

## **I. INTRODUÇÃO**

### **I.1. Justificativa da necessidade da contratação**

Inicialmente é imprescindível a compreensão da necessidade da contratação, para tanto, passamos a demonstrar a importância do “Complexo Maracanã” para a sociedade e uma possível fonte de receitas para o Estado.

O Complexo Esportivo do Maracanã está situado em importante região central do Rio de Janeiro, atraindo muitos espetáculos e eventos esportivos ao longo do ano. O Estádio do Maracanã é considerado o grande templo mundial do futebol e figura como um dos monumentos mais visitados da Cidade do Rio de Janeiro.

Palco de duas finais de Copa do Mundo de Futebol da FIFA, o Estádio Jornalista Mário Filho (Maracanã) foi inaugurado em 16 de junho de 1950, tendo recebido jogos da Copa do Mundo da FIFA no ano de sua inauguração e, posteriormente, em 2014. Sediou jogos da Copa das Confederações em 2013, Jogos Pan-Americanos de 2007, Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 e Copa América de 1989 e 2019. Além de competições esportivas, o Maracanã já foi palco de importantes e variados eventos de entretenimento, que vão de shows de artistas como Madonna, Rolling Stones, Paul McCartney e Tina Turner, as missas campais do então Papa João Paulo II em 1980 e 1997. O estádio foi submetido a uma grande reforma no período de 2010 a 2013 quando sua capacidade passou a ser de 78.172 (setenta e oito mil e cento e setenta e dois) espectadores.

Para a realização da Copa das Confederações FIFA 2013 e Copa do Mundo FIFA Brasil 2014, o estádio foi completamente modernizado e adaptado para as exigências internacionais, com uma nova configuração, inclinação das áreas de público, instalação de assentos rebatíveis, em cumprimento às normas de visibilidade estabelecidas pela FIFA. Além disso, também foram criados espaços VIPs e VVIPs, com respectivos lounges e acessos exclusivos para estes clientes. Também foram construídas quatro novas grandes rampas para acesso de público, banheiros e bares. O estádio ganhou uma nova cobertura com extensão capaz de proteger das chuvas cerca de 96% dos espectadores.

O Ginásio Gilberto Cardoso (Maracanãzinho) está localizado no setor sudeste do Complexo do Maracanã. Foi inaugurado em 1954 e recebeu o primeiro Mundialito de Vôlei em 1982. Também sediou jogos da Liga Mundial e Grand Prix de Voleibol, Grand Slam de Judô, Campeonato Pan-americano de Boxe, eventos do UFC, jogos de basquete, dentre outros. Dentro dos grandes eventos realizados na cidade do Rio de Janeiro, sediou as partidas de vôlei dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 e Jogos Olímpicos Rio 2016.

Além de competições esportivas, o ginásio recebeu inúmeros espetáculos, como shows dos cantores como: Milton Nascimento, Wilson Simonal, Roberto Carlos, Gilberto Gil e Rita Lee, de bandas consagradas como Legião Urbana, The Police e Jackson Five, além de apresentações como o Holiday on Ice e o Circo de Moscou. De 2003 a 2007, o ginásio recebeu reformas, alterando sua capacidade total para 11.425 (onze mil quatrocentos e vinte e cinco) espectadores. Embora tenha grande potencial para shows e espetáculos, são necessárias algumas adequações em sua infraestrutura para transformá-lo numa Arena Multiuso que

atenda aos mais elevados padrões de funcionalidade, conforto, desempenho acústico, flexibilidade e operação.

É de sabença comum que em 18/03/2019, o Estado do Rio de Janeiro, por ato de seu governante decretou a CADUCIDADE da Concessão de Uso outorgada há sempre denominada COMPLEXO MARACANÃ ENTRETENIMENTO S/A, CNPJ 17.831.131/0001 - 3, retomando para si, como resultado de tal decisão, a posse dos bens públicos consistentes no Estádio Jornalista Mario Filho (Maracanã), Ginásio Gilberto Cardoso (Maracanãzinho), Estádio de Atletismo Célio de Barros e Parque Aquático Júlio Delamare. E que deste então o Estádio e o Ginásio vêm sendo gerido pelos clubes CR Flamengo e Fluminense FC através de Termos de Permissão de Uso onerosa, adotado e forma emergencial e que não pode mais ser renovado.

Com o intuito resolver em definitivo a situação legal do Complexo, de manter preservação do bem público quanto sua valorização imobiliária e sua necessidade de conservação, garantindo ao Estado uma gestão eficiente em atendimento às receitas advindas no negócio jurídico a ser celebrado, justifica-se a abertura de concorrência pública, do tipo melhor proposta em razão da combinação dos critérios de melhor técnica com maior oferta pela outorga da concessão, com a finalidade de selecionar a PROPOSTA mais vantajosa, apresentada por pessoa jurídica ou consórcio de pessoas jurídicas, para a celebração de contrato de CONCESSÃO DE USO DE BEM PÚBLICO para fins de exploração econômica, gestão, operação e manutenção do COMPLEXO MARACANÃ.

Urge destacar que a execução direta pelo Estado do Rio de Janeiro, pode violar as regras afetas ao Regime de Recuperação Fiscal, senão vejamos:

*“(...) Art. 8º - São vedados ao Estado durante a vigência do Regime de Recuperação Fiscal:*

*(...) VII- a criação de despesa obrigatória de caráter continuado;”*

Na hipótese da opção de manutenção do Complexo do Maracanã, a conseqüente criação de despesa continuada, sem a respectiva indicação da fonte de receita e custeio, pode violar o Regime de Recuperação Fiscal.

Em tempo, se faz necessário esclarecer que a execução direta pelo Estado do Rio de Janeiro, demandaria a deflagração de diversos processos licitatórios para contratação de diversas empresas especializadas em serviços de engenharia, limpeza, segurança, informática, manutenção e outras atividades essenciais afetas ao adequado funcionamento do Complexo.

A deflagração dos aludidos processos licitatórios, além de aparente violação ao Regime de Recuperação Fiscal, demandaria um lapso temporal que certamente afetaria a continuidade das atividades desportivas realizadas no Estádio e, econômicas do Complexo acrescido do prejuízo evidente da deterioração do bem público por ausência de manutenção.

Por todo exposto, justifica-se a contratação.

## **I.2. Resultados pretendidos do atendimento da demanda**

Pretende-se com o atendimento da presente demanda, a cessão à terceiros, através da celebração de Concessão de uso de bem público, de forma onerosa, da gestão, exploração,

operação e manutenção do Complexo do Maracanã, compreendido como “Complexo” e compreende o Estádio Jornalista Mário Filho (Maracanã) e o Ginásio Gilberto Cardoso (Maracanãzinho), e consistirá no planejamento, operação, exploração comercial dos espaços, manutenção dos equipamentos e controle das atividades, sem a consequente criação de despesa continuada para o Estado do Rio de Janeiro, em atendimento aos ditames do Regime de Recuperação Fiscal.

Pretende-se ainda, constituir uma fonte de receita e permitir a utilização do espaço como área de lazer, revitalizando a região e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de moradores do entorno e toda a população carioca, incentivando o turismo.

Pretende-se por fim, o atingimento dos seguintes benefícios específicos:

a) preservação dos equipamentos esportivos, inclusive na qualidade de patrimônio esportivo e cultural, de grande importância histórica, arquitetônica e afetiva para a Cidade do Rio de Janeiro;

b) a manutenção da disputa das competições, em especial as de Futebol, atendendo assim a expectativa da sociedade, na perspectiva de se tratar o esporte de atividade de integração e inclusão social, gerador de empregos e de recursos para o Estado;

c) a possibilidade de realização de jogos de competições relevantes, em especial internacionais, se tornando também uma forma de fomento ao turismo da cidade;

d) Recuperação dos equipamentos tecnológicos diagnosticados com avarias, mal funcionamento e/ou com defasados tecnicamente;

e) Conservação e melhorias nas áreas do estádio, do ginásio e do entorno do Complexo, atendendo às expectativas da Comunidade e do Estado do Rio de Janeiro.

f) geração de receita direta e indireta ao Estado, através do pagamento das outorgas e tributos oriundos da exploração comercial do espaço e do fomento ao turismo a cidade e ao estado do Rio de Janeiro;

h) criação, no entorno e dentro do Complexo, de um espaço de interação social, bem-estar e lazer à população local e transitória.

## **II. ANÁLISE DO CENÁRIO**

### **2.1. Levantamento das soluções de mercado**

As soluções de mercado possíveis para o atendimento à presente demanda se baseiam na deflagração de diversos processos licitatórios para contratação de diversas empresas especializadas em serviços de engenharia, limpeza, segurança, informática, manutenção, bilhetagem, marketing, comunicação e outras atividades essenciais afetas ao adequado funcionamento do Complexo e realização dos eventos desportivos no Estádio do Maracanã e no Ginásio do Maracanãzinho, acrescido da aquisição, manutenção e atualização de

equipamentos tais como geradores, bombas d'água, refletores, telões, sistemas de vigilância eletrônica, ar condicionado, entre diversos outros.

Quanto à possibilidade de contratação de diversas empresas especializadas em serviços e aquisição dos equipamentos, esta não se mostra vantajosa para a administração haja vista que irão demandar alto dispêndio de recursos financeiros e humanos especializado que o Estado não dispõe e vão de encontro as responsabilidades e vedações do Regime de Recuperação Fiscal.

Desta forma, a opção pela contratação de empresa, especializada para administrar o Complexo, explorar economicamente os espaços, desembolsando quantia à título de outorga e realizando as reformas e manutenções do Complexo, traz como efeito direto, uma maior eficácia no aproveitamento adequado do espaço e desoneração da Administração o que se reflete numa gestão mais eficiente.

## **II.1.1 - Avaliação comparativa (Benchmarking)**

### **i. Contratações similares feitas pela SECC**

A título de exemplo temos o Complexo do Estádio de Remo da Lagoa que está em processo licitatório, pelas mesmas razões aqui apresentadas, principalmente desonerar o Estado de despesas que ele não pode assumir, gerar uma nova fonte de receita para o Estado e buscar uma gestão mais eficaz e eficiente para um equipamento público de inestimável importância para o estado do Rio de Janeiro, concedendo a este bem público, função social na realização de eventos desportivos e de diversas áreas, incentivando o turismo local e servindo à melhoria da qualidade de vida dos moradores do entorno e de toda população fluminense.

### **ii. Contratações similares feitas por outros órgãos e entidades**

A contratação pretendida encontra similaridade por outras realizadas, a título de exemplo, pela Secretaria de Estado de Cultura e Economia Criativa, do Espaço Casa Grande. Patrimônio cultural e histórico da cidade, tombado como bem imaterial pelo Estado e pelo município do Rio, o teatro Casa Grande, no Leblon, teve sua cessão de uso renovada, garantindo a manutenção e o funcionamento do espaço; exemplo de contratação bem-sucedida, similar à proposta neste ETP.

## **II.1.2. Análise comparativa da operação anterior com a atual:**

Este estudo pretende apresentar a análise comparativa da operação atual do Complexo do Maracanã, com a operação realizada pelo concessionário anterior.

### **II.1.2.1. Introdução**

O Complexo do Maracanã está passando por mudanças importantes em sua gestão. Em 18 de março de 2019 o Governo do Rio de Janeiro estabeleceu a caducidade do contrato de concessão do Complexo. Diante disso, foi constituída a Comissão Consultiva do Maracanã com objetivo de elaborar um chamamento público para a uma futura cessão temporária, e posteriormente estudo e parecer para a manutenção das atividades essenciais do complexo esportivo e um modelo jurídico que servirá de base para a realização da nova licitação.

Neste momento o Complexo está sendo operado, através de uma permissão onerosa de uso, pelo Clube de Regatas Flamengo como permissionário e pelo Fluminense Football Club como interveniente anuente. Dentro deste contexto, a Comissão Consultiva nomeou o Comitê de Fiscalização, Gestão e Operação da Permissão de Uso do Complexo do Maracanã – CFGO, com a função de fiscalizar as obrigações contratuais destes e de subsidiar a própria Comissão Consultiva com estudos, dados e informações necessárias à formatação da nova concessão definitiva.

Um plano consistente para a nova Concessão passa pela elaboração de um planejamento estratégico de médio-longo prazo que garanta sustentabilidade no processo, com metas claras e pré-estabelecidas. Um processo como este, inicia-se com um diagnóstico, que tem por objetivo trazer informações que permitam uma ampla discussão no sentido de compreender os principais problemas ocorridos no passado, buscar soluções viáveis e definir uma nova linha estratégica de atuação. Desta forma, este estudo inicial foi elaborado com o objetivo de trazer um relato da situação operacional atual do Complexo do Maracanã, como forma de subsidiar quais serão as novas bases da concessão definitiva.

Antes de irmos aos detalhes dos valores envolvidos nas comparações apresentadas, é importante explicar qual é a fonte dos números que serão apresentados, os Borderôs das partidas, que são os documentos financeiros oficiais sobre os jogos, como estipula o Regulamento Geral de Competições 2021 – CBF:

*Art. 80 - O borderô de cada partida obedecerá ao modelo padronizado e será enviado à CBF pela Federação do Clube mandante no prazo de 3 (três) dias úteis após a sua realização, acompanhado do pagamento do seguro referente ao público presente.*

*§ 1º - Caberá à Federação do Clube mandante a emissão do borderô, admitido o acompanhamento de sua elaboração pelo Clube mandante.*

*§ 2º - O não cumprimento do prazo estabelecido no caput acarretará multa administrativa de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) por dia de atraso e, enquanto não enviado o borderô, vigorará a suspensão de registro de atletas do Clube infrator a partir da devida comunicação pela DCO à DRT, quando tal clube for o responsável pelo atraso no fornecimento das informações necessárias para a confecção do borderô.*

*Art. 81 - A Federação do Clube mandante ficará responsável por emitir o borderô quando de partidas disputadas em outro Estado, podendo transferir à Federação local essa responsabilidade, sem prejuízo do recolhimento dos tributos locais.*

*Parágrafo único - O Clube mandante ficará responsável por todas as despesas adicionais da partida que incluem, contudo não se limitam a:*

*I - transporte aéreo e terrestre, traslado e hospedagem do próprio Clube e do Clube visitante, cujo pagamento deverá ser feito antecipadamente;*

*II - transporte aéreo e terrestre, traslado e hospedagem da equipe de trabalho designada pela Federação do Clube mandante;*

*III - custos operacionais do evento, de acordo com o que é praticado habitualmente na praça onde se realizará a partida, desde que comprovados.*

Logo, as informações fornecidas pelos Borderôs dos jogos são reconhecidas como legítimas e oficiais e sobre elas não cabe questionamento para os efeitos das análises que apresentaremos.

#### II.1.2.2. **Análise comparativa dos custos operacionais e das receitas:**

##### **a) Custos Operacionais dos Jogos:**

O senso comum em relação ao Complexo do Maracanã, e o problema a ser analisado, é de que os custos de operação dos jogos são intrinsecamente elevados e que a necessidade de trazer rentabilidade para uma empresa gestora aumentariam ainda mais estes custos, o que acaba por refletir no valor final dos ingressos disponibilizados ao público. Dentro deste cenário, a presente análise buscou identificar qual o impacto que as despesas relacionadas ao complexo causam no valor final dos ingressos dos eventos e quais as consequências geradas com as mudanças que ocorreram no formato de gestão do Complexo, onde não há a figura da empresa Gestora.

A expectativa era que a mudança provocasse uma redução nos custos para a realização das partidas e conseqüentemente no valor final dos ingressos ofertados ao público. Com o intuito, de confirmar ou não está expectativa, foram analisados 18 Relatórios Financeiros (Borderôs) de jogos, sendo, 8 deles da fase final do campeonato estadual, realizados ainda sob a gestão antiga (CME), e 10 jogos, da fase inicial do campeonato nacional, já sob a nova gestão.

##### **a.1) Comparativo das despesas:**

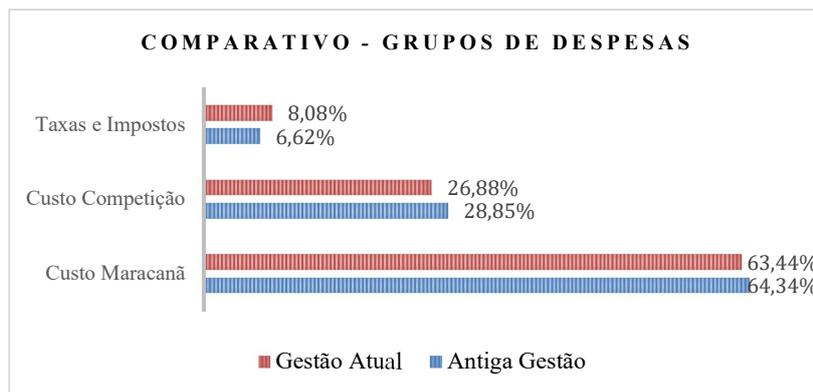
Para a realização desta análise comparativa, as despesas contempladas nos Borderôs foram divididas em 3 grandes grupos, que possuem características próprias:

**Grupo 1 – Despesas Maracanã:** São despesas que só ocorrem porque o jogo está sendo realizado dentro do Complexo. São despesas que podem mudar conforme a praça onde o jogo é realizado. Estão diretamente ligadas às características operacionais do Estádio e são as rubricas onde os clubes podem buscar uma maior eficiência em sua operação. Correspondem em média a 63% dos custos dos jogos.

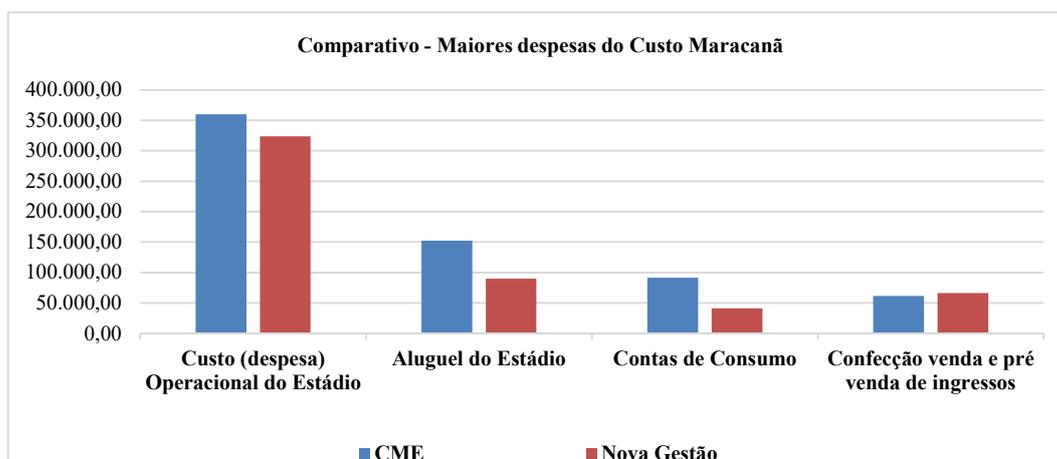
**Grupo 2 – Despesas Competição:** São as despesas relativas à organização da Competição que as equipes estão participando. O estádio em que o jogo está sendo realizado pouco altera estes custos. Correspondem em média a 27% dos custos contidos nos Borderôs.

**Grupo 3 – Taxas e Impostos:** Este grupo de despesas também sofrem pouca influência do local onde o jogo é realizado. A grande maioria das taxas são federais e, portanto, iguais em qualquer Estado do país. Correspondem em média a 10% dos custos contidos nos borderôs;

Como pode ser percebido nos Gráficos 1 e 2 abaixo a composição dos custos dos jogos, sofreu pouca alteração com a mudança no formato de gestão.



**Gráfico 1**



**Gráfico 2**

<b>Variação despesas - Custos Maracanã</b>			
<b>Média por jogo</b>	<b>CME</b>	<b>Nova Gestão</b>	<b>Diferença</b>
Credenciamento	4.371,43	3.825,00	-12%
Confeção venda e pré-venda de ingressos	61.773,74	66.475,94	8%
Despesa/Custo Estádio Infraestrutura	28.528,38	19.243,24	-33%
Aluguel do Estádio	152.560,58	90.000,12	-41%
Seguro do Estádio	12.428,59	9.233,94	-26%
Custo (despesa) Operacional do Estádio	360.027,70	323.933,15	-10%
Despesa de Sistema de Catracas do Estádio	4.714,29	2.000,00	-58%
Contas de Consumo	91.428,64	40.909,13 <sup>(*)</sup>	-55%
Aluguel Bilheteria SUDERJ	571,43	818,18	43%

(\*) Este valor só foi incluído no Borderô até dia 28 de abril;

**Tabela 1**

Algumas rubricas, demandam mais atenção, por serem pontos de constantes conflitos entre os antigos permissionários e os clubes usuários do Complexo do Maracanã, são elas: Aluguel do Estádio, Contas de Consumo e Custo Operacional do Estádio nos jogos. Embora todas elas, com a nova gestão, tenham apresentado variações para baixo (Tabela 1 acima), quando diluídas dentro dos custos totais, não afetaram de forma substancial o custo final da operação, e conforme constatado não causaram qualquer diminuição no valor praticado para os ingressos oferecidos ao público.

Analisando individualmente estes 3 pontos temos:

i) **Aluguel do Estádio:** A nova gestão optou por manter uma taxa de aluguel do Estádio nas despesas de seus jogos. Segundo informações dos permissionários, esta é uma **forma de gerar recursos para a manutenção geral do Complexo**. A taxa atual, (R\$ 90.000,00/jogo) é 40% menor do que a anteriormente praticada (R\$ 150.000,00/jogo), porém, como esta rubrica representa menos de 10% da composição total das despesas, esta redução acaba por não representar um grande impacto no custo geral final;

ii) **Contas de Consumo:** As análises demonstram que o valor lançado anteriormente nos Borderôs, para as contas de consumo (R\$ 150.000,00), realmente eram valores muito superiores ao que efetivamente é gasto exclusivamente no dia anterior e no dia do evento. O CFGO está acompanhando as medições feitas pelos novos permissionários e auxiliando nos cálculos para estabelecer o valor correto (abaixo este estudo será apresentado). Os cálculos iniciais realizados, indicam que o valor aproximado para as contas de água e luz é de R\$ 60.000,00 (60% menos do praticado anteriormente). Vale a ressalva que desde o jogo realizado no dia 28 de abril, entre Fluminense e Goiás, esta rubrica não está mais integrando os valores lançados nos borderôs dos jogos e que, pelo contrato que possuía com o antigo permissionário, o Fluminense Football Club nunca pagou esta despesa nos jogos realizados no estádio, portanto, esta rubrica não vem integrando os custos dos jogos analisados. Durante a gestão do antigo permissionário esta rubrica representa em média 8% dos custos totais dos jogos, porém, como falado acima, neste momento esta é uma despesa que pertence ao complexo, mas não é rateada pelos eventos realizados.

iii) **Custo Operacional do Estádio nos Jogos:** Como pôde ser constatado, sob a nova gestão, estes custos apresentaram uma diminuição média de 10% por jogo. Cumprindo sua atribuição de controle e fiscalização o CFGO apurou que esta diminuição se deve principalmente ao fato de os novos permissionários terem renegociado os valores dos contratos de alguns fornecedores. Porém, é importante ressaltar que, até o presente momento, foi mantido exatamente o mesmo modelo de operação que era realizada pelo antigo permissionário. Esta rubrica representa aproximadamente 35% dos custos totais dos jogos realizados no Estádio, desta forma, é de se esperar uma busca pela otimização da “lógica da operação”, como forma de buscar a sustentabilidade econômica do Complexo e o aumento de sua rentabilidade.

#### a.2) **Comparativo das receitas:**

Para efeitos desta análise comparativa, apenas os jogos do Clube de Regatas Flamengo foram utilizados, tendo em vista que no período analisado, o Fluminense Football Club disputou apenas um jogo sob gestão do CME, não permitindo assim dados suficientes para uma análise comparativa consistente.

Os jogos analisados sob gestão do CME, foram os da fase final do Campeonato Carioca 2019, e os sob a nova gestão, em sua maioria, da fase inicial do Campeonato Brasileiro e Copa do Brasil, tal fato poderia trazer algumas distorções na análise, em dois vetores importantes para a geração de receitas: média de público presente e valor dos ingressos. Em relação à presença do público, se constatou que não houve uma mudança substancial na média do público presente nos dois períodos, o que pode ser um indicativo de que para os torcedores do Clube

de Regatas Flamengo, a fase da competição em disputa parece não representar um fator relevante para o comparecimento ao estádio. Quanto aos valores dos ingressos, a lógica parece não ser a mesma. O jogo entre Flamengo e Corinthians, pelas quartas de final da Copa do Brasil, realizado no último dia 04 de junho, apresentou uma receita muito superior à das outras partidas, com um ticket médio de R\$ 64,24 e um resultado operacional de R\$ 1.889.376,81, mesmo tendo o maior Custo Operacional de todas as partidas analisadas. Este jogo representa sozinho 46% da receita obtida pelo clube no período analisado. Na Tabela 2 abaixo, temos um comparativo entre os dois momentos.

<b>Clube de Regatas Flamengo</b>	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>
Médias de Público	51.023	52.255
Média Renda Bruta - Borderô	R\$ 1.823.742,67	R\$ 2.059.898,55
Ticket Médio (*)	R\$ 38,62	R\$ 42,15
Receita Líquida Média	R\$ 287.452,04	R\$ 818.922,71(**)

(\*) O Ticket Médio aqui, se refere apenas a renda obtida com ingressos, não contempla gastos como alimentos e bebidas, estacionamento e outros inerentes ao dia de jogo;

(\*\*) A partida realizada no dia 04/06 é responsável por 46% do total da receita líquida auferida pelo Flamengo no período analisado e impactou diretamente na média auferida.

**Tabela 2**

Em entrevistas realizadas com os atuais permissionários (transcrição completa está disponível), com o intuito de entender como se dá a precificação dos ingressos para cada partida, constatou-se que embora o Custo Operacional também seja considerado, não é ele o fator principal para determinar o valor final dos ingressos. Fatores como: Importância da competição (regional, nacional, internacional), fase da disputa (inicial, eliminatória, final), situação da equipe na competição (bem-posicionada, mal posicionada, meio de tabela), ineditismo do jogo (adversários importantes e competições com títulos inéditos) foram citadas como variáveis mais determinantes para a definição do valor final dos ingressos de cada partida.

Sobre as receitas advindas de Alimentos & Bebidas e Hospitalidade, a equipe do CFGO levantou que o modelo de negócio utilizado (um valor fixo vezes o público presente) é exatamente o mesmo nos dois períodos, portanto, para efeitos de comparação não devem apresentar grandes variações. O fator importante identificado é que a empresa manteve o acordo que tinha anteriormente e não paga, ao gestor do complexo, nenhum valor a título de aluguel das concessões por ela operadas. Desta forma uma importante fonte de renda para o Gestor do Estádio é desperdiçada, tendo em vista que esta não é uma receita de jogo e sim um receita recorrente da administração do Complexo.

### **a.3) Operação Padrão:**

Considerando que no momento que este estudo foi realizado, os atuais permissionários alegaram não ter tido tempo para construir uma operação padrão, um modelo standard de funcionamento do estádio para os dias de jogos, a equipe da CFGO, trabalhou para determinar quais são as premissas básicas para que o Complexo do Maracanã opere de forma eficiente, acima do *break even* operacional e oferecendo um nível de serviços adequado aos usuários.

A primeira análise realizada, visou determinar qual é a relação ideal entre o Custo Operacional do Jogo e a Receita Bruta auferida para obter o melhor resultado financeiro para a Operação

e um custo/benefício aceitável ao usuário. Como pode ser visto no Gráfico 3 abaixo, toda vez que o custo da operação ultrapassa 35% do valor arrecadado com a bilheteria, o jogo apresenta resultado negativo.

Determinada esta linha de corte, e considerando que o valor do ingresso não é definido com base no custo operacional, consegue-se determinar qual é o custo operacional máximo para a realização de um jogo, a partir do momento que se tenha a previsão de arrecadação (Público estimado X valor do Ticket médio projetado). Da mesma forma, caso se resolva considerar o custo da Operação, para contribuir na precificação do ingresso, pode-se com mais precisão, determinar qual é a arrecadação mínima necessária para atingir o *break even* operacional, e sabendo qual é a previsão de público, se pode definir de forma objetiva os valores a serem praticados nas diversas categorias de ingressos.

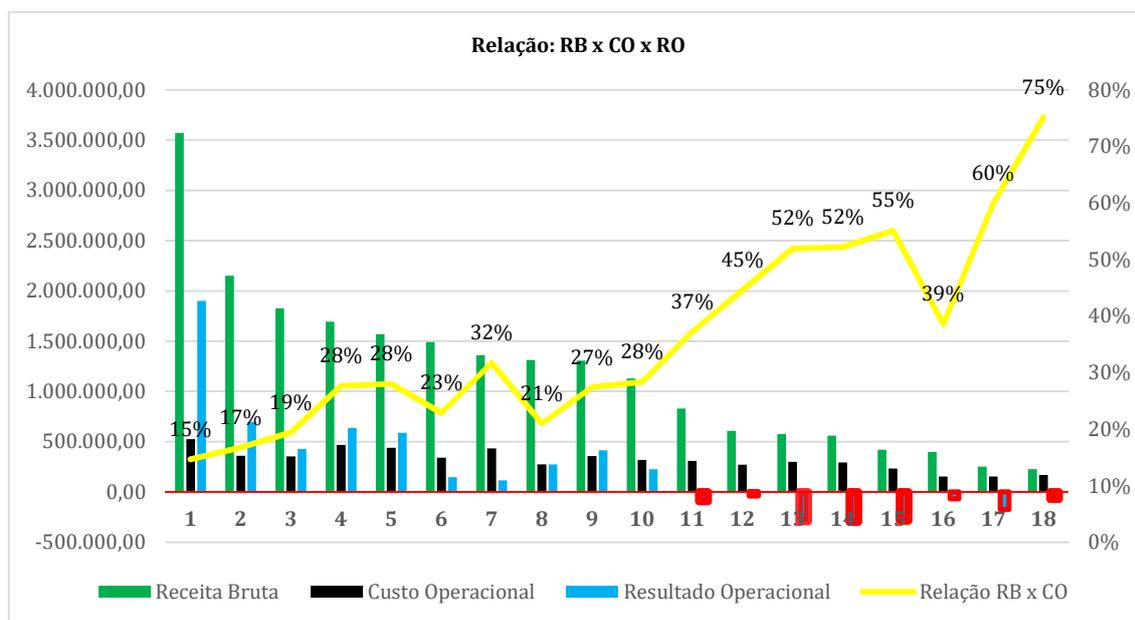


Gráfico 3

Em seguida, buscou-se determinar qual é o público pagante mínimo para que o estádio tenha uma operação positiva.



Gráfico 4

Como demonstra o Gráfico 4 acima, todos os jogos realizados com menos do que 22.000 pagantes foram deficitários, independentemente do valor do ticket médio, (que variaram de R\$ 20,00 a R\$ 37,80). Assim, neste momento, para fins de planejamento podemos assumir que este é o público mínimo para se atingir o *break even point* da operação de uma partida.

A terceira premissa importante para se determinar a operação ideal de jogo, foi identificar qual o valor mínimo do ticket médio do ingresso para que o jogo tenha uma operação positiva. Como pode ser visto no Gráfico 5 abaixo, a grande maioria dos jogos que operaram com valores iguais ou maiores a R\$ 35,00 foram superavitários. Aqui é importante mencionar que, os jogos que apresentaram ticket médio abaixo de R\$ 35,00 e foram superavitários, tiveram público presente muito acima da média de 44.000 pagantes.

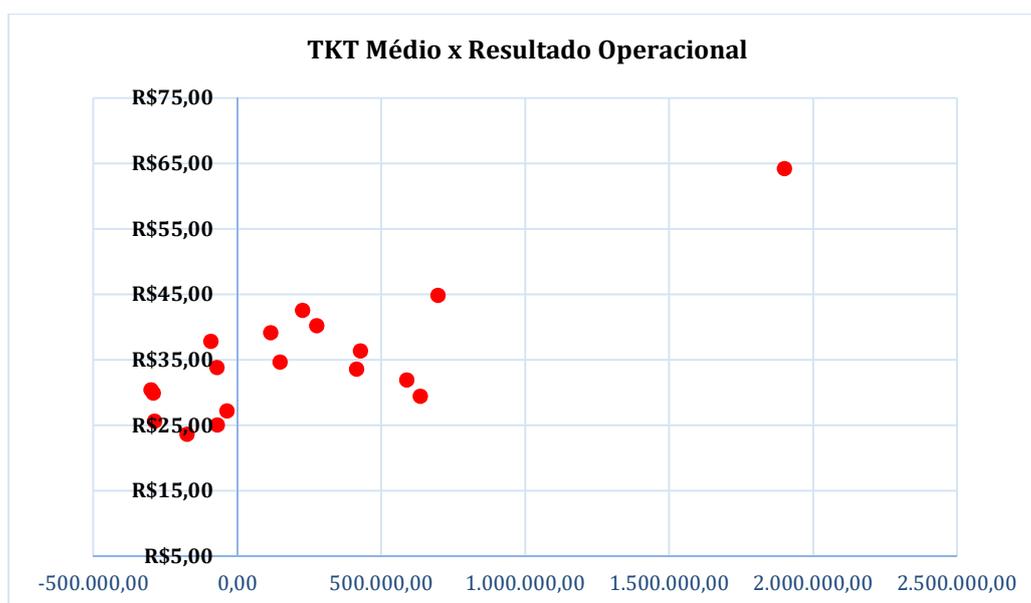


Gráfico 5

Assim, pela análise realizada e para efeitos de planejamento e projeções futuras, algumas premissas importantes para que o estádio atinja o *break even* da operação de jogo podem ser adotadas. São elas:

- Público pagante mínimo: 22.000 pessoas
- Ticket Médio aproximado: R\$ 35,00 (apenas bilheteria, sem A&B, estacionamento, outros)
- Despesa Operacional: não pode ser superior a 35% da receita bruta projetada;

É importante ressaltar que, dentre as premissas apontadas acima a que demonstra ser mais determinante para o sucesso da operação é a relação entre a Receita Bruta X Custo Operacional, como pode ser visto na Tabela 3 abaixo.

Com estes dados e tendo em vista que o Estádio do Maracanã possibilita operações diferentes conforme o público projetado, o gestor do Estádio pode determinar a operação necessária para cada faixa de público, e através da relação ideal entre seu custo e a arrecadação prevista, assim definindo o valor praticado e justo para as diversas categorias de ingresso.

Data	Jogo	Receita Bruta	Custo Operacional	Resultado Operacional	Relação RB x CO	Público Pagante	Tkt Médio
04/06	FLA x COR	3.571.041,25	524.335,63	1.899.376,81	15%	55.586	R\$ 64,24
21/04	FLA x VG	2.152.256,00	360.085,27	696.382,57	17%	47.995	R\$ 44,84
14/02	FLA x FLU	1.827.500,00	354.687,57	427.560,41	19%	50.251	R\$ 36,37
12/05	FLA x CHA	1.692.892,00	467.717,35	635.349,56	28%	57.494	R\$ 29,44
26/05	FLA x ATLP	1.571.711,50	440.235,18	587.901,79	28%	49.174	R\$ 31,96
06/04	FLA x FLU	1.491.472,00	340.877,12	147.343,66	23%	43.035	R\$ 34,66
31/03	VG x FLA	1.361.328,00	432.088,14	115.293,68	32%	34.776	R\$ 39,15
27/04	FLA x CRU	1.311.592,00	275.602,81	275.602,81	21%	32.601	R\$ 40,23
09/06	FLU x FLA	1.306.470,00	358.253,50	413.477,07	27%	38.897	R\$ 33,39
17/02	VG x FLU	1.129.912,00	320.000,00	225.935,24	28%	26.556	R\$ 42,55
27/03	FLU x FLA	831.208,00	309.863,66	-92.745,26	37%	21.973	R\$ 37,83
11/05	FLU X BFR	608.010,00	271.088,40	-36.510,34	45%	22.350	R\$ 27,20
28/03	BAC x VG	577.324,00	299.950,75	-292.082,50	52%	19.289	R\$ 29,93
07/04	VG x BAC	560.680,00	292.724,17	-300.701,43	52%	18.435	R\$ 30,41
28/04	FLU x GO	420.880,00	231.948,10	-287.914,29	55%	16.404	R\$ 25,66
15/05	FLU x CRU	398.635,00	153.650,47	-70.256,12	39%	15.912	R\$ 25,05
18/05	FLU x CRU	253.360,00	152.002,22	-174.770,69	60%	10.724	R\$ 23,63
13/02	VG x RFC	226.080,00	170.000,00	-71.310,80	75%	6.684	R\$ 33,82

Tabela 3

#### a.4) Considerações Finais:

Em relação a análise comparativa da operação atual com a operação anterior, não se percebeu nenhuma mudança substancial. Embora os clubes (atuais permissionários) demonstrassem grande descontentamento com a forma de atuação da antiga gestão, mesmo após cerca de 90 dias administrando o complexo e cerca de 20 jogos realizados pouca ou nenhuma mudança

fizeram na operação diária e de jogo. Até o momento que este estudo foi feito, não foi montada uma equipe dedicada para a administração diária do complexo e toda a lógica para se estruturar a operação de jogo, é exatamente a mesma nos dois períodos, logo a presença ou não de uma empresa gestora do Complexo não demonstrou ser fator crítico para os custos operacionais do Estádio.

Sobre o processo de precificação dos ingressos, alguns dos fatores que eram utilizados como forma de justificar os valores cobrados (aluguel, contas de consumo, custos operacionais, outros), quando analisados dentro do contexto geral das despesas operacionais do complexo, não demonstram possuir capacidade de influenciar de forma significativa a precificação de ingressos de eventos e jogos.

Os estudos realizados até o momento indicam que, a composição dos valores praticados recebe mais influências de componentes intangíveis do que dos dados objetivos. Corroborando esta análise temos o fato de que, apesar de os custos operacionais do Estádio terem apresentado uma redução de 10% na nova administração, no mesmo período, o valor do ticket médio aumentou.

Sobre a geração de receita com o Estádio, percebe-se que o fato de o Complexo ter passado para administração dos clubes, não gerou uma mudança significativa no número de torcedores, ficando a média de público presente, nas duas fases, praticamente a mesma. O que se destaca, é o aumento no preço do ticket médio do ingresso que após a mudança na gestão aumentou cerca de 10%. Este ponto pode sugerir que os torcedores, tendo a percepção que o valor pago reverte em recursos para seu clube, são mais permissivos quanto ao valor nominal dos ingressos, porém, para confirmar esta informação novo estudo específico necessitaria ser realizado e certamente reflete a boa fase esportiva do CR Flamengo.

### **II.1.3. Análise diagnóstica da Gestão do Complexo do Maracanã de 2014 a 2019;**

#### **1) Objetivos do Trabalho:**

- Apresentar um diagnóstico da gestão do Complexo Maracanã desde o ano de 2014 até o ano de 2019 seguindo um perfil analítico e não de uma auditoria;
- Identificar os pontos críticos de sucesso e fracasso da gestão e da operação dentro do período de 2014 a 2019;
- Dar subsídios e diretrizes para a Comissão Consultiva do Maracanã para formular um amplo e consistente projeto de gestão do complexo a partir de um novo paradigma de relacionamento com o poder público;

Demarcar um novo paradigma para a gestão do Complexo Maracanã, implantando uma cultura de eficiência no complexo, visando o alcance de sua auto sustentabilidade financeira e esportiva no longo prazo e atendendo as principais necessidades e anseios do poder concedente.

#### **2) Metodologia:**



### 3) Fases analisadas:

- Pré Olimpíadas de 2016;
- Pós Olimpíadas de 2016;
- Pós Caducidade em 2019;

### 4) Contextualização:

#### a) 1ª Fase: 2013 a 2105:

Em 2013, um consórcio de empresas formado pela ODEBRECHT, AEG e IMX assumiram, **através de uma PPP (Parceria Público Privada, modalidade de concessão administrativa)**, a gestão, a manutenção e a operação do Complexo. Durante a FWC2014, a operação foi feita em conjunto com o Comitê Organizador Local (COL - FWC2014).

#### Condições:

- Concessão com duração de 35 anos;
- O Estado do RJ receberia 5,5MM/ano de outorga a partir de 2014;
- A concessionária tinha obrigação de “fechar contrato” com ao menos 2 grandes clubes cariocas, sob pena de ineficácia contratual (Fluminense e Flamengo assinaram contrato);
- Obrigação de garantir o funcionamento da visitação turística ao Complexo;
- Dever, exclusivo da Concessionária, de manter o complexo em perfeito estado de conservação e funcionamento sem comprometer em nenhuma hipótese suas funcionalidades.

#### b) 2ª Fase: 2017 a 2019:

Após as Olimpíadas de 2016, ODEBRECHT e AEG reassumem a administração do Complexo, sem aceitar os termos de devolução da RIO 2016 e pedindo alterações nos termos e condições da PPP. Inicia-se um impasse com o governo estadual para revisão das condições da permissão.

**Condições:**

- O contrato assinado com Fluminense F.C. sofre alterações;
- A Concessionária faz um novo contrato com o CR Flamengo;
- São extintos os serviços de manutenção preventiva e preditiva, permanecendo, de forma seletiva, apenas as ações corretivas do Complexo;
- Concessionária não paga a Outorga ao Estado;
- Problemas externos, enfrentados pela Concessionária, inviabilizam o relacionamento com o Estado e colocam a opinião pública contra a concessão;
- A relação entre todos os envolvidos se deteriora rapidamente;

**c) 3ª Fase: a partir de abril de 2019**

Em abril de 2019, o Governo do Rio de Janeiro decretou a caducidade do contrato de concessão, e em caráter emergencial, cedeu a administração do Complexo para o CR Flamengo e para o Fluminense F.C., até que nova licitação seja montada.

**Condições:**

- Duração de 180 dias;
- O Estado do RJ recebe R\$ 166.000,00/mês fixos e um variável do Tour com valor mínimo garantido de R\$ 64.000/mês;
- Os concessionários devem manter o complexo em perfeito estado de conservação e funcionamento sem comprometer em nenhuma hipótese suas funções originais;
- Devem garantir o funcionamento da visitação turística ao Complexo;
- Promover eventos para o Estádio e para o Ginásio;
- Total liberdade para definir os prestadores de serviço e permissionários das concessões do Estádio.

**5) Comparativo:**

Com o intuito de entender as consequências, para o usuário, das práticas de cada fase, inicialmente comparamos as despesas contidas no Borderô dos jogos. Novamente elas foram divididas em 3 grandes grupos, visando facilitar a compreensão e os números foram retirados dos Borderôs dos jogos, como já explicado acima.

**Grupo 1 – Despesas Maracanã:** São despesas que só ocorrem porque o jogo está sendo realizado dentro do Complexo. São despesas que podem mudar conforme a praça onde o jogo é realizado. Estão diretamente ligadas às características operacionais do Estádio e são as rubricas onde os clubes podem buscar uma maior eficiência em sua operação.

**Grupo 2 – Despesas Competição:** São as despesas relativas à organização da Competição que as equipes estão participando. O estádio em que o jogo está sendo realizado pouco alteram estes custos.

**Grupo 3 – Taxas e Impostos:** Este grupo de despesas também sofrem pouca influência do local onde o jogo é realizado. A grande maioria das taxas, são federais e, portanto, iguais em qualquer Estado do país.

Em relação às despesas que compõe o “Custo Maracanã”, temos os seguintes números:

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Credenciamento – 0,62%	Credenciamento – 0,48%	Credenciamento – 0,50%
Conf. de Ingressos – 9,6%	Conf. de Ingressos – 5,2%	Conf. de Ingressos – 7,6%
Aluguel do Estádio – 46,9%	Aluguel do Estádio – 12,7%	Aluguel do Estádio – 10,8%
Custo Operacional – 42,%	Custo Operacional – 35,0%	Custo Operacional – 37,1%
Contas de Consumo – 0%	Contas de Consumo – 7,1%	Contas de Consumo – 2,1%
Participação no Custo Total 60,00%	Participação no Custo Total 63,3%	Participação no Custo Total 60,00%

Principais conclusões da análise:

- i. A composição das despesas lançadas nos borderôs, foram feitas de forma diferente em cada uma das fases. Este fato exige cuidado nas análises para evitar distorções nas comparações, porém não demonstraram variação significativa;
- ii. O valor praticado para o aluguel é o custo que apresenta a maior amplitude entre a Fase 1 e a Fase 3, ficando cerca de 40% menor na atual gestão, isso porque na Fase 1, as contas de consumo eram lançadas dentro do custo Aluguel, nas demais fases foram lançadas como um custo separado, por isso a pouco impacto no “Custo Maracanã” total. Tal prática pode ter sido adotada para demonstrar uma diminuição nesta rubrica específica, que sempre gerou polêmicas;
- iii. Nas 3 fases, as despesas maracanã, representaram cerca de 60% das despesas dos jogos, não apresentando variação entre os modelos adotados, logo a presença de uma empresa fazendo a gestão do Estádio, não parece ser fator de menor rentabilidade para os clubes que ali operam.
- iv. Como foi mantida a mesma lógica operacional entre as fases, houve pouca mudança no grupo de “Despesas Maracanã” (custos da operação de jogo), indicando que para melhorar a rentabilidade do Estádio é necessário otimizar a operação, trazendo mais eficiência na execução dos gastos.
- v. A melhora apresentada no resultado da operação, na “Fase 3”, tem como causa provável, a melhor utilização da setorização no estádio que gerou ingressos com valores diferenciados aumentando o valor do ticket médio, logo aumentando a arrecadação e por consequência o resultado financeiro do jogo, tendo em vista que o Custo da Operação permaneceu praticamente igual nos 3 períodos.

Na sequência foi analisada a forma de gestão de quem administrava o Complexo em cada uma das fases:

● **Pré Olimpíadas 2016** – Concessionário: Complexo Maracanã S/A – Estrutura organizacional dedicada + fornecedores terceirizados;

● **Pós Olimpíadas 2016** – Concessionário: Complexo Maracanã S/A – Estrutura organizacional reduzida + equipe PJ + fornecedores terceirizados;

● **Pós Caducidade 2019** – Clubes associados em uma SPE, sem estrutura organizacional dedicada + equipe PJ + fornecedores terceirizados;

Basicamente a diferença entre as 3 fases, está na estrutura organizacional inteiramente dedicada ao complexo e na aplicação das receitas geradas pelo Complexo para investimento, manutenção, conservação e funcionamento do próprio Complexo.

### 5.1) Pontos positivos e negativos de cada fase:

Os principais pontos identificados em cada uma das fases foram:

#### 1ª Fase: Gestor: Complexo Maracanã S/A:

##### Pontos Positivos do Modelo:

□ Contrato com os clubes garante a disponibilidade das datas e controle prévio dos gastos operacionais dos jogos;

□ A concessionária não tinha poder e responsabilidade para definir valor do ingresso que é feito pelos Clubes;

□ Interesses do Estado e da comunidade atendidos e com possibilidade de fiscalização e cobrança das metas estipuladas;

□ Governo tinha a garantia de que o Complexo receberia manutenção contínua e recebia renda com a exploração do Empreendimento;

□ Clubes não tinham responsabilidade e não executavam a manutenção do complexo; apenas realizavam seus jogos e auferiram suas receitas sem outros custos com o Estádio e/ou com o jogo;

##### Pontos Negativos do Modelo:

□ ***Clubes dividem receitas oriundas do jogo com a Concessionária.*** Flamengo: resultado operacional de Match Day e Fluminense: Bilheteria; ***O que gera reclamações e conflitos públicos;***

□ Os Clubes não participaram da escolha dos prestadores de serviço no Complexo, não controlando os fornecedores da própria operação;

□ Pagamentos extras para a Concessionária, na utilização de espaços internos, para ações promocionais, de marketing ou complementares ao jogo;

☐ Obrigação contratual da concessionária de fechar acordo com 2 clubes, tornou o relacionamento conturbado e desequilibrado, gerando contínuos conflitos e mudanças nas condições de utilização do Estádio.

## **2ª Fase: Gestor: Complexo Maracanã S/A:**

### **Pontos Positivos do Modelo:**

☐ Clubes assumiram o controle de toda a operação de jogo. Pagavam à concessionária um valor fixo de aluguel e contas de consumo e utilizavam seus fornecedores;

☐ ***O Concessionário não participa mais das receitas de Match Day nem da bilheteria.***

☐ Clubes continuavam com total liberdade para definição do valor de seus ingressos, podendo agora dimensionar frente às despesas da operação que passaram a controlar;

☐ Clubes passaram a ter acordo direto com o Concessionário de A&B, aumentando suas receitas de Match Day;

### **Pontos Negativos do Modelo:**

☐ Clubes passam a gastar com ações corretivas do complexo, que não seriam de sua responsabilidade para a realização de seus jogos, concessionário para com qualquer investimento no Complexo;

☐ Governo passou a não receber a outorga anual devida;

☐ Aumento dos pagamentos extras para utilização de “outros” espaços internos que não campo e vestiários;

☐ Concessionário para completamente de executar a manutenção do Estádio e equipamentos passam a ser canibalizados para manter funcionamento básico de parte deles;

## **3ª Fase: Gestor: Clubes Associados em SPE:**

### **Pontos Positivos do Modelo:**

☐ Clubes mantiveram o controle de toda a operação de jogo. Abaixaram o valor do aluguel em 40% e passaram a pagar as contas de consumo conforme medição;

☐ Clubes renegociaram os valores dos contratos de alguns fornecedores do Estádio, porém esta redução tem pouco impacto no total do “Custo Maracanã”;

☐ Principalmente CR Flamengo aumenta seu Ticket Médio, através de melhor utilização da setorização do estádio, criando ingressos diferenciados;

☐ Os permissionários voltam a executar ações corretivas e preventivas nos pontos de maior potencial de risco dentro do Complexo;

☐ Governo volta a receber uma receita fixa e uma remuneração variável mensalmente;

### **Pontos Negativos do Modelo:**

☐ Clubes mantiveram exatamente a lógica de operação de jogo dos períodos anteriores com os mesmos fornecedores terceirizados e concessionários não otimizando a operação dos jogos;

□ Permissionário passaram a investir o mínimo indispensável com a manutenção preventiva do Complexo e pequenos investimentos pontuais;

□ O ginásio do Maracanzinho ficou praticamente inativo no período, com alguns poucos jogos de Basquete e eventos sociais e não passou por nenhuma grande **manutenção corretiva**;

□ Não foi constituída uma estrutura organizacional dedicada ao estádio, tratando-o como uma unidade de Negócio e/ou um novo negócio dos Permissionários;

## 5.2) Análise Objetiva:

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:** são os pontos de atenção que, dentro das possibilidades legais, devem ser atendidos no novo modelo de concessão. O não atendimento destes pontos, pode potencializar problemas naturais da relação entre as partes e/ou inviabilizar, no médio prazo, o planejamento proposto e a relação do Permissionário com os usuários do Complexo e com o Governo do Estado:

Fatores	Comentários
Operação de Jogo	A responsabilidade pela operação do dia de jogo deve ser mantida com o Clube mandante do jogo e não com o Concessionário. Este foi o principal ponto de atrito nas concessões anteriores. Permitir a participação de um ou mais clubes no Consórcio que administrará o Complexo pode resolver este problema;
Fiscalização	O governo deve manter um Comitê de Fiscalização, com uma equipe técnica, presente dentro do Complexo. Esta demonstrou ser a melhor forma de garantir os interesses do Estado e saber o que ocorre no dia a dia do Complexo. O Estado continua sendo dono dos Equipamentos, e tendo a obrigação de fiscalizar o seu uso e garantir a legítima expectativa de recebê-lo de volta em estado igual e/ou melhor do o que está entregando para exploração;
Gestão Compartilhada	Um sistema de gestão onde o Estado se mantém próximo das decisões tomadas na gestão dos equipamentos, demonstra ser uma forma eficiente de mitigar rapidamente problemas simples, de manter o equilíbrio no relacionamento com os concessionários e garantir que todos os compromissos assumidos no processo licitatório sejam efetivamente cumpridos por todos os interessados.
KPI's	A nova concessão deve possuir indicadores claros de desempenho, sobretudo no que tange a manutenção preventiva e corretiva do estádio. Indicadores de desempenho bem desenhados, mantêm a relação com o estado mais transparente e garantem a lisura e eficiência da fiscalização.
Estrutura Organizacional	O futuro Concessionário deve ser obrigado a montar uma estrutura organizacional, dedicada exclusivamente ao estádio. O Estado deve se relacionar apenas com uma empresa responsável pela gestão do Complexo e não com seus usuários. Esta relação é privada e deve ser mantida assim.
Geração de Receitas Próprias	O futuro Concessionário deve ser capaz de gerar receitas próprias. Camarotes, Concessões de A&B, Lounges, eventos corporativos, culturais e sociais, são opções que devem ser consideradas no modelo de negócio a ser proposto para manter os equipamentos nos mais de 250 dias sem eventos de futebol.

**FATORES CRÍTICOS DE FRACASSO:** são os pontos de atenção que devem ser, dentro do possível, evitados no novo modelo de Concessão. Não os observar aumenta consideravelmente a possibilidade de problemas para o novo Concessionário obter o equilíbrio financeiro necessário para manutenção do complexo. Estes pontos aparecem como pontos críticos em diversas concessões realizadas no Brasil após a Copa do Mundo FIFA 2014;

Fatores	Comentários
---------	-------------

<b>Receitas de Jogo</b>	<b>O futuro concessionário não deve participar das receitas de Bilheteria e acordos de A&amp;B dos Clubes usuários do Complexo. O Complexo deve buscar as próprias receitas para sua viabilidade financeira;</b>
Eventos não Futebol	Para garantir a sustentação financeira do complexo, o futuro Concessionário deve ser estimulado a promover eventos e atividades diversas e de diversos tamanhos, garantindo desta forma, que o complexo tenha movimento durante o maior número de dias durante o ano.
Manutenção Preventiva	A Fiscalização deve ter atenção especial com a Manutenção Preventiva, manter o complexo em perfeito estado de conservação e funcionamento. Se dedicar apenas manutenção Corretiva é sempre mais caro, pode “parar” o Complexo e gerar acidentes;
Ativação do Maracanãzinho	A futura concessão deve conter mecanismos que obriguem o concessionário a colocar o ginásio em plena atividade. Esta é a única forma de evitar importante perda de receita e a deterioração do equipamento (como está ocorrendo neste momento) e atender plenamente os interesses públicos e da comunidade do entorno.

## II.1.4. Análise Contas de Consumo (Água e Luz) Complexo do Maracanã:

### 1. Introdução

Este relatório foi elaborado com o intuito de fornecer à Comissão Consultiva e aos futuros interessados em participar no processo licitatório do Complexo, informações confiáveis sobre os custos com Água e Luz nos períodos com e sem eventos. Sendo estes custos relevantes na composição das despesas mensais do complexo, por serem fixos, recorrentes e vultosos, acreditamos que as informações aqui contidas se tornam essenciais para qualquer um que queira desenvolver um planejamento financeiro consistente para um projeto de gestão do complexo.

### 2. Custos Mensais de Energia:

Entre os meses de abril de 2019 a outubro de 2019, o consumo mensal médio de energia foi de 539.199 kW.h. (quinhentos e trinta e nove mil, cento e noventa e nove kilowatt/hora) e custo médio deste consumo para o operador do estádio foi de R\$ 522.865,78, (quinhentos e vinte e dois mil, oitocentos e sessenta e cinco reais e setenta e oito centavos) desta forma o valor médio pago pelo kW.h foi de R\$ 0,97 (noventa e sete centavos de real). Além do custo do consumo, neste valor estão incluídas as variações de bandeiras tarifárias (que se alteraram no período) e o custo de demanda e iluminação pública.

Como pode ser vista na tabela abaixo, na média, os dias sem eventos consomem 58% da energia gasta e representam 55% do valor da conta mensal.

<b>Composição da Conta</b>			
<b>Dias com Eventos</b>		<b>Dias sem eventos</b>	
kW.h	R\$	kW.h	R\$
42%	45%	58%	55%
<b>Gasto Médio</b>		<b>Gasto Médio</b>	
225.876	R\$ 232.745,26	313.323	R\$ 290.120,52

**Tabela 1: Composição da Conta de energia, em dias com e sem eventos.**

### 3. Custos Mensais de Água:

No mesmo período o consumo mensal médio de água foi de 11.577 m<sup>3</sup> (Onze mil, quinhentos e setenta e sete metros cúbicos), o que representou, para o operador do complexo um custo médio mensal de R\$ 350.945, 56 (trezentos e cinquenta mil, novecentos e quarenta e cinco reais e cinquenta e seis centavos). A tabela abaixo demonstra que os dias “sem eventos” são responsáveis por consumir 80% dos m<sup>3</sup> de água, representando 80% do valor da conta mensal.

Composição da Conta				
Dias com Eventos		Dias sem eventos		
m <sup>3</sup>	R\$	m <sup>3</sup>	R\$	
20%	20%	80%	80%	
Gasto Médio		Gasto Médio		
2.258	R\$ 70.883,52	9.319	R\$ 280.062,04	

### 4. Comparação entre eventos “Diurnos X Noturnos” e “Nacionais X Internacionais”

Como indica a lógica dos jogos realizados no período noturno apresentam um consumo médio de energia superior aos disputados no período diurno.

Horário de realização	kWh	M <sup>3</sup>	Energia \$	Água \$	Total
Média jogos a tarde	34.437	275	R\$ 33.393,76	R\$ 8.346,13	R\$ 41.739,90
Média jogos a noite	39.259	271	R\$ 38.070,02	R\$ 8.207,78	R\$ 46.277,80

Diferença de consumo	Consumo de Energia	Consumo de Água
Jogo noturno x Jogo Diurno	+ 14%	+ 2%

Já a diferença entre os jogos Nacionais Noturnos e os Jogos Internacionais, apresentam uma grande variação ao que se refere ao consumo de energia e principalmente de água.

Horário de realização	kWh	M <sup>3</sup>	Energia \$	Água \$	Total
Média jogos a noite	39.259	271	R\$ 38.070,02	R\$ 8.207,78	R\$ 46.277,80
Média Jogos Interna.	57.878	804	R\$ 56.125,14	R\$ 24.371,51	R\$ 80.496,65

Diferença de consumo	Consumo de Energia	Consumo de Água
Jogo noturno x Jogo Internacional	+ 47%	+ 197%

**Obs.:** Para efeitos deste cálculo foram utilizados os jogos da CONMEBOL Copa América 2019, realizados no Estádio do Maracanã.

### 5. Considerações Finais:

Como pode ser visto na presente análise os valores das contas de consumo, são representativos nos custos mensais de manutenção do Complexo Maracanã.

Cabe destacar que tanto nos custos de energia como nos custos de água, **a maior parcela do consumo está concentrada nos dias sem evento**, o que demonstra a importância de qualquer plano financeiro que seja apresentado para o complexo, contemple:

- a) A geração de receitas para o complexo, independentes das receitas geradas nos eventos que serão realizados;
- b) A previsão de custos dos os eventos, devem contemplar sempre um valor para o pagamento das respectivas contas de consumo.

A grande diferença encontrada entre os consumos em dias de eventos nacionais noturnos e eventos internacionais, refletem algumas situações práticas:

- a) Sobre o consumo de energia, nos eventos internacionais, por protocolo dos promotores (CONMEBOL e FIFA), o estádio é completamente acesso no início do dia, ou seja, todas as áreas internas e operacionais ficam totalmente operantes, inclusive com os aparelhos de ar-condicionado, desde o início do dia. Já nos eventos nacionais, o estádio passa a ficar totalmente ligado e operante aproximadamente 3h antes do início do jogo.
- b) Sobre o consumo de água, a principal diferença entre as operações é a limpeza do estádio. Nos eventos internacionais o Estádio é inteiramente limpo pelo menos duas vezes por jogo, uma antes do jogo começar, para o público receber o estádio completamente limpo, e outra imediatamente após o jogo terminar, para evitar o acúmulo de lixo e sujeira. Já nos eventos nacionais, o estádio é limpo após um jogo e só será limpo novamente após o jogo seguinte, não há a prática de limpar o estádio para receber o público.

Tabela de dados consumo de água e energia nos dias de jogos:

**CONSUMO DE ÁGUA E ENERGIA POR JOGO/EVENTO**

DIA	HORA	CAMPEONATO	JOGO	Consumo Energia kwh	Consumo Água m3	ENERGIA R\$	ÁGUA R\$	TOTAL R\$
21/04/2019	domingo		CARIOCA Flamengo vs. Vasco	43.670	350	R\$ 42.347,14	R\$ 10.609,49	R\$ 52.956,63
27/04/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Cruzeiro	48.004	320	R\$ 46.549,86	R\$ 9.700,11	R\$ 56.249,96
28/04/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Goiás	24.748	280	R\$ 23.998,33	R\$ 8.487,59	R\$ 32.485,92
11/05/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Botafogo	39.496	220	R\$ 38.299,58	R\$ 6.668,82	R\$ 44.968,40
12/05/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Chapecoense	23.944	310	R\$ 23.218,68	R\$ 9.396,98	R\$ 32.615,66
15/05/2019	quarta-feira	COPA DO BRASIL	Fluminense vs. Cruzeiro	40.312	220	R\$ 39.090,86	R\$ 6.668,82	R\$ 45.759,69
18/05/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Cruzeiro	30.796	200	R\$ 29.863,12	R\$ 6.062,57	R\$ 35.925,69
19/05/2019	domingo	NBB	Flamengo vs. Franca	7.200	104	R\$ 6.981,90	R\$ 3.152,53	R\$ 10.134,43
23/05/2019	quinta-feira	SULAMERICANA	Fluminense vs. Atl. Nacional	40.976	260	R\$ 39.734,75	R\$ 7.881,34	R\$ 47.616,08
26/05/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Atlético	37.848	360	R\$ 36.701,50	R\$ 10.912,62	R\$ 47.614,12
01/06/2019	sábado	NBB	Flamengo vs. Franca	8.100	122	R\$ 7.854,63	R\$ 3.698,17	R\$ 11.552,80
04/06/2019	terça-feira	COPA DO BRASIL	Flamengo vs. Corinthians	40.928	310	R\$ 39.688,20	R\$ 9.396,98	R\$ 49.085,18
09/06/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Flamengo	37.848	260	R\$ 36.701,50	R\$ 7.881,34	R\$ 44.582,84
16/06/2019	domingo	COPA AMÉRICA	Paraguai vs. Catar	61.128	940	R\$ 59.276,30	R\$ 28.494,06	R\$ 87.770,36
18/06/2019	sábado	COPA AMÉRICA	Bolívia vs. Peru	60.340	430	R\$ 58.512,17	R\$ 13.034,52	R\$ 71.546,69
24/06/2019	segunda-feira	COPA AMÉRICA	Chile vs. Uruguai	52.788	800	R\$ 51.188,94	R\$ 24.250,26	R\$ 75.439,20
28/06/2019	sexta-feira	COPA AMÉRICA	Venezuela vs. Argentina	57.656	760	R\$ 55.909,48	R\$ 23.037,75	R\$ 78.947,23
07/07/2019	domingo	COPA AMÉRICA	Brasil vs. Peru	57.480	1.090	R\$ 55.738,81	R\$ 33.040,98	R\$ 88.779,79
14/07/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Goiás	38.564	350	R\$ 37.395,81	R\$ 10.609,49	R\$ 48.005,30
15/07/2019	segunda-feira	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Ceará	25.292	240	R\$ 24.525,85	R\$ 7.275,08	R\$ 31.800,93
17/07/2019	quarta-feira	COPA DO BRASIL	Flamengo vs. Atlético	41.864	430	R\$ 40.595,85	R\$ 13.034,52	R\$ 53.630,37
27/07/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. São Paulo	41.008	210	R\$ 39.765,78	R\$ 6.365,69	R\$ 46.131,47
28/07/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Botafogo	24.128	310	R\$ 23.397,11	R\$ 9.396,98	R\$ 32.794,09
30/07/2019	terça-feira	SULAMERICANA	Fluminense vs. Peñarol	46.192	250	R\$ 44.792,75	R\$ 7.578,21	R\$ 52.370,95
31/07/2019	quarta-feira	LIBERTADORES	Flamengo vs. Emelec	29.081	350	R\$ 28.200,07	R\$ 10.609,49	R\$ 38.809,56
03/08/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Internacional	35.696	260	R\$ 34.614,69	R\$ 7.881,34	R\$ 42.496,03
10/08/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Grêmio	40.728	340	R\$ 39.494,26	R\$ 10.306,36	R\$ 49.800,62
18/08/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. CSA	34.716	220	R\$ 33.664,38	R\$ 6.668,82	R\$ 40.333,20
21/08/2019	quarta-feira	LIBERTADORES	Flamengo vs. Internacional	44.272	330	R\$ 42.930,91	R\$ 10.003,23	R\$ 52.934,14
29/08/2019	quinta-feira	SULAMERICANA	Fluminense vs. Corinthians	43.592	340	R\$ 42.271,50	R\$ 10.306,36	R\$ 52.577,87
01/09/2019	Domingo	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Palmeiras	44.244	340	R\$ 42.903,75	R\$ 10.306,36	R\$ 53.210,12
02/09/2019	segunda-feira	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Avaí	23.060	190	R\$ 22.361,46	R\$ 5.759,44	R\$ 28.120,90
14/09/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Santos	43.160	320	R\$ 41.852,59	R\$ 9.700,11	R\$ 51.552,70
25/09/2019	quarta-feira	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Internacional	46.084	340	R\$ 44.688,02	R\$ 10.306,36	R\$ 54.994,38
26/09/2019	quinta-feira	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Santos	22.268	160	R\$ 21.593,45	R\$ 4.850,05	R\$ 26.443,51
28/09/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. São Paulo	42.172	290	R\$ 40.894,52	R\$ 8.790,72	R\$ 49.685,24
29/09/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Grêmio	21.180	160	R\$ 20.538,41	R\$ 4.850,05	R\$ 25.388,46
10/10/2019	quinta-feira	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Atlético MG	42.752	310	R\$ 41.456,95	R\$ 9.396,98	R\$ 50.853,93
12/10/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Bahia	37.776	170	R\$ 36.631,68	R\$ 5.153,18	R\$ 41.784,86
17/10/2019	quinta-feira	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Atlético	38.216	200	R\$ 37.058,36	R\$ 6.062,57	R\$ 43.120,92
20/10/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Fluminense	39.536	300	R\$ 38.338,37	R\$ 9.093,85	R\$ 47.432,22
23/10/2019	quarta-feira	LIBERTADORES	Flamengo vs. Grêmio	49.552	320	R\$ 48.050,96	R\$ 9.700,11	R\$ 57.751,07
26/10/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Chapecoense	42.156	190	R\$ 40.879,00	R\$ 5.759,44	R\$ 46.638,44
27/10/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Vasco	29.560	310	R\$ 28.664,56	R\$ 9.396,98	R\$ 38.061,54
02/11/2019	sábado	BRASILEIRÃO	Fluminense vs. Vasco	41.944	180	R\$ 40.673,43	R\$ 5.456,31	R\$ 46.129,74
03/11/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Corinthians	27.736	290	R\$ 26.895,82	R\$ 8.790,72	R\$ 35.686,54
10/11/2019	domingo	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Bahia	42.788	120	R\$ 41.491,86	R\$ 3.637,54	R\$ 45.129,40
13/11/2019	quarta-feira	BRASILEIRÃO	Flamengo vs. Vasco	49.408	260	R\$ 47.911,33	R\$ 7.881,34	R\$ 55.792,66

## CUSTO MENSAL DE ÁGUA E ENERGIA

ENERGIA				Consumo com Eventos		Consumo sem Eventos	
MÊS DE REFERÊNCIA	MÊS DE VENCIMENTO	CONSUMO MENSAL TOTAL (kW.h)	VALOR TOTAL (R\$)	kW.h	R\$	kW.h	R\$
abril-19	maio-19	584.746	R\$ 642.018,53	116.422	R\$ 112.895,33	468.324	R\$ 529.123,20
maio-19	junho-19	570.581	R\$ 529.827,59	220.572	R\$ 213.890,40	350.009	R\$ 315.937,19
junho-19	julho-19	540.228	R\$ 504.472,53	266.000	R\$ 309.131,23	274.228	R\$ 195.341,30
julho-19	agosto-19	545.648	R\$ 478.169,03	257.417	R\$ 294.412,03	288.231	R\$ 183.757,00
agosto-19	setembro-19	542.921	R\$ 525.350,58	199.004	R\$ 192.975,74	343.917	R\$ 332.374,84
setembro-19	outubro-19	454.658	R\$ 455.197,54	242.168	R\$ 234.832,21	212.490	R\$ 220.365,33
outubro-19	novembro-19	535.613	R\$ 525.024,68	279.548	R\$ 271.079,89	256.065	R\$ 253.944,79
MÉDIA		539.199	R\$ 522.865,78	225.876	R\$ 232.745,26	313.323	R\$ 290.120,52
VALOR MÉDIO - kW.h			R\$ 0,97	Valor Médio	R\$ 1,030	Valor Médio	R\$ 0,93

ÁGUA				Consumo com Eventos		Consumo sem Eventos	
MÊS DE REFERÊNCIA	MÊS DE VENCIMENTO	VOLUME FATURADO (m3)	VALOR TOTAL (R\$)	(m3)	R\$	(m3)	R\$
abril-19	maio-19						
maio-19	junho-19						
junho-19	julho-19	14.933,30	R\$ 448.912,23	3.622	R\$ 109.793,07	11.311,30	R\$ 339.119,16
julho-19	agosto-19	16.000,00	R\$ 480.846,06	3.230	R\$ 90.332,23	12.770,00	R\$ 390.513,83
agosto-19	setembro-19	7.816,00	R\$ 234.893,26	1.490	R\$ 45.166,11	6.326,00	R\$ 189.727,15
setembro-19	outubro-19	8.938,00	R\$ 268.612,62	1.460	R\$ 54.563,09	7.478,00	R\$ 214.049,53
outubro-19	novembro-19	10.200,00	R\$ 321.463,64	1.490	R\$ 54.563,09	8.710,00	R\$ 266.900,55
MÉDIA		11.577	R\$ 350.945,56	2.258	R\$ 70.883,52	9.319	R\$ 280.062,04
VALOR MÉDIO - m3			R\$ 30,31	Valor Médio	R\$ 31,39	Valor Médio	R\$ 30,05

### II.1.5. Manual da Instalação e Guia Operacional:

#### i) Manual da Instalação

Ao iniciar seus trabalhos a Comissão Consultiva do Maracanã, identificou a inexistência de um Manual completo das Instalações, assim, determinou que o CFGO, dentro das possibilidades, tendo em vista que já haviam se passado 6 anos do término das últimas reformas, elaborasse tal documento para ser disponibilizado aos interessados como Anexo do Edital do futuro processo licitatório.

Desta forma o foi gerado o Manual da Instalação, que é um conjunto de documentos que apresenta a configuração arquitetônica, a infraestrutura existente e alguns princípios operacionais do Complexo Esportivo do Maracanã. Este documento aborda os seguintes aspectos:

- Informações gerais.
- Visão geral.
- Ficha técnica.
- Principais envolvidos na operação.
- Informações básicas relacionadas à gestão, manutenção e operação do Complexo

O objetivo foi delinear, de forma clara e concisa, como o Estádio Maracanã e o Ginásio Maracanzinho foram pensados e projetados, sua funcionalidade e os principais componentes de sua operação. O Manual reflete uma operação integrada e pode ser usado para esclarecer e fornecer referências a futuros envolvidos na gestão do complexo e na organização de eventos. Apresenta procedimentos operacionais e informações do Complexo com o objetivo de nivelar o conhecimento de todos, facilitando a disseminação da informação e o gerenciamento de jogos de futebol e eventos.

Além disso, o documento apresenta as funções e responsabilidades das equipes multidisciplinares necessárias à operação dos equipamentos e as suas respectivas atividades. Também inclui um descritivo detalhado das tarefas de ordem operacional que estas equipes deverão realizar no Complexo, antes, durante e após sua utilização e funcionamento. Bem como a localização e quantidades de Camarotes e Concessões, que poderão compor importante fonte de receita para o Gestor do Complexo.

O documento é complementado pelos seguintes Anexos:

**Anexo I:** Compilação da legislação federal, estadual e municipal, regulatória de temas inerentes à operação diária de um patrimônio público voltado para eventos esportivos, culturais e sociais.

**Anexo II:** Plantas Arquitetônicas do Estádio Maracanã.

**Anexo III:** Plantas Arquitetônicas do Ginásio Maracanzinho.

**Anexo IV:** Lista de licenças e permissões exigidas pelos órgãos públicos para realização de eventos.

Cumprir destacar que este documento é uma síntese das principais operações realizadas no CE Maracanã. Algumas informações são dinâmicas e podem sofrer alterações conforme a demanda e o passar do tempo, porém, o principal objetivo deste documento é que todos que a ele tenham acesso possam facilmente identificar, entender e avaliar os principais pontos da operação, em ambientes com e sem evento servindo de subsídio para futuros planos de negócio.

## **ii) Guia de Escopo Operacional**

Complementado a tarefa de gerar informações importantes para o futuro processo licitatório, a equipe do CFGO desenvolveu um Guia de Escopo Operacional. O documento tem como objetivo transmitir conhecimento e ajudar, com informações básicas e precisas, qualquer operador ou produtor de evento no planejamento e execução de atividades no Complexo Esportivo do Maracanã e estruturação de futuros planos de negócio para o Complexo.

O documento é um conjunto de recomendações padrões existentes e desenvolvidas ao longo dos anos pela FIFA, Ministério dos Esportes, Secretaria Extraordinária de Segurança para Grandes Eventos (SESGE), Comitês Organizadores de Grandes Eventos, além, do embasamento e experiência da equipe CFGO nos grandes e pequenos eventos realizados no Complexo. Nesse registro estarão descritas sugestões para delimitar o escopo de trabalho e tamanho de diversas Áreas Funcionais (AFs):

- Segurança Patrimonial;
- Stewards;
- Limpeza;
- Concessões;
- Banheiros;
- Controle de Acesso;
- Serviços Médicos;
- Portões;
- Bilheterias;
- Serviço de Atendimento ao Expectador;
- Outros;

As informações apresentadas no documento não devem ser consideradas regras impostas. Os dados, servem como referência básica ou como ponto de partida para o futuro operador do complexo. A equipe CFGO reconheceu e considerou que cada evento possui sua própria característica de perfil de público e demandas operacionais e custos. Portanto, as estratégias podem ser ajustadas ou incrementadas de acordo com modelo de negócio e planejamento estratégico do futuro operador/promotor. Além disso, as recomendações deste documento não se sobrepõem a nenhuma legislação, norma, regulamentação, decreto ou recomendação oficial dos órgãos competentes. O documento será disponibilizado como Anexo do futuro Edital.

#### **II.1.5. Análise do processo licitatório anterior:**

A equipe técnica da Comissão Consultiva do Maracanã, realizou a análise do processo licitatório anterior, com o intuito de colher elementos da experiência do Estado ao conceder o Complexo para a iniciativa privada e desta forma tentar mitigar os principais problemas ocorridos e que levaram a conflitos durante a licitação e ao fracasso do modelo adotado. De maneira geral percebeu-se que para avançar no processo licitatório seria importante evitar de incluir no certame itens que pudessem gerar descontentamento geral e polemizar o processo antes mesmo dele ocorrer, como: a demolição de locais públicos, construção de grandes edificações, grandes intervenções no entorno e novas grandes obras no Estádio, que passou por duas grandes intervenções em menos de 10 anos. Porém um ponto específico chamou a atenção, porque foi forte gerador de descontentamento após a realização da licitação: a **Impossibilidade da Participação de Clubes de Futebol como licitantes.**

Identificou-se que a limitação à participação de clubes de futebol na licitação anterior demonstrou-se equivocada e foi um dos fatores responsáveis por inúmeros conflitos entre os gestores do complexo e as equipes que ali mandavam suas partidas.

A restrição da participação dos clubes de futebol na licitação se deu sob a seguinte justificativa:

*“Os estudos realizados demonstraram que, diferentemente da vocação de outros estádios de menores dimensões e histórico diverso, o estádio do “Maracanã” possui vocação de servir democraticamente a todos os clubes de futebol que possam utilizá-lo, incluindo todas as grandes equipes cariocas, haja vista constituir patrimônio cultural de todo o povo brasileiro. Assim sendo, a concessão do Complexo do “Maracanã” não poderia propiciar a vinculação do estádio a um único clube de futebol, sob pena de gerar grande frustração a todo o restante da sociedade carioca e brasileira e, assim, contrariar o interesse público”*

Porém, no mesmo processo, o próprio Estado já demonstrava saber que a participação de clubes de futebol, realizando suas partidas dentro do Complexo era imprescindível para a

viabilidade e sustentação do projeto, tanto que colocou esta obrigação como condição para a eficácia do contrato, vejamos o que dispunha o documento, em sua página 33, sobre o tema:

*Anexo 1 – CONTRATO DE PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA – PPP NA MODALIDADE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA <sup>(1)</sup>*

***Cláusula Décima Segunda - Vigência e Eficácia do Contrato:***

*12.1 Prazo de Vigência. O presente Contrato vigorará pelo prazo de 35 (trinta e cinco) anos contados da Data de Eficácia.*

*12.2 Eficácia. A eficácia do Contrato dar-se-á com o atendimento das Condições Suspensivas, representadas pelos seguintes eventos, exceto na medida em que tais condições sejam total ou parcialmente renunciadas pela Concessionária:*

*I. emissão, pelo Poder Concedente, do Termo de Recebimento;*

***II. assinatura, por pelo menos 2 (dois) dos Principais Clubes do Rio de Janeiro, de compromisso ou contrato para utilização do Estádio do Maracanã por todo o prazo de vigência do presente Contrato.***

*12.2.1 Considera-se “Data de Eficácia” aquela em que se der o atendimento das Condições Suspensivas. Caso o Licitante vencedor não cumpra as Condições Suspensivas previstas na cláusula 12.2 no prazo de 90 dias da homologação do resultado da Licitação, perderá o direito ao contrato, estando o Poder Concedente autorizado a convocar o segundo colocado na Licitação ou realizar nova Licitação.*

*(\*) grifo nosso*

Um outro ponto importante, que a análise do referido contrato e da cláusula específica aqui destacada demonstra, é que desde aquela época, já se tinha a clara compreensão de que o Estádio do Maracanã comporta as atividades de 2 (dois) clubes de futebol e que é necessário cumprir esta demanda para garantir o equilíbrio financeiro do projeto. Tanto assim, que o Estado novamente gerou uma obrigação ao vencedor do certame, sob pena de ineficácia do contrato caso não ocorresse.

O que se pode depreender desta análise, somado ao apresentado no estudo acima “**Análise diagnóstica da Gestão do Complexo do Maracanã de 2014 a 2019**” e em pesquisas realizadas na mídia especializada da época <sup>(2)</sup>, é que:

- a) Ao incluir no contrato a cláusula de eficácia obrigando o ganhador da licitação a fechar contrato com no mínimo 2 (dois) clubes de futebol, considerados grandes, do Estado do Rio de Janeiro, mesmo depois de ter proibido os clubes de participarem diretamente ou consorciados na licitação, o Estado quebrou o equilíbrio de uma negociação, que já sabia ser obrigatória para a consecução de qualquer projeto apresentado e acabou por colocar o Concessionário em uma situação extremamente desfavorável, causando o desequilíbrio responsável por tornar a relação entre as partes extremamente conflituosa;
- b) O modelo de negócio, onde os clubes que utilizam o Complexo, mas não fazem parte da administração direta, possuem condições diferentes entre si para a mesma utilização e não possuem poder de decidir seus próprios fornecedores de insumos e serviços, mostrou-se extremamente instável e improdutiva, gerando conflitos públicos constantes entre as partes envolvidas na operação do Estádio e insatisfação geral sobre os serviços prestados;

c) As despesas para a operação de um jogo no Estádio do Maracanã, nas 3 fases analisadas, a saber, Pré Olimpíadas 2016, Pós Olimpíadas 2016 e Pós Caducidade, mostraram que um clube possuir o controle de sua própria operação de jogo, não resultou em diferença nos custos da Operação, nem na alteração dos fornecedores existentes, porém, tornou o ambiente muito mais calmo, harmonioso e produtivo para todos os envolvidos;

d) O senso comum em relação ao Estádio do Maracanã, de que os custos de operação dos jogos são intrinsecamente elevados e que a necessidade de trazer rentabilidade para uma empresa gestora podem aumentar ainda mais estes custos que acabam por refletir no valor final dos ingressos disponibilizados ao público, não se comprovou na prática. Ao se analisar comparativamente os custos da operação com os valores praticados para os ingressos, em períodos com e sem empresa operadora, verifica-se que a variação foi irrisória, dando a indicação de que esta informação estava muito mais ligada à instabilidade da relação entre clubes e operador e às brigas públicas aí geradas, do que nos custos reais existentes na operação do complexo e a precificação dos ingressos.

Logo, a exclusão dos clubes na participação da licitação diretamente ou consorciados a empresas especializadas, demonstrou ser mais do que ineficiente, demonstrou ser um ponto importante para o fracasso da licitação anterior.

Sobre este ponto a equipe técnica faz as seguintes proposições:

1) Que não haja nenhum tipo de proibição na participação de clubes de futebol no novo processo licitatório, tendo em vista que suas atividades são de fundamental importância para a sustentação financeira do Complexo;

2) Estimular que mais de uma equipe realize seus jogos no Complexo, evitando “a vinculação do estádio a um único clube de futebol, sob pena de gerar grande frustração a todo o restante da sociedade carioca e brasileira e, assim, contrariar o interesse público” e viabilizar a sustentação financeira do Complexo, pela valorização de seus principais ativos geradores de receitas próprias (Campo de Futebol, Concessões de Alimentos & Bebidas, Camarotes e eventuais patrocínios próprios);

3) Construir um modelo onde, os clubes que forem mandar seus jogos no Complexo, tenham as bases de seu acordo definidas antes da licitação. Evitando desta forma, que o eventual conflito entre gestores e clubes, possa ser imputado ao Estado e/ou ao processo licitatório;

4) Manter como “intervenções obrigatórias” apenas pequenas obras corretivas, revitalização e conservação do já existente, melhorias da operação diária, atualização e conservação dos equipamentos instalados a partir de 2013.

Fontes:

(1) EDITAL DE LICITAÇÃO CONCORRÊNCIA CASA CIVIL Nº 03/2013 – ANEXO 1 - CONTRATO DE PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA – PPP NA MODALIDADE CONCESSÃO ADMINISTRATIVA - CONTRATAÇÃO, EM PARCERIA PÚBLICO MODALIDADE ADMINISTRATIVA, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DO ESTÁDIO MÁRIO FILHO (MARACANÃ) E DO GINÁSIO GILBERTO CARDOSO (MARACANÃZINHO)

(2) – Alguns exemplos de notícias analisadas pelo CFGO durante sua pesquisa:

[http://www.espn.com.br/noticia/402072\\_a-fome-do-novo-maracana-lucros-dos-clubes-pela-metade-despesas-em-dobro](http://www.espn.com.br/noticia/402072_a-fome-do-novo-maracana-lucros-dos-clubes-pela-metade-despesas-em-dobro)  
<https://extra.globo.com/esporte/flamengo/com-74-mil-torcedores-por-jogo-em-2014-flamengo-ve-publico-no-carioca-cair-808-em-cinco-anos-12012903.html>  
<https://ge.globo.com/rj/futebol/campeonato-carioca/noticia/custo-para-realizacao-de-um-jogo-no-maracana-aumentou-73percent-depois-da-obra-para-a-copa.ghtml>

## II.1.6. Proposição de um Modelo de Negócio:

Visando entender qual seria o melhor modelo de negócios para ser desenvolvido no Complexo do Maracanã, a equipe técnica da Comissão Consultiva do Maracanã se socorreu na nova disciplina de Gestão de Arenas e em sua literatura especializada, com o intuito de identificar as possibilidades existentes e o que poderia ser sugerido para a licitação.

Inicialmente confirmou-se que nunca foi realizado algum tipo de estudo referencial, sobre as especificidades do Complexo do Maracanã, não existe nenhum tipo de orientação para a sua melhor exploração e rentabilização dos investimentos que nele foram feitos. Este ponto era esperado sobre o antigo estádio, tendo em vista que em 1950, época que da sua construção, a concepção do design dos estádios esportivos levava em consideração apenas a capacidade adequada para a procura do público. Um modelo onde existia apenas uma “grande bacia” muito pouco segmentada, destinada apenas a assistir aos jogos e eventos que ocorriam em seu centro. Não se vislumbrava nenhum outro tipo de utilização e/ou exploração destes espaços.

Porém, tal fato parece não se justificar para o Estádio que foi reconstruído para a realização da Copa das Confederações FIFA 2013 e Copa do Mundo FIFA Brasil 2014.

O estádio foi completamente modernizado e adaptado para as exigências internacionais, com uma nova configuração, inclinação das áreas de público, instalação de assentos rebatíveis, em cumprimento às normas de visibilidade e segurança estabelecidas pela FIFA. Além disso, também foram criados espaços VIPs e VVIPs, com seus respectivos lounges e acessos exclusivos para estes clientes. Também foram construídas quatro novas grandes rampas para acesso de público, novos banheiros, bares e áreas de convivência, permitindo uma completa segmentação da utilização em diferentes tamanhos e tipos de operação. O estádio ganhou uma nova cobertura com extensão capaz de proteger das chuvas cerca de 96% dos espectadores, portanto, se tantos recursos foram investidos, se tantas mudanças foram feitas, se tantas novas opções para a utilização e exploração do Estádio foram geradas, era natural se esperar que também tivesse sido feito algum planejamento sugerindo um Modelo de Negócios, que tivesse orientado os “porquês” de cada uma destas mudanças, o que se esperava com cada intervenção realizada e principalmente qual era a proposta de exploração e rentabilização da nova arena construída.

O fato é que não foi encontrado nenhum tipo de estudo, mesmo que referencial, para a utilização e exploração do novo Complexo do Maracanã, portanto, para se propor um modelo de negócio para o Estádio, principalmente na ausência de um mínimo estudo prévio, será necessário a estruturação de um planejamento estratégico, que leve em consideração as características, as especificidades e idiossincrasias, existentes no Complexo do Maracanã e no cenário em que ele está inserido.

Como nos ensina o Professor Javier Donã, em seu Programa de Gerenciamento de Instalações Esportivas, no Curso do Barça Innovation Hub ligada ao FC Barcelona da Espanha, complexos estudos devem ser realizados para se determinar qual será o modelo de negócio a ser seguido:

*“Existem quatro abordagens gerais de perfil de modelo de negócio. Estas quatro abordagens podem ser combinadas entre si e não estão subjugadas a um modelo exclusivo, pelo contrário, é possível desenvolver mais do que um na proposta comercial do recinto. Para além destas*

*quatro, é possível eleger opções de posicionamento adicionais, que não são atualmente modelos de negócio, mas que conferem um valor competitivo ao estádio, produzindo mais receitas diretas e indiretas. A decisão de escolher qualquer uma das opções, ou de procurar um posicionamento de mercado, será orientada pelo estudo do contexto competitivo, tanto externo como interno, estipulado no plano estratégico. Os fatores analisados em ambos os planos serão a base para tomar a decisão mais adequada, relativamente ao nosso estádio”*

*Donã J. (s/f). Sports facilities: el nuevo boom del mercado deportivo.  
Citado de <http://barcainnovationhub.com/es/esports-facilities-el-nuevo-boom-del-mercado-deportivo/>*

A moderna abordagem preconizada na disciplina de Gestão de Arenas ensina que diferentes modelos de negócio podem ser desenvolvidos em uma arena esportiva, existem pelo menos quatro abordagens que podem ser utilizadas separadas ou combinadas entre si, não existindo um modelo único e/ou exclusivo, demonstrando exatamente o contrário, é possível se desenvolver diversas propostas comerciais para um mesmo estádio esportivo e deve-se considerar que ainda existem posicionamentos e ações que embora não sejam sozinhos um modelo de negócio, adicionam valor competitivo e geram receitas complementares diretas ou indiretas para o futuro gestor.

Apenas a título de exemplo citaremos os quatro perfis de modelo de negócio propostos pela escola do clube Barcelona da Espanha:

- a) Estádio com atmosfera acolhedora, intimista, apaixonante;
- b) Estádio multifuncional ou multiuso;
- c) Estádio Corporate
- d) Estádio Comercial

Além destes modelos de negócios, ainda se pode considerar algumas opções de posicionamento como: ser um estádio tecnológico ou um estádio sustentável ou verde.

Neste relatório, optamos apenas por citar os modelos propostos, mas não discorrer detalhadamente sobre eles, para não nos alongar demasiadamente, nosso propósito é de demonstrar que o planejamento para um Estádio como o Maracanã e um ginásio como o Maracanãzinho é um estudo complexo, que demanda conhecimento de disciplinas como Administração Pública, Administração Privada, Gestão Esportiva, Marketing, Economia, Engenharia, Estatística, Relações Públicas e o principal, *que não existe um único modelo possível que possa ser considerado a única forma de tornar o Complexo do Maracanã viável economicamente.*

Por fim, para concluir a análise de possíveis modelos de negócios a serem sugeridos, a equipe técnica se debruçou sobre os modelos apresentados nas outras licitações realizadas no Brasil após a Copa do Mundo de 2014.

Inicialmente um ponto significativo precisa ser destacado, porque diferencia os casos anteriores da licitação atual do Complexo Maracanã, é a existência de grandes obras, grandes intervenções urbanísticas e viárias, a construção de grandes edificações e centros comerciais, portanto a sustentação financeira daqueles projetos e empreendimentos não vinham da utilização do complexo esportivo em si, não dependiam exclusivamente das receitas geradas nas arenas, mas preponderantemente da exploração comercial e imobiliária do projeto como

um todo. As arenas esportivas acabavam por ter papel acessório na maioria dos projetos. O que não é o caso agora, em que não há nenhuma grande obra envolvida e o Estádio é o centro da sustentação do negócio, portanto, os modelos de negócio utilizados naqueles processos não servem de benchmark, por serem incompatíveis com a realidade que ora se apresenta.

Outro ponto que chama atenção em uma primeira análise é que em muitos dos casos, o modelo proposto era uma Parceria Público Privada, modelo que não pode ser utilizado no caso em tela pelas vedações previstas no Regime de Recuperação Fiscal ao qual o Estado do Rio de Janeiro está submetido, fato que também diferencia substancialmente os projetos e os torna incomparáveis, principalmente porque agora não se vislumbra nenhum tipo de financiamento estatal e/ou aporte financeiro por parte do Estado do Rio de Janeiro. O Concessionário terá que se financiar com recursos próprios e/ou obter no mercado eventuais financiamentos necessários para a consecução de seu plano de negócios.

Ainda assim, analisando caso a caso o processo dos principais Estádios temos:

**Arena Fonte Nova, na Bahia:** Processo de **Parceria Público Privada** que previa transformar o estádio em uma a construção de uma arena multiuso com capacidade para 50.000 lugares fixos nos padrões FIFA, para substituir o Estádio da Fonte Nova, após sua demolição. O projeto da arena previa dois estacionamentos externos para 1.800 veículos e projetos associados como Casa de show (Arena Coberta que pode ser comparada, em estrutura, ao Maracanãzinho), Shopping Center, Torres comerciais e Torre Hotel. Sua natureza, estrutura e objeto, portanto, não encontra paralelo com o processo de concessão do Complexo Maracanã, não servindo de benchmark. Mesmo assim, destaca-se outras diferenças sensíveis que impedem sejam feitas comparações entre os projetos, como:

- Prazo de concessão de 35 anos;
- Financiamento garantido pelo BNDES de 70% das obras a serem executadas;
- Divisão entre Clubes e SPE de toda a receita arrecadada através de assentos comuns, independentemente da localização do assento (atrás do gol, alas ou meio do campo) e da forma de venda (pacotes de temporadas, ingressos avulsos, venda antecipada, meia-entrada, promoções, etc.);
- Para efeitos de modelagem foi considerada uma ocupação de 85% no início da operação, até atingir 95% de ocupação (mesma ocupação de Arenas multiuso europeias) – o que fica muito distante da realidade brasileira e, especificamente, do Maracanã;
- Receitas de estacionamento, que não existem no modelo do Complexo Maracanã;
- Contraprestação anual: R\$ 84.252 mil pelo poder público durante 15 anos.
- Como pode ser visto, os projetos não possuem qualquer similaridade, não podendo ser comparados. Em tempo, muito do que foi projetado na licitação não foi executado posteriormente.

**Estádio Mané Garrincha, (no Distrito Federal):** Processo de Concessão de Uso pelo prazo de 35 anos.

O projeto previa como fontes de receita:

- Participação do concessionário na receita de jogos especiais (jogos de futebol da seleção brasileira, playoffs de campeonato nacionais, e torneios internacionais) de 8,5%;

- Participação do concessionário na receita de jogos normais (Campeonato Brasileiro serie A, Copa do Brasil, Primeira Liga, Campeonatos Estaduais de fora do DF (Carioca, Mineiro, etc) e Finais do Candangão) de 10,5%;
- Participação do concessionário na receita de grandes eventos (shows, concertos, festivais e outros eventos similares de grande porte realizados utilizando toda a estrutura do Estádio Nacional), de 10,5%;
- Participação do concessionário na receita de eventos médios (shows, concertos, festivais, feiras, espetáculos e outros eventos similares de médio porte realizados utilizando toda a estrutura do Ginásio Nilson Nelson), de 10,5%;
- Cobrança de aluguel pelo concessionário para eventos realizados nas Arena Lounge do Estádio Nacional, e demais áreas de eventos do Complexo, e englobam a realização de Festas, shows, festivais, espetáculos, feiras, convenções e demais eventos similares de pequeno porte;
- Percentual de 15% sobre a receita bruta de bares, restaurantes, cozinhas e lojas internas aos equipamentos do complexo;
- Exploração do estacionamento será realizada pelo próprio concessionário;
- Receita de Naming Rights;
- Além dessas fontes de receita, destaca-se a
- **CONTRAPRESTAÇÃO ANUAL: R\$ 84,252 MILHÕES PAGOS PELO PODER PÚBLICO DURANTE 15 ANOS**, o que totaliza um custo para o poder público, nominal, de R\$ 1.208.780.000,00 (um bilhão, duzentos e oito milhões e setecentos e oitenta mil reais).

Como pode ser visto, os projetos não possuem qualquer similaridade, não podendo ser comparados, uma vez que o projeto do Complexo Maracanã gera lucro para o estado em forma de outorga e não um custo para os cofres públicos em forma de contrapartida. Ressalta-se que esta licitação teve que ser refeita no ano de 2019, e o consórcio ganhador da nova licitação, formado pelas empresas RNGD Consultoria de Negócios Ltda-EPP e Arena do Brasil Gestão de Estádios e Arenas Ltda., **pagará ao Governo do Distrito Federal R\$ 5,05 milhões de Outorga fixa por ano, mais 5% do faturamento do Complexo.**

**A Arena Castelão (Ceará):** Processo de **Parceria Público Privada**. O projeto previa a operação e manutenção do empreendimento (inclusive o edifício-sede do Governo do Estado presente no complexo esportivo) pelo prazo de oito anos. O equipamento recebeu um investimento de R\$ 518,6 milhões, sendo R\$ 351,5 milhões de financiamento federal via Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

O projeto previa como fontes de receita:

- 10% (dez por cento) do total arrecadado nos eventos esportivos, calculados diretamente sobre o borderô, livre de custos de promoção;
- 10% sobre a receita bruta auferida pelo organizador do evento não esportivo;
- Para efeitos de modelagem foi considerada uma ocupação de 85% no início da operação, até atingir 95% de ocupação (mesma ocupação de Arenas multiuso europeias) – o que fica muito distante da realidade brasileira e, especificamente, do Maracanã;
- 10% das receitas auferidas pelos locatários na comercialização de comidas e bebidas dentro da Arena;
- Receita de estacionamento e visitas guiadas;
- Receita de Naming Rights;

Como pode ser visto, os projetos não possuem qualquer similaridade, não podendo ser comparados. Importante registrar que o projeto não funcionou como deveria e não gerou as receitas esperadas, principalmente porque os clubes locais não aceitavam os custos envolvidos na operação e com a perda de receitas próprias para atuar na Arena. Hoje o estádio é gerido pelo Governo do Ceará, que arca com todas as despesas de manutenção, os dois clubes que utilizam o Estádio, o Fortaleza Esporte Clube e o Ceará Sporting Club, pagam apenas o aluguel no dia de jogo e os custos da operação.

**Mineirão (Belo Horizonte/Minas Gerais): Procedimento de Parceria Público Privada** pelo período de 27 anos. O projeto previa, além de sua reforma e modernização, outras ações coordenadas do Estado e Município para desenvolvimento do vetor norte da RMBH, como a 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. **Ou seja, não se trata de uma concessão de estádio de futebol ou Arena multiuso de forma isolada.**

A remuneração da concessionária se daria através de contraprestação mensal por parte do Governo de Minas Gerais e da exploração comercial do COMPLEXO DO MINEIRÃO. Além disso, a CONCESSIONÁRIA contava com **linha de financiamento do BNDES de R\$ 400 milhões** ou 75% do valor da obra, para investimento em obras que foram orçadas em aproximadamente R\$ 654 milhões, acrescido dos valores de implantação da operação de R\$ 43 milhões anuais. **A contraprestação do poder público foi estabelecida em R\$ 771.739.248,13** (setecentos e setenta e um milhões, setecentos e trinta e nove mil, duzentos e quarenta e oito reais e treze centavos).

Um estudo divulgado em março de 2022<sup>(1)</sup> apontou que, de 2013 a fevereiro de 2022, o governo de Minas Gerais repassou à Minas Arena, que administra o Mineirão, R\$ 1.020.111.285,37 (um bilhão, vinte milhões, cento e onze mil, duzentos e oitenta e cinco reais e trinta e sete centavos) pelo contrato de reconstrução e administração do estádio.

O estudo econômico do COMPLEXO DO MINEIRÃO, que se demonstrou totalmente irreal, mostrava capacidade, no estágio maduro de operação, de geração de aproximadamente R\$ 85 milhões anuais de receita líquida é de cerca de R\$ 20 milhões anuais de resultado operacional pós impostos, 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.

Como pode ser visto, os projetos não possuem qualquer similaridade, não podendo ser comparados e o plano de negócio apresentado previamente demonstrou-se equivocado em diversas premissas.

No caso da Concessão do Mineirão, vale ressaltar que inicialmente o Concessão teve muitos problemas com o Clube Atlético Mineiro, que não aceitou as condições impostas e passou a mandar seus jogos no Estádio Independência e posteriormente construiu seu próprio estádio. Apesar de o modelo de negócio da Arena ter passado por reformulações, neste momento existe um grande desentendimento com o único clube o utiliza, o Cruzeiro Esporte Clube, o

---

<sup>1</sup> [https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/interior/2022/04/04/noticia\\_interior,3965566/mineirao-repasses-do-governo-a-minas-arena-atingem-r-1-bilhao-confira.shtml](https://www.mg.superesportes.com.br/app/noticias/futebol/interior/2022/04/04/noticia_interior,3965566/mineirao-repasses-do-governo-a-minas-arena-atingem-r-1-bilhao-confira.shtml)

responsável pelo Clube alegando que a concessionária, muda seus jogos em razão de shows, fica com uma parte considerável das suas receitas de jogo, o impede de explorar camarotes, alimentos & bebidas e de ter patrocinadores no Estádio, declarou que também não mandará mais seus jogos no Estádio e começa a pressionar o governo do Estado para acabar com o contrato existente e passe o Estádio para o Clube gerir.

O que está ocorrendo no Mineirão, tem muita semelhança com o que ocorreu no Estádio Castelão com Gestor x Ceará e Fortaleza, e no Maracanã com Maracanã S/A x Flamengo e Fluminense.

### **Conclusão:**

Assim após a análise detalhada das possibilidades existentes, e se colocando à disposição da Comissão para, se necessário, estressar mais detalhadamente o tema, a equipe técnica sugere à Comissão Consultiva do Maracanã, que:

- a) Deixar para os licitantes a escolha do melhor posicionamento de mercado que norteará a decisão do Modelo de Negócios a ser seguido, se baseando nas suas próprias competências e de seu grupo de executivos e demonstrando desta forma conhecimento pleno do negócio, suas oportunidades e principalmente riscos, fornecendo na licitação apenas um arquivo contendo as diretrizes para elaboração de um Plano de Negócios e um Plano Referencial não vinculativo para a Planilha Financeira;
- b) Que o planejamento estratégico desenvolvido e apresentado por cada um dos participantes da licitação, demonstre a sustentação financeira de seu projeto e taxa de retorno que espera ter com a exploração do Complexo, ficando a Comissão de Licitação com a responsabilidade de analisar a viabilidade do plano apresentado e a adequação do retorno pretendido;
- c) Partindo da premissa que qualquer que seja o posicionamento escolhido e o modelo de negócio proposto pelo licitante existe um grupo de receitas que são inerentes à exploração de uma arena e que serão geradas por atividades impostas pelo Edital, como o Tour Turístico e a realização de partidas de futebol, propomos que a comissão defina no Edital, que as receitas originadas pela atividade fim da gestão do complexo serão consideradas ordinárias e deverão garantir a sustentação financeira do projeto e que todas as demais receitas, que eventualmente venham a ser geradas pelas atividades complementares previstas no plano de negócio, sejam consideradas extraordinárias e gerarão uma outorga variável de 10% em favor do Estado, garantindo desta forma que caso a exploração comercial do Complexo traga um retorno maior do que o originalmente esperado o Estado também receberá um percentual desta "nova receita", em um percentual que não desestimule o Concessionário a estruturar e viabilizar esta nova receita.
- d) Que o plano de negócios desenvolvido pela equipe técnica da casa civil, não seja publicizado, mas sim que sirva de ferramenta de avaliação para os planos de negócio apresentados pelos futuros licitantes. Esta recomendação, está baseada no que foi analisado das licitações passadas, onde planos apresentados, limitaram as possibilidades e alternativas que poderiam aparecer e acabaram, em muitos casos, sendo citados como causa do fracasso de todos os processos realizados.
- e) Que os clubes que vão atuar na arena e os representantes da SPE que será responsável pela gestão do Complexo, tenham que negociar as bases desta atuação antes da realização da Licitação evitando os problemas mencionados acima e ocorridos nas licitações passadas, retirando o Estado de uma relação comercial que se dá entre privados.

f) Considerando que a estruturação do Novo Plano de Negócios do Maracanã, irá envolver uma equipe multidisciplinar, com conhecimento teórico e prático de várias disciplinas e a existência de múltiplas competências que deverão ser utilizadas de forma transversal e complementar, para gerar um Plano único e específico para o Complexo, reforça a opinião de ser utilizada a modelagem de técnica e preço para esta licitação, tendo em vista que a questão técnica do que será apresentado é preponderante à questão financeira, tendo em vista que se a primeira for inadequada, insuficiente ou realizada de forma inapropriada a segunda não subsiste, por ser ela resultado direto da outra. Fracassando a primeira, inexistente a segunda. Sugere-se a proporção de 40% e 60%, dando destaque a importância da expertise técnica para gestão de Estádios e Arenas, como forma de se buscar a eficiência da futura concessão.

g) Baseando-se no *Business Plan*, feito pela equipe técnica da Casa Civil e que sugere-se não seja publicizado, estabeleça uma outorga fixa de 5% do valor do Complexo Maracanã ou seja R\$ 100.643.500,00 (cem milhões, seiscentos e quarenta e três mil e quinhentos reais), que gera um valor anual de R\$ 5.032.175,00 (cinco milhões, trinta e dois mil, cento e setenta e cinco reais); considerando o valor do bem a ser concedido; a taxa de depreciação de estádio de futebol definida em 2,05% ao ano; o prazo de 20 (vinte) anos de concessão; a correção da outorga a uma taxa estimada fixa de previsão de comportamento do IPCA dos preços Administrados com data base em 2023. A sugestão da outorga fixa mínima foi estabelecida sobre três variáveis, duas econômicas e uma financeira: Valor Econômico Justo de Mercado, Valor Econômico Futuro dos Ativos, Valor Financeiro Intangível.

O que se pretende evitar principalmente, mas não se limitando a estas recomendações é:

a) Que o Poder Concedente acabe por não se beneficiar de um eventual ágio correspondente à valoração feita pelo particular;

b) Evitar pleitos futuros de reequilíbrio financeiro, caso o particular não alcance os valores sugeridos nas receitas do plano existente, por exemplo, na locação das concessões de alimentos e bebidas, na exploração dos Camarotes ou ainda no valor pago por partida realizada, se furtando a riscos a ele imputado pelo Contrato.

c) Que o futuro concorrente deixe de envidar esforços na construção de um plano de negócios próprio para replicar o plano modelado pelo Estado, situação essa que ao passo que pode dar azo a eventuais tentativas futuras de exclusão de responsabilidade do concessionário exclui do processo a oportunidade de novos modelos de negócios.

d) Reclamações futuras com as condições de atuação dos clubes no Complexo, ao fazer os Clubes negociarem previamente com os responsáveis pela futura SPE, e estes já iniciarem suas atividades sabendo quais os tipos de receitas poderão contar com os eventos de Futebol. Ou seja, manter esta negociação como uma relação comercial entre privados, que não tem ingerência do poder público;

Crê-se que, dessa forma, se entrega ao licitante muito mais comprometimento com o planejamento e com os resultados por ele propostos.

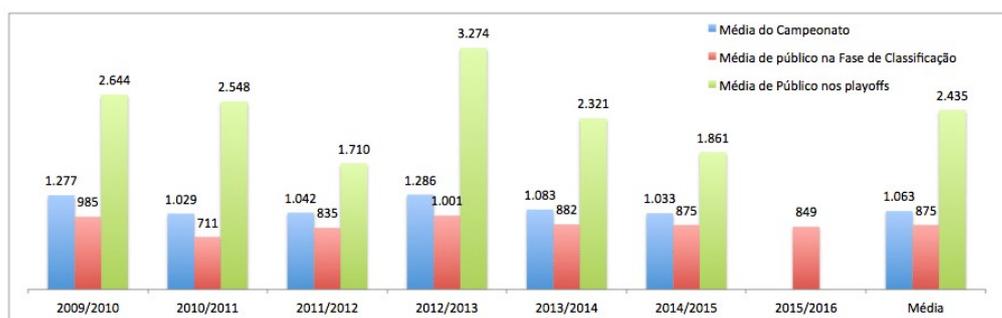
## **II.1. Análise da possibilidade de parcelamento do Objeto**

A opção por licitar os dois equipamentos (Estádio Mário Filho e Ginásio Gilberto Cardoso) juntos se deve:

1) Os dois equipamentos estão interligados, estão em áreas contíguas e segregados da rua pelos mesmos muros externos, a forma como foram construídos tornou a operação conjunta dos dois praticamente obrigatória. A título de exemplo, as bilheteria que estão dentro da área do Maracanãzinho também atendem ao Estádio, o portão de serviços do Maracanãzinho também é utilizado para atender as necessidades operacionais do lado leste do Estádio, mesmo após a reforma de 2013 alguns dos sistemas elétricos e hidráulicos dos dois equipamentos estão ligados, logo sua operação ser separada não faria o menor sentido e poderia trazer problemas;

2) Pelo lado do modelo de negócios, o Ginásio do Maracanãzinho poderá enfrentar enormes dificuldades para ser atrativo à iniciativa privada se licitado isoladamente. Isto se dá basicamente por duas razões: a) o ginásio precisará receber reformas em sua cobertura, sistema de refrigeração, automação e sistemas mecânicos (elevadores), o que gerará um Capex elevado. b) O equipamento em sua utilização esportiva é adequado para receber modalidades de quadra olímpicas e não olímpicas, historicamente no Brasil estas modalidades têm pouca capacidade de gerar receitas de bilheteria e transmissão, logo tem pouca capacidade de gerar recursos através de seus eventos. Somando os dois fatores, investimento inicial alto, com pouca capacidade de geração de receitas, dificilmente o Ginásio se tornaria atrativo, daí a opção de licitá-lo no mesmo processo do Estádio. (pesquisa realizada abaixo).

### Comparativo de público de 2009 a 2015 - NBB



Fonte: [https://balanacesta.blogosfera.uol.com.br/2020/01/06/publico\\_nbb/](https://balanacesta.blogosfera.uol.com.br/2020/01/06/publico_nbb/)

“De acordo com levantamento feito pelo [blog Ultras da Arena](#), a maior **média** do primeiro turno do NBB foi do líder Franca, com 2947,8 pessoas por jogo. Joinville teve 689,8 de média, ficando atrás de Corinthians, Flamengo, Mogi, Basquete Cearense, São José e Brasília, além do Franca. Quando o assunto é a renda, o time catarinense sobe para a sexta posição, arrecadando R\$ 5075, 12 em média. O vencedor nesse quesito é o Brasília, que tem média de R\$ 15.875,76.”

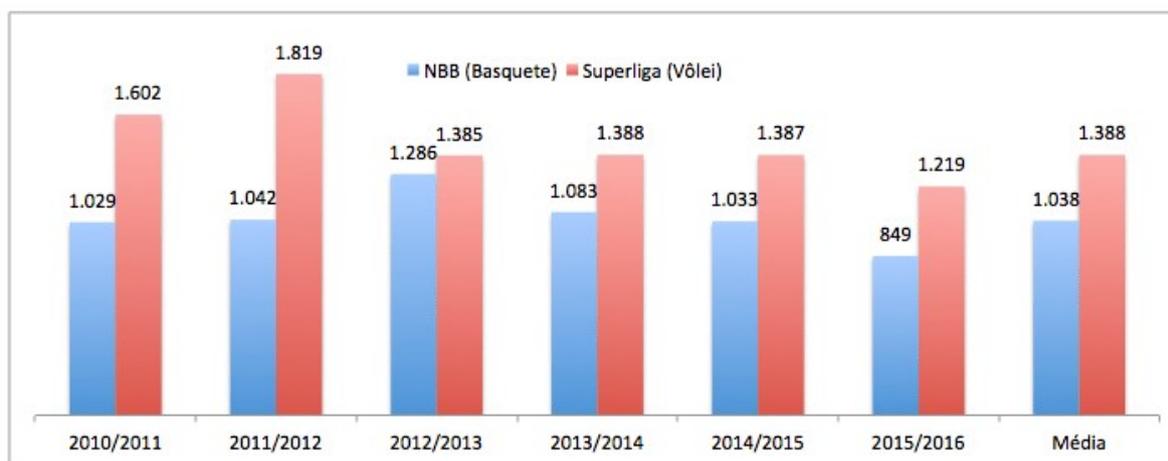
RANKING PÚBLICO PAGANTE (MÉDIA)		RANKING PÚBLICO PRESENTE (MÉDIA)		RANKING RENDA LÍQUIDA (MÉDIA)	
B CEARENSE	950,4	FRANCA	2497,8	BRASÍLIA	15875,76
BRASÍLIA	744	MOGI	2233,1	FRANCA	10826,04
FRANCA	635,3	B CEARENSE	1736,5	B CEARENSE	9226,7
MOGI	571	SÃO JOSÉ	1351,6	FLAMENGO	8402,75
FLAMENGO	483,6	BRASÍLIA	1339	MOGI	6854,92
JOINVILLE	251,8	FLAMENGO	865,3	JOINVILLE	5075,12
MINAS	217,5	CORINTHIANS	798,5	BAURU	2967,39
BAURU	170,8	JOINVILLE	689,8	MINAS	2161,92
BOTAFOGO	65,6	MINAS	635,1	BOTAFOGO	530,41
CORINTHIANS	0	BAURU	592,7	CORINTHIANS	0
PAULISTANO	0	PAULISTANO	580,5	PAULISTANO	0
PINHEIROS	0	BOTAFOGO	361,8	PINHEIROS	0
SÃO JOSÉ	0	PINHEIROS	341,1	SÃO JOSÉ	0
VASCO	0	VASCO	335,2	VASCO	0

@ULTRASDAARENA

RANKING PÚBLICO PAGANTE (TOTAL)		RANKING PÚBLICO PRESENTE (TOTAL)		RANKING RENDA LÍQUIDA (TOTAL)	
B CEARENSE	6653	MOGI	15632	BRASÍLIA	95.254,60
BRASÍLIA	4464	FRANCA	14987	FRANCA	64.956,25
MOGI	3997	B CEARENSE	12156	B CEARENSE	64.587,00
FRANCA	3812	SÃO JOSÉ	8110	FLAMENGO	50.416,50
FLAMENGO	2902	BRASÍLIA	8034	MOGI	47.984,50
MINAS	1523	FLAMENGO	5192	JOINVILLE	30.450,75
JOINVILLE	1511	CORINTHIANS	4791	BAURU	20.771,75
BAURU	1196	MINAS	4446	MINAS	15.133,50
BOTAFOGO	394	BAURU	4149	BOTAFOGO	3182,5
CORINTHIANS	0	JOINVILLE	4139	CORINTHIANS	0
PAULISTANO	0	PAULISTANO	4064	PAULISTANO	0
PINHEIROS	0	PINHEIROS	2388	PINHEIROS	0
SÃO JOSÉ	0	VASCO	2347	SÃO JOSÉ	0
VASCO	0	BOTAFOGO	2171	VASCO	0

@ULTRASDAARENA

### Comparativo média de público Super liga de Vôlei e NBB de 2010 a 2016



O estado do Rio de Janeiro não possui equipe no principal torneio nacional de FUTSAL.

É importante lembrar que na hipótese de o Ginásio não encontrar um interessado, ele continuaria sob gestão dos Estado gerando todos os problemas já descritos anteriormente, como a obrigação de deflagração de diversos processos licitatórios para contratação de diversas empresas especializadas em serviços de engenharia, limpeza, segurança, informática, manutenção, bilhetagem, marketing, comunicação e outras atividades essenciais afetas ao adequado funcionamento de um ginásio esportivo.

## **II.2. Audiência Pública**

A presente concorrência já foi precedida de Audiência pública realizada no dia 27/10/2021, realizada no auditório da Secretaria de Estado da Casa Civil, sito à Rua Pinheiro Machado, s/n – Prédio Anexo – Palácio da Guanabara – Laranjeiras – Rio de Janeiro das 14:00hs às 17:00hs.

## **II.3. Conclusão da análise:**

Por todo exposto, a Secretaria Estadual da Casa Civil do Estado do Rio de Janeiro, através da Comissão Consultiva do Maracanã, conclui que a melhor solução para a futura administração do “Complexo do Maracanã”, seja a contratação de empresa especializada e com competências específicas na confecção de um planejamento estratégico, gestão, manutenção e exploração comercial do COMPLEXO MARACANÃ através da celebração de CONCESSÃO DE USO DE BEM PÚBLICO para fins de exploração econômica, gestão, operação e manutenção pelo prazo de 20 anos.

A sugerida Concessão deverá ter como Objeto o imóvel denominado por Complexo do Maracanã, situado na Cidade do Rio de Janeiro, e constituído pelo Estádio Jornalista Mário Filho - Maracanã e do Ginásio Gilberto Cardoso – Maracanãzinho. As premissas específicas, as características e especificações técnicas referentes à execução do Objeto deverão obedecer às normas padrões e procedimentos dispostos no Edital e em seus Anexos e no Contrato, sempre com fundamento na Lei Complementar 8/77 | Lei Complementar nº 8, de 25 de outubro de 1977 e no artigo 37, inciso XXI, da CRFB/88 e artigo 65, inciso II, alínea “d”, da Lei nº 8.666 de 1993.

### **Equipe responsável pelos estudos apresentados:**

#### **CFGGO – Comissão de Fiscalização Gestão e Operação do Maracanã**

Luiz Augusto Brum – Presidente (até 2020);

Luis Felipe Monteiro de Barros (atual presidente);

Fernando Cunha;

Igor Cavaco (até 2021);

Jorge Miranda (até 2019);

### **Análise das Concessões realizadas no Passado e premissas financeiras propostas**

Riley Rodrigues