



ANEXO IV

PLANO DE NEGÓCIOS DE REFERÊNCIA

Índice

I. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	2
II. INTRODUÇÃO.....	13
III. NATUREZA DAS RECEITAS	14
IV. PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA.....	17
A. Fluxo de Caixa – Complexo do Mineirão.....	17
B. Fluxo de Caixa - Concessionária	19
V. PROJEÇÃO DE RECEITAS POR NATUREZA	20
A. Ingressos de futebol	20
B. Áreas VIP	22
C. Exploração Comercial.....	27
D. Exploração Imobiliária	35
E. Publicidade & Patrocínio	37
VI. NATUREZA DAS DESPESAS	40
VII. PROJEÇÃO DE DESPESAS POR NATUREZA.....	40
A. Despesas Indiretas	40
B. Despesas Diretas	43



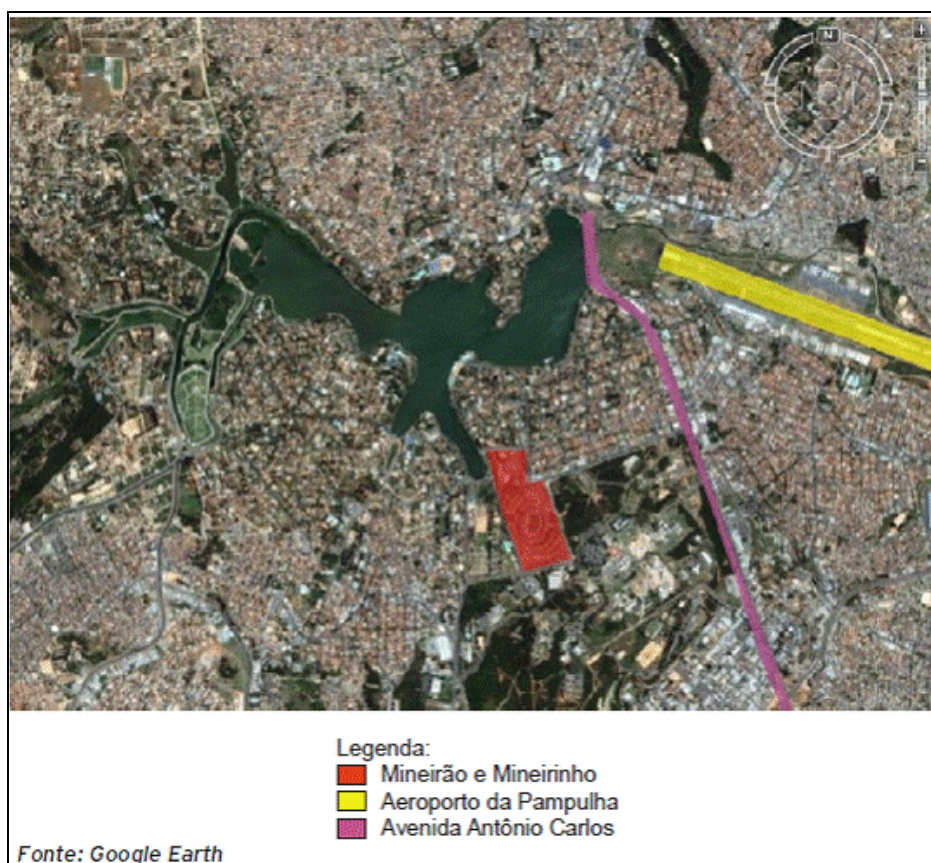
I. SUMÁRIO EXECUTIVO

Belo Horizonte, capital do Estado de Minas Gerais, na região Sudeste do país, é uma das cidades-sede da Copa do Mundo de 2014. A escolha foi anunciada em 31 de maio de 2009, quando a Federação Internacional de Futebol (FIFA) divulgou a lista com as 12 capitais brasileiras escolhidas para sediar o campeonato mundial de futebol. A capital mineira planeja sediar, em 2013, a Copa das Confederações, torneio igualmente organizado pela FIFA. O Estado postula, também, sediar a abertura da Copa, razão pela qual trabalha para atender requisitos necessários para o jogo inaugural.

Para atender aos requisitos da FIFA e transformar o evento Copa em catalisador do desenvolvimento na Capital e Região Metropolitana estão sendo desenvolvidas diversas ações: adequação do COMPLEXO DO MINEIRÃO, melhorias de mobilidade urbana e rede de serviços de apoio (hotéis, receptivo, transporte, entre outros). Estas ações são coordenadas conjuntamente pelo Governo do Estado e Prefeitura de BH, por meio dos respectivos comitês de gestão da Copa 2014.

Com relação ao COMPLEXO DO MINEIRÃO, sua reforma e modernização somam-se a outras ações coordenadas do Estado e Município para desenvolvimento do vetor norte da RMBH: Linha Verde, duplicação da Avenida Antônio Carlos, implantação de BRTs (*Bus Rapid Transit*) e alça de ligação ao Mineirão, Cidade Administrativa, investimentos no Aeroporto Internacional Tancredo Neves e entorno, transferência da rodoviária para o bairro São Gabriel, dentre outras ações concluídas ou em andamento. O objetivo é garantir o máximo de conforto aos torcedores e turistas, além de traduzir as melhorias em benefícios permanentes para a sociedade mineira.

Foto 1 – Localização do empreendimento



O Estádio Magalhães Pinto ou Mineirão, como é conhecido o mais importante estádio do Estado e o segundo maior do país em capacidade e público médio, será o palco principal das Copas em Minas Gerais. O estádio está localizado na Pampulha, uma das regiões mais nobres de Belo Horizonte com grande potencial de consumo da população local, grandes empresas como Usiminas e FEMSA, estudantes e servidores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e turistas. A região é dotada de um conjunto de centros de lazer e educação de grande porte como Jardim Zoológico, Parque Lagoa do Nado, Praça de Esportes do Rotor, Ginásio do Mineirinho e UFMG, além de fazer parte do conjunto de obras de Oscar Niemeyer na região da Pampulha, conjunto este tombado pelo patrimônio histórico estadual e municipal. Adicionalmente, de acordo com pesquisa realizada pela FGV¹, Belo Horizonte apresenta forte potencial para desenvolver atividades de turismo e lazer.

Foto 2 – COMPLEXO DO MINEIRÃO Antes e Depois

¹ “Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores de Desenvolvimento Turístico Regional”, realizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em parceria com o SEBRAE e o Ministério do Turismo, foram analisadas 65 cidades turísticas de acordo com padrão de qualidade internacional.



Fonte: Gustavo Penna Arquiteto & Associados

Foto 3 – COMPLEXO DO MINEIRÃO Modernizado



Fonte: Gustavo Penna Arquiteto & Associados

Foto 4 – Vista Interna Futura



Fonte: Gustavo Penna Arquiteto & Associados

Para realizar a modernização do COMPLEXO DO MINEIRÃO foram estudados diversos modelos de Concessão e o que trouxe melhor relação entre custo e benefício para a sociedade e principais interessados no projeto foi o de Gestão Compartilhada. Neste modelo a CONCESSIONÁRIA será responsável pela execução das obras de modernização e futura operação do COMPLEXO DO MINEIRÃO por um período de 25 anos.

Quadro 1 – Modelo de Gestão Compartilhada e visão por interessado

 Governo de Minas	Estado:	 Clubes:
<ul style="list-style-type: none">• Economia significativa de desembolso• Criação de um legado• Atendimento aos compromissos firmados com governo federal e FIFA		<ul style="list-style-type: none">• Ganhos de receita• Melhores condições do equipamento para realização de partidas de futebol• Maior atratividade para o aumento de público• Novas fontes de receitas
 Sociedade Mineira:		Concessionária:
<ul style="list-style-type: none">• Maior segurança e qualidade dos serviços• Retorno da família• Novo centro de serviços e de lazer no entorno• Valorização da área do entorno do estádio• Valorização do acervo arquitetônico da Pampulha		<ul style="list-style-type: none">• Remuneração atrativa de seu capital• Mitigação dos riscos relacionados aos eventos esportivos• Possibilidade de financiamento favorável• Vantagem competitiva para exploração de novos empreendimentos no entorno• Valorização da marca



A remuneração da CONCESSIONÁRIA será feita através de contraprestação mensal por parte do Governo de Minas Gerais e da exploração comercial do COMPLEXO DO MINEIRÃO. Além disso, a CONCESSIONÁRIA contará com a possibilidade de linha de financiamento do BNDES² de R\$ 400 milhões ou 75% do valor da obra, o que for menor, para investimento em obras que foram orçados em aproximadamente R\$ 654 milhões³, acrescido dos valores de implantação da operação de R\$ 43 milhões⁴.

O estudo econômico do COMPLEXO DO MINEIRÃO modernizado mostra a capacidade, no estágio maduro de operação, de geração para o complexo de aproximadamente R\$ 85 milhões anuais de receita líquida e de cerca de R\$ 20 milhões anuais de resultado operacional pós impostos⁵ gerando uma margem de 24% sobre a receita líquida. Considerando a geração de fluxo de caixa operacional livre, o estádio mostra a capacidade de gerar cerca de R\$ 47 milhões anuais, ou seja, uma margem de 55% da receita líquida do estádio.

A tabela a seguir ilustra o fluxo de caixa projetado para o COMPLEXO DO MINEIRÃO:

Tabela 1– Fluxo de caixa projetado do COMPLEXO DO MINEIRÃO

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.037
R\$ Mil								
Receita Bruta	75.986	74.065	93.504	94.784	95.789	96.722	96.723	96.723
Imposto Sobre Receita	(9.854)	(9.610)	(12.146)	(12.328)	(12.471)	(12.604)	(12.604)	(12.604)
% Receita Bruta	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Receita Líquida	66.132	64.456	81.358	82.456	83.318	84.117	84.118	84.118
Despesas Operacionais	(24.237)	(24.514)	(26.469)	(26.640)	(26.775)	(26.899)	(26.895)	(26.825)
% Receita Líquida	-37%	-38%	-33%	-32%	-32%	-32%	-32%	-32%
Depreciação	31.182	31.182	31.182	31.182	31.182	26.182	26.182	26.182
% Receita Líquida	47%	48%	38%	38%	37%	31%	31%	31%
EBIT	10.713	8.759	23.707	24.633	25.361	31.036	31.041	31.111
% Receita Líquida	16%	14%	29%	30%	30%	37%	37%	37%
IRR + CSSL	(3.642)	(2.978)	(8.060)	(8.375)	(8.623)	(10.552)	(10.554)	(10.578)
% EBIT	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%
Fluxo de Caixa	38.253	36.963	46.829	47.440	41.375	46.666	46.670	40.170
% Receita Líquida	58%	57%	58%	58%	50%	55%	55%	48%

Fonte: Análise Accenture

² A linha de Financiamento do BNDES seguirá as regras de “Análise e Celebração de Operações de Crédito para Arenas da Copa 2014” elaborado pelo próprio BNDES.

³ Valor de orçamento está detalhado no ANEXO XIII - ORÇAMENTO REFERENCIAL DA OBRA.

⁴ Valores de implantação serão detalhados no tópico IV deste documento

⁵ Resultado operacional pós impostos sem a consideração das despesas financeiras



É importante frisar que o fluxo de caixa destinado à CONCESSIONÁRIA não equivale às receitas totais previstas para o empreendimento. Parte das receitas será destinada aos fornecedores de conteúdo dos eventos conforme os acordos comerciais estabelecidos

Dentro desta premissa, foi considerada uma margem média aproximada de 50%, refletindo um cenário possível resultante de negociações com os fornecedores de conteúdo, como clubes, promotores de eventos e outros. O valor de 50% utilizado reflete as condições atuais dos acordos comerciais entre ADEMG e seus fornecedores de conteúdo, descritas a seguir:

- Para eventos de não futebol: fornecedor de conteúdo arca com o custo de aluguel do estádio e tem direito à comercialização dos ingressos regulares e áreas VIP (arcando com as despesas de vendas). A CONCESSIONÁRIA mantém o direito de exploração comercial (lojas, memorial, bares e restaurantes e estacionamento)
- Para eventos de futebol: fornecedor de conteúdo arca com os custos de operação do estádio referentes ao evento e tem direito à comercialização integral dos ingressos regulares (arcando com as despesas de vendas), aproximadamente 54 mil assentos, e participação de 5% das receitas de bares e restaurantes e à receita advinda dos ingressos do memorial (estes independente da realização de jogos) e exploração do estacionamento. A CONCESSIONÁRIA, além dos 95% das receitas mencionadas, permanece com as receitas oriundas de camarotes, cadeiras VIP, cotas de publicidade e patrocínio, aluguel de espaços para lojas e memorial do esporte.

Qualquer percentual de margem média para a CONCESSIONÁRIA diferente dos 50% utilizados depende de negociações distintas entre os fornecedores de conteúdo e a CONCESSIONÁRIA, que envolveriam, possivelmente, solução superior a atual para fornecedores de conteúdos, especialmente os clubes de futebol

O fluxo de caixa projetado para a CONCESSIONÁRIA pode ser visto a seguir:

Tabela 2 – Fluxo de Caixa Projetado da CONCESSIONÁRIA

R\$ Mil	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2037
Fluxo de Caixa	14.796	14.714	23.408	24.257	18.375	25.594	25.597	19.121
% Fluxo do Mineirão	39%	40%	50%	51%	44%	55%	55%	48%

Fonte: Análise Accenture

O estudo econômico apresentado busca a diversificação das receitas do COMPLEXO DO MINEIRÃO, tanto nos dias de jogos de futebol como em dias em que não houver jogo. O conceito para a exploração do estádio é incentivar a revitalização do ativo em dias de não evento (jogo ou qualquer outro grande evento), para tanto, conceituou-se uma área para exploração comercial independente do estádio em si, como a foto a seguir mostra.

Foto 5 – Conceito de Exploração do Complexo do Mineirão



Fonte: Gustavo Penna Arquiteto & Associados

O projeto arquitetônico desenvolvido objetivou a modularização e a flexibilização de áreas para maximizar o potencial de exploração comercial nos jogos e também de atratividade do complexo ao público, visitantes e turistas.

Para a exploração dessas áreas foram consideradas cinco fontes de receitas:

- Ingressos de Futebol:** receitas formadas pela venda de ingressos para as partidas de futebol realizadas no COMPLEXO DO MINEIRÃO. As receitas entendidas como ingresso correspondem aos cerca de 54 mil assentos localizados nos anéis superior e inferior do estádio. Com o rebaixamento de 3,5 m do gramado, a atual geral será expandida e convertida em uma arquibancada com cadeiras padrão.
- Área VIP:** receitas provenientes da locação de áreas diferenciadas do estádio. Neste plano de negócio estão considerados camarotes e cadeiras VIP's alocados, principalmente, no anel intermediário com acesso exclusivo.
- Exploração Comercial:** receitas advindas de aluguel de espaços concedidos para fins comerciais por meio de contratos de média e longa duração. Para a elaboração do Plano de Negócios de Referência foram considerados os seguintes produtos: Galeria de Lojas, Restaurantes, Bar Área VIP (Camarotes e Cadeiras), Bar Área Padrão (demais setores), Estacionamento (Dia de Jogo, Dias sem Jogo,



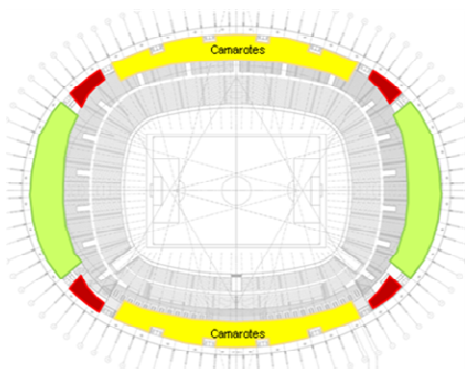
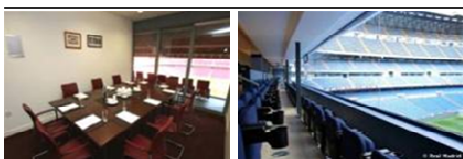
Dias de Eventos e Feira de Automóveis) e Memorial do esporte (Aluguel e Ingressos);

- d) Exploração Imobiliária: receitas advindas de aluguel de espaços disponíveis no COMPLEXO DO MINEIRÃO para a realização de eventos. Ao contrário da Exploração Comercial, os contratos são de curto prazo, para fins como, por exemplo: *shows*, festas, etc. Além disto, foram considerados os seguintes espaços para aproveitamento concedido: a esplanada em torno do estádio onde se vislumbra o aluguel de duas grandes áreas para montagem de palco; aluguel da própria área do estádio, contemplando os setores existentes e o campo, para realização de *shows* e eventos de maior público;
- e) Publicidade & Patrocínio: receitas advindas da exploração de produtos de propriedade comercial, como cotas de patrocínio, de apoio e *naming rights* (direito de dar nome a um empreendimento ou espaço físico). Os contratos de Publicidade & Patrocínio incluem a disponibilização de mídia e exposição de marca nos camarotes e no centro de convenções, sendo passível a celebração de contratos de exclusividade de marcas. Os percentuais de participação de cada um dos produtos serão apresentados posteriormente.

As fotos a seguir ilustram os conceitos dos principais produtos descritos acima.

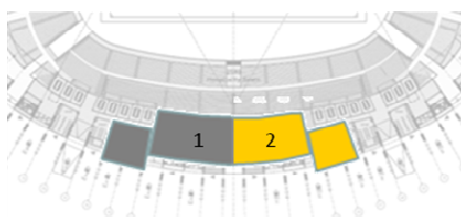
Foto 6 – Exemplificação de Conceitos de Produtos

Camarotes



anel intermediário para produtos especiais
(camarotes, assentos, clubs corporativos)

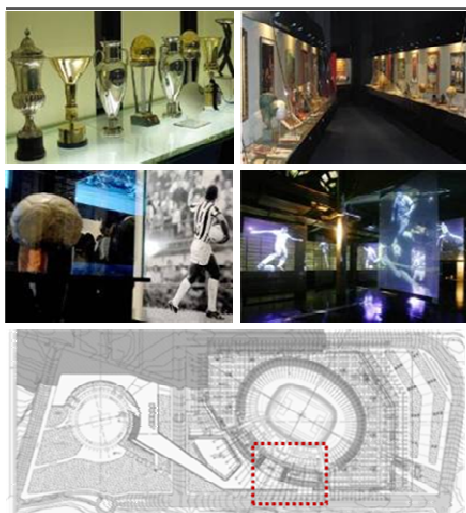
Restaurantes Temáticos



restaurantes panorâmicos com acesso e uso independente (ex. Rascal, Fogo de Chão, Xapuri)



Memorial do Esporte

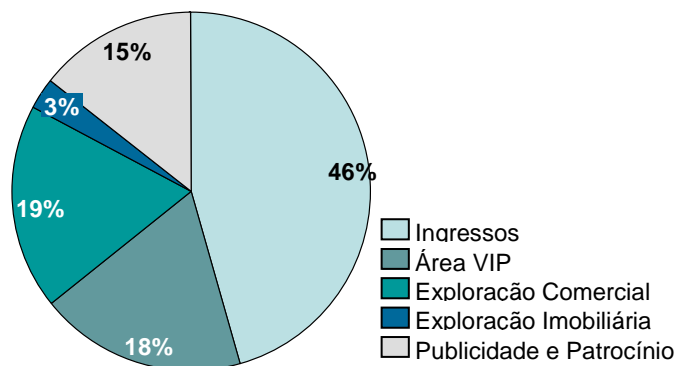


Lojas



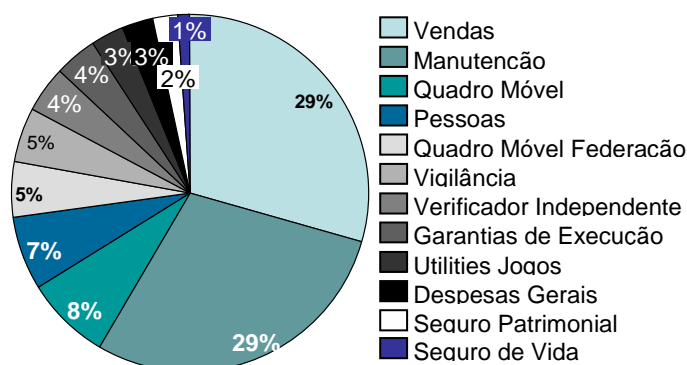
Como o gráfico a seguir mostra, a receita de ingressos é a principal fonte de receitas do COMPLEXO DO MINEIRÃO, no entanto esta é a fonte de receitas mais sujeita ao compartilhamento com os fornecedores de conteúdo. Em seguida, as fontes de receita de maior expressão são as provenientes das áreas VIP e da exploração comercial que juntas acumulam 37% das receitas do complexo.

Gráfico 1 – Divisão das Receitas do Complexo do Mineirão



As despesas operacionais projetadas compõem cerca de 31% das receitas líquidas sendo que as despesas com vendas e manutenção representam 58% das despesas operacionais. O gráfico a seguir mostra a distribuição das despesas operacionais.

Gráfico 2 – Divisão das Despesas do Complexo do Mineirão



A construção do plano de negócio foi baseada em uma pesquisa de mercado onde se buscou a identificação dos segmentos de potenciais clientes do novo Mineirão, considerando pessoas físicas e jurídicas, assim como a caracterização da demanda por produtos e serviços a serem oferecidos pelo novo estádio. Os principais resultados desta pesquisa foram:

Identificação de 3 segmentos de mercado distintos⁴:

- **Perfil Convencional:** O atributo “Preço” é de grande importância; Composto por: 30% Classe AB, 70% Classe CD; 32% moram próximo ao Mineirão; 77% frequentam arquibancadas e 8% assentos Premium; Hábito de comprar ingressos diretamente na bilheteria; Maior insatisfação com os preços de ingressos praticados atualmente.
- **Perfil Seletivo:** Busca preço e conforto para decisão de compra; Composto por: 48% Classe AB, 52% Classe CD; 24% moram próximo ao Mineirão; 71% frequentam arquibancadas e 16% assentos Premium; Hábito de comprar na bilheteria, e apresenta maior utilização na compra através de outros canais (34%); É o mais insatisfeito com segurança externa existente atualmente.
- **Perfil Personalizado:** O atributo “Experiência” é de grande importância; Composto por: 70% Classe AB, 30% Classe CD; 15% moram próximo ao Mineirão; 52% frequentam arquibancadas e 38% assentos premium; Tendência de utilização de novos canais para aquisição de ingressos (40%), internet e lojas autorizadas; Mais insatisfeito com infraestrutura e experiência apresentadas atualmente.

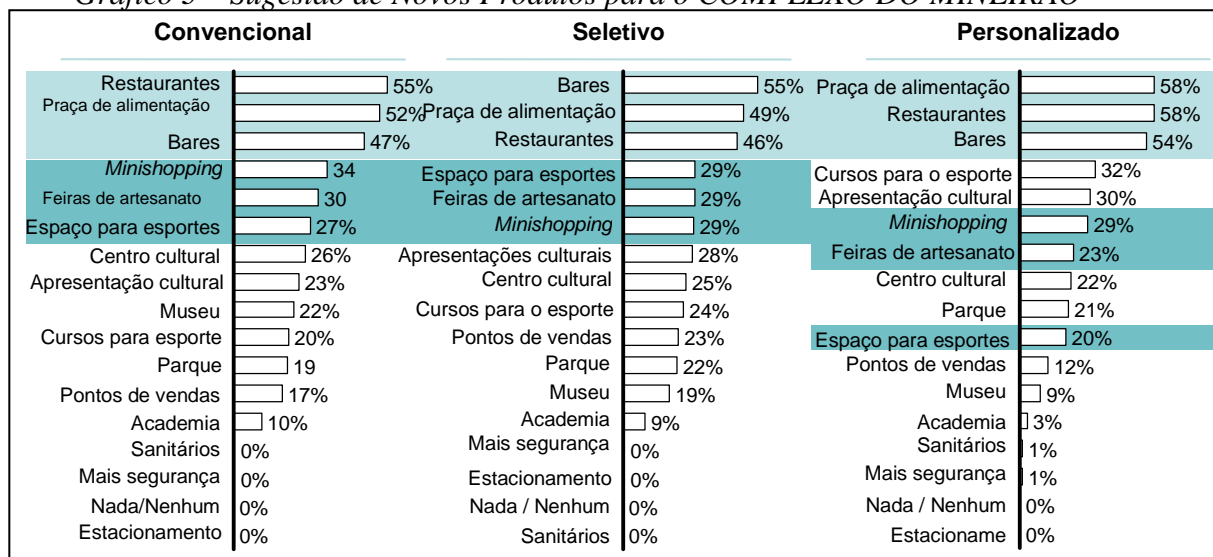
A pesquisa também identificou quais novos produtos deveriam fazer parte do COMPLEXO DO MINEIRÃO após sua modernização na opinião da população. O resultado confirmou a necessidade de ofertas relacionadas à alimentação seguidas de um *mini shopping* e feiras de artesanato como as principais solicitações do público. Estas são algumas das atividades que o concessionário poderá explorar, sendo possível, ao longo da concessão, que se identifiquem outras oportunidades de exploração do complexo.

⁴ Pesquisa quantitativa realizada pela IPSOS entre 3/jan/2010 e 20/fev/2010 com a população da cidade de Belo Horizonte. A amostra foi composta por: 54% Homens e 46% Mulheres; 13% Classe A, 32% Classe B, 42% Classe C e 13% Classe D; Residência próxima ao Mineirão: 25% até 5 km e 75% acima de 5 km; Faixa Etária: 28% Mais de 50 anos, 22% de 40 a 50 anos, 15% de 33 a 39 anos, 15% de 26 a 32 anos e 20% de 17 a 25 anos.



O gráfico a seguir ilustra a sugestão de novos produtos por segmento:

Gráfico 3 – Sugestão de Novos Produtos para o COMPLEXO DO MINEIRÃO



Já as entrevistas com as Pessoas Jurídicas⁵ confirmaram as hipóteses de demanda por um espaço para a realização de eventos e por propriedades de relacionamento. Resumidamente, a pesquisa com empresas mostrou:

- As empresas demonstram grande interesse nos camarotes, pois possibilitam relacionamento com seus interessados;
- As empresas também confirmaram a hipótese de um centro de serviços no COMPLEXO DO MINEIRÃO onde restaurantes e lojas mais se destacariam para o aumento do tráfego e desta forma do valor dos produtos de comunicação e exposição;
- Todas as empresas indicaram demanda por locais de locação em Belo Horizonte para realização de eventos corporativos que podem ir de 100 a 3000 pessoas;
- Patrocínios de setores também levantaram interesse nas empresas.

Ainda, a fim de mitigar os riscos para a CONCESSIONÁRIA, o Governo apresentará garantias de alta segurança e liquidez em caso de inadimplemento do pagamento da contraprestação e também assumirá parte dos riscos de demanda conforme exposto no ANEXO V - REMUNERAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA E MECANISMOS DE PAGAMENTO.

⁵ Pesquisa de profundidade realizada pela IPSOS entre 3/jan/2010 e 20/fev/2010 com algumas das principais empresas com sede ou escritório em Belo Horizonte/MG.



II. INTRODUÇÃO

PLANO DE NEGÓCIOS DE REFERÊNCIA é o documento que reúne as principais informações sobre o empreendimento COMPLEXO DO MINEIRÃO, com suas características, condições e necessidades. Assim, são analisadas a viabilidade e a potencialidade do empreendimento, com o detalhamento das Receitas, Despesas, Fluxo de Caixa, entre outras informações. O plano de negócios aqui elaborado busca descrever o modelo de negócios previsto para o COMPLEXO DO MINEIRÃO. Considerou-se como ponto de partida o prazo determinado de 27 (vinte e sete) anos para a concessão, estabelecido no Edital.

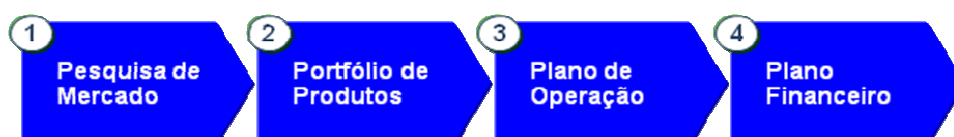
O Plano de Negócios de Referência descrito neste ANEXO tem a função de identificar a margem operacional de referência, que será usada como elemento do cálculo da remuneração da concessionária, nos termos da cláusula 19ª do Contrato e do ANEXO V - REMUNERAÇÃO DA CONCESSIONÁRIA E MECANISMOS DE PAGAMENTO. Para tanto, são quantificadas a potencial geração de receitas operacionais do COMPLEXO DO MINEIRÃO, as respectivas despesas atreladas a essa operação, e, conseqüentemente o fluxo de caixa livre do COMPLEXO DO MINEIRÃO e da CONCESSIONÁRIA durante o período de concessão de 27 anos.

O objetivo deste Plano de Negócios de Referência é o de constituir uma referência para a avaliação do desempenho da CONCESSIONÁRIA quanto ao potencial de geração de receitas do COMPLEXO DO MINEIRÃO. Por isso, sua elaboração pressupõe uma empresa fictícia, com um desempenho adequado ao modelo de negócios contido no Edital. As opções tomadas para a concepção deste plano de negócios não vinculam os licitantes, que possuem autonomia para adotar outras escolhas que impactem na geração de receitas e na realização de despesas.

Não é objetivo deste Plano de Negócios de Referência descrever ou definir modelos de rateio e distribuição das receitas e resultados financeiros gerados pelo COMPLEXO DO MINEIRÃO. Deste modo, os valores descritos nesse ANEXO são orientadores da capacidade de geração de receitas e resultados financeiros do COMPLEXO DO MINEIRÃO como um todo, devendo a apropriação dos respectivos valores financeiros seguir os acordos comerciais e jurídicos respectivos entre as partes atuantes no negócio. O Plano de Negócios da CONCESSIONÁRIA deverá ser entregue ao Poder Concedente após a assinatura do CONTRATO, devendo ser o mesmo documento aprovado pelos Financiadores, na forma estabelecida.

As análises são feitas com uma projeção de crescimento geral de cinco anos, que se estabiliza nos anos subsequentes. As projeções são feitas em termos reais, sem inflação.

A construção do Plano de Negócio seguiu o seguinte fluxo de atividades:





A etapa de Pesquisa de Mercado buscou a identificação dos segmentos de clientes potenciais do novo Mineirão, considerando pessoas físicas e jurídicas, assim como a identificação da demanda por produtos e serviços a serem oferecidos pelo novo estádio. O resultado desta pesquisa pode ser conferido no ANEXO III – PESQUISAS DE MERCADO deste Edital.

A etapa de Portfólio de Serviços consistiu na análise dos resultados provenientes da pesquisa de mercado para a definição da cesta de produtos e serviços mais indicada ao novo estádio dada as condições de arquitetura e necessidades operacionais. Também nesta etapa estudaram-se os preços a serem aplicados ao portfólio baseando-se tanto nos resultados da pesquisa de mercado como em *benchmarks* internos de outros estádios e serviços comparáveis.

A etapa de Plano de Operação buscou identificar as necessidades operacionais para a entrega do portfólio definido e avaliar os custos relativos. Esse estudo também foi baseado em *benchmarks* internos de outros estádios e serviços comparáveis.

Por fim, a etapa de Plano Financeiro consolidou os estudos das três etapas anteriores elaborando o fluxo de caixa do COMPLEXO DO MINEIRÃO e do Operador a partir das premissas de projeções. Estas premissas foram baseadas em dados históricos de outras cidades sedes de copa do mundo e em informações sobre a demanda de mercado obtida na pesquisa de mercado realizada.

A fim de facilitar a compreensão das estimativas, dividiu-se este plano de negócio em cinco partes. A primeira descreve, em linhas gerais, as naturezas geradoras de receita consideradas no empreendimento, a saber: Ingressos de Futebol, Área VIP, Exploração Comercial, Exploração Imobiliária e Publicidade & Patrocínio. A segunda parte elucida as projeções previstas no fluxo de caixa sugerido, tanto para o COMPLEXO DO MINEIRÃO como para a CONCESSIONÁRIA. Já a terceira parte analisa, de forma detalhada, cada um dos produtos geradores de receita, com suas fórmulas, dados e tabelas de projeção. A quarta parte descreve, de maneira genérica, a natureza das despesas e sua classificação em despesas diretas ou indiretas. Por fim, a última parte analisa detalhadamente cada produto gerador de despesa, direta ou indireta, descrevendo suas fórmulas, dados e tabelas.

III. NATUREZA DAS RECEITAS

Tendo como base os PROJETOS ARQUITETÔNICOS E DE ENGENHARIA desenvolvidos para o COMPLEXO DO MINEIRÃO, ANEXO XII, e os resultados das PESQUISAS DE MERCADO realizadas, ANEXO III, foram estipuladas cinco naturezas de receitas do COMPLEXO DO MINEIRÃO: Ingressos de futebol, Área VIP, Exploração Comercial, Exploração Imobiliária e Publicidade & Patrocínio.

Para cada uma destas naturezas, foi desenhado e definido um conjunto de produtos com orientação comercial, focando o potencial de geração de receitas do estádio. As premissas utilizadas para a composição de produtos podem ser vistas nos itens que seguem:



- a) Ingressos de Futebol: a natureza destas receitas é formada pela venda de ingressos para as partidas de futebol realizadas no COMPLEXO DO MINEIRÃO;
- b) Área VIP: agrupa as receitas provenientes da locação de áreas diferenciadas do estádio. Neste plano de negócio estão considerados os camarotes e as cadeiras VIP's;
- c) Exploração Comercial: aproveitamento concedido para fins comerciais por meio de contratos de média e longa duração. Para a elaboração deste Plano de Negócios de Referência foram considerados os seguintes produtos: Galeria de Lojas, Restaurantes, Bar Área VIP (Camarotes e Cadeiras), Bar Área Padrão (demais setores), Estacionamento (Dia de Jogo, Dias sem Jogo, Dias de Eventos e Feira de Automóveis) e Memorial do esporte (Aluguel e Ingressos);
- d) Exploração Imobiliária: aproveitamento concedido dos espaços disponíveis no COMPLEXO DO MINEIRÃO para a realização de eventos. Ao contrário da Exploração Comercial, os contratos são de curto prazo, para fins como, por exemplo: *shows*, festas, etc. Além disto, foram considerados os seguintes espaços para aproveitamento concedido: a esplanada em torno do estádio onde se vislumbra o aluguel de duas grandes áreas para montagem de palco; aluguel da própria área do estádio, contemplando os setores existentes e o campo, para realização de *shows* e eventos de maior público;
- e) Publicidade & Patrocínio: exploração de produtos de propriedade comercial, como cotas de patrocínio, de apoio e *naming rights* (direito de dar nome a um empreendimento ou espaço físico). Os contratos de Publicidade & Patrocínio incluem a disponibilização de mídia e exposição de marca nos camarotes e no centro de convenções, sendo passível a celebração de contratos de exclusividade de marcas. Os percentuais de participação de cada um dos produtos serão apresentados posteriormente.

O agrupamento dos produtos e a identificação da natureza das receitas levaram em consideração, entre outras fontes de dados, os resultados obtidos nas pesquisas de campo. As pesquisas quantitativas e qualitativas (ANEXO III - PESQUISAS DE MERCADO), feitas com pessoas físicas e representantes de pessoas jurídicas.

Desta forma, um dos principais resultados das pesquisas é a precificação estimada para as fontes de receitas, o que permite a análise da estruturação da oferta de produtos e serviços, bem como sua respectiva proposta de preços. É possível observar os valores no Quadro 2 .



Quadro 2 – Fonte de receitas

Natureza	Produto	Preço (R\$)	Segmento Alvo
Ingressos Futebol	Arquibancada	<ul style="list-style-type: none">• Laterais: \$ 25• Centro 1: \$30• Centro 2: \$35	<ul style="list-style-type: none">• Convencional• Seletivo• Personalizado
	Setores Especiais	<ul style="list-style-type: none">• Laterais: \$ 30• Centro 1: \$35• Centro 2: \$40	<ul style="list-style-type: none">• Convencional• Seletivo• Personalizado
Área VIP	Cadeiras Premium	<ul style="list-style-type: none">• Laterais: \$50• Centro 1: \$50• Centro 2: \$95	<ul style="list-style-type: none">• Seletivo e Personalizado
Exploração Comercial	Camarotes	<ul style="list-style-type: none">• Aluguel: R\$ 145/m²	<ul style="list-style-type: none">• PJ e Personalizado
	Galeria de Lojas	<ul style="list-style-type: none">• Aluguel: R\$ 174/m²	<ul style="list-style-type: none">• Seletivo e Personalizado
	Restaurantes	<ul style="list-style-type: none">• Taxa sobre Faturamento: 15%	<ul style="list-style-type: none">• Seletivo e Personalizado
	Bar área VIP	<ul style="list-style-type: none">• Taxa sobre Faturamento: 15%	<ul style="list-style-type: none">• Convencional e Seletivo
	Bar área padrão	<ul style="list-style-type: none">• Jogo: \$ 15/carro• Não Jogo: \$ 4/h• Feira Automóvel: \$ 10/carro	<ul style="list-style-type: none">• Seletivo e Personalizado
	Estacionamento	<ul style="list-style-type: none">• Aluguel: \$ 10/m²• Taxa sobre Faturamento: 15%	<ul style="list-style-type: none">• Todos
Exploração Imobiliária	Estádio	<ul style="list-style-type: none">• Aluguel: \$ 200 mil/dia	<ul style="list-style-type: none">• PJ
Patrocínio & Publicidade	Esplanada	<ul style="list-style-type: none">• Aluguel: \$6,7/m²dia	<ul style="list-style-type: none">• PJ
	Patrocínio	<ul style="list-style-type: none">• Cota: \$ 1.750 mil/ano	<ul style="list-style-type: none">• PJ
	Apoio	<ul style="list-style-type: none">• Cota: \$ 350 mil/ano	<ul style="list-style-type: none">• PJ
Fonte: Análise Accenture	Naming Rights	<ul style="list-style-type: none">• Contrato: \$ 4 milhões/ano	<ul style="list-style-type: none">• PJ

É importante ressaltar a existência de oportunidades de geração de receitas adicionais, que não estão previstas neste plano de negócios de referência. Estas receitas dependem do interesse do operador em realizar novos investimentos e ainda, do atendimento à legislação urbanística e às obrigações descritas no ANEXO VII - RESPONSABILIDADES DA CONCESSIONÁRIA. Podemos citar como exemplos de receitas adicionais:

- a) redistribuição das áreas VIP do estádio: realização do espelhamento sugerido das áreas de camarotes e cadeiras VIP no anel intermediário (ANEXO XII - PROJETOS ARQUITETÔNICOS E DE ENGENHARIA);
- b) duplicação das áreas de exploração comercial: divisão do pé direito duplo das lojas concebidas com essa característica para a construção de dois andares de lojas comerciais com pé direito simples;
- c) exploração futura da área de estacionamento descoberto no pós-copa: desenvolvimento de empreendimentos comerciais na área do estacionamento descoberto (expansão da feira de veículos, já realizada atualmente, e outros eventos que a CONCESSIONÁRIA visualize).



IV. PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

Nesse item, algumas siglas são utilizadas com certa frequência, razão pela qual são abaixo definidas.

1. **CAPEX** – Sigla da expressão inglesa *Capital Expenditure* (em português, despesas de capital ou investimento em bens de capital) e que designa o montante de dinheiro despendido na aquisição (ou introdução de melhorias) de bens de capital de uma determinada empresa. O **CAPEX** é, portanto, o montante de investimentos realizados em equipamentos e instalações de forma a manter a produção de um produto ou a prestação de um serviço ou para manter em funcionamento um negócio ou um determinado sistema.
2. **EBITDA** – Sigla da expressão inglesa *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*. Em português, Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.
3. **EBIT** – Sigla da expressão inglesa *Earnings Before Interest and Taxes*. É o lucro antes de encargos financeiros (pagamento de juros) e impostos. Este indicador reflete os resultados da empresa antes das deduções financeiras e fiscais.
4. **IRPJ** – Imposto de Renda Pessoa Jurídica.
5. **CSSL** – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.
6. **NOPLAT** – Sigla da expressão inglesa *Net Operating Profit Less Adjustes Taxes*. É o lucro operacional líquido menos os impostos ajustados (para o regime de caixa).

A. Fluxo de Caixa – Complexo do Mineirão

Tendo como referência os produtos descritos no item anterior, foram projetadas as demandas, receitas e custos operacionais que lhes são associados. Estas projeções são detalhadamente descritas nos próximos tópicos desse documento.

Vale ressaltar que nos anos de Copa do Mundo e de Copa das Confederações as receitas foram reduzidas considerando a posição conservadora de que durante esses eventos todas as receitas geradas são destinadas à FIFA. Deste modo no ano de 2013, o equivalente a um mês de receitas foi desconsiderado e em 2014 o equivalente a dois meses de receita.

Além das receitas e despesas operacionais consideradas no fluxo de caixa do COMPLEXO DO MINEIRÃO, foram considerados outros quatro fatores:

1. reinvestimento de cerca de 1% do **CAPEX** investido na obra a cada 5 (cinco) anos;
2. investimento inicial para instalação da operação de cerca de R\$ 25 milhões, composto por:
 - a) Compra e implementação de equipamentos de informática (servidores, computadores impressoras e *data center*);
 - b) Implementação de sistema de gestão integrada (ERP);



- c) Desenho de processos, políticas e procedimentos;
 - d) Contratação de funcionários e parceiros;
 - e) Remuneração dos custos com o projeto de modelagem deste Edital conforme previsto em contrato;
 - f) Aquisição de telão.
3. Custos relacionados às cartas de fianças necessárias para a garantia exigida pelo financiador da obra e para a garantia de realização da obra exigida pelo contrato deste edital totalizando cerca de R\$ 5,77 MM no primeiro ano de obra e R\$ 10,77 MM no segundo ano de obra.
4. Custos referentes a possíveis exigências de financiadores do projeto como contratação de empresa independente para gerenciar e fiscalizar a realização dos investimentos e contratação de entidade certificadora de Qualidade Ambiental reconhecida internacionalmente e/ou acreditada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, com vistas à obtenção de certificação. Essas contratações geram um custo adicional nos dois anos de construção de aproximadamente R\$ 1,832 milhão. Este dimensionamento foi baseado nas seguintes premissas:
- a) Custo de certificação ambiental: 0,15% do custo da obra, dado divulgado pela Fundação Vanzolini como média mundial;
 - b) Custo de gestão e fiscalização da realização dos investimentos: R\$ 35 mil ao mês durante o período de obra. Valor baseado em cotações com empresas especializadas neste serviço no mercado de São Paulo adicionado de custos de deslocamento para Belo Horizonte.

Como resultado, temos que o plano de negócio sugerido para o COMPLEXO DO MINEIRÃO tem a capacidade de gerar, após a maturidade da concessão, prevista para o ano posterior à Copa do Mundo FIFA 2014, uma margem de *EBTIDA* de 68% e de fluxo de caixa de 58%. O quadro abaixo mostra o fluxo de caixa operacional (sem investimentos) gerado pelo COMPLEXO DO MINEIRÃO.

Tabela 3 – Fluxo de Caixa Projetado do COMPLEXO DO MINEIRÃO

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.037
R\$ Mil								
Receita Bruta	75.986	74.065	93.504	94.784	95.789	96.722	96.723	96.723
Ingressos	34.654	32.802	39.613	39.613	39.613	39.613	39.613	39.613
Área VIP	14.050	14.437	19.321	19.321	19.321	19.321	19.321	19.321
Exploração Comercial	14.252	14.206	18.495	18.845	18.921	18.923	18.924	18.924
Exploração Imobiliária	1.952	2.550	3.989	4.919	5.849	6.779	6.779	6.779
Publicidade e Patrocínio	11.078	10.071	12.085	12.085	12.085	12.085	12.085	12.085
Imposto Sobre Receita	(9.854)	(9.610)	(12.146)	(12.328)	(12.471)	(12.604)	(12.604)	(12.604)
% Receita Bruta	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
Receita Líquida	66.132	64.456	81.358	82.456	83.318	84.117	84.118	84.118
Ingressos	30.409	28.784	34.761	34.761	34.761	34.761	34.761	34.761
Área VIP	12.329	12.668	16.954	16.954	16.954	16.954	16.954	16.954
Exploração Comercial	12.221	12.182	15.860	16.159	16.225	16.227	16.228	16.228
Exploração Imobiliária	1.674	2.186	3.421	4.218	5.016	5.813	5.813	5.813



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

<i>Publicidade e Patrocínio</i>	9.499	8.636	10.363	10.363	10.363	10.363	10.363	10.363
Despesas Operacionais	(24.237)	(24.514)	(26.469)	(26.640)	(26.775)	(26.899)	(26.895)	(26.825)
<i>Ingressos</i>	<i>(10.395)</i>	<i>(10.447)</i>	<i>(10.378)</i>	<i>(10.357)</i>	<i>(10.340)</i>	<i>(10.324)</i>	<i>(10.322)</i>	<i>(10.294)</i>
<i>Área VIP</i>	<i>(4.537)</i>	<i>(4.819)</i>	<i>(5.760)</i>	<i>(5.750)</i>	<i>(5.742)</i>	<i>(5.734)</i>	<i>(5.733)</i>	<i>(5.719)</i>
<i>Exploração Comercial</i>	<i>(3.023)</i>	<i>(3.025)</i>	<i>(3.629)</i>	<i>(3.680)</i>	<i>(3.685)</i>	<i>(3.678)</i>	<i>(3.677)</i>	<i>(3.664)</i>
<i>Exploração Imobiliária</i>	<i>(4.256)</i>	<i>(4.369)</i>	<i>(4.595)</i>	<i>(4.754)</i>	<i>(4.913)</i>	<i>(5.072)</i>	<i>(5.072)</i>	<i>(5.067)</i>
<i>Publicidade e Patrocínio</i>	<i>(2.027)</i>	<i>(1.854)</i>	<i>(2.107)</i>	<i>(2.100)</i>	<i>(2.095)</i>	<i>(2.091)</i>	<i>(2.090)</i>	<i>(2.082)</i>
EBITDA	41.895	39.941	54.890	55.815	56.543	57.219	57.224	57.293
<i>Ingressos</i>	<i>20.014</i>	<i>18.337</i>	<i>24.382</i>	<i>24.404</i>	<i>24.421</i>	<i>24.437</i>	<i>24.438</i>	<i>24.467</i>
<i>Área VIP</i>	<i>7.792</i>	<i>7.849</i>	<i>11.194</i>	<i>11.204</i>	<i>11.213</i>	<i>11.220</i>	<i>11.221</i>	<i>11.235</i>
<i>Exploração Comercial</i>	<i>9.199</i>	<i>9.156</i>	<i>12.231</i>	<i>12.480</i>	<i>12.540</i>	<i>12.549</i>	<i>12.550</i>	<i>12.564</i>
<i>Exploração Imobiliária</i>	<i>(2.582)</i>	<i>(2.182)</i>	<i>(1.174)</i>	<i>(536)</i>	<i>102</i>	<i>741</i>	<i>741</i>	<i>746</i>
<i>Publicidade e Patrocínio</i>	<i>7.472</i>	<i>6.782</i>	<i>8.256</i>	<i>8.263</i>	<i>8.268</i>	<i>8.272</i>	<i>8.273</i>	<i>8.281</i>
Depreciação	31.182	31.182	31.182	31.182	31.182	26.182	26.182	26.182
<i>% Receita Líquida</i>	<i>47%</i>	<i>48%</i>	<i>38%</i>	<i>38%</i>	<i>37%</i>	<i>31%</i>	<i>31%</i>	<i>31%</i>
EBIT	10.713	8.759	23.707	24.633	25.361	31.036	31.041	31.111
<i>% Receita Líquida</i>	<i>16%</i>	<i>14%</i>	<i>29%</i>	<i>30%</i>	<i>30%</i>	<i>37%</i>	<i>37%</i>	<i>37%</i>
IRR + CSSL	(3.642)	(2.978)	(8.060)	(8.375)	(8.623)	(10.552)	(10.554)	(10.578)
<i>% EBIT</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>	<i>34%</i>
NOPLAT	7.070	5.781	15.647	16.258	16.738	20.484	20.487	20.533
<i>% Receita Líquida</i>	<i>11%</i>	<i>9%</i>	<i>19%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>24%</i>	<i>24%</i>	<i>24%</i>
Fluxo de Caixa	38.253	36.963	46.829	47.440	41.375	46.666	46.670	40.170
<i>% Receita Líquida</i>	<i>58%</i>	<i>57%</i>	<i>58%</i>	<i>58%</i>	<i>50%</i>	<i>55%</i>	<i>55%</i>	<i>48%</i>

Fonte: Análise Accenture

B. Fluxo de Caixa - Concessionária

É importante frisar que o fluxo de caixa destinado à CONCESSIONÁRIA não representa a totalidade das receitas previstas para o empreendimento. Parte das receitas será destinada aos fornecedores de conteúdo dos eventos.

Dentro desta premissa, foi considerada uma margem média aproximada de 50%, refletindo um cenário possível resultante de negociações com os fornecedores de conteúdo, como clubes, promotores de eventos e outros. O valor de 50% utilizado reflete as condições atuais dos acordos comerciais entre ADEMG e seus fornecedores de conteúdo, descrita a seguir:

- Para eventos de não futebol: fornecedor de conteúdo arca com o custo de aluguel do estádio e tem direito à comercialização dos ingressos regulares e áreas VIP (arcando com as despesas de vendas). A CONCESSIONÁRIA mantém o direito de exploração comercial (lojas, memorial, bares e restaurantes e estacionamento)



- Para eventos de futebol: fornecedor de conteúdo arca com os custos de quadro móvel (estádio e federação) e tem direito à comercialização dos ingressos regulares (arcando com as despesas de vendas), aproximadamente, 54 mil assentos, à uma participação de 5% das receitas de bares e restaurantes e à receita advinda dos ingressos do memorial (estes independente da realização de jogos).

Qualquer percentual de margem média para a CONCESSIONÁRIA diferente dos 50% utilizados depende de negociações distintas entre os fornecedores de conteúdo e a CONCESSIONÁRIA.

O fluxo de caixa projetado para a CONCESSIONÁRIA pode ser visto a seguir:

Tabela 4 – Fluxo de Caixa Projetado da CONCESSIONÁRIA

R\$ Mil	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2037
Fluxo de Caixa	14.796	14.714	23.408	24.257	18.375	25.594	25.597	19.121
% Fluxo do Mineirão	39%	40%	50%	51%	44%	55%	55%	48%

Fonte: Análise Accenture

V. PROJEÇÃO DE RECEITAS POR NATUREZA

Este tópico tem como principal objetivo apresentar a metodologia utilizada na projeção de receitas agregada por natureza, para a concessão administrativa do COMPLEXO DO MINEIRÃO.

Entende-se aqui como receita bruta as receitas livres da incidência dos impostos, por exemplo: Programa de Integração Social – PIS; Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS; Imposto Sobre Serviços – ISS.

A. Ingressos de futebol

Para efeito de cálculo das receitas do COMPLEXO DO MINEIRÃO, obtidas com a venda de ingressos de futebol, foi utilizada a seguinte equação:

$$\text{Ingressos} = Mj \times Mp \times Vti \times (1 - TF)$$

Onde: $Mp = Pp - Pcv$

Considerando: Mj = Média de jogos por ano
 Mp = Média de público por jogo
 Vti = Valor do *ticket* médio de ingresso
 TF = Taxa da Federação (10%)



Pp = Público projetado
Pcv = Público das Cadeiras VIP

A média de público adotada tem como principal base os jogos realizados no Mineirão pelo Clube Atlético Mineiro e pelo Cruzeiro Esporte Clube, considerando os anos de 2004 e 2009, conforme detalhado na tabela 5:

Tabela 5 – Média Ponderada de Público dos jogos de Atlético e Cruzeiro

Clubes	Público Médio					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Cruzeiro	9.317	16.024	15.097	20.774	23.363	25.794
Atlético – MG	15.301	20.131	26.959	22.977	22.026	31.795
Outros	30.230	12.448	1.451	17.320	35.172	9.685
Total	12.961	17.709	18.323	21.672	23.080	26.952

Fonte: Administração de Estádios do Estado de Minas Gerais - ADEMG

Para a projeção da receita com a venda de ingressos foi considerado um incremento da Média de público - Mp, equivalente a 12% no ano de 2013, 6% em 2014, 3% no ano de 2015, e 0% em 2016, mantendo esse valor até 2037.

Tabela 6 – Projeção de Receita com venda de Ingressos

INGRESSOS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	34.653.586	32.802.006	39.613.276	39.613.276	39.613.276	39.613.276
PIS + COFINS	(3.205.457)	(3.034.186)	(3.664.228)	(3.664.228)	(3.664.228)	(3.664.228)
%PIS + COFINS	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
ISS	(1.039.608)	(984.060)	(1.188.398)	(1.188.398)	(1.188.398)	(1.188.398)
%ISS	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Receita Líquida Mineirão	30.408.521	28.783.760	34.760.650	34.760.650	34.760.650	34.760.650
Média de jogos por ano	61.00	61.00	61.00	61.00	61.00	61.00
Média de público – ano	22.474.96	23.401.51	23.550.66	23.550.66	23.550.66	23.550.66
Ticket Médio	30.64	30.64	30.64	30.64	30.64	30.64
Percentual Federação	10%	10%	10%	10%	10%	10%

Fonte: Análise Accenture

A projeção acumulada representa uma projeção bastante conservadora, que possibilita geração de receita superior a projetada, no que diz respeito à média de público do COMPLEXO DO MINEIRÃO. Tal hipótese está ancorada em informações fornecidas pela ADEMG e em pesquisas realizadas na Alemanha após a Copa do Mundo de 2006, onde se verificou aumentos na média de público próximos a 65%, de acordo com pesquisas realizadas pelo DFL Deutsche Fussball Liga GmbH.

Valendo-se de informações obtidas na Confederação Brasileira de Futebol – CBF e na ADEMG, é possível observar que a média de público por partida no Mineirão aumentou em 30% entre 2005 e 2009 e o número de jogos considerados de grande



público também aumentou de 9 para 20 no mesmo período, conforme pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela 7 – Histórico de jogos no Mineirão

	2005	2006	2007	2008	2009	2005 a 2009
Até 15.000 Espectadores						
Número de Jogos	33	29	22	25	22	131
Média de Público	8.489,61	8.838,83	9.908,77	8.915,00	7.496,90	8.729,82
Renda Média (R\$)	56.406,30	64.986,52	112.886,57	96.130,04	110.442,79	88.170,44
Renda Média (R\$) Espectador	6,64	7,35	11,39	10,78	14,73	10,18
Entre 15.000 e 30.000 Espectadores						
Número de Jogos	21	16	23	16	20	96
Média de Público	20.950,81	23.860,31	21.331,22	20.030,38	22.327,20	21.699,98
Renda Média (R\$)	127.291,62	167.443,16	211.339,43	233.069,16	336.358,15	215.100,30
Renda Média (R\$) Espectador	6,08	7,02	9,91	11,64	15,05	9,94
Acima de 30.000 Espectadores						
Número de Jogos	9	13	16	20	29	87
Média de Público	43.029,22	46.761,31	30.663,63	42.639,60	45.829,41	41.784,63
Renda Média (R\$)	270.283,06	388.752,77	387.219,88	574.602,10	788.933,75	481.958,31
Renda Média (R\$) Espectador	6,28	8,31	12,63	13,48	17,21	11,58
Total						
Número de Jogos	63	58	61	61	72	315
Média de Público	17.577,57	21.482,55	19.659,49	22.887,75	26.951,80	21.711,83
Renda Média (R\$)	110.588,56	165.818,72	221.964,42	288.924,58	444.944,16	246.448,09
Renda Média (R\$) Espectador	6,29	7,72	11,29	12,62	16,50	10,88

Fonte: ADEMG

Além disto, foi constatado que em países que já sediaram Copas do Mundo, a repercussão mundial deste evento motiva a frequência aos estádios, mesmo após o fim do campeonato. Tal crescimento pôde ser observado na Alemanha, após a Copa do Mundo de 2006, conforme apresentado na tabela a seguir:

Tabela 8 – Número de espectadores nos estádios da Alemanha antes e após a Copa do Mundo de 2006

	Rhein Energie Stadions Köln	Arena AufSchalke Gelsenkir Chen	Ostseestadio n Rostock	AOL – Arena Hamburg	Stadion im Borussia Park M'glacbach	MSV - Arena Duisburg	Volkswagen arena Wolfsburg
Públ. Médio antes da modernização	28.462	43.940	13.211	31.288	28.000	8.500	11.740
Públ. Médio após a Copa de 2006	42.573	61.300	19.950	55.312	45.287	16.251	21.417
Crescimento percentual	50%	40%	51%	77%	62%	91%	82%

Fonte: DFL Deutsche Fussball Liga GmbH

B. Áreas VIP

A receita com Áreas VIP é obtida pela soma das receitas de seus produtos: Camarotes e Cadeiras VIP.



1. Camarotes

A receita dos camarotes advém da locação de três tipos de camarote: Tipo P, Tipo M e Tipo G, cada qual com a seguinte configuração:

- a) Os Camarotes Tipo P terão 20,00 m² de área e capacidade para 8 pessoas. Serão construídas 12 unidades deste tipo, o que proporciona uma capacidade total de 96 pessoas.
- b) Os Camarotes Tipo M terão 30,00 m² de área e capacidade para 12 pessoas. Como serão construídas 15 unidades, a capacidade total para este tipo de Camarote será de 180 pessoas.
- c) Os Camarotes Tipo G terão 40,00 m² de área e capacidade para 16 pessoas. Também serão construídas 14 unidades deste tipo, o que possibilitará capacidade total de 224 pessoas.

No projeto detalhado no ANEXO XII - PROJETOS ARQUITETÔNICOS E DE ENGENHARIA temos projetados, no anel inferior, 20 camarotes tipo P e 4 camarotes tipo M e, no anel intermediário, 29 camarotes tipo P e 5 camarotes tipo M.

Uma vez que, estes camarotes serão modulares, permitirá unir mais de um camarote, de acordo com as necessidades dos locatários.

Para adequar-se à pesquisa de mercado e as necessidades dos produtos de Propaganda e Publicidade que serão descritos mais adiante neste documento, sugerimos o seguinte arranjo dos camarotes:

- No anel intermediário: 14 camarotes tipo G, 5 camarotes tipo M e 1 camarote tipo P, totalizando 20 camarotes para 396 pessoas.
- No anel inferior: 10 camarotes tipo M e 11 camarotes tipo P, totalizando 22 camarotes para 248 pessoas.

Foi utilizada a mesma metodologia de cálculo para a receita gerada pelos três tipos de camarotes, alterando respectivamente o preço de locação de cada tipo. A receita bruta total do COMPLEXO DO MINEIRÃO com esse setor é resultado da soma das receitas de cada tipo de camarote.

O cálculo da receita é feito com base na seguinte fórmula:

$$\text{Camarote} = Cd \times Prl \times Toc \times (1-TF)$$

Onde:

Cd = Quantidade de Camarotes disponíveis

Prl = Preço de locação (R\$ / ano)

Toc = Taxa de ocupação geral dos camarotes

TF = Taxa da Federação



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Os valores de comercialização foram projetados com base na tabela de preços de outros estádios brasileiros que oferecem este tipo de produto. Estas informações podem ser vistas na tabela a seguir:

Tabela 9 – Estádios brasileiros: Estudo de preço

Clube	Estádio	Acomodações	Preço	Observações
Cruzeiro Esporte Clube	Mineirão	Cadeira Especial	R\$ 55,00 / jogo	- Cadeira especial coberta. - São os clubes que definem preços, o estádio apenas aplica valores que o clube definir. - Preços variam por jogo e campeonato.
		Camarote: não possui	-	
Clube Atlético Mineiro	Mineirão	Cadeira Especial	R\$ 40,00 / jogo	- As "suítes" podem ser locadas por períodos diferentes (anual, por temporada, jogos, etc.). - Preço: R\$ 130.000/ano com 20 cadeiras (cobertas); já inclui ingressos p/ os jogos.
		Camarote: não possui	-	
Sport Club Internacional	Beira Rio	Cadeira Especial	R\$ 85,00 / jogo	Paga-se R\$ 210,00 no ato e mensalidade para locação durante 1 ano.
		Camarote	R\$ 130.000,00 /ano	
Grêmio Foot-Ball Porto Alegre	Olímpico	Cadeira	R\$ 120,00 /mês	Locação anual. Infra com tv, AC, sala, 10 poltronas, banheiro, telefone e 2 vagas de garagem.
		Camarote 10 lugares	R\$ 65.000,00 /ano	
		Camarote 20 lugares	R\$ 130.000,00 /ano	
-	Pacaembu	Numerada descoberta	R\$ 100,00 / jogo	Sócio torcedor: R\$ 300,00 no setor VIP.
		Cadeira Especial	R\$ 70,00 /jogo	
		Setor VIP	R\$ 500,00 /jogo	
São Paulo Futebol Clube	Morumbi	Cadeira Especial	R\$ 90,00 /ano	Cativas: taxa de manutenção aproximadamente R\$ 400,00/ano.
		Setor térreo Visa	R\$ 140,00 /jogo	
		Camarote 60 pessoas	R\$ 300.000,00 /ano	
		Camarote 120 pessoas	R\$ 500.000,00 /ano	
Flamengo	Maracanã	Camarotes novos	R\$ 150.000 a R\$ 290.000 /ano	46 camarotes novos. Direitos de uso até 2011 (pagos em 6 vezes). Aproximadamente 15 cadeiras.
		Camarotes antigos	R\$ 165.000 a R\$ 385.000 /ano	
		Cadeira Especial	R\$ 180,00/ jogo	
Botafogo	Engenhão	Arquibancada	R\$ 30,00 /jogo	Valor anual. Camarote acomoda 165 pessoas.
		Cadeira Especial	R\$ 100,00/ jogo	
		Camarote	R\$ 120.000,00 /ano	



Fonte: Traffic Consultoria em Marketing Esportivo

Com base nestas informações, foi considerada uma taxa de ocupação dos camarotes de 70%, tendo como base temporal os anos de 2013 a 2037, taxa esta encontrada a partir da experiência de outros estádios privados brasileiros. Para a definição dos preços de locação dos camarotes, utilizou-se como base a média brasileira de preços por assento, de acordo com a Tabela 9.

A quantidade de camarotes disponíveis utilizada para o cálculo de receita com camarotes corresponde à quantidade de camarotes descrita no arranjo sugerido no início deste tópico subtraído da quantidade de camarotes cedidos, conforme o caderno de encargos da CONCESSIONÁRIA (ANEXO VII - RESPONSABILIDADES DA CONCESSIONÁRIA) ao poder público e times de futebol e os camarotes componentes dos produtos de Propaganda e Publicidade que serão detalhados mais adiante neste documento.

Na tabela 10 apresentada a seguir, podemos observar as projeções de receita com a locação dos camarotes.

Tabela 10 - Projeção de Receita com locação de Camarotes

CAMAROTES	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	1.235.850	1.123.500	1.348.200	1.348.200	1.348.200	1.348.200
PIS + COFINS	(114.316)	(103.924)	(124.709)	(124.709)	(124.709)	(124.709)
%PIS + COFINS	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
ISS	(37.076)	(33.705)	(40.446)	(40.446)	(40.446)	(40.446)
%ISS	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Receita Líquida Mineirão	1.084.458	985.871	1.183.046	1.183.046	1.183.046	1.183.046
Receita Locação Camarote Tipo P	340.200	340.200	340.200	340.200	340.200	340.200
Quantidade de Camarotes Tipo P	12	12	12	12	12	12
Quantidade de Camarotes Tipo P Disponíveis	12	12	12	12	12	12
Preço de Locação (R\$/ano)	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Camarotes Tipo P Cedidos	0	0	0	0	0	0
Receita Locação Camarote Tipo M	850.500	850.500	850.500	850.500	850.500	850.500
Quantidade de Camarotes Tipo M	15	15	15	15	15	15
Quantidade de Camarotes Tipo M Disponíveis	15	15	15	15	15	15
Preço de Locação (R\$/ano)	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Camarotes tipo M Cedidos	0	0	0	0	0	0
Receita Locação Camarote Tipo G	157.500	157.500	157.500	157.500	157.500	157.500
Quantidade de Camarotes Tipo G	14	14	14	14	14	14



Quantidade de Camarotes Tipo G Disponíveis	2	2	2	2	2	2
Preço de Locação (R\$/ano)	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000
Camarote Tipo G Cedidos	12	3	3	3	3	3
Taxa de Ocupação Camarotes – Geral	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Crescimento Preço Locação de Camarotes	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Taxa Federação	10%	10%	10%	10%	10%	10%

Fonte: Análise Accenture

2. Cadeiras VIP

As cadeiras VIP possuem apenas uma configuração de preço e a seguinte metodologia de cálculo:

$$\text{Cadeiras VIP} = Q_{cv} \times T_{ov} \times P_{rl} \times (1 - TF)$$

Considerando: Q_{cv} = Quantidade de cadeiras disponíveis
 T_{ov} = Taxa de ocupação de cadeiras VIP
 P_{rl} = Preço de locação
 TF = Taxa da federação

No projeto descrito no ANEXO XII - PROJETOS ARQUITETÔNICOS E DE ENGENHARIA temos a distribuição de cerca de 7 mil cadeiras VIP no anel intermediário.

Para a projeção da receita com a venda de cadeiras VIP, foi considerado como premissa uma taxa de ocupação de cadeiras VIP (T_{ov}) equivalente a 70% no ano de 2013, 80% em 2014 e 90% no de 2015, mantendo essa taxa até 2037, baseando-se na média de ocupação de outros estádios do Brasil.

O preço de locação das cadeiras VIP na intenção de preço para Área VIP para os perfis Seletivo e Personalizado, descritos na pesquisa quantitativa no ANEXO III - PESQUISAS DE MERCADO, item C, que apontou um preço médio de R\$ 50,0 por jogo.

Tabela 11 - Projeção de Receita com locação de Cadeiras VIP's

CADEIRAS VIP's	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	12.814.003	13.313.250	17.972.888	17.972.888	17.972.888	17.972.888
PIS + COFINS	(1.185.295)	(1.231.476)	(1.662.492)	(1.662.492)	(1.662.492)	(1.662.492)
%PIS + COFINS	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
ISS	(384.420)	(399.398)	(539.187)	(539.187)	(539.187)	(539.187)
%ISS	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Receita Líquida Mineirão	11.244.288	11.682.377	15.771.209	15.771.209	15.771.209	15.771.209
Quantidade de Cadeiras	7.275	7.275	7.275	7.275	7.275	7.275



Taxa de Ocupação Cadeiras	70%	80%	90%	90%	90%	90%
Preço Locação Cadeiras (R\$/ano)	3.050	3.050	3.050	3.050	3.050	3.050
Taxa Federação	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Público cadeiras VIP's	5.093	5.820	6.548	6.548	6.548	6.548
% Público Total	18%	20%	22%	22%	22%	22%

Fonte: Análise Accenture

C. *Exploração Comercial*

A receita final do COMPLEXO DO MINEIRÃO com Exploração Comercial resulta da soma das receitas obtidas com os seguintes produtos: Galeria de Lojas, Restaurantes, Bar Área VIP, Bar Área Padrão, Estacionamento e Memorial do esporte.

1. **Galeria de Lojas**

A receita com a Galeria de Lojas é obtida da seguinte maneira:

$$\text{Galeria de Lojas} = 12 \times A \times \text{Amm} \times \text{TO}$$

Considerando: A = Área (m²)
 Amm = Aluguel do m² por mês (R\$/m²/mês)
 TO = Taxa de Ocupação (Percentual)

O aluguel cobrado para a Galeria de Lojas do COMPLEXO DO MINEIRÃO foi definido com base nos aluguéis de outros *shoppings centers* de Belo Horizonte, especificamente, BH Shopping, Minas Shopping, Cidade e Pampulha Mall.

Para a projeção da receita partiu-se da premissa de que haverá um crescimento da taxa de ocupação do *shopping center* no COMPLEXO DO MINEIRÃO que inicia em 70% em 2013 passando para 80% em 2014 e 90% de 2015 a 2037.

Tabela 12 - Projeção de Receita com Shopping Center

SHOPPING CENTER	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	5.994.489	6.228.040	8.407.854	8.407.854	8.407.854	8.407.854
PIS + COFINS	(554.490)	(576.094)	(777.726)	(777.726)	(777.726)	(777.726)
%PIS + COFINS	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%
ISS	(299.724)	(311.402)	(420.393)	(420.393)	(420.393)	(420.393)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	5.140.274	5.340.544	7.209.735	7.209.735	7.209.735	7.209.735
Área (m ²)	5.369	5.369	5.369	5.369	5.369	5.369
Aluguel do m ² por mês	145	145	145	145	145	145
Taxa de Ocupação (Percentual)	70%	80%	90%	90%	90%	90%

Fonte: Análise Accenture



2. Restaurantes

A receita advinda da exploração de Restaurantes é obtida pela mesma metodologia de cálculo do *shopping center*:

$$\text{Restaurante} = A \times \text{Amm} \times \text{TO} \times 12$$

Considerando: A = Área (m²)
Amm = Aluguel do m² por mês (R\$/m²/mês)
TO = Taxa de Ocupação (Percentual)

O projeto prevê a construção de dois restaurantes no COMPLEXO DO MINEIRÃO. A projeção de receita levou em consideração a abertura destes restaurantes junto com o início da operação. Sendo assim, sua taxa de ocupação seria de 100% já em 2013.

O preço do aluguel também está baseado nos valores encontrados nos *shopping centers* ajustado a um aumento devido à maior atratividade dos restaurantes para a região e a localização privilegiada dos restaurantes no estádio futuro em que terão vista panorâmica para o campo de futebol.

A região possui grande concentração de pessoas em horário comercial devido à presença de grandes organizações como Usiminas, FEMSA (Coca-Cola) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) com em torno de 40 mil pessoas entre alunos e servidores que demandam locais de alimentação.

Também pela Pesquisa de Mercado realizada (ANEXO III - PESQUISAS DE MERCADO) foi demonstrada grande aceitação pelo público a existência de restaurantes no COMPLEXO DO MINEIRÃO, além dos bares convencionais.

Tabela 13 - Projeção de Receita com Restaurantes

RESTAURANTES	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	1.435.500	1.305.000	1.566.000	1.566.000	1.566.000	1.566.000
PIS + COFINS	(132.784)	(120.713)	(144.855)	(144.855)	(144.855)	(144.855)
%PIS + COFINS	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
ISS	(71.775)	(65.250)	(78.300)	(78.300)	(78.300)	(78.300)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	1.230.941	1.119.038	1.342.845	1.342.845	1.342.845	1.342.845
Área (m ²)	750	750	750	750	750	750
Aluguel (R\$/m ² /mês)	174	174	174	174	174	174
Taxa de Ocupação (Percentual)	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Análise Accenture



3. Bar Área VIP – Camarotes e Cadeiras

Para calcular a receita com os Bares da Área VIP utilizou-se a seguinte fórmula:

$$\text{Bar Área VIP} = \text{Roc} \times \text{Top}$$

Onde: $\text{Roc} = (\text{Pcm} \times \text{Vtc}) + (\text{Pcv} \times \text{Cc} \times \text{Pcc})$

Considerando: Roc = Receita do operador de camarote
Top = Taxa de operações para o estádio
Pcm = Público do camarote por ano
Vtc = Ticket médio do *buffet* do camarote
Pcv = Público das cadeiras por ano
Cc = Consumo médio das cadeiras
Pcc = Percentual de público consumidor das cadeiras

O valor da taxa de operações⁶ para o estádio é de 15%, mesmo valor definido em outros projetos do Governo do Estado de Minas Gerais, por exemplo, a Cidade Administrativa, tomando-se também como referência alguns *shoppings centers* de Belo Horizonte.

O valor do *ticket* médio do *buffet* do camarote foi definido em R\$ 70,00, utilizando como base as pesquisas realizadas com empresas de *buffet* atuantes em Belo Horizonte e empresas consumidoras destes serviços que também aparecem no ANEXO III - PESQUISAS DE MERCADO.

O valor do consumo médio do público das Cadeiras VIP foi definido de acordo com o valor consumido atualmente pelo perfil Personalizado, com base na pesquisa Qualitativa descrita no ANEXO III - PESQUISAS DE MERCADO, item C.

O percentual de público consumidor dos Bares da Área VIP foi definido em 90%, isto porque o consumo dos camarotes pode ser feito pelo *buffet* próprio do Mineirão ou por *buffets* encomendados pelos locatários. De acordo com a pesquisa qualitativa do ANEXO III - PESQUISAS DE MERCADO, uma extrapolação é que cerca de 70% das empresas entrevistadas se mostraram favoráveis ao uso do *Buffet* do Mineirão, sendo que as demais indicaram sua preferência em contratar *buffet* próprio. Além disso, considerou-se que parte do público das cadeiras VIP irá consumir nos restaurantes do COMPLEXO DO MINEIRÃO e não nos bares da Área VIP.

Para a projeção da receita com os Bares da Área VIP, espera-se um incremento nos primeiros anos, considerando a premissa de um aumento do consumo médio VIP de 5% nos primeiros quatro anos e passando para 0% nos anos seguintes. O crescimento estimado está assim dimensionado em função do público que atualmente consome fora do estádio e será estimulado a consumir nos Bares da Área VIP, uma vez que não

⁶ Taxa de operação corresponde ao valor que a concessionária irá cobrar pela cessão da exploração do espaço a terceiros.



haverá comércio na parte externa do COMPLEXO DO MINEIRÃO sem autorização após a modernização.

Tabela 14 - Projeção de Receita com Bar Área VIP – Camarotes e Cadeiras

BAR ÁREA VIP – CAMAROTES E CADEIRAS VIP	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	1.133.868	1.199.585	1.659.780	1.731.560	1.731.560	1.731.560
PIS + COFINS	(104.883)	(110.962)	(153.530)	(160.169)	(160.169)	(160.169)
%PIS + COFINS	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
ISS	(56.693)	(59.979)	(82.989)	(86.578)	(86.578)	(86.578)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	972.292	1.028.644	1.423.261	1.484.813	1.484.813	1.484.813
Receita Operador de Camarote	8.246.315	9.596.678	11.065.197	11.543.732	11.543.732	11.543.732
Público Total Camarote – Jogo	500	500	500	500	500	500
Público Camarote – Ano	21.350	21.350	21.350	21.350	21.350	21.350
Ticket Médio <i>Buffet</i> Camarote	70	70	70	70	70	70
Público Cadeiras – Ano	310.643	355.020	399.398	399.398	399.398	399.398
Consumo Médio Cadeiras	24	25	27	28	28	28
Crescimento Consumo Médio Cadeiras	5%	5%	5%	5%	0%	0%
Percentual de Público Consumidor Cadeiras	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Taxa de Operação para o Estádio	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Quantidade de Jogos	61.00	61.00	61.00	61.00	61.00	61.00
Público Camarote	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
%Público	1%	1%	1%	1%	1%	1%

Fonte: Análise Accenture

4. Bar Área Padrão

A receita com os Bares da Área Padrão é calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Bar Área Padrão} = \text{Rob} \times \text{Top}$$

Onde: $\text{Rob} = \text{Cp} \times \text{Pc}$

Considerando: Rob = Receita dos operadores de bares
Top = Taxa de operações para o estádio
Cp = Valor do consumo médio padrão
Pc = Público consumidor total ao ano

Assim como acontece com os Bares da Área VIP, a taxa de operações dos Bares da Área Padrão será de 15%, o mesmo valor definido para outros projetos do Governo do Estado de Minas Gerais.

O valor do consumo médio da Área Padrão foi definido com base nos gastos atuais dos Perfis Convencional e Seletivo da pesquisa quantitativa, descritos no ANEXO III - PESQUISAS DE MERCADO, item C. O público consumidor geral foi



definido em 90% do público total da Área Padrão, também de acordo com a pesquisa quantitativa para estes perfis. Na pesquisa que pode ser vista em maior detalhe no ANEXO III - PESQUISAS DE MERCADO, 90% dos entrevistados informaram que consomem alimentos em sua ida ao jogo de futebol.

A metodologia de projeção da receita obtida com os Bares da Área Padrão se assemelha à dos Bares da Área VIP, havendo um aumento de receita nos quatro primeiros anos, considerando 5% de aumento médio. Nos anos seguintes o percentual de aumento considerado foi de 0%. Por fim, bem como nos Bares da Área VIP, considerou-se também a incorporação dos gastos atuais do público fora do COMPLEXO DO MINEIRÃO para dentro do Complexo.

Tabela 15 - Projeção de Receita com Bar Área Padrão

BAR ÁREA PADRÃO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receita Bruta Mineirão	3.206.534	3.186.966	4.041.169	4.243.228	4.243.228	4.243.228
PIS + COFINS	(296.604)	(294.794)	(373.808)	(392.499)	(392.499)	(392.499)
%PIS + COFINS	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%
ISS	(160.327)	(159.348)	(202.058)	(212.161)	(212.161)	(212.161)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	2.749.603	2.732.823	3.465.303	3.638.568	3.638.568	3.638.568
Receita Operador de Bares	23.320.247	25.495.725	26.941.128	28.288.184	28.288.184	28.288.184
Taxa de Operação para o Estádio	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Média de público – jogo	22.475	23.402	23.551	23.551	23.551	23.551
% Público Consumidor	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Consumo Médio Padrão	19	20	21	22	22	22
Crescimento Consumo Médio Padrão	5%	5%	5%	5%	0%	0%
Público Consumidor Total Ano	1.233.876	1.284.743	1.292.931	1.292.931	1.292.931	1.292.931

Fonte: Análise Accenture

5. Estacionamento

Este produto tem dois subprodutos, que devem ser analisados separadamente: Estacionamento em dia de jogos e Estacionamento em dia sem jogos, que inclui os dias de eventos. No acordo comercial considerado neste plano de negócio, a receita de estacionamento em dia de jogo é de direito dos times organizadores do evento.

Para o cálculo da receita gerada pelo Estacionamento em dia de jogos:

$$\text{Estacionamento jogo} = \text{Roe} \times \text{Top}$$

Onde: $\text{Roe} = \text{Qv} \times \text{Rv} \times \text{Qj} \times \text{Ovj}$



Considerando: Roe = Receita do operador do estacionamento
Top = Taxa de operações para o estádio
Qv = Quantidade de vagas
Rv = Receita por vaga
Qj = Quantidade de jogos
Ovj = Percentual médio de ocupação de vagas em dia de jogo

O valor da taxa de operações é de 65%, seguindo a faixa praticada atualmente entre os clubes e operadores de estacionamento em dias de jogos.

O preço do estacionamento em dias de jogo foi definido com base nos gastos atuais com transporte do segmento Seletivo, de acordo com a pesquisa quantitativa do ANEXO III - PESQUISAS DE MERCADO, item C.

Para projetar a receita gerada com o estacionamento em dias de jogo, considerou-se como premissa o percentual médio de ocupação de vagas em dia de jogo de 73% no ano de 2013, 75% em 2014, 80% em 2015, 85% em 2016 e 90% de 2017 em diante.

Tabela 16 - Projeção de Receita com Estacionamento em dia de jogo

ESTACIONAMENTO DIA JOGO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	983.426	918.517	1.175.702	1.249.183	1.322.665	1.322.665
PIS + COFINS	(90.967)	(84.963)	(108.752)	(115.549)	(122.346)	(122.346)
%PIS + COFINS	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%
ISS	(49.171)	(45.926)	(58.785)	(62.459)	(66.133)	(66.133)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	843.287	787.628	1.008.164	1.071.175	1.134.185	1.134.185
Receita Operador Estacionamento	1.650.504	1.695.724	1.808.772	1.921.820	2.034.869	2.034.869
Quantidade de Vagas	2.471	2.471	2.471	2.471	2.471	2.471
Receita por Vaga (R\$/Jogo)	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00
Quantidade Jogos	61.00	61.00	61.00	61.00	61.00	61.00
Percentual Médio de Ocupação de Vagas dia Jogo	73%	75%	80%	85%	90%	90%
Taxa de Operação para o Estádio	65%	65%	65%	65%	65%	65%

Fonte: Análise Accenture

Para o cálculo da receita gerada pelo Estacionamento em dia sem jogos:

$$\text{Estacionamento sem jogos} = \text{Roe} \times \text{Top}$$

Onde: $\text{Roe} = \text{Qv} \times \text{Rv} \times \text{Dn}$

Considerando: Roe = Receita do operador do estacionamento



Top = Taxa de operações para o estádio

Qv = Quantidade de vagas

Rv = Receita por vaga (R\$/dia)

Dn = Dias sem jogos

A taxa de operação para o COMPLEXO DO MINEIRÃO será de 15%, conforme valores usados em outros projetos do Estado de Minas Gerais.

A receita do operador do estacionamento foi definida de acordo com valores de receitas auferidas em estacionamentos de *shoppings centers* de Belo Horizonte dado as similaridades operacionais, pois o COMPLEXO DO MINEIRÃO além de galeria de lojas também possuirá restaurantes e centros culturais como o Memorial do Esporte.

A tabela 17 apresentada a seguir, ilustra o cálculo de receita diária de estacionamento por vaga:

Tabela 17 – Receita diária de estacionamento por vaga

Receita Diária de Estacionamento por Vaga (R\$/Dia/Vaga)					
Shopping Centers em Operação	3T07	4T07	1T08	2T08	Média
BH Shopping	5,14	5,98	5,91	6,80	5,96
Diamond Mall	7,85	7,58	7,88	9,05	8,09
Pátio Savassi	5,72	7,80	8,57	9,58	7,92
Média Final para 12 horas de funcionamento do estacionamento					7,32

* 3T07 – 3o trimestre de 2007

Fonte: BR Malls / Multiplan / General Shopping / IBGE / Ernst & Young Brasil

Para a projeção de receita com o estacionamento em dia sem jogos, ao contrário do acontece em dia de jogos, a receita se manterá constante todos os anos, já que não há um percentual médio de ocupação de vagas.

Tabela 18 - Projeção de Receita com Estacionamento em dia sem jogos

ESTACIONAMENTO DIA SEM JOGOS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	636.688	578.807	694.568	694.568	694.568	694.568
PIS + COFINS	(58.894)	(53.540)	(64.248)	(64.248)	(64.248)	(64.248)
%PIS + COFINS	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
ISS	(31.834)	(28.940)	(34.728)	(34.728)	(34.728)	(34.728)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	545.960	496.327	595.592	595.592	595.592	595.592
Receita Operador Estacionamento	4,630,456	4,630,456	4,630,456	4,630,456	4,630,456	4,630,456
Taxa de Operação para o Estádio	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Quantidade de Vagas	2,471	2,471	2,471	2,471	2,471	2,471
Receita por Vaga (R\$/Dia)	7.32	7.32	7.32	7.32	7.32	7.32
Crescimento da Receita por Vaga	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dias sem Jogos	256.00	256.00	256.00	256.00	256.00	256.00

Fonte: Análise Accenture



Tabela 19 - Projeção de Receita com Estacionamento Feira de Automóveis

ESTACIONAMENTO FEIRA DE AUTOMÓVEIS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	565.365	513.968	616.762	616.762	616.762	616.762
PIS + COFINS	(52.296)	(47.542)	(57.050)	(57.050)	(57.050)	(57.050)
%PIS + COFINS	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%
ISS	(28.268)	(25.698)	(30.838)	(30.838)	(30.838)	(30.838)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	484.800	440.728	528.873	528.873	528.873	528.873
Receita Operador Estacionamento	948.864	948.864	948.864	948.864	948.864	948.864
Taxa de Operação para o Estádio	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Quantidade de Vagas	2.471	2.471	2.471	2.471	2.471	2.471
Receita por Vaga (R\$/Dia)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00
Crescimento da Receita por Vaga	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Taxa de Ocupação	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Dia de Feira	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00	48.00

Fonte: Análise Accenture

A taxa de ocupação estimada considera o atual sucesso desta feira que é tradicional na cidade de Belo Horizonte e que costuma ter uma ocupação muito superior a 50% adicionalmente ao fato de que o futuro estacionamento contém uma redução do número de vagas atual.

6. Memorial do esporte

A receita do Memorial do esporte do COMPLEXO DO MINEIRÃO também tem dois subprodutos: Aluguel e Ingressos.

Para calcular a receita com o Aluguel foi utilizada a seguinte fórmula:

$$Aluguel = A \times Amm$$

Considerando: A = Área (m²)

Amm = Aluguel do m² por mês (R\$/m²)

Para cálculo deste item foram desconsiderados os efeitos da inflação ao longo dos anos, considerando que não haverá variações no preço do aluguel e a projeção se manterá constante de 2013 a 2037.

Tabela 20 - Projeção de Receita com Memorial do esporte – Aluguel

MEMORIAL DO ESPORTE – ALUGUEL	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	198.000	180.000	216.000	216.000	216.000	216.000



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

PIS + COFINS	(18.315)	(16.650)	(19.980)	(19.980)	(19.980)	(19.980)
%PIS + COFINS	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%
ISS	(9.900)	(9.000)	(10.800)	(10.800)	(10.800)	(10.800)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	169.785	154.350	185.220	185.220	185.220	185.220
Área (m²)	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Aluguel (R\$/m²)	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00

Fonte: Análise Accenture

Para a realização do cálculo com a receita de Ingressos foi estimado um público médio de 80 mil pessoas por ano, dado o fator novidade e a ordem de grandeza da taxa de visitação atual.

A fórmula a seguir ilustra o cálculo da receita de Ingressos:

$$\text{Ingressos} = \text{Rom} \times \text{Top}$$

Onde: $\text{Rom} = \text{Pm} \times \text{Im}$

Considerando: Rom = Receita operador memorial do esporte com ingressos
Top = Taxa de operação para o estádio
Pm = Público do Memorial do esporte por ano
Im = Ingresso do Memorial do esporte

A projeção para esta receita levou em consideração o crescimento do público frequentador do memorial do esporte na ordem em 12% no ano de 2013, 6% em 2014, 3% em 2015 e, a partir de 2016, 0% de crescimento.

Tabela 21 - Projeção de Receita com Memorial do esporte – Ingressos

MEMORIAL DO ESPORTE – INGRESSOS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	98.560	94.976	117.390	119.738	122.133	125.821
PIS + COFINS	(9.117)	(8.785)	(10.859)	(11.076)	(11.297)	(11.638)
%PIS + COFINS	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%
ISS	(4.928)	(4.749)	(5.870)	(5.987)	(6.107)	(6.291)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	84.515	81.442	100.662	102.675	104.729	107.892
Receita Operador Memorial do esporte com Ingressos	716.800	759.808	782.602	798.254	814.219	838.809
Taxa de Operação para o Estádio	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Público Memorial do esporte (Ano)	89.600	94.976	97.825	97.825	97.825	97.825
Crescimento de Público Memorial do esporte	12%	6%	3%	0%	0%	0%
Ingresso (R\$/pessoa)	8.00	8.00	8.00	8.16	8.32	8.57

Fonte: Análise Accenture

D. Exploração Imobiliária



A receita final do COMPLEXO DO MINEIRÃO com a Exploração Imobiliária é dada somando-se as receitas dos produtos: Aluguel do Estádio e Esplanada.

1. Aluguel Estádio

A receita advinda do Aluguel do Estádio foi calculada da seguinte forma:

$$\text{Aluguel Estádio} = Ad \times Ea$$

Considerando: Ad = Aluguel diário
Ea = Eventos por ano

O valor de aluguel do estádio foi baseado nos valores praticados pelo Mineirão atual e outros estádios no Brasil como Arena da Baixada, Beira Rio, Olímpico entre outros.

Neste caso, a previsão está ancorada em um número constante de eventos, mantendo-se constante, portanto, a projeção de receita.

Tabela 22 - Projeção de Receita com Aluguel do Estádio

ALUGUEL ESTÁDIO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	1.100.000	1.000.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
PIS + COFINS	(101.750)	(92.500)	(111.000)	(111.000)	(111.000)	(111.000)
%PIS + COFINS	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
ISS	(55.000)	(50.000)	(60.000)	(60.000)	(60.000)	(60.000)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	943.250	857.500	1.029.000	1.029.000	1.029.000	1.029.000
Aluguel Diário (R\$ mil)	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Eventos por ano	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00

Fonte: Análise Accenture

2. Esplanada

A receita obtida com a Esplanada obedece a seguinte fórmula:

$$\text{Esplanada} = Ac \times Taa \times Ad \times Em \times 12$$

Considerando: Ac = Área comercial (m²)
Taa = Taxa de área alugada
Ad = Aluguel diário (R\$/m²)
Em = Eventos por mês

A projeção de receita para a Esplanada considera que haverá um aumento de eventos por mês (Em) equivalente a 0,50 no ano de 2013; 1,00 em 2014; 1,50 em 2015; 2,00 em 2016; 2,50 em 2017 e 3,00 de 2018 em diante, de acordo com as pesquisas de mercado.



Tabela 23 - Projeção de Receita com Esplanada

ESPLANADA	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	852.341	1.549.710	2.789.478	3.719.304	4.649.130	5.578.956
PIS + COFINS	(78.841)	(143.348)	(258.027)	(344.036)	(430.045)	(516.053)
%PIS + COFINS	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
ISS	(42.617)	(77.486)	(139.474)	(185.965)	(232.457)	(278.948)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	730.882	1.328.876	2.391.977	3.189.303	3.986.629	4.783.955
Área Comercial (m²)	77.100	77.100	77.100	77.100	77.100	77.100
Taxa área alugada	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Aluguel Diário (R\$/m²)	6.70	6.70	6.70	6.70	6.70	6.70
Eventos por mês	0.50	1.00	1.50	2.00	2.50	3.00

Fonte: Análise Accenture

E. Publicidade & Patrocínio

A receita final do COMPLEXO DO MINEIRÃO com Publicidade & Patrocínio também é gerada pela soma das receitas dos seus produtos: *Naming Rights*, Cotas de Patrocínio e Cotas de Apoio.

É importante esclarecer que estes produtos não contemplam a comercialização de placas de publicidade localizadas no campo em dias de jogo de futebol.

Os valores foram definidos tomando-se como referência os valores praticados na cidade de São Paulo e, posteriormente, aplicando-se um fator redutor de 30% para definir os valores de Belo Horizonte.

1. Naming Rights

A receita gerada com *Naming Rights* tem como referência *benchmarks* realizados em outras arenas do mundo e em entrevistas com empresas do Brasil interessadas na projeção da marca. O valor do *Naming Rights* se mantém o mesmo em toda a projeção.

Esta receita será similar à obtida por outras casas de eventos culturais e esportivos de Belo Horizonte como Chevrolet Hall e Arena Vivo e também a obtida por outras Arenas Esportivas como o Setor Visa do Estádio do Morumbi, por exemplo.

Tabela 24 - Projeção de Receita com Naming Rights

NAMING RIGHTS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	3.666.667	3.333.333	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
PIS + COFINS	(339.167)	(308.333)	(370.000)	(370.000)	(370.000)	(370.000)
%PIS + COFINS	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
ISS	(183.333)	(166.667)	(200.000)	(200.000)	(200.000)	(200.000)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%



Receita Líquida Mineirão	3.144.167	2.858.333	3.430.000	3.430.000	3.430.000	3.430.000
Valor do <i>Naming Rights</i> BH	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Quantidade Camarotes Tipo P Cedidos	0	0	0	0	0	0
Quantidade Camarotes Tipo M Cedidos	0	0	0	0	0	0
Quantidade Camarotes Tipo G Cedidos	2	2	2	2	2	2
Datas Centro de Convenções	5	5	5	5	5	5

Fonte: Análise Accenture

2. Cotas de Patrocínio

As cotas de Patrocínio foram estimadas através de um estudo de Mercado com outras Áreas Esportivas de São Paulo e o resultado adaptado para a cidade de Belo Horizonte de acordo com a variação relativa de PIB (Produto Interno Bruto).

A receita gerada por este produto pode ser obtida pela fórmula:

$$\text{Patrocínio} = C_p \times V_p \times T_{ep}$$

Considerando: C_p = Cotas de patrocínio
 V_p = Valor do patrocínio para BH
 T_{ep} = Taxa de efetivação do patrocínio

Esta receita também será constante em toda a projeção, partindo-se da premissa de que as variáveis se manterão constantes.

Tabela 25 - Projeção de Receita com Cotas de Patrocínio

COTAS DE PATROCÍNIO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	5.614.583	5.104.167	6.125.000	6.125.000	6.125.000	6.125.000
PIS + COFINS	(519.349)	(472.135)	(566.563)	(566.563)	(566.563)	(566.563)
%PIS + COFINS	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%	9,25%
ISS	(280.729)	(255.208)	(306.250)	(306.250)	(306.250)	(306.250)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	4.814.505	4.376.823	5.252.188	5.252.188	5.252.188	5.252.188
Cotas Patrocínio	5	5	5	5	5	5
Valor Patrocínio BH	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000	1.750.000
Taxa efetivação Patrocínio	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Quantidade Camarotes Tipo P Cedidos	0	0	0	0	0	0
Quantidade Camarotes Tipo M Cedidos	0	0	0	0	0	0
Quantidade Camarotes Tipo G Cedidos	1	1	1	1	1	1
Datas Centro de Convenções	3	3	3	3	3	3

Fonte: Análise Accenture



3. Cotas de Apoio

As cotas de Apoio foram estimadas através de um estudo de mercado com outras Áreas Esportivas de São Paulo e o resultado adaptado para a cidade de Belo Horizonte de acordo com a variação relativa de PIB (Produto Interno Bruto).

O cálculo da receita gerada pelas Cotas de Apoio se assemelha ao de Cotas de Patrocínio.

$$Apoio = Ca \times Va \times Tea$$

Considerando: Ca = Cotas de apoio
Va = Valor do apoio para BH
Tea = Taxa de efetivação do apoio

Assim como as demais receitas de Publicidade & Patrocínio, esta também se manterá constante.

Tabela 26 - Projeção de Receita com Cotas de Apoio

COTAS DE APOIO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Receita Bruta Mineirão	1.796.667	1.633.333	1.960.000	1.960.000	1.960.000	1.960.000
PIS + COFINS	(166.192)	(151.083)	(181.300)	(181.300)	(181.300)	(181.300)
%PIS + COFINS	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%	9.25%
ISS	(89.833)	(81.667)	(98.000)	(98.000)	(98.000)	(98.000)
%ISS	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Receita Líquida Mineirão	1.540.642	1.400.583	1.680.700	1.680.700	1.680.700	1.680.700
Cotas de Apoio	8	8	8	8	8	8
Valor BH	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000
Taxa efetivação Apoio	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Quantidade Camarotes Tipo P Cedidos	0	0	0	0	0	0
Quantidade Camarotes Tipo M Cedidos	0	0	0	0	0	0
Quantidade Camarotes Tipo G Cedidos	0	0	0	0	0	0
Datas Centro de Convenções	3	3	3	3	3	3

Fonte: Análise Accenture



VI. NATUREZA DAS DESPESAS

As despesas do COMPLEXO DO MINEIRÃO foram classificadas em Despesas Diretas e Despesas Indiretas.

As Despesas Diretas são aquelas realizadas com Ingressos, Área VIP, Exploração Comercial, Exploração Imobiliária e Publicidade e Patrocínio.

As Despesas Indiretas abrangem aquelas com Pessoal, Manutenção, Despesas Gerais, Seguro Patrimonial e Depreciação. Essas estão rateadas entre as naturezas de receita, de forma proporcional à geração de receita correspondente.

VII. PROJEÇÃO DE DESPESAS POR NATUREZA

Neste tópico, foram analisadas as projeções de despesas por natureza para o COMPLEXO DO MINEIRÃO. Assim como foi feito para as receitas, cada natureza geradora de despesa foi detalhada individualmente e, ao final de cada análise, foi apresentada uma tabela com dados e números das projeções.

Para as projeções de despesas os efeitos da inflação também foram desconsiderados.

A. *Despesas Indiretas*

1. **Pessoal**

A despesa com Pessoal pode ser calculada da seguinte forma:

$$Pessoal = Nf \times Sam \times (1 + Cs)$$

Considerando: Nf = Número de funcionários
 Sam = Salário anual médio
 Cs = Crescimento do salário

A fim de definir o número de funcionários necessários, utilizou-se como referência os dados disponibilizados pela administração do Estádio da Arena da Baixada, pelo Clube Atlético Paranaense e análise Accenture de melhores práticas de Mercado. O dimensionamento do salário anual médio foi feito com base nas informações de cargos e salários publicadas no jornal Folha de São Paulo de 17 de janeiro de 2010, considerando um fator de correção da cidade de São Paulo para a cidade de Belo Horizonte de 100/125.



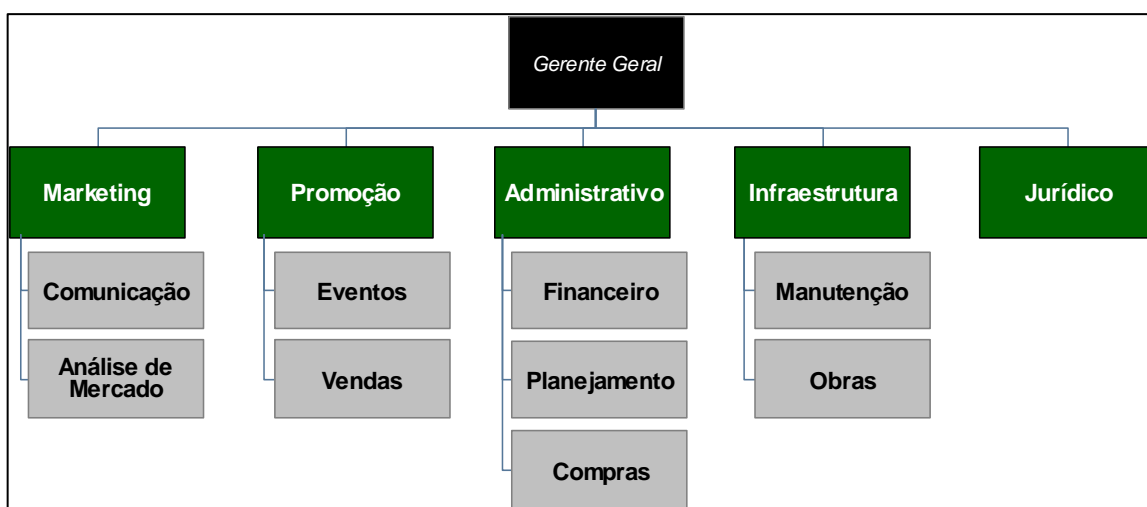
Considerando que não haverá alteração no quadro de funcionários, nem no salário médio, a projeção da despesa com Pessoal se manterá constante de 2013 a 2037.

Tabela 27 - Projeção de Despesas Indiretas com Pessoal

PESSOAS	2013	2104	2015	2016	2017	2037
Despesas	1.699.277	1.699.277	1.699.277	1.699.277	1.699.277	1.699.277
Funcionários	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Salário Anual Médio	113.285	113.285	113.285	113.285	113.285	113.285
Crescimento Salário	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Fonte: Análise Accenture

Quadro 3 – Estrutura organizacional sugerida



Fonte: Análise Accenture

2. Manutenção das Áreas Externas

O cálculo da despesa com Manutenção é feito de acordo com a fórmula:

$$\text{Manutenção} = (Li + Ot) \times Ac \times 12$$

Considerando: Li = Limpeza (R\$/m² por mês)
Ot = Outras (R\$/m² por mês)
Ac = Área Construída (m²)

Considerou-se para o cálculo desta despesa a manutenção e limpeza das áreas externas do estádio, incluindo sua Passarela, e seu custo por metro quadrado foi baseado em *benchmarks* da Accenture.

Levando-se em consideração que não haverá alteração nas variáveis, esta despesa se manterá constante ao longo dos anos.

Tabela 28 - Projeção de Despesas Indiretas com Manutenção

MANUTENÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
------------	------	------	------	------	------	------



Despesa	577.426	577.426	577.426	577.426	577.426	577.426
Limpeza	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70
Outras	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43	1.43
Área Construída	22.591	22.591	22.591	22.591	22.591	22.591

Fonte: Análise Accenture

3. Despesas Gerais

Os custos com Despesas Gerais visam cobrir os gastos com materiais de escritório, custos de revista e demais custos extraordinários.

As Despesas Gerais são calculadas como um percentual incidente sobre a Receita Líquida de todas as receitas associadas ao COMPLEXO DO MINEIRÃO.

$$\text{Despesas Gerais} = \%R \times RI$$

Considerando: %R = Porcentagem de Receita do COMPLEXO DO MINEIRÃO
 RI = Receita Líquida do COMPLEXO DO MINEIRÃO

Apesar do percentual de Receita do COMPLEXO DO MINEIRÃO se manter constante, a Receita Líquida do COMPLEXO DO MINEIRÃO cresce nos sete primeiros anos, mantendo-se constante nos anos subseqüentes. Deste modo, a projeção de Despesas Gerais também se apresentará crescente nos sete primeiros anos e constante nos demais.

Tabela 29 - Projeção de Despesas Indiretas com Despesas Gerais

DESPESAS GERAIS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesa (R\$)	661.322	644.556	813.584	824.556	833.180	841.185
% Receita do COMPLEXO DO MINEIRÃO	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Receita Líquida do Complexo do Mineirão (R\$ mil)	66.132	64.456	81.358	82.456	83.318	84.118

Fonte: Análise Accenture

4. Seguro Patrimonial das Áreas Externas

A despesa com Seguro Patrimonial é calculada como um percentual sobre os investimentos feitos na construção do COMPLEXO DO MINEIRÃO.

$$\text{Seguro Patrimonial} = \%I \times In$$

Considerando: %I = Porcentagem do Investimento
 In = Investimento



Este investimento está relacionado à área externa do estádio, incluindo sua Passarela, com área total equivalente a 22.591 m².

Como ambas variáveis se mantêm constantes ao longo dos anos, a projeção desta despesa não sofrerá alterações.

Tabela 30 - Projeção de Despesas Indiretas com Seguro Patrimonial

SEGURO PATRIMONIAL	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	43.528	43.528	43.528	43.528	43.528	43.528
% Investimento	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Investimento	45.819.158					

Fonte: Análise Accenture

5. Garantia de Execução

Os custos de garantias de execução foram projetados considerando a contratação de um seguro garantia ou carta fiança visando a garantia de execução do contrato de Gestão Compartilhada.

As despesas com garantia de execução representam 1% do valor da Carta de Fiança Anual necessária, conforme estimativa do valor total de contrato e cláusula de garantia de execução.

Tabela 31 - Projeção de Despesas Indiretas com Garantia de Execução

GARANTIA DE EXECUÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	154.348	150.489	146.630	142.772	138.913	61.739

Fonte: Análise Accenture

6. Verificador Independente

O Verificador Independente será responsável pela auditoria do processo de remuneração e análise de desempenho da CONCESSIONÁRIA e o seu custo ficará a cargo da CONCESSIONÁRIA.

O Custo estimado foi de 5 ftes a custo de R\$ 110,00 por hora.

Tabela 32 - Projeção de Despesas Indiretas com Verificador Independente

VERIFICADOR INDEPENDENTE	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	1.056.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000	1.056.000

Fonte: Análise Accenture

B. Despesas Diretas



1. Ingressos

A despesa total com Ingressos foi obtida pela soma das seguintes despesas: Quadro Móvel, Seguro de Vida, Vendas, Quadro Móvel da Federação, Depreciação, *Utilities* dos Jogos, Seguro Patrimonial, Manutenção e Vigilância.

As despesas Depreciação, *Utilities* dos Jogos, Seguro Patrimonial, Manutenção e Vigilância serão detalhadas no tópico 3 - Despesas Compartilhadas, uma vez que são despesas rateadas entre os produtos Ingressos e Áreas VIP.

Para se determinar as despesas Quadro Móvel, Seguro de Vida, Vendas e Quadro Móvel da Federação, levou-se também em consideração a Média de Público (Mp):

$$Mp = Pp - Pcv$$

Onde: Pp = Público projetado
Pcv = Público das cadeiras VIP's.

a. Ingressos - Quadro Móvel Operador do Estádio

$$\text{Quadro móvel} = Qmu \times Mp \times Mj$$

Considerando: Qmu = Quadro móvel unitário (R\$/pessoa por jogo)
Mp = Média de público
Mj = Média de jogos

O cálculo do custo do quadro móvel está amparado no valor médio divulgado pelos clubes que hoje utilizam o COMPLEXO DO MINEIRÃO.

Para a projeção desta despesa parte-se da mesma premissa de aumento da média de público (Mp) descrita anteriormente nas projeções de receita.

Tabela 33 - Projeção de Despesas Diretas com Ingressos – Quadro Móvel

QUADRO MÓVEL	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	1.322.069	1.376.572	1.385.346	1.385.346	1.385.346	1.385.346
Quadro Móvel Unit.	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96	0.96
Público Médio	22.475	23.402	23.551	23.551	23.551	23.551
Jogos	61	61	61	61	61	61

Fonte: Análise Accenture

b. Ingressos - Seguro de Vida

$$\text{Seguro de vida} = Su \times Mp \times Mj$$

Considerando: Su = Seguro unitário (R\$/pessoa por jogo)



Mp = Média de público
Mj = Média de jogos

O custo do Seguro de Vida deve estar incluso no valor do ingresso, conforme definido pelo Estatuto do Torcedor. A contratação deste Seguro de Vida não é facultada ao operador.

A projeção para as despesas com Seguro de Vida adota a mesma premissa utilizada para o Quadro Móvel, variando de acordo com o aumento da média de público ao longo dos anos.

Tabela 34 - Projeção de Despesas Diretas com Ingressos – Seguro de Vida

SEGURO DE VIDA	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	205.646	214.124	215.489	215.489	215.489	215.489
Seguro Unitário	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
Público Médio	22.475	23.402	23.551	23.551	23.551	23.551
Jogos	61	61	61	61	61	61

Fonte: Análise Accenture

c. Ingressos - Vendas

$$Vendas = Ci \times Mp \times Mj$$

Considerando: Ci = Custo do ingresso
Mp = Média de público
Mj = Média de jogos

O custo do ingresso é definido pela média histórica apresentada pelos clubes, levando-se ainda em consideração exigência do Estatuto do Torcedor, que determina a impressão de ingressos eletrônicos e numerados.

Bem como as despesas anteriormente descritas, o incremento na projeção de despesas com Vendas se dá em função do aumento na média de público.

Tabela 35 - Projeção de Despesas Diretas com Ingressos – Vendas

VENDAS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesa	1.919.362	1.998.489	2.011.226	2.011.226	2.011.226	2.011.226
Custo Ingresso	1.40	1.40	1.40	1.40	1.40	1.40
Público Médio	22.475	23.402	23.551	23.551	23.551	23.551
Jogos	61	61	61	61	61	61

Fonte: Análise Accenture

d. Ingressos - Quadro Móvel da Federação

$$Quadro\ Móvel\ Federação = Qmf \times Mp \times Mj$$



Considerando: Qmf = Quadro móvel da federação unitário

Mp = Média de público

Mj = Média de jogos

O cálculo da despesa com Quadro Móvel da Federação está amparado no valor médio divulgado pelos clubes que hoje utilizam o COMPLEXO DO MINEIRÃO.

Assim como nas despesas anteriores, a mudança na projeção de despesas com Quadro Móvel da Federação acompanha a variação da média de público ao longo dos anos.

Tabela 36 - Projeção de Despesas Diretas com Ingressos – Quadro Móvel da Federação

QUADRO MÓVEL FEDERAÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesa	1.037.983	1.080.774	1.087.662	1.087.662	1.087.662	1.087.662
Quadro Móvel Fed. Unit	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76
Público Médio	22.475	23.402	23.551	23.551	23.551	23.551
Jogos	61	61	61	61	61	61

Fonte: Análise Accenture

2. Área VIP

O modelo de projeção de despesas com Área VIP é muito similar ao de Ingressos, sendo calculado através da soma das despesas com: Quadro Móvel, Seguro de Vida, Vendas, Quadro Móvel da Federação, Depreciação, *Utilities* dos jogos, Seguro Patrimonial, Manutenção e Vigilância.

Como anteriormente mencionado na descrição do produto Ingressos, as despesas Depreciação, *Utilities* dos jogos, Seguro Patrimonial, Manutenção e Vigilância serão detalhadas no tópico 3 - Despesas Compartilhadas, uma vez que são despesas rateadas e são usados os mesmos dados, tanto para o produto Ingressos quanto para Área VIP.

Assim como considerado para as despesas com Ingresso, para Quadro Móvel, Seguro de Vida, Vendas e Quadro Móvel da Federação, a Média de Público irá influenciar nas projeções de despesas da Área VIP. No entanto, para este produto, a base de cálculo da média de público (Mp) está relacionada com a Taxa de Ocupação dos Camarotes e das Cadeiras, conforme pode ser visto na seguinte fórmula:

$$Mp = (Toc \times Ctc) + (Qcv \times Tov)$$

Onde:

- Toc = Taxa de ocupação dos camarotes
- Ctc = Capacidade total dos camarotes
- Qcv = Quantidade de cadeiras
- Tov = Taxa de ocupação de Cadeiras VIP



a. Área Vip - Quadro Móvel

$$\text{Quadro móvel} = Qmu \times Mp \times Mj$$

Considerando: Qmu = Quadro móvel unitário (R\$/pessoa por jogo)
Mp = Média de público
Mj = Média de jogos

Assim como acontece com o Quadro Móvel de Ingressos, o custo do Quadro Móvel da Área VIP foi calculado pelo valor médio divulgado pelos clubes que hoje utilizam o COMPLEXO DO MINEIRÃO.

Para a projeção desta despesa, partiu-se da mesma premissa de aumento de público descrita anteriormente nas projeções de receita.

Tabela 37 - Projeção de Despesas Diretas com Área VIP – Quadro Móvel

QUADRO MÓVEL	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesa	640.300	725.889	811.478	811.478	811.478	811.478
Quadro Móvel Unit.	1.93	1.93	1.93	1.93	1.93	1.93
Público Médio	5.443	6.170	6.898	6.898	6.898	6.898
Jogos	61	61	61	61	61	61

Fonte: Análise Accenture

b. Área Vip - Seguro de Vida

$$\text{Seguro de vida} = Su \times Mp \times Mj$$

Considerando: Su = Seguro unitário (R\$/pessoa por jogo)
Mp = Média de público
Mj = Média de jogos

O custo do Seguro de Vida associado à Área VIP está definido no Estatuto do Torcedor.

A projeção para Seguro de Vida segue a mesma linha que a de Quadro Móvel, alterada pela taxa de ocupação de cadeiras ao longo dos anos.

Tabela 38 - Projeção de Despesas Diretas com Área VIP – Seguro de Vida

SEGURO DE VIDA	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	49.799	56.456	63.112	63.112	63.112	63.112
Seguro Unitário	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
Público Médio	5.443	6.170	6.898	6.898	6.898	6.898
Jogos	61	61	61	61	61	61

Fonte: Análise Accenture



c. Área Vip - Vendas

A despesa com Vendas da Área VIP é calculada por uma porcentagem sobre a Receita Líquida do COMPLEXO DO MINEIRÃO com Área VIP.

$$Vendas = \%R \times Rlv$$

Considerando: %R = Porcentagem da receita do COMPLEXO DO MINEIRÃO
 Rlv = Receita líquida com Área VIP

O percentual de receita do COMPLEXO DO MINEIRÃO definido (%R) é de 15%, que é o praticado no mercado de empresas de *marketing* esportivo.

Como há o incremento na projeção da Receita Líquida do COMPLEXO DO MINEIRÃO com Área VIP, a projeção de despesas também irá se alterar.

Tabela 39 - Projeção de Despesas Diretas com Área VIP – Vendas

VENDAS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesa	1.849.312	1.900.237	2.543.138	2.543.138	2.543.138	2.543.138
% Receita Mineirão	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Receita Líquida Mineirão	12.328.746	12.668.248	16.954.254	16.954.254	16.954.254	16.954.254

Fonte: Análise Accenture

d. Área Vip - Quadro Móvel da Federação

$$Quadro\ Móvel\ Federação = Qmf \times Mp \times Mj$$

Considerando: Qmfu = Quadro móvel da federação unitário
 Mp = Média de público
 Mj = Média de jogos

O cálculo da despesa com Quadro Móvel da Federação está amparado no valor médio divulgado pelos clubes que hoje utilizam o COMPLEXO DO MINEIRÃO.

As alterações na projeção de despesas com Quadro Móvel da Federação se reproduzem em função da variação da taxa de ocupação de Cadeiras VIP.

Tabela 40- Projeção de Despesas Diretas com Área VIP – Quadro Móvel da Federação

QUADRO MÓVEL FEDERAÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	251.356	284.955	318.554	318.554	318.554	318.554
Quadro Móvel Fed. Unit	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76
Público Médio	5.443	6.170	6.898	6.898	6.898	6.898
Jogos	61	61	61	61	61	61

Fonte: Análise Accenture



3. Despesas compartilhadas – Ingressos e Áreas Vips

As despesas com Depreciação, *Utilities* dos Jogos, Seguro Patrimonial, Manutenção e Vigilância são despesas compartilhadas, rateadas entre os produtos Ingressos e Área VIP.

Nesta parte, foram detalhados os cálculos apenas para a parte rateada pelo produto Ingressos. Para a parte da Área VIP, os cálculos e dados utilizados devem ser os mesmos, alterando apenas o rateio Ri (Rateio Ingressos) por Rv (Rateio Área VIP), sendo:

$$Ri = Pmi / (Pmi + Pmv) \text{ e } Rv = 1 - Ri$$

Considerando: Pmi = Público médio ingressos
Pmv = Público médio Área Vip

Os valores das projeções das despesas compartilhadas da Área VIP também foram explicitados através de tabelas a seguir apresentadas.

a. Ingressos e Áreas Vips - Depreciação

$$\text{Depreciação} = Ri \times Dep$$

Onde: $Dep = Td \times In$

Considerando: Dep = Depreciação
Td = Taxa de depreciação
In = Investimento

A taxa de depreciação considerada é a mesma das Despesas Indiretas: 25 anos lineares.

O investimento se relaciona à área construída do Estádio (Campo, Anel Inferior, Anel Intermediário e Anel Superior), totalizando uma área de 64.793m².

b. Ingressos e Áreas Vips - *Utilities* dos Jogos

$$Utilities = Ri \times Uj$$

Onde: $Uj = Gl + Ga$
 $Gl = Mj \times Cjl \times Tl$
 $Ga = Mj \times Cja \times Ta$

Considerando: Uj = *Utilities* dos Jogos
Gl = Gasto Luz
Ga = Gasto Água
Mj = Média de jogos



Cjl = Consumo por jogo (KWh)

Tl = Tarifa de luz (R\$/KWh)

Cja = Consumo por jogo (L)

Ta = Tarifa de água (R\$/L)

Tabela 41 - Projeção de Despesas Compartilhadas – Utilities dos Jogos

UTILITIES JOGO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Utilities jogo Ingressos	642.528	631.597	617.321	617.321	617.321	617.321
Utilities jogo Área VIP	155.594	166.526	180.801	180.801	180.801	180.801
Rateio Ingressos	81%	79%	77%	77%	77%	77%
Rateio Área VIP	19%	21%	23%	23%	23%	23%
Utilities Jogos	798.122	798.122	798.122	798.122	798.122	798.122
Luz (R\$ mil/ano)	442.366	442.366	442.366	442.366	442.366	442.366
Jogos	61	61	61	61	61	61
Consumo Jogo	7.252	7.252	7.252	7.252	7.252	7.252
Tarifa Luz	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Água (R\$ mil/ano)	355.756	355.756	355.756	355.756	355.756	355.756
Consumo Jogo	5.832	5.832	5.832	5.832	5.832	5.832
Tarifa Água	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Fonte: Análise Accenture

c. Ingressos e Áreas Vips - Seguro Patrimonial

$$\text{Seguro Patrimonial} = Ri \times Sp$$

Onde: $Sp = \%I \times In$

Considerando: Sp = Seguro Patrimonial
%I = Percentual de Investimento
In = Investimento

O investimento previsto se relaciona à área construída do Estádio (Campo, Anel Inferior, Anel Intermediário e Anel Superior), no total de 64.793m².

Tabela 42 - Projeção de Despesas Compartilhadas – Seguro Patrimonial

SEGURO PATRIMONIAL	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Seguro Patrimonial Ingressos	290.351	285.411	278.960	278.960	278.960	278.960
Seguro Patrimonial Área VIP	70.311	75.251	81.702	81.702	81.702	81.702
Rateio Ingressos	81%	79%	77%	77%	77%	77%
Rateio Área VIP	19%	21%	23%	23%	23%	23%
Seguro Patrimonial	360.662	360.662	360.662	360.662	360.662	360.662
% Investimento	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Investimento	379.644.448					

Fonte: Análise Accenture



d. Ingressos e Áreas Vips - Manutenção

$$\text{Manutenção} = Ri \times Man$$

Onde: $Man = (Li + Ot) \times Aco \times 12 + Mc$

Considerando: $Man = \text{Manutenção}$
 $Li = \text{Limpeza (R\$/m}^2 \text{ por mês)}$
 $Ot = \text{Outras (R\$/m}^2 \text{ por mês)}$
 $Aco = \text{Área construída (m}^2\text{)}$
 $Mc = \text{Manutenção campo}$

A variável Limpeza está relacionada às despesas resultantes da limpeza das áreas externas e internas do COMPLEXO DO MINEIRÃO. A variável Outras, a seu turno, está associada à manutenção em geral.

Considera-se como área construída a área do Estádio, englobando: Campo, Anel Inferior, Anel Intermediário e Anel Superior.

O valor definido para a manutenção do campo foi baseado no valor de manutenção da Arena da Baixada, estádio privado administrado pelo Clube Atlético Paranaense e outros estádios considerados *benchmarks* nacionais.

Tabela 43 - Projeção de Despesas Compartilhadas –Manutenção

MANUTENÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Manutenção Ingressos	2.566.059	2.522.400	2.465.390	2.465.390	2.465.390	2.465.390
Manutenção Área VIP	621.393	665.051	722.062	722.062	722.062	722.062
Rateio Ingressos	81%	79%	77%	77%	77%	77%
Rateio Área VIP	19%	21%	23%	23%	23%	23%
Manutenção	3.187.452	3.187.452	3.187.452	3.187.452	3.187.452	3.187.452
Limpeza	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06
Outras	2.94	2.94	2.94	2.94	2.94	2.94
Área Construída	64.793	64.793	64.793	64.793	64.793	64.793
Manutenção Campo	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000

Fonte: Análise Accenture

e. Ingressos e Áreas Vips - Vigilância

$$\text{Vigilância} = Ri \times Vi$$

Onde: $Vi = Vp \times Qp$

Considerando: $Vi = \text{Vigilância}$
 $Vp = \text{Valor médio do posto ao ano (R\$/posto)}$
 $Qp = \text{Quantidade de postos}$



Para esta projeção, foi considerada uma quantidade de 10 postos de vigilância, com uma média de valor de R\$ 5.000,00 ao mês por posto.

Tabela 44 - Projeção de Despesas Compartilhadas – Vigilância

VIGILÂNCIA	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Vigilância Ingressos	483.030	474.812	464.080	464.080	464.080	464.080
Vigilância Área VIP	116.970	125.188	135.920	135.920	135.920	135.920
Rateio Área VIP	19%	21%	23%	23%	23%	23%
Rateio Ingresso	81%	79%	77%	77%	77%	77%
Vigilância	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Valor Médio do Posto ao ano	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Quantidade de Postos	10	10	10	10	10	10

Fonte: Análise Accenture

4. Exploração Comercial

Para se obter a despesa final de Exploração Comercial, é necessário somar as despesas com Manutenção, Vendas, Seguro Patrimonial, Depreciação e Vigilância.

a. Exploração Comercial - Manutenção

$$Manutenção = Ct - Rc$$

Onde: $Ct = (Li + Ot) \times Aco \times 12$

$Rc = (-To \times Ct) \times (1 - Ind)$

Considerando: Ct = Custo Total
Rc = Reembolso do Condomínio
Li = Limpeza
Ot = Outras
Aco = Área construída
To = Taxa de ocupação
Ind = Inadimplência

Para a Exploração Comercial, a variável de custo Limpeza engloba despesa com a limpeza do Lobby e da Galeria, e a variável de custo Outras se refere à Manutenção Geral. A área construída também está relacionada ao Lobby e à Galeria, 945 m².

A taxa de ocupação projetada é a mesma usada para a receita com Galeria de lojas já analisada anteriormente.

Tabela 45 - Projeção de Despesas Diretas com Exploração Comercial – Manutenção

MANUTENÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesa	21.613	16.356	11.099	11.099	11.099	11.099
Custo Total	58.414	58.414	58.414	58.414	58.414	58.414
Limpeza	2.21	2.21	2.21	2.21	2.21	2.21



Outras	2.94	2.94	2.94	2.94	2.94	2.94
Área Construída	945	945	945	945	945	945
Taxa de Ocupação	70%	80%	90%	90%	90%	90%
Inadimplência	10%	10%	10%	10%	10%	10%
(-) Reembolso Condomínio	(36.801)	(42.058)	(47.316)	(47.316)	(47.316)	(47.316)

Fonte: Análise Accenture

b. Exploração Comercial - Vendas

A despesa com Vendas de Exploração Comercial é calculada como uma porcentagem incidente sobre a Receita Líquida do COMPLEXO DO MINEIRÃO com Exploração Comercial.

$$Vendas = \%R \times Rle$$

Considerando: %R = Porcentagem da receita do Mineirão
 Rle = Receita Líquida com Exploração Comercial

Com o incremento na projeção da Receita Líquida do COMPLEXO DO MINEIRÃO com Exploração Comercial, a projeção de despesas com Vendas também irá se alterar.

Tabela 46 - Projeção de Despesas Diretas com Exploração Comercial – Vendas

VENDAS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesa	1.833.219	1.827.229	2.378.948	2.423.924	2.433.684	2.434.158
% Receita Mineirão	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Receita Líquida Mineirão	12.221.458	12.181.524	15.859.655	16.159.496	16.224.559	16.227.722

Fonte: Análise Accenture

c. Exploração Comercial - Seguro Patrimonial

A despesa com Seguro Patrimonial é calculada como um percentual incidente sobre os investimentos.

$$Seguro Patrimonial = \%I \times In$$

Considerando: %I = Porcentagem do investimento
 In = Investimento



Os investimentos se referem aos investimentos com *Lobby* de Entrada, Galeria, Restaurantes e Estacionamento. Seu valor final também foi calculado com base em cotações *benchmark* da Accenture.

Como ambas variáveis se mantêm constantes ao longo dos anos, a projeção desta despesa não sofrerá alterações.

Tabela 47- Projeção de Despesas Diretas com Exploração Comercial – Seguro Patrimonial

SEGURO PATRIMONIAL	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	93.275	93.275	93.275	93.275	93.275	93.275
% Investimento	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Investimento	98.183.909					

Fonte: Análise Accenture

d. Exploração Comercial - Depreciação

Semelhantemente ao Seguro Patrimonial, a Depreciação é calculada através de uma taxa sobre os Investimentos.

$$\text{Depreciação} = Td \times In$$

Considerando: Td = Taxa de Depreciação
In = Investimento

A taxa de depreciação é a mesma usada anteriormente: 25 anos lineares. O investimento é o mesmo da projeção de Seguro Patrimonial.

Também como acontece com o Seguro Patrimonial, a projeção de despesa com Depreciação se mantém inalterada ao longo dos anos.

e. Exploração Comercial - Vigilância

O cálculo de despesa com Vigilância é feito da seguinte maneira:

$$\text{Vigilância} = Vp \times Qp$$

Considerando: Vp = Valor Médio do Posto ao Ano
Qp = Quantidade de Postos

Para essa projeção foi considerada uma quantidade de cinco postos de vigilância, com uma média de valor de R\$ 5.000,00 ao mês por posto.

Como ambas as variáveis não se alteram ao longo dos anos, a projeção de despesas também se manterá constante.

Tabela 48 - Projeção de Despesas Diretas com Exploração Comercial – Vigilância



VIGILÂNCIA	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Valor Médio do Posto ao ano	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Quantidade de Postos	5	5	5	5	5	5

Fonte: Análise Accenture

5. Exploração Imobiliária

O cálculo para obtenção da despesa final com Exploração Imobiliária se assemelha ao de Exploração Comercial, devendo-se somar as despesas com Manutenção, Vendas, Seguro Patrimonial, Depreciação e Vigilância.

a. Exploração Imobiliária - Manutenção

$$Manutenção = (Li + Ot) \times Aco \times 12$$

Considerando: Li = Limpeza (R\$/m² por mês)
Ot = Outras (R\$/m² por mês)
Aco = Área Construída (m²)

A variável de custo Limpeza para Exploração Imobiliária abrange a limpeza da Esplanada e do Centro de Convenções do COMPLEXO DO MINEIRÃO. A variável de custo Outras se refere à Manutenção Geral.

A área construída é a soma das áreas construídas da Esplanada e do Centro de Convenções, que é de 79.035 m².

Levando-se em conta que não haverá alterações das variáveis, a projeção desta despesa se manterá constante de 2013 a 2037.

Tabela 49 - Projeção de Despesas Diretas com Exploração Imobiliária – Manutenção

MANUTENÇÃO	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesa	3.474.773	3.474.773	3.474.773	3.474.773	3.474.773	3.474.773
Limpeza	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81
Outras	2.94	2.94	2.94	2.94	2.94	2.94
Área Construída	77.100	77.100	77.100	77.100	77.100	77.100

Fonte: Análise Accenture

b. Exploração Imobiliária - Vendas

$$Vendas = \%R \times Rli$$

Considerando: %R = Porcentagem da receita do Mineirão
Rli = Receita Líquida com Exploração Imobiliária



Com o incremento na projeção da Receita Líquida do COMPLEXO DO MINEIRÃO com Exploração Imobiliária, a projeção de despesas também irá se alterar.

Tabela 50 - Projeção de Despesas Diretas com Exploração Imobiliária – Vendas

VENDAS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesa	251.120	327.956	513.147	632.745	752.344	871.943
% Receita Mineirão	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Receita Líquida Mineirão	1.674.132	2.186.376	3.420.977	4.218.303	5.015.629	5.812.955

Fonte: Análise Accenture

c. Exploração Imobiliária - Seguro Patrimonial

A despesa com Seguro Patrimonial é calculada através de um percentual incidente sobre os investimentos.

$$\text{Seguro Patrimonial} = \%I \times In$$

Considerando: %I = Porcentagem do investimento
 In = Investimento

A parcela de investimentos se refere aos valores investidos na Esplanada e Centro de Convenções. Seu valor final também foi calculado com base em cotações *benchmark* da Accenture.

Como ambas variáveis se mantêm constantes ao longo dos anos, a projeção desta despesa também não sofrerá alterações.

Tabela 51 - Projeção de Despesas Diretas com Exploração Imobiliária – Seguro Patrimonial

SEGURO PARIMONIAL	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	124.366	124.366	124.366	124.366	124.366	124.366
% Investimento	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
Investimento	130.911.879					

Fonte: Análise Accenture

d. Exploração Imobiliária - Depreciação

Assim como no Seguro Patrimonial, a Depreciação é obtida através de uma taxa sobre os Investimentos.

$$\text{Depreciação} = Td \times In$$

Considerando: Td = Taxa de Depreciação
 In = Investimento

A taxa de depreciação é a mesma usada anteriormente: 25 anos lineares. O investimento é o mesmo da projeção de Seguro Patrimonial.



Semelhantemente ao que acontece com o Seguro Patrimonial, a projeção de despesa de Depreciação se mantém inalterada ao longo dos anos.

e. Exploração Imobiliária - Vigilância

A despesa com Vigilância é calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Vigilância} = V_p \times Q_p$$

Considerando: V_p = Valor Médio do Posto ao Ano
 Q_p = Quantidade de Postos

Para essa projeção, foi considerada uma quantidade de 5 postos de vigilância com uma média de valor de R\$ 1.000,00 ao mês por posto.

Como ambas as variáveis não se alteram ao longo dos anos, a projeção de despesas se mantém constante.

Tabela 52 - Projeção de Despesas Diretas com Exploração Imobiliária – Vigilância

VIGILÂNCIA	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesas	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Valor Médio do Posto ao ano	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Qtd. De Postos	5	5	5	5	5	5

Fonte: Análise Accenture

6. Publicidade & Patrocínio

A despesa com Publicidade & Patrocínio equivale às despesas com Vendas de Publicidade e Patrocínio.

a. Publicidade & Patrocínio - Vendas

$$\text{Vendas} = \%R \times Rlp$$

Considerando: $\%R$ = Porcentagem da receita do Mineirão
 Rlp = Receita Líquida com Publicidade & Patrocínio

Como a projeção de Receita Líquida com Publicidade & Patrocínio permanece constante, a projeção de despesas também não irá se alterar.

Tabela 53 - Projeção de Despesas Diretas com Publicidade e Patrocínio – Vendas

VENDAS	2013	2014	2015	2016	2017	2037
Despesa	1.424.897	1.295.361	1.554.433	1.554.433	1.554.433	1.554.433
% Receita Mineirão	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Receita Líquida Mineirão	9.499.314	8.635.740	10.362.888	10.362.888	10.362.888	10.362.888



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Fonte: Análise Accenture

O percentual de despesas equivale a comissão de vendedores, que de acordo com pesquisas de mercado, é em média 15%.