Não foram consideradas os custos do Nilson Nelson.
 - Custos Estacionamento Eventos: Foram considerados apenas os custos de eventos grandes e outros eventos. Não foram consideradas os custos do Nilson Nelson.
 - Custos camarotes: Foi considerado o custo integral dos camarotes.
 - Segurança Patrimonial: foi considerado 80% dos custos de segurança Patrimonial do Complexo.
 - Brigadista: foi considerado 80% dos custos de brigadistas do Complexo.
 - Automação e TI: Foi considerado 80% dos custos de automação e TI do Complexo.

- Limpeza e Conservação: Foi considerado 80% dos custos de limpeza e conservação do Complexo.
 - Manutenção: Foi considerado 80% do custo de manutenção do Complexo.
 - Visitação: Foi considerado o custo integral do serviço de visitação.
 - Energia Elétrica: Foi considerado apenas os custos de energia elétrica do Estádio Nacional.
 - Água e Esgoto: Foi considerado apenas os custos de água e esgoto do Estádio Nacional.
 - Manutenção do Gramado: foi considerado o custo integral de manutenção do gramado.
 - Manutenção de Escadas Rolante e Elevadores: foi considerado o custo integral de manutenção de escadas rolante e elevadores.
 - Material e Despesas Gerais: Estes custos são proporcionais a receita operacional do Estádio.
- Despesas:
 - Despesas de Pessoal (administrativo): Foi considerado 80% da despesa de pessoal administrativo do Complexo.
 - Seguros: Foi considerado 90% da despesa de seguros do Complexo.
 - Marketing e Promoção: Estas despesas são proporcionais a receita operacional do Estádio.
 - Outras despesas: Estas despesas são proporcionais a receita operacional do Estádio.

O resultado dessa projeção da operação isolada do Estádio Nacional é ilustrado no Demonstrativo de Resultado e no Fluxo de Caixa abaixo.

Tabela 57 - Projeção DRE - Teste de Impairment Estádio Nacional

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
R\$ Mil						
Receita Bruta	R\$ 12.164.546	R\$ 17.069.640	R\$ 22.508.193	R\$ 24.554.410	R\$ 33.710.048	R\$ 33.710.048
<i>Receitas Operacionais</i>	R\$ 12.164.546	R\$ 17.069.640	R\$ 22.508.193	R\$ 24.554.410	R\$ 33.710.048	R\$ 33.710.048
Imposto Sobre Receita	(-R\$ 1.368.511)	(-R\$ 1.920.335)	(-R\$ 2.532.172)	(-R\$ 2.762.371)	(-R\$ 3.792.380)	(-R\$ 3.792.380)
Receita Líquida	R\$ 10.796.035	R\$ 15.149.306	R\$ 19.976.021	R\$ 21.792.039	R\$ 29.917.667	R\$ 29.917.667
Custo Operacional	(-R\$ 8.569.040)	(-R\$ 10.308.527)	(-R\$ 11.250.879)	(-R\$ 13.258.076)	(-R\$ 13.584.911)	(-R\$ 13.584.911)
<i>Custo de Jogos e Eventos</i>	(-R\$ 694.780)	(-R\$ 1.046.960)	(-R\$ 1.574.075)	(-R\$ 1.732.893)	(-R\$ 1.831.534)	(-R\$ 1.831.534)
<i>Custos Diversos</i>	(-R\$ 7.874.260)	(-R\$ 9.261.567)	(-R\$ 9.676.804)	(-R\$ 11.525.183)	(-R\$ 11.753.376)	(-R\$ 11.753.376)
Lucro Bruto	R\$ 2.226.995	R\$ 4.840.779	R\$ 8.725.142	R\$ 8.533.963	R\$ 16.332.756	R\$ 16.332.756
Despesas	(-R\$ 5.694.337)	(-R\$ 5.726.942)	(-R\$ 5.516.058)	(-R\$ 5.722.388)	(-R\$ 5.997.058)	(-R\$ 5.997.058)
<i>(-) Despesas Gerais e Administrativas</i>	(-R\$ 5.694.337)	(-R\$ 5.726.942)	(-R\$ 5.516.058)	(-R\$ 5.722.388)	(-R\$ 5.997.058)	(-R\$ 5.997.058)
EBIIDA	(-R\$ 3.467.342)	(-R\$ 886.163)	R\$ 3.209.085	R\$ 2.811.575	R\$ 10.335.699	R\$ 10.335.699

Tabela 58 - Projeção Fluxo de Caixa - Teste de Impairment Estádio Nacional

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 35
R\$ Mil						
Atividades Operacionais						
(+/-) Resultado do Exercício	(-R\$ 3.467.342)	(-R\$ 886.163)	R\$ 3.209.085	R\$ 2.811.575	R\$ 10.335.699	R\$ 10.335.699
(+/-) Variação de Capital de Giro	(-R\$ 41.797)	(-R\$ 182.658)	(-R\$ 253.913)	(-R\$ 14.770)	(-R\$ 453.701)	R\$ 0
Fluxo de Caixa Líquido do Projeto	(-R\$ 3.509.139)	(-R\$ 1.068.821)	R\$ 2.955.172	R\$ 2.796.805	R\$ 9.881.998	R\$ 10.335.699

O valor presente líquido da projeção foi descontado utilizando o custo de oportunidade da Terracap, que é dado pelo IPCA acrescido de uma taxa de 0,8% ao mês. Como o modelo foi projetado em R\$ real, não há incidência de inflação, de modo que se considerou como custo de oportunidade da Terracap apenas a taxa de 0,8% mensal, que se traduz em 10,0338% ao ano. Desse modo, o Valor Presente Líquido do Estádio Nacional (Valor de Uso), considerando as receitas futuras dos próximos 35 anos, é de R\$ 66.416.649,03.