

CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL N° 01/SEME/2018

CONCESSÃO DOS SERVIÇOS DE MODERNIZAÇÃO, GESTÃO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DO COMPLEXO DO PACAEMBU.

EDITAL DE LICITAÇÃO

ANEXO VI – PLANO DE NEGÓCIOS DE REFERÊNCIA

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
1. OBJETO	4
a) Objetivos do Projeto	4
2. PREMISSAS E CRITÉRIOS ADOTADOS	5
a) Parâmetros Gerais do Projeto	5
b) Impostos e Tributos.....	6
c) Amortização	7
d) Projeção de Investimentos.....	7
e) Custos e Despesas	13
f) Receitas	15
g) DRE e Fluxo de Caixa	24

INTRODUÇÃO

Este Plano de Negócios de Referência tem como objetivo apresentar os aspectos e premissas utilizados na análise de viabilidade econômico-financeira do projeto de CONCESSÃO dos Serviços de Modernização, Gestão, Operação e Manutenção do COMPLEXO.

O presente Plano de Negócios de Referência apresenta estimativas para os custos e despesas vinculadas ao projeto, bem como para os investimentos considerados adequados ao desenvolvimento da CONCESSÃO, trazendo, ainda, o demonstrativo de resultados estimado durante o período de vigência da CONCESSÃO. Fundamenta-se nas premissas e diretrizes definidas pelo próprio PODER CONCEDENTE, com base nos estudos recebidos no âmbito do Chamamento Público nº 02/2017/SMDP e nas contribuições recebidas durante o período de Consulta Pública e Audiência Pública.

Vale notar que, a despeito das informações constantes deste Plano de Negócios de Referência é de exclusiva responsabilidade dos LICITANTES a coleta de dados e o desenvolvimento de estudos próprios para o atendimento das obrigações OBJETO da CONCESSÃO, com a finalidade de subsidiar a elaboração das respectivas PROPOSTAS COMERCIAIS e a participação de cada qual na LICITAÇÃO.

Relativamente aos dados apresentados a seguir, ressalta-se ainda que todas as projeções baseiam-se no que se denomina 'termos reais', ou seja, não consideram o efeito da inflação.

Conforme se verifica na minuta de CONTRATO, em especial no seu ANEXO III - CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA, delega-se à CONCESSIONÁRIA, no âmbito da CONCESSÃO, as seguintes atividades

1. Gestão a operação do COMPLEXO, consistindo na prestação dos variados serviços que este venha a contemplar e no bom atendimento aos usuários;
2. Manutenção do COMPLEXO, consistindo primordialmente na conservação dos bens concedidos; e

3. Modernização do COMPLEXO, consistindo na execução de obras e serviços de engenharia integrantes do PROGRAMA DE INTERVENÇÃO e de intervenções opcionais que sejam necessárias para a execução adequada do OBJETO da CONCESSÃO.

1. OBJETO

a) Objetivos do Projeto

Inaugurado em 1940, o COMPLEXO foi concebido para ser um centro de referência e de promoção da prática esportiva, além de receber campeonatos e atividades culturais. O equipamento já abrigava piscina olímpica, ginásio poliesportivo, ginásio de saibro, quadra externa de tênis, pista de corrida, salas de ginástica e posto médico.

Atualmente, o COMPLEXO encontra-se desatualizado em relação ao nível de qualidade demandado pelos usuários, o que ameaça a sua posição como centro de referência em esporte e lazer na cidade de São Paulo. O subaproveitamento do seu potencial repercute na situação financeira deficitária do COMPLEXO, fruto da baixa geração de receitas e da insuficiência de expertise da Municipalidade em explorar novas atividades e fontes de receitas.

Adicionalmente, a insuficiente capacidade financeira para realizar os investimentos necessários à modernização do equipamento contribui para a iniciativa do PODER CONCEDENTE em estabelecer uma nova forma de exploração dos serviços e atividades a serem desenvolvidas em tal espaço, com foco na melhoria da experiência e do atendimento aos usuários, maximização da utilização do COMPLEXO e sustentabilidade financeira, bem como na realização das reformas e investimentos necessários a sua modernização. Assim, espera-se que o COMPLEXO retome a sua posição como expoente do patrimônio histórico e desportivo da cidade de São Paulo e palco relevante do futebol brasileiro.

Diante dessas premissas e do cenário fiscal do Município de São Paulo, é necessária a adoção de modelo jurídico que viabilize a geração de novas receitas no COMPLEXO. Para tanto, o projeto é ancorado na delegação da exploração e gestão do Complexo à iniciativa privada, a qual contempla a realização de atividades que gerem receitas suficientes para amortizar os

investimentos necessários à modernização do COMPLEXO e suportar os seus custos da operação. Fica o PODER CONCEDENTE com a tarefa de regular e fiscalizar a execução dos serviços e usos do COMPLEXO.

Adicionalmente à possibilidade de exploração de novas receitas por parte do parceiro privado, a própria estrutura da CONCESSÃO remaneja a composição dos incentivos à execução dos serviços envolvidos na operação do COMPLEXO. Trata-se de agrupar em um único contrato, arranjos contratuais, hoje, isolados. O conjunto de serviços e obras é contratado pelo PODER CONCEDENTE de forma unificada e controlado mediante indicadores de desempenho, que constituem parâmetros de qualidade e resultam na atribuição de nota pelo desempenho. Tal nota, por sua vez, impactará o pagamento da parcela de outorga variável.

O foco da fiscalização pelo PODER CONCEDENTE, nesse caso, estará nos resultados da operação, o que conferirá ampla margem de flexibilidade para a CONCESSIONÁRIA na gestão do COMPLEXO e potenciais ganhos de eficiência, ao mesmo tempo em que se preserva e potencializa o interesse público no equipamento.

2. PREMISSAS E CRITÉRIOS ADOTADOS

A seguir são apresentadas as premissas utilizadas como parâmetro para o dimensionamento dos investimentos, custos e despesas, que serviram como base de referência para as projeções do Plano de Negócios de Referência:

a) Parâmetros Gerais do Projeto

Destacam-se dentre os parâmetros gerais básicos do projeto de CONCESSÃO:

- Modalidade de contratação, que se trata de concessão de serviços;
- Prazo de duração do CONTRATO, de 35 (trinta e cinco) anos; e

- Prazo máximo para a execução do PROGRAMA DE INTERVENÇÃO, de 03 (três) anos contados a partir da DATA DA ORDEM DE INÍCIO DO CONTRATO.

b) Impostos e Tributos

Os impostos e tributos levados em consideração na modelagem do projeto observaram as disposições das normas federais, estaduais e municipais vigentes. Foram utilizadas as seguintes alíquotas:

- PIS (Programa de Integração Social) – tributo federal incidente sobre o faturamento bruto, no regime não cumulativo, cuja alíquota é de 1,65% (um vírgula sessenta e cinco por cento);
- COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social) – tributo federal incidente sobre o faturamento bruto, no regime não cumulativo, cuja alíquota é de 7,60% (sete vírgula sessenta por cento);
- IR (Imposto de Renda) – imposto federal sobre o lucro (após o cálculo do resultado operacional), cuja alíquota é de 15% (quinze por cento); acrescida de 10% sobre a parcela tributável que exceder a R\$ 20.000/ mês;
- CSLL (Contribuição Social sobre Lucro Líquido) – imposto federal sobre o lucro (após o cálculo do resultado operacional) cuja alíquota é de 9% (nove por cento).
- ISS (Imposto sobre Serviços) – imposto municipal sobre serviços cuja alíquota considerada foi de 5,00%. Para o caso da receita de aluguel de áreas comerciais não foi considerada a incidência de ISS.¹

Em função do faturamento esperado da CONCESSIONÁRIA, adotou-se o regime de tributação pelo Lucro Real.

O Lucro Real considerado para fins de apuração dos impostos corresponde ao lucro líquido operacional deduzido das taxas ajustadas:

¹ Em acordo com a Súmula 31 do Supremo Tribunal Federal (“STF”).

- Depreciação dos ativos imobilizados utilizados na operação;

- Compensação de prejuízos: possibilidade de compensar eventuais prejuízos fiscais ocorridos em anos-calendário ou trimestres anteriores. Esta compensação, no entanto, é limitada ao uso de 30% do lucro real do período corrente.

c) Amortização

A despeito dos fluxos de caixa livres do projeto terem sido projetados em termos reais, convém ressaltar que para fins de determinação da base fiscal de apuração do IRPJ e CSLL, as alíquotas fiscais incidem sobre o valor nominal do bem amortizado. Nesse sentido, foi reconhecido o efeito da inflação sobre os saldos amortizados. Adicionalmente, conforme a Interpretação ICPC 01 (R1), os ativos são reconhecidos como intangíveis e são integralmente amortizados dentro do prazo da CONCESSÃO.

d) Projeção de Investimentos

A previsão de investimentos considera o PROGRAMA DE INTERVENÇÃO da CONCESSÃO e as intervenções necessárias para a execução do disposto no ANEXO V - ESTUDO ARQUITETÔNICO REFERENCIAL, do EDITAL. Ressalta-se que as intervenções contidas no referido ANEXO V constituem uma das possibilidades de execução do OBJETO da CONCESSÃO e não são obrigatórias. Assim, conforme o EDITAL, os investimentos estão divididos entre os de cunho obrigatório, referentes ao PROGRAMA DE INTERVENÇÃO da CONCESSÃO, e os investimentos opcionais, ou seja, de discricionariedade da CONCESSIONÁRIA.

Assim, o Plano de Negócios de Referência considerou que o total de investimentos projetados para CONCESSÃO, a serem desembolsados pela CONCESSIONÁRIA, desconsiderando os reinvestimentos, totalizam o montante de R\$ 220 milhões (duzentos e vinte milhões de reais). Os investimentos obrigatórios são estimados em R\$ 53,6 milhões (cinquenta e três milhões e seiscentos mil reais), e os investimentos opcionais em R\$ 166,4 milhões (cento e sessenta e seis milhões e quatrocentos mil reais).

CAPEX	R\$ milhões
Obrigatório (Estádio+Centro Poli +Geral)	53,6
Opcional (Novo Empreendimento+Geral)	166,4
Total	220,0

Tabela 1 – Estimativa das intervenções no Complexo.

Fonte: Elaboração Própria.

O gráfico abaixo apresenta o cronograma financeiro dos investimentos previstos:

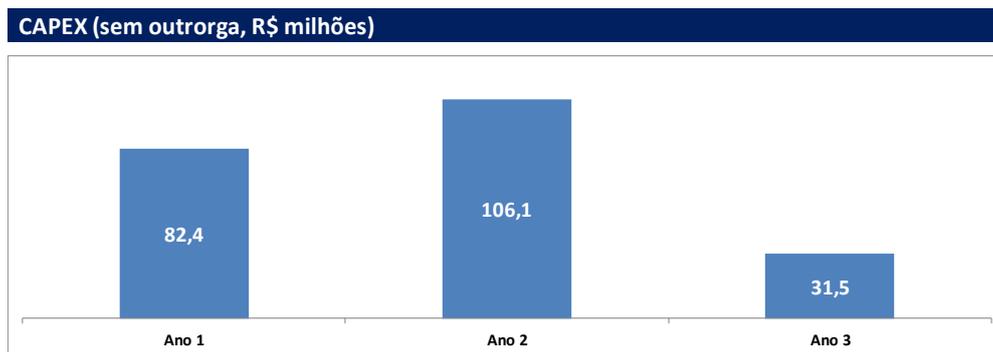


Gráfico 1 – Cronograma financeiro dos investimentos.

Fonte: Elaboração Própria.

Os valores dos investimentos obrigatórios foram divididos entre os que tratam de intervenções no ESTÁDIO, no CENTRO POLIESPORTIVO e aquelas gerais, que tratam de intervenções comuns a todo o COMPLEXO . Assim, são exibidas as estimativas detalhadas quanto aos investimentos obrigatórios:

<i>Programa de Intervenção Obrigatório (R\$ milhões)</i>	Modelo Referencial
Geral	
Administração Local e Consumo	5,1
Ante-Projeto	1,3
Comunicação Visual Interna	0,4
Controle Tecnológico	0,3
Esquadrrias	0,0
Gerenciamento e Fiscalização de Obras	5,0
Legalizações e aprovações legais de obras	0,5
Projeto executivo	3,0
Ressarcimento	0,0
Serviços Complementares	0,0
Serviços Iniciais	1,0
Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas	0,0
Sistemas Elétricos	1,2
Urbanização e Serviços externos	0,0
Total	17,7

Tabela 2 – Estimativa das intervenções obrigatórias - Gerais.

Fonte: Elaboração Própria.

<i>Programa de Intervenção Obrigatório (R\$ milhões)</i>	Modelo Referencial
Estádio	
Alvenarias Fechamentos e Divisórias	0,6
Ar Condicionado, Ventilação e exaustão	0,9
Áreas de Apoio Subsolo Tobogã	10,8
Assentos	2,3
Audio & Vídeo	1,7
Esquadrias	1,2
Fachadas	0,2
FF&E	0,5
Forros	0,1
Geradores	0,8
Iluminação Esportiva	0,5
Infraestrutura das Arquibancadas (sem Tobogã)	1,5
Louças, Metais e Acessórios Sanitários	0,5
Pinturas	0,2
Pisos	1,4
Revestimentos de paredes	0,6
Sistema de Automação	0,5
Sistema de CFTV	0,4
Sistema de Controle de Acesso	0,7
Sistema de Detecção e Alarme de Incêndio	0,5
Sistema de Prevenção e Combate a Incêndio	0,1
Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas	0,1
Sistemas Elétricos	2,1
Sistemas Hidráulicos	0,2
Ti & Telecom	2,3
Urbanização e Serviços externos	0,0
Vidros	0,3
Total	30,8

Tabela 3 – Estimativa das intervenções obrigatórias - Estádio.

Fonte: Elaboração Própria.

<i>Programa de Intervenção Obrigatório (R\$ milhões)</i>	Modelo Referencial
Centro Poliesportivo	
Coberturas	0,7
Fachadas	0,1
Pinturas	0,0
Pisos	1,3
Pisos Quadras	0,5
Reforma Sanitários	0,2
Reforma-Vestiários Clube	0,3
Sistema de CFTV	0,2
Sistema de Detecção e Alarme de Incendio	0,0
Ti & Telecom	0,2
Urbanização e Serviços externos	1,5
Total	5,0

Tabela 4 – Estimativa das intervenções obrigatórias – Centro Poliesportivo.

Fonte: Elaboração Própria

Os investimentos opcionais necessários para execução do modelo referencial da CONCESSÃO, aqui descrito, foram estimados e também divididos conforme categorias, sendo elas a Geral, Edifício Base e Edifício Ponte. Ressalta-se que os edifícios Base e Ponte fazem parte do EMPREENDIMENTO ASSOCIADO que seria construído no local onde hoje é a área do tobogã. Abaixo são detalhados os valores:

<i>Intervenções Opcionais Estimadas (R\$ milhões)</i>	Modelo Referencial
Geral	
Demolições	4,1
PGT	9,8
Terraplenagem e Drenagem profunda	8,1
Urbanização e Serviços externos	0,1
Total	22,0

Tabela 5 – Estimativa das intervenções opcionais – Geral.

Fonte: Elaboração Própria.

<i>Intervenções Opcionais Estimadas (R\$ milhões)</i>	Modelo Referencial
Edifício Base	
Alvenarias Fechamentos e Divisórias	1,0
Ar Condicionado, Ventilação e exaustão	4,3
Audio & Vídeo	0,4
Contenções	9,1
Elevadores e Escadas Rolantes	1,2
Esquadrias	0,4
Fachadas	0,0
Forros	0,1
Fundações	3,2
Geradores	0,4
Louças, Metais e Acessórios Sanitários	0,3
Pinturas	0,3
Pisos	0,6
Revestimentos de paredes	0,4
Sistema de Automação	0,6
Sistema de CFTV	0,8
Sistema de Controle de Acesso	0,2
Sistema de Detecção e Alarme de Incendio	0,6
Sistema de Prevenção e Combate a Incêndio	0,5
Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas	0,1
Sistemas Elétricos	3,1
Sistemas Hidráulicos	1,0
Supraestrutura Concreto Moldado in loco	2,4
Supraestrutura Concreto Pré-Moldado	17,8
Terraplenagem e Drenagem profunda	0,1
Ti & Telecom	2,0
Urbanização e Serviços externos	0,1
Vidros	0,3
Áreas de Apoio Subsolo Tobogã	(10,8)
Total	40,6

Tabela 6 – Estimativa das intervenções opcionais – Edifício Base².

Fonte: Elaboração Própria.

² A reforma das áreas de apoio no subsolo do tobogã é estimada em R\$ 10,8 milhões (dez milhões e oitocentos mil reais). Trata-se de intervenção obrigatória para o caso da não demolição do tobogã. O Plano de Negócios de Referência considera a demolição da estrutura para a construção do empreendimento associado ao Complexo, por isso consta o valor negativo na Tabela 6 e positivo na Tabela 3, de forma que os valores se anulam.

<i>Intervenções Opcionais Estimadas (R\$ milhões)</i>	Modelo Referencial
Edifício Ponte	
Alvenarias Fechamentos e Divisórias	0,3
Ar Condicionado, Ventilação e exaustão	2,3
Audio & Vídeo	0,6
Elevadores e Escadas Rolantes	1,3
Esquadrias	1,4
Fachadas	0,6
Fundações	4,2
Geradores	0,1
Impermeabilização	0,7
Louças, Metais e Acessórios Sanitários	0,1
Pinturas	0,1
Pisos	1,1
Revestimentos de paredes	0,2
Sistema de Automação	0,2
Sistema de CFTV	0,2
Sistema de Controle de Acesso	0,1
Sistema de Detecção e Alarme de Incêndio	0,2
Sistema de Prevenção e Combate a Incêndio	0,6
Sistema de Proteção Contra Descargas Atmosféricas	0,1
Sistemas Elétricos	1,9
Sistemas Hidráulicos	1,0
Supraestrutura Concreto Moldado in loco	22,3
Supraestrutura Metálica	61,0
Ti & Telecom	1,9
Urbanização e Serviços externos	0,4
Vidros	1,1
Total	103,8

Tabela 7 – Estimativa das intervenções opcionais – Edifício Ponte.

Fonte: Elaboração Própria.

e) Custos e Despesas

Os custos e despesas a serem assumidos pela CONCESSIONÁRIA também foram estimados e divididos entre (i) custos e despesas relacionados às obrigações relativas à gestão, operação e manutenção do COMPLEXO e (ii) custos e despesas relacionados à operação do EMPREENDIMENTO ASSOCIADO.

<i>OPEX - R\$ milhões</i>	Modelo Referencial	Encargos (obrigatório)*
Mão-de-Obra Terceirizada	7,1	5,7
Manutenção do Gramado	0,6	0,6
Utilites	4,9	2,7
Despesas Administrativas	2,1	1,7
Seguros	0,2	0,0
Verificador Independente	1,1	1,1
Serviços de Manutenção	1,1	0,3
Materiais de Conservação	1,2	0,9
Enxoval e Outros	0,1	0,1
Operador	5,2	0,5
Total	21,7	11,9

(*) Sem o Novo Empreendimento

Tabela 8 – Custos e Despesas Estimados pelo Plano de Negócios Referencial.

Fonte: Elaboração Própria.

Assim, foi estimado um custo anual de R\$ 21,7 milhões (vinte e um milhões e setecentos mil reais) para operação do COMPLEXO, incluindo os encargos opcionais e obrigatórios da CONCESSÃO. A estimativa a respeito dos custos obrigatórios da CONCESSÃO não considera a operação do EMPREENDIMENTO ASSOCIADO.

Ressalta-se que mesmo no caso da não efetivação do EMPREENDIMENTO ASSOCIADO considerado neste Plano de Negócios de Referência, é prevista a assunção, pela CONCESSIONÁRIA, de um número maior de encargos em relação aos atualmente assumidos pela SEME, em especial no que se refere à manutenção contínua dos sistemas e equipamentos do COMPLEXO, em decorrência das dificuldades fiscais enfrentadas pelo Município. . Considerando o modelo de operação do projeto com a concretização do EMPREENDIMENTO ASSOCIADO, foi estimada a contratação, por parte da CONCESSIONÁRIA, de um operador para o COMPLEXO denominado de “Operador Master”. Este seria responsável pela operação das

diferentes atividades do COMPLEXO e teria a atribuição de promover comercialmente o equipamento, prospectando a realização de eventos e jogos esportivos.

Para tanto, o Operador Master receberia uma remuneração fixa de R\$ 480 mil (quatrocentos e oitenta mil reais) por ano, mais um percentual variável entre 3% e 5% das receitas obtidas pelo projeto. Em relação às receitas de Marketing, o Operador receberia 15% dos valores, de forma a estimular a prospecção desse tipo de atividade. Adicionalmente, receberia também 5% sobre o valor das despesas do COMPLEXO.

Neste modelo, o custo referente à Mão de Obra Terceirizada engloba serviços de limpeza, recepção, segurança, jardinagem, manutenção constante, bombeiro, salva vidas e serviço de limpeza de piscina. Serviços de Manutenção, por sua vez, englobam a manutenção elétrica, hidráulica, civil e de outros sistemas.³ Em Materiais de Manutenção se encontram os materiais necessários à execução das manutenções descritas. Em Enxoval e Outros constam os custos com software, equipamentos de informática e móveis e utensílios. Em *Utilities* estão inclusos o custo com água e esgoto, energia elétrica, combustível, telefonia e internet. Em Despesas Administrativas constam os custos com seguros, ambulatório, auditoria, serviços de terceiros e honorários do síndico do Complexo.

Destaca-se, que além dos custos anuais previstos para o COMPLEXO estima-se o valor de R\$ 4,4 milhões (quatro milhões e quatrocentos mil de reais) para as despesas pré-operacionais, valor este que seria computado nos três primeiros anos de operação do COMPLEXO. Essa estimativa é referente ao valor do ressarcimento do PMI, ao custo de *Marketing* e de remuneração ao operador anterior ao início da operação.

f) Receitas

³ Estão incluídos também os valores de manutenção de elevadores, ar condicionado, telefonia, limpeza de fachada, gerador, limpeza da caixa d'água, dedetização e desratização, remoção do lixo e manutenção da piscina.

A exploração comercial do COMPLEXO projetada pelo Plano de Negócios de Referência tem como conceito principal a diversificação de atividades e receitas, de forma que a sustentabilidade da operação do COMPLEXO esteja menos ancorada na arrecadação de receitas provenientes exclusivamente de eventos ligados ao futebol.

O modelo prevê o início da operação do COMPLEXO no terceiro ano de CONCESSÃO, após o período de realização das obras. A partir desse ano, o nível de receita é crescente e atinge valor constante no sexto ano de operação, mantendo-o para os próximos anos até o final do período contratual.

A principal fonte de receita projetada é a locação de espaço para eventos sociais e esportivos. O modelo referencial estabelece 15.907 m² (quinze mil e novecentos e sete metros quadrados) de área bruta locável⁴ em locais para realização de cerca de 556 eventos ao ano, como eventos corporativos, casamentos, festas infantis, formaturas etc. Também se encontram nessa linha de receita as locações diárias e por hora das instalações do Centro Poliesportivo, aos moldes do que já é realizado atualmente no COMPLEXO. O total de receita advinda da locação de espaços do COMPLEXO está estimada em R\$ 19,8 milhões (dezenove milhões e oitocentos mil reais) ao ano.

As áreas estimadas seriam:

- a. Esplanada: espaço multiuso que permite realização de eventos de grande porte por meio de montagem de estruturas temporárias;
- b. Praça suspensa: área na cobertura do edifício projetado formada por áreas verdes interligadas por decks;
- c. Auditório/Sala de imprensa: espaço equipado para receber convenções e eventos corporativos;
- d. Zona Mista: espaço versátil que poderá receber eventos;
- e. Lounge Hospitalidade: espaço com vista para o campo e apto a receber eventos corporativos, reuniões, recepções, eventos sociais como casamentos e festas infantis;
- f. Salão Nobre: espaço já existente no Complexo e capaz de receber pequenos eventos; e

⁴ *Desconsiderando o m² do Campo de Futebol

- g. Instalações Esportivas: Ginásio, Centro de Tênis e Centro Aquático que poderão ser locados por hora ou por diária.

Espaço para Eventos		Estimado
Estádio e Áreas Comuns	Área (m2)	Valor locação/m2
ESPLANADA MULTI USO	6.312	3,00
AUDITÓRIO / SALA DE IMPRENSA	336	30,00
ESTÁDIO (EVENTOS COM PÚBLICO)	1	300.000,00
ZONA MISTA	1.253	12,00
PREMIUM LOUNGE SUL (VISTA CAMPO)	675	30,00
SALAO NOBRE	400	29,00
PRAÇA SUSPENSA	6.930	3,00
Instalações Esportivas (Clube e Campo)	Qtde.	Diária (R\$)
GINÁSIO	1	10.000
CENTRO DE TENIS	1	10.000
CENTRO AQUATICO	1	12.000
CAMPO DE FUTEBOL (EVENTOS SEM PÚBLICO)	1	100.000

Tabela 9 – Estimativa das Premissas da Receita com Espaço para Eventos.

Fonte: Elaboração Própria.

A segunda maior fonte de receita seria a de locação dos novos espaços localizados no EMPREENDIMENTO ASSOCIADO. A área bruta locável desse empreendimento, de 18.858 m² (dezoito mil e oitocentos e cinquenta e oito metros quadrados), contemplaria área gastronômica, de hotelaria, de espaços de escritório compartilhado, de academia e um centro de bem estar. Destaca-se que os usos descritos são compatíveis com os parâmetros definidos pelo Projeto de Intervenção Urbana do COMPLEXO (“PIU Pacaembu”), conforme disposto no Decreto Municipal nº 58.226, de 15 de maio de 2018. O modelo de locação previsto seria convencional, resultando em R\$ 16,4 milhões (dezesseis milhões e quatrocentos mil reais) por ano para a CONCESSIONÁRIA.

Áreas Comerciais		Estimado
Estádio e Áreas Comuns	Área (m2)	Valor locação/m2
FITNESS & BEM ESTAR	3.000	40,00
HOTELARIA	6.179	50,00
COWORKING	6.179	50,00
GASTRONOMIA	3.500	150,00

Tabela 10 – Estimativa das Premissas da Receita com Áreas Comerciais.

Fonte: Elaboração Própria.

Em relação aos jogos de futebol e a outros eventos esportivos profissionais a serem realizados no ESTÁDIO, estes seriam responsáveis por apenas 9% da receita total da operação do COMPLEXO. O modelo adotado continuaria a ser o de repasse, por parte de eventual Clube mandante, de percentual da receita bruta proveniente da venda dos ingressos, estabelecido em 20% do valor da arrecadação. Assim, de acordo com a estimativa, seriam auferidos R\$ 6,1 milhões (seis milhões e cem mil reais) ao ano por meio do aluguel do ESTÁDIO para a realização de jogos de futebol e outros esportes profissionais.

Ressalta-se que o projeto referencial considera a demolição do tobogã e adição de novas escadas radiais nas arquibancadas, o que reduziria a capacidade do ESTÁDIO para 26.824 assentos. A estimativa de realização de jogos, ocupação e ticket médio consideram a diminuição da capacidade do Estádio, os efeitos da sua modernização e do esforço comercial da CONCESSIONÁRIA.

Tipo de Evento	Nº de Jogos ao ano	Ocupação	Ticket Médio Ingresso (R\$)
Jogos Palmeiras	8	70%	68,0
Jogos Santos	10	65%	61,1
Jogos São Paulo	5	65%	46,2
Outros Jogos de Futebol Profissional	5	30%	26,9
Outros Eventos Esportivos e Projetos Especiais	10	40%	26,9

Tabela 11 – Estimativa das Premissas da Receita de Jogos Esportivos.

Fonte: Elaboração Própria.

A atividade de Marketing geraria cerca de R\$ 13,2 milhões (treze milhões e duzentos mil reais) ao ano para a CONCESSIONÁRIA, compreendendo a comercialização dos direitos de exclusividade e promoção de marcas dentro do COMPLEXO, além de publicidade em mídia.

O Plano de Negócios de Referência também apresenta receitas advindas da atividade de exploração de Estacionamento, por meio 650 vagas para veículos, localizadas no subsolo da Esplanada, totalizando R\$ 4,8 milhões (quatro milhões e oitocentos mil reais) ao ano.

Em relação à atividade de Alimentação e Bebidas, é estimada uma receita anual de R\$ 4,5 milhões (quatro milhões e quinhentos mil reais), considerando um modelo de cessão, por parte da CONCESSIONÁRIA, da operação por um terceiro exclusivo. Além disso, cerca de R\$ 3 milhões (três milhões de reais) anuais seriam advindos de um Clube de Vantagens que forneceria ao cliente o direito a benefícios em produtos e serviços do COMPLEXO, como acesso a camarotes em jogos e descontos nos serviços de academia e restaurantes.

Assim, a receita bruta anual prevista a partir do sexto ano do CONTRATO é estimada em R\$ 67,7 milhões (sessenta e sete milhões e setecentos mil reais) ao ano até o final da CONCESSÃO.

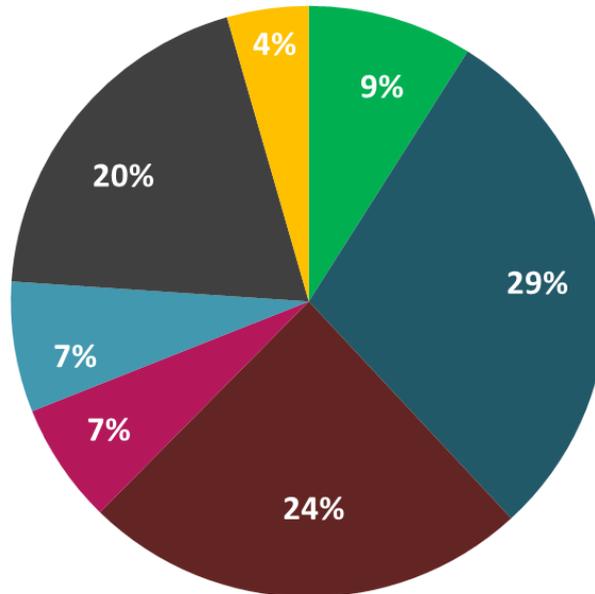
Receitas	R\$ Milhões/Ano
Locações - Eventos e Instalações Esportivas	19,8
Locações - Áreas Comerciais	16,4
Marketing	13,2
Jogos de Futebol e outros esportes*	6,1
Estacionamento	4,8
Alimentos e Bebidas	4,5
Clube de Vantagens	3,0
Total	67,7

* Jogos de Futebol representam 86% desse valor

Tabela 12 – Estimativa de receita do Plano de Negócios Referencial da Concessão.

Fonte: Elaboração Própria.

Portanto, a distribuição da receita bruta anual da Concessionária se dá conforme o gráfico abaixo:



- Jogos de Futebol e outros esportes
- Loações - Áreas Comerciais
- Estacionamento
- Clube de Vantagens
- Loações Eventos/Instalações Esportivas
- Alimentos e Bebidas
- Marketing

Gráfico 2 – Distribuição da Receita Bruta Anual do Projeto.

Fonte: Elaboração Própria.

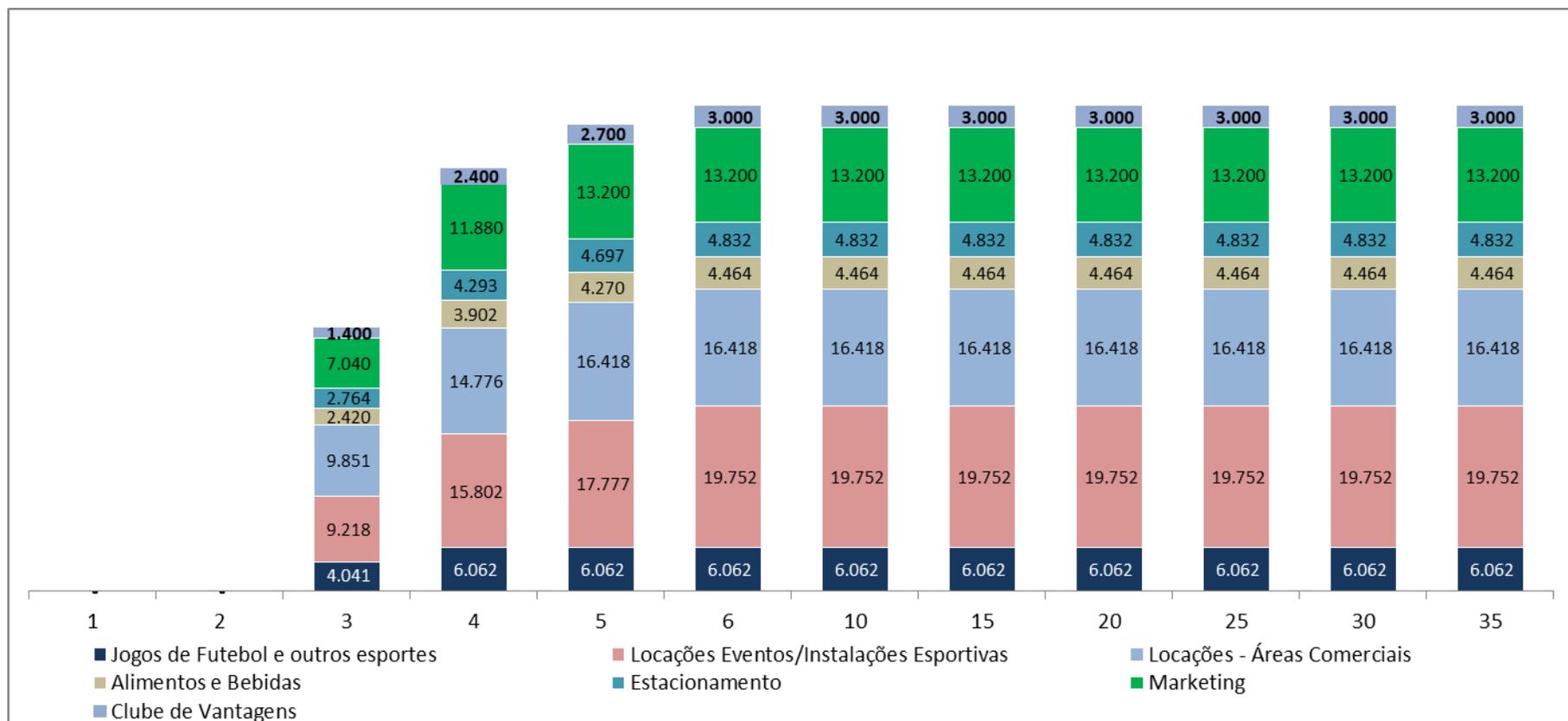


Gráfico 3 – Distribuição da Receita Bruta Anual ao Longo do Contrato.

Fonte: Elaboração Própria.

g) DRE e Fluxo de Caixa

A partir das premissas de receitas, custos operacionais e investimentos estimados, apresenta-se o Plano de Negócios de Referência da CONCESSÃO, que considera ainda as exigências contratuais de pagamento das parcelas de outorga fixa e variável⁵.

As tabelas abaixo apresentam a DRE e o Fluxo de Caixa do projeto:

⁵ A outorga fixa inicial consta no fluxo de caixa como CAPEX

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10	Ano 11	Ano 12	Ano 13	Ano 14	Ano 15	Ano 16	Ano 17
Receita Bruta	-	-	36.734	59.114	65.124	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727
(-) Deduções	-	-	(4.742)	(7.685)	(8.459)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)
Receita Líquida	-	-	31.992	51.429	56.664	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897
(-) Custos e Despesas operacionais	(337)	(2.557)	(15.417)	(21.263)	(21.633)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)
(-) Outoga Fixa (parcelamento)	-	-	-	(3.481)	(3.481)	(3.481)	(3.481)	(3.481)	(3.481)	(3.481)	(3.481)	(3.481)	(3.481)	-	-	-	-
(-) Outoga Variável	-	-	-	(367)	(591)	(651)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)
(-) Ressarcimento PMI	(1.070)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Crédito de PIS/COFINS	130	237	1.426	2.323	2.378	2.394	2.396	2.396	2.396	2.396	2.396	2.396	2.396	2.074	2.074	2.074	2.074
(-) Depreciação e Amortização	-	-	(3.618)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)
Lucro Operacional	(1.277)	(2.321)	14.383	22.439	27.135	29.213	29.189	32.348	32.348	32.348	32.348						
Receitas (despesas) financeiras líquidas	(308)	(5.587)	(11.385)	(8.930)	(7.672)	(6.379)	(5.058)	(3.744)	(2.430)	(1.116)	(39)	81	81	81	81	81	81
Lucro antes do imposto de renda	(1.584)	(7.908)	2.998	13.509	19.463	22.834	24.131	25.445	26.759	28.073	29.150	29.270	29.270	32.430	32.430	32.430	32.430
(-) Imposto de renda e contr. social	(12)	-	(2.409)	(3.594)	(4.891)	(6.082)	(8.145)	(8.592)	(9.039)	(9.486)	(9.872)	(9.930)	(9.930)	(10.864)	(11.002)	(11.002)	(11.002)
Lucro Líquido	(1.596)	(7.908)	590	9.915	14.572	16.752	15.986	16.853	17.720	18.588	19.278	19.340	19.340	21.565	21.428	21.428	21.428
FLUXO DE CAIXA																	
Lucro Operacional	(1.277)	(2.321)	14.383	22.439	27.135	29.213	29.189	32.348	32.348	32.348	32.348						
(-) Deduções Competência	-	-	4.742	7.685	8.459	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830
(+) Deduções Caixa	-	-	(1.344)	(2.217)	(2.435)	(2.565)	(2.565)	(2.565)	(5.843)	(6.434)	(6.434)	(6.434)	(6.434)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)
(-) Crédito de PIS/COFINS	(130)	(237)	(1.426)	(2.323)	(2.378)	(2.394)	(2.396)	(2.396)	(2.396)	(2.396)	(2.396)	(2.396)	(2.396)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)
(+) Depreciação e Amortização	-	-	3.618	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202
EBITDA	(1.407)	(2.557)	19.972	31.786	36.983	39.286	39.260	39.260	35.983	35.391	35.391	35.391	35.391	38.550	38.550	38.550	38.550
(+/-) Variação no capital de giro	28	278	(2.280)	2.942	(405)	(177)	-	-	-	-	-	-	-	(2.547)	-	-	-
(-) Imposto de renda e contribuição social	-	-	(3.671)	(7.926)	(9.065)	(9.850)	(9.902)	(9.902)	(9.902)	(9.902)	(9.902)	(9.902)	(9.902)	(10.834)	(10.974)	(10.974)	(10.974)
Fluxo de Caixa Operacional	(1.379)	(2.280)	14.021	26.801	27.513	29.259	29.357	29.357	26.080	25.489	25.489	25.489	25.489	25.169	27.576	27.576	27.576
Outorga Inicial	(2.638)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPEX	(82.413)	(106.150)	(31.471)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fluxo de Caixa de Investimentos	(85.051)	(106.150)	(31.471)	-													
FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	(86.430)	(108.429)	(17.449)	26.801	27.513	29.259	29.357	29.357	26.080	25.489	25.489	25.489	25.489	25.169	27.576	27.576	27.576

Tabela 13 – DRE e Fluxo de Caixa do Plano de Negócios Referencial

Fonte: Elaboração Própria

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	Ano 18	Ano 19	Ano 20	Ano 21	Ano 22	Ano 23	Ano 24	Ano 25	Ano 26	Ano 27	Ano 28	Ano 29	Ano 30	Ano 31	Ano 32	Ano 33	Ano 34	Ano 35	
Receita Bruta	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	67.727	
(-) Deduções	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	(8.830)	
Receita Líquida	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	58.897	
(-) Custos e Despesas operacionais	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	(21.743)	
(-) Outorga Fixa (parcelamento)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) Outorga Variável	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(677)	(1.355)	
(-) Ressarcimento PMI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(+) Crédito de PIS/COFINS	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.074	2.137	
(-) Depreciação e Amortização	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	(6.202)	
Lucro Operacional	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	31.734	
Receitas (despesas) financeiras líquidas	81	167	415	667	919	1.171	1.423	1.675	1.927	2.179	2.430	2.682	2.934	3.186	3.438	3.690	3.942	4.194	
Lucro antes do imposto de renda	32.430	32.516	32.763	33.015	33.267	33.519	33.771	34.023	34.275	34.527	34.779	35.031	35.283	35.535	35.787	36.039	36.291	35.928	
(-) Imposto de renda e contr. social	(11.002)	(11.031)	(11.115)	(11.201)	(11.287)	(11.372)	(11.458)	(11.544)	(11.629)	(11.715)	(11.801)	(11.887)	(11.972)	(12.058)	(12.144)	(12.229)	(12.315)	(12.192)	
Lucro Líquido	21.428	21.484	21.648	21.814	21.980	22.147	22.313	22.479	22.645	22.812	22.978	23.144	23.311	23.477	23.643	23.810	23.976	23.737	
FLUXO DE CAIXA																			
Lucro Operacional	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	32.348	31.734	
(-) Deduções Competência	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	8.830	
(+) Deduções Caixa	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.756)	(6.694)	
(-) Crédito de PIS/COFINS	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.074)	(2.137)	
(+) Depreciação e Amortização	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	6.202	
EBITDA	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	38.550	37.936	
(+/-) Variação no capital de giro	-	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2.049	
(-) Imposto de renda e contribuição social	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.974)	(10.765)	
Fluxo de Caixa Operacional	27.576	27.581	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	29.219	
Outorga Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CAPEX	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Fluxo de Caixa de Investimentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FLUXO DE CAIXA DO PROJETO	27.576	27.581	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	27.583	29.219	

Tabela 14 – DRE e Fluxo de Caixa do Plano de Negócios Referencial.

Fonte: Elaboração Própria