



Governo do Estado do Rio de Janeiro  
Secretaria de Estado da Casa Civil

## **ANEXO I – TERMO DE REFERÊNCIA**

UNIDADE REQUISITANTE:

1 - OBJETO:

Constitui objeto do presente a Concessão Administrativa dos bens públicos Estádio Jornalista Mário Filho – Maracanã e do Ginásio Gilberto Cardoso – Maracanãzinho, doravante designados apenas como Complexo do Maracanã, compreendendo a gestão, operação e manutenção de todas as instalações aí compreendidas.

As áreas totais a serem consideradas nesta concessão, estão delimitadas e detalhadas nas plantas que compõem este anexo. Os bens móveis e os equipamentos que os guarnecem estão relacionados nos Anexos “III” e “X” deste Edital.

Esta concorrência adotará como critério de julgamento da melhor proposta a combinação da melhor capacidade técnica com a maior outorga a ser paga ao Poder Concedente, conforme disposto na legislação específica vigente.

1.1 - Características do Objeto:

O Complexo Esportivo do Maracanã está situado em importante região central do Rio de Janeiro, atraindo um grande número de 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, a 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 novos

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.

Ao final das obras o espaço destinado ao Museu temático foi desativado, ficando o todo o acervo exposto de forma provisória em outro local do complexo. O Espaço original do Museu continua existindo e sua reforma e ativação estão compreendidas nos objetivos desta concessão.

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.

Todo o detalhamento das principais características do Complexo do Maracanã poderá ser encontrado no documento Manual da Instalação, que compõe o Anexo "IX" deste Edital.

## 1.2 – Premissas do Objeto:

- a) **Cadeira Cativas:** O futuro gestor do Complexo deverá garantir a manutenção do direito ao uso das atuais cadeiras cativas do Maracanã pelos respectivos proprietários, assim reconhecidos pela SUDERJ, nos termos do disposto nas Leis nos 57, de 14 de novembro de 1947, e 335, de 06 de setembro de 1949.
- b) **Camarotes:** O futuro gestor do Complexo deverá respeitar e cumprir a decisão judicial acerca dos camarotes proferida pela 20ª Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro, processo judicial 0014968-79.2013.8.19.0000, garantindo acesso aos titulares anteriores ao presente processo licitatório, enquanto perdurarem os direitos os conferidos.
- c) **Hotel BTS:** O futuro gestor do Complexo deverá respeitar o termo de permissão de uso Nº 008/2013 firmado entre SUDERJ e as operadoras de telefonia móvel, por meio do qual foi concedida, pelo prazo máximo de 10 anos, uma área nas dependências do Estádio para fins de prover o

funcionamento de telefonia móvel e WIFI. Fica desde já, expressamente determinado, que durante a vigência do presente contrato, os pagamentos referentes ao reembolso das contas de consumo, será feito pelas empresas operadoras de telefonia móvel, que utilizam o espaço, diretamente para o Concessionário do Complexo. Findo o presente contrato, o Concessionário do Complexo deverá negociar diretamente com as operadoras de telefonia móvel, os novos termos e condições para a continuidade da utilização do espaço.

- d) **Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro:** O futuro gestor do Complexo deverá respeitar o termo de comodato de bem imóvel, firmado entre o TJERJ e o Estado do Rio de Janeiro, para a instalação do Juizado Especial do Torcedor e dos Grandes Eventos, dentro do Complexo.
- e) **Tribuna de Honra do Estádio do Maracanã e do Ginásio Maracanãzinho e camarotes:** O futuro gestor do Complexo deverá preservar o direito de uso exclusivo e sem ônus das Tribunas de Honra existentes no Estádio do Maracanã e do Ginásio do Maracanãzinho, pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro, em todos os eventos ali realizados. Além das mencionadas Tribunas, também deverá ser disponibilizado para uso exclusivo e sem ônus do Governo do Estado do Rio de Janeiro 05 (cinco) camarotes – 317, 318, 319, 320, 321, 322 e 330 no Setor Oeste do Estádio, incluindo serviços (buffet) e uma cota de 40 (quarenta) vagas de estacionamento, complementa esta obrigação uma cota de 200 (duzentos) ingressos no setor oeste inferior do Estádio do Maracanã em todos os jogos de futebol que venham a ser realizados.

## 2 - Modelo de Gestão

Consideradas a natureza e características notadamente esportivas dos equipamentos objetos de concessão, bem como a representatividade que têm na história e no cenário esportivo local, nacional e internacional, os atos de gestão e exploração deverão guardar estreita relação e pertinência com a natureza esportiva dos bens.

O estádio de futebol “Jornalista Mário Filho” (Maracanã) é um dos mais renomados “templos do futebol” e é interesse público que assim seja lembrado e também explorado.

Reformado e modernizado ao “padrão FIFA” para ser palco principal da Copa do Mundo FIFA de 2014, o estádio também atende com plenitude as regras da Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003 (Estatuto do Torcedor).

Partindo de tais premissas o Estado do Rio de Janeiro disponibiliza, por meio de concorrência pública os equipamentos esportivos em questão para Concessão de Uso Onerosa, sem desprender-se da regra estampada no artigo 44 da Lei Complementar 8/77 do Estado do Rio de Janeiro, que impõe a possibilidade de tal concessão para utilização de “interesse social”.

E tem-se aqui como interesse social aquele que preza por garantir que equipamentos dessa natureza permaneçam fiéis à sua essência, razão de existir, história, representatividade e importância no seu meio.

O Maracanã, como já asseverado, é um dos mais icônicos palcos de futebol do planeta e a prática de tal modalidade esportiva deverá sempre ser priorizada na gestão operacional e econômica, razão pela qual os participantes do processo licitatório deverão, entre outros requisitos de habilitação, serem detentores (diretos ou consorciados) de datas esportivas de futebol de relevância estadual, nacional e internacional.

O futebol, como sabido, é a prática esportiva mais popular no país, atraindo interesse e envolvimento de milhões de brasileiros, chancelados com o título de torcedores. Um público cativo e regular que consome o espetáculo esportivo e seus produtos, venera ídolos e também ícones históricos como o Estádio Jornalista Mário Filho, o “Maracanã”.

Segundo recente pesquisa, os principais clubes de futebol do Estado do Rio de Janeiro, sozinhos, agregam mais de 53 (cinquenta e três) milhões de torcedores, três vezes mais do que toda a população fluminense, reforçando assim, inequivocamente, o “interesse social” chancelado pelo artigo 44 da Lei Complementar 8/77.

Imperioso ressaltar também o papel que o esporte desempenha na sociedade, especialmente o futebol como importante artéria de resgate e integração social.

Todavia, evidente que os equipamentos devem ser explorados com uma visão de negócio, promovendo, introduzindo no seu calendário e fazendo gravitar em sua órbita outros públicos, consumidores de entretenimento e eventos culturais de grande envergadura.

O turismo esportivo que movimenta recursos e público em todo o planeta, seja por meio de “tours” em estádios, museus temáticos ou feiras e eventos também deve ser valorado e explorado, gerando receitas e negócios tanto para o concessionário como indiretamente para a cidade e o Estado do Rio de Janeiro.

Dados anteriores ao estado de calamidade pública em saúde gerado pela Covid19 revelam que o Allianz Parque, estádio de futebol privado sediado na capital do Estado de São Paulo e tido como mais exitoso em promover eventos culturais de grande porte, promoveu uma média de 12 (doze) espetáculos ao ano com público superior a 15.000 (quinze mil) pessoas.

A expertise para a gestão e operação de eventos dessa natureza também será exigida dos participantes deste certame licitatório, buscando-se com isso, promover e garantir uma gestão capacitada e eficiente ao complexo, capaz de garantir recursos não só aos concessionários, mas também a toda a cadeia produtiva inserida em negócios dessa natureza.

Eventos esportivos, culturais, de entretenimento e de negócios são ingredientes de primeira grandeza em cidades e Estados de DNA turístico como o Rio de Janeiro, o que reforça novamente o já destacado “interesse social”.

Oportuno registrar que no calendário anual do Estádio acomodam-se com tranquilidade um mínimo de 70 (setenta) datas de futebol e mais de uma dezena de espetáculos e eventos de natureza diversa.

Ao se considerar o Ginásio Gilberto Cardoso (Maracanãzinho) como sede de eventos esportivos e também de entretenimento, a equação econômica é ampliada e robustecida.

## 2.2. Condições de participação – Requisitos de Habilitação Técnica e Financeira

– Poderão habilitar-se, de forma isolada ou consorciada empresa(s) que detenham, entre outros, os seguintes requisitos:

- a) Possuir o direito de realizar no mínimo de 70 (setenta) datas oficiais de futebol, no Estádio Jornalista Mário Filho (Maracanã), das quais, no mínimo 54 delas sejam obrigatoriamente de Campeonatos Brasileiro da Série A e/ou B e da Copa do Brasil todos organizados pela Confederação Brasileira de Futebol – CBF e das principais competições internacionais, assim consideradas a Copa Libertadores da América e a Copa Sul Americana, ambas organizadas pela Confederação Sul Americana de Futebol - CONMEBOL e no mínimo 12 (doze) datas de eventos oficiais de modalidades esportivas integrantes ou não do programa olímpico, no Ginásio Gilberto Cardoso (Maracanãzinho);
- b) Apresentação de atestado de capacidade técnica em gestão da operação e manutenção, de complexo esportivo que contenha no mínimo, dois equipamentos esportivos dentro de uma mesa área comum e/ou adjacente com as seguintes características: (i) Estádio de futebol com capacidade mínima de 30.000 (trinta mil) lugares, (ii) arena multiuso ou ginásio esportivo com capacidade mínima para 5.000 (cinco mil) lugares, por no mínimo 3 (três) anos;
  - i. Em qualquer caso, não se qualificará como “gestão de operação” a mera realização de atividades isoladas ou fragmentadas, como a mera realização de serviços de vigilância, limpeza, exploração de espaço publicitário e outras que não envolvam a gestão total do complexo esportivo. Também não se qualificará como tal a atuação de sociedade operadora ou gestora em conjunto com terceiros, salvo se o escopo atribuído à referida sociedade operadora ou gestora contemplar a liderança e responsabilidade global na condução da operação de substancialmente todo o complexo.
- c) Apresentação de atestado fornecido por pessoa jurídica de direito público ou privado, de experiência na geração de receitas acessórias, por meio da obtenção de recursos através da comercialização de patrocínios, atração de eventos culturais, corporativos e “sob demanda de terceiro”.

## 2.3. DA DOCUMENTAÇÃO RELATIVA À QUALIFICAÇÃO TÉCNICA

2.3.1. Para efeito da qualificação técnica, os seguintes documentos devem ser apresentados pelo LICITANTE individual ou, no caso de CONSÓRCIO, por pelo menos um dos seus integrantes.

2.3.2. No caso de alterações societárias e nos casos de fusão, incorporação ou desmembramento de empresas, somente serão considerados os atestados que

comprovem de modo inequívoco a transferência definitiva de ACERVO TÉCNICO.

2.3.3. Para fins desta Concorrência considera-se pessoa jurídica de direito público qualquer entidade da Administração Pública direta ou indireta, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios; consideram-se pessoas jurídicas de direito privado aquelas listadas no artigo 44 do Código Civil Brasileiro.

2.3.4. Serão admitidos, para efeito da comprovação da qualificação técnica do LICITANTE, os atestados emitidos em nome de CONTROLADA, CONTROLADORA ou de entidade(s) sujeita(s) ao mesmo CONTROLE.

2.3.5. Na hipótese de utilização, por um LICITANTE, de atestados emitidos em nome de CONTROLADA, CONTROLADORA ou de entidade(s) sujeita(s) ao mesmo CONTROLE, o LICITANTE deverá declarar, indicando tal condição, acompanhada do respectivo organograma do grupo econômico e respectivas relações societárias, demonstrando efetivamente a vinculação entre as pessoas jurídicas, ou o compromisso de contratação com a futura SPE, nos termos do modelo constante no ANEXO IV – Modelos de carta de encaminhamento e Declarações relacionados aos DOCUMENTOS DE HABILITAÇÃO.

2.3.6 - Tratando-se de LICITANTES estrangeiros, o atendimento das exigências habilitatórias indicadas no subitem 15.5.1 dar-se-á mediante a apresentação de documento equivalentes, caso existentes, observado, para todos os efeitos, o disposto nos itens e subitens do EDITAL.

2.3.7 - O(s) atestado(s) deverão apresentar de forma clara e inequívoca as informações exigidas, em papel timbrado do responsável pela atestação, no original, ou em cópia autenticada, devendo ainda conter, no mínimo, as seguintes informações:

- (a) atividades a que se refere;
- (b) local da realização das atividades a que se refere, com especificação do tipo de empreendimento;
- (c) características das atividades a que se refere, incluindo o número de usuários/dia médio do equipamento;
- (d) percentual de participação do LICITANTE no empreendimento a que se refere, quando for o caso;
- (e) datas de início e de término da realização das atividades e serviços a que se refere;
- (f) descrição das atividades exercidas no consórcio pelo LICITANTE, quando o atestado tiver sido emitido em nome de consórcio;
- (g) nome do emitente; e

(h) nome e identificação do signatário do atestado, com informações atualizadas de seus telefones e e-mail para contato, acompanhado de documentação comprobatória de sua condição de representante do emitente.

2.3.8 - O LICITANTE deverá apresentar, de forma clara e inequívoca, os dados relevantes dos atestados apresentados, devendo, ainda, para eventual complementação de informações exigidas, anexar outros documentos comprobatórios pertinentes.

2.3.9 - A conformidade dos atestados poderá ser confirmada por meio de diligência da COMISSÃO ESPECIAL DE LICITAÇÃO destinada a averiguar a qualificação técnica do LICITANTE, nos termos do EDITAL, sendo que o não atendimento dos requisitos editalícios implicará a inabilitação do LICITANTE, sem prejuízo de outras sanções cabíveis em virtude de falsidade das informações prestadas.

## 2.4. DA GARANTIA DE PROPOSTA

2.4.1. - Os LICITANTES deverão apresentar GARANTIA DE PROPOSTA no valor equivalente a 3 % de sua proposta comercial para fins de participação na LICITAÇÃO.

2.4.2. - Os LICITANTES que não apresentarem a GARANTIA DE PROPOSTA nas condições estabelecidas neste EDITAL serão inabilitados e estarão impedidos de prosseguir na LICITAÇÃO.

2.4.3 - Para os LICITANTES organizados em CONSÓRCIO, a GARANTIA DE PROPOSTA deverá ser apresentada em nome de um ou mais CONSORCIADOS ou, ainda, do consorciado líder, e deverá indicar, expressamente, o nome do CONSÓRCIO e de todos os CONSORCIADOS, independentemente de a GARANTIA DE PROPOSTA ter sido prestada por um ou mais CONSORCIADOS, ou somente pela empresa líder.

2.4.4. - A GARANTIA DE PROPOSTA poderá ser apresentada mediante as seguintes modalidades:

(a) caução em dinheiro, em moeda nacional, depositada em conta corrente do Estado do Rio de Janeiro, apresentando-se o comprovante de depósito;

(b) caução em títulos da dívida pública federal, não gravados com cláusulas de inalienabilidade e impenhorabilidade, nem adquiridos compulsoriamente;

(c) seguro-garantia, fornecido por companhia seguradora nacional ou estrangeira autorizada a funcionar no Brasil, com a apresentação da respectiva certidão vigente de regularidade da SUSEP, conforme os TERMOS E CONDIÇÕES MÍNIMAS DO SEGURO constante do ANEXO IV – Modelos de carta de encaminhamento e Declarações relacionados aos DOCUMENTOS DE HABILITAÇÃO ou

(d) fiança bancária, fornecida por instituição financeira nacional ou estrangeira autorizada a funcionar no Brasil, com classificação de risco de crédito em escala nacional superior ou igual a "Aa2.br", "brAA-" ou "A(bra)", conforme divulgado

pelas agências de risco Moody's, Standard & Poors ou Fitch, em favor do PODER CONCEDENTE, nos termos do MODELO DE FIANÇA BANCÁRIA constante do ANEXO IV – Modelos de carta de encaminhamento e Declarações relacionados aos DOCUMENTOS DE HABILITAÇÃO.

2.4.5. No caso de a garantia ser prestada na modalidade caução em dinheiro, o comprovante de prestação da garantia de proposta na modalidade caução em dinheiro deverá ser emitido pela área competente da Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro; o LICITANTE deverá retirar o documento na Secretaria de Estado da Casa Civil, localizada na Avenida Pinheiro Machado, s/nº - Palácio Guanabara – Laranjeiras – Rio de Janeiro – RJ, e, munido deste documento, efetuar o depósito da referida garantia conforme orientações a serem oportunamente fornecidas.

2.4.6. No caso de a garantia ser prestada na modalidade caução em títulos da dívida pública federal, o documento de constituição da caução deverá ser datado e assinado pela instituição financeira na qual estejam depositados os títulos a serem oferecidos em garantia, dele devendo constar que:

(a) os referidos títulos, claramente identificados, ficarão caucionados em favor do PODER CONCEDENTE, como garantia de manutenção da PROPOSTA COMERCIAL do LICITANTE relativa a este EDITAL; e

(b) o PODER CONCEDENTE poderá executar a caução nas condições previstas no EDITAL.

2.4.7. As GARANTIAS DE PROPOSTA apresentadas nas modalidades seguro-garantia e fiança bancária deverão ser apresentadas com o seu valor expresso em moeda corrente nacional, contendo a assinatura dos administradores da entidade emitente, com a comprovação dos respectivos poderes de representação.

2.4.8. As GARANTIAS DE PROPOSTA apresentadas na modalidade seguro-garantia deverão seguir o disposto na Circular SUSEP nº 477/13 e modificada pela 577/18.

2.4.9. A GARANTIA DE PROPOSTA ofertada não poderá conter ressalvas ou condições que possam suscitar dúvidas quanto à sua exequibilidade.

2.4.10. No caso de GARANTIA DE PROPOSTA prestada mediante dois ou mais seguros garantia, as apólices deverão registrar expressamente a sua complementariedade.

Para as GARANTIAS DE PROPOSTA apresentadas na modalidade caução em títulos da dívida pública federal, serão admitidos os seguintes títulos:

(a) Tesouro Prefixado;

(b) Tesouro Selic;

(c) Tesouro IPCA+ com Juros Semestrais;



- (d) Tesouro IPCA;
- (e) Tesouro IGPM + com Juros Semestrais; e
- (f) Tesouro Prefixado com Juros Semestrais.

2.4.11. A caução em dinheiro ficará retida até o prazo de liberação previsto no item 2.4.15 e as GARANTIAS DE PROPOSTA nas demais modalidades somente serão aceitas com prazo de validade não inferior a 180 (cento e oitenta) dias a partir da DATA DE ENTREGA DAS PROPOSTAS, observado o disposto nos subitens abaixo, no que tange à sua renovação ou substituição.

2.4.12. Nos casos em que a validade da GARANTIA DE PROPOSTA expirar antes da publicação do CONTRATO, a manutenção das condições de habilitação do LICITANTE ficará condicionada à regular renovação da respectiva GARANTIA DE PROPOSTA, ou à sua substituição por uma das demais modalidades previstas no presente EDITAL, às suas próprias expensas.

2.4.13. Caberá ao LICITANTE promover a renovação tempestiva da sua GARANTIA DA PROPOSTA, antes da materialização da sua expiração, devendo comunicar tal expediente à COMISSÃO ESPECIAL DE LICITAÇÃO.

2.4.14. No caso de renovação necessária após 180 (cento e oitenta) dias da sua apresentação, a GARANTIA DA PROPOSTA será reajustada pela variação do IPC, ou outro índice que vier a substituí-lo, entre o mês da DATA DE ENTREGA DAS PROPOSTAS e o mês imediatamente anterior à renovação.

2.4.15. As GARANTIAS DE PROPOSTA serão liberadas em até 30 (trinta) dias após:

- (a) a assinatura do CONTRATO, em se tratando do LICITANTE vencedor do certame;
- (b) a ADJUDICAÇÃO, em se tratando dos demais licitantes;
- (c) a revogação ou anulação da LICITAÇÃO, para todos os licitantes; ou
- (d) o vencimento do prazo de que trata o subitem 2.4.12 quando não houver renovação da GARANTIA DE PROPOSTA pelo LICITANTE.

2.4.16. A COMISSÃO ESPECIAL DE LICITAÇÃO analisará a regularidade e efetividade das GARANTIAS DE PROPOSTA apresentadas, observado o disposto neste EDITAL.

2.4.17. O inadimplemento total ou parcial das obrigações assumidas pelos LICITANTES decorrentes de sua participação na LICITAÇÃO dará causa à execução da GARANTIA DE PROPOSTA, mediante notificação prévia do LICITANTE, sem prejuízo das demais penalidades previstas no EDITAL, ou na legislação aplicável.

2.4.18. A GARANTIA DE PROPOSTA também cobrirá multas, penalidades e indenizações devidas pelo LICITANTE ao PODER CONCEDENTE, incorridas

durante a LICITAÇÃO, inclusive no caso de recusa de celebração do CONTRATO pelo ADJUDICATÁRIO, não sendo excluída, em qualquer caso, a sua responsabilidade e obrigação de ressarcir eventuais perdas e danos que não sejam suportadas pela GARANTIA DE PROPOSTA.

### 3 - Diretrizes para a Gestão, Operação e Manutenção

#### 3.1. - Condições Gerais:

##### 3.1.1. GESTÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA DO COMITÊ DELIBERATIVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA (CODEGE)

- a) O licitante vencedor, juntamente com o Estado do Rio de Janeiro na qualidade de cogestor estratégico, comporá um Comitê Deliberativo de Gestão Estratégica - CODEGE, que terá o poder de deliberar, por decisão colegiada, sobre os seguintes temas:
  - a.1) Análise sobre projetos e ações de potencial impacto na criação e/ou modificação de outorga extraordinária.
  - a.2) Acompanhamento da implementação de ações de gestão executiva não previstas expressamente no contrato e anexos.
  - a.3) Análise de estudo de previsão e montagem de calendário anual de atividades do complexo.
  - a.4) Deliberação acerca de conflitos internos que envolvam ações e atos de gestão que gerem conflitos com os interesses do poder concedente.
- b) Terão assento no COMITÊ DELIBERATIVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA (CODEGE) o licitante vencedor juntamente com 02 representantes indicados pelo Estado.
- c) O Estado manterá, durante todo o prazo da concessão o poder de veto, baseado nos critérios contidos na legislação brasileira e na doutrina de governança e *compliance*, sobre os nomes indicados pelos concessionários para os cargos executivos da SPE.
- d) O Estado poderá, por ato próprio e decorrente de oportunidade e conveniência administrativa, nomear e manter, por tempo indeterminado um Comitê de Fiscalização das atividades empresariais dos cessionários na gestão e operação dos equipamentos públicos cedidos à exploração, cabendo ao referido Comitê de Fiscalização acompanhar de forma permanente e integral as ações executivas de gestão e operação do complexo.

##### 3.2. GESTÃO EXECUTIVA ESPECIALIZADA – (SPE)

3.2.1.- Corpo Executivo - A área Executiva (SPE) deverá ser composta por profissionais, com qualificação técnica e experiências adequadas e condizentes ao desafio de gerir, de forma eficiente e eficaz, os equipamentos como os que compõe o Objeto da presente licitação. Todos os membros da Gestão Executiva do projeto, terão seus nomes, currículos e experiência avaliados pelo Estado, conforme alínea “c” do item “3.1.1” deste Termo de Referência.

Esse corpo executivo será responsável pela operacionalização das estruturas do Complexo e da gestão de seu desenvolvimento. Dentre suas competências, destacam-se:

1. Planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades realizadas dentro do complexo visando alcançar os objetivos estipulados, sempre buscando a máxima eficiência e eficácia da equipe de trabalho;
2. Escolher e recrutar toda a equipe operacional;
3. Elaborar balanços, demonstrações financeiras, demonstrações de resultados do exercício, relatórios da administração após o término de cada exercício, bem como relatórios da administração após o término de cada exercício fiscal, e submetê-los para a aprovação do CODEGE;
4. Preparar e apresentar o Orçamento anual para análise do CODEGE, incluindo investimentos necessários ao Complexo;
5. Promover a troca eficiente e tempestiva de informações visando a resolução de problemas e tomada eficiente de decisões;
6. Aplicar um código de conduta para todas as equipes operacionais, estabelecendo princípios éticos e normas de atuação, de forma a orientar todas as relações internas e externas do projeto, visando sempre as melhores práticas estabelecidas pelos princípios da boa governança (seguindo as determinações do ANEXO “IX” do Edital);
7. Construir um relacionamento confiável com clientes, fornecedores e empregados do Complexo, bem como com a comunidade local e com os poderes constituídos.
8. Garantir a qualidade dos serviços prestados, com entregas dentro dos parâmetros determinados;

3.2.2 - A Concessionária deverá executar a operação, gestão, manutenção e demais serviços necessários ao pleno funcionamento do Complexo do Maracanã, assim como poderá explorar comercialmente os espaços sob sua gestão para a realização de eventos de escopo e porte diversos, conforme parâmetros estabelecidos no contrato a ser assinado com o poder concedente.

3.2.3 - Para a adequada realização dos serviços descritos acima, o futuro concessionário deverá, por meio da Sociedade de Propósito Específico ("SPE") criada para o fim de Administrar o Complexo, atender plenamente aos Usuários e à sociedade em geral satisfazendo as condições e os padrões de qualidade previstos no contrato. Entende-se por serviço adequado aquele que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, conforto, segurança, atualidade e cortesia na sua prestação.

3.2.4 - As instalações, equipamentos e obras preexistentes, de propriedade do Estado do Rio de Janeiro integram o Estádio do Maracanã e o ginásio do Maracanãzinho e se vinculam à Concessão como Bens Reversíveis (ANEXO III do Edital), devendo ser operados e mantidos e ao final revertidos pela Concessionária ao Poder Concedente com os mesmos cuidados dispensados às obras, aos equipamentos e aos investimentos realizados ou de titularidade da Concessionária, conforme cláusula específica do futuro contrato entre as partes.

3.2.5 – A gestão, operação e manutenção do Objeto da Concessão deverá observar a vocação do Estádio do Maracanã, como Templo Mundial do Futebol, impondo aos concessionários a obrigação de realizar, no mínimo, os 70 jogos de futebol ao ano, dos quais são detentores na conformidade da comprovação feita em sede de habilitação técnica e jurídica.

3.2.5.1 – Fica vedado ao futuro concessionário do Complexo, o favorecimento a uma ou mais agremiações, clubes, associação ou confederação desportiva, por meio de oferta de utilização exclusiva do Complexo, em especial do Estádio Jornalista Mário Filho – Maracanã, assim como a imposição de tratamento comercial injustificadamente distinto ou discriminatório, que represente ônus excessivo e ou a prática de atos que resultem em vedação de acesso à utilização do Complexo às agremiações, clubes, associação ou Confederação.

3.2.5.2 – Ressalva-se que a mera prática de valores distintos para as diversas agremiações, clubes, associações ou confederações desportivas, segundo políticas comerciais transparentes, consistentes com a especificidade de cada cliente, e consentâneas com as práticas de mercado não constituirão, por si sós, as condutas ora vedadas, desde que não redundem em ônus excessivo capaz de inviabilizar a utilização do Complexo por quaisquer agremiações, clubes, associação ou confederação desportiva.

3.2.6 – Tendo em vista a vocação do Estádio do Maracanã como Templo Mundial do Futebol e o fato de constituir patrimônio esportivo e cultural de toda a sociedade brasileira, a futura Concessionária deverá gerir o Complexo de forma não discriminatória em relação aos principais clubes do estado do Rio de Janeiro e suas respectivas torcidas.

3.2.7 – Independentemente das obrigações estabelecidas por este Termo de Referência, a futura Concessionária gratuitamente, deverá disponibilizar o uso do Estádio do Maracanã e do Ginásio do Maracanãzinho, em dias mutuamente acordados, com antecedência mínima de 6 (seis) meses, por até 5 (cinco) dias por ano para o Poder Concedente em cada um dos equipamentos, uso esse que

não poderá conflitar com o calendário de competições e compromissos previamente assumidos pela Concessionária.

3.2.8 - Os ESTUDOS TÉCNICOS que forem apresentados devem compreender os seguintes elementos, por exemplo, porém sem a estes se limitarem: projeto conceitual de engenharia e arquitetura, viabilidade econômico-financeira, modelagem de garantias, mapeamento de riscos, modelagem jurídica e diretrizes ambientais, tudo com vistas à apresentação do Modelo do PROJETO, resultando, também, nos seguintes estudos: levantamento e avaliação da infraestrutura e equipamentos existentes; parâmetros de qualidade para a prestação do serviço público; valores e espécies de investimentos e custos necessários às ações corretivas e implantação do projeto; estrutura tarifária e estimativa de receitas; avaliação econômico-financeira; garantias; plano de negócios; mapeamento dos riscos; alternativas das formas de remuneração do concessionário; indicação das vantagens socioeconômicas dos projetos de parceria, considerando o desenvolvimento da região, tudo com o atendimento à legislação aplicável ao setor.

### 3.3. – Fontes de Receitas:

Para exploração comercial do Complexo do Maracanã, foram consideradas as seguintes fontes de receitas recorrentes:

- Eventos de Futebol: receita formada pelo aluguel do Estádio, para as partidas das principais competições nacionais e internacionais;
- Eventos de esportes Olímpicos: receita formada pelo aluguel do Ginásio, para os eventos de modalidades olímpicas;
- Eventos não esportivos: receitas advindas de aluguel dos espaços disponíveis no Complexo para a realização de eventos. Geralmente são contratos de curto prazo para fins como shows, festas, feiras, convenções, outros.
- Exploração comercial e catering: Locação comercial dos restaurantes e box de alimentação existentes nos equipamentos do Complexo;
- Estacionamento e visitas guiadas: exploração das áreas de estacionamento e das visitas guiadas ao Complexo;
- Áreas VIP, Camarotes e *Lounges*: receitas provenientes da locação das áreas diferenciadas do Estádio. Estão considerados camarotes, *lounges* e cadeiras VIP's.

#### 3.3.1 - Finalidade

Os eventos admitidos podem ser:

- Esportivos, voltados a abrigar competições e jogos recreativos, oficiais ou não, principalmente de futebol;
- Culturais, por meio da realização de shows e concertos musicais, apresentações teatrais ou quaisquer outras modalidades negociadas pela Concessionária
- Institucionais, voltados no sentido de firmar a imagem de setores e empresas;

- Promocionais e/ou comerciais, que visam promover produtos ou serviços;
- Outros, desde que suas características específicas sejam condizentes com as estruturas existentes e não prejudiquem ou depreciem de forma irreversível as instalações do Complexo.

Usos não conformes e proibições:

- Eventos que possam representar danos ao patrimônio público;
- Eventos que possam atentar contra a segurança dos usuários;
- Eventos cujo responsável não apresente comprovação de existência legal de sua regular representação, mediante a apresentação de cópia autenticada de seu contrato social/estatutos atualizados, devidamente registrados na Junta Comercial ou Registro Civil, conforme o caso, bem como cópia autenticada de seu CNPJ, da inscrição estadual e/ou da inscrição municipal, conforme o caso.

### 3.4 - Calendário de Eventos

A estruturação do calendário/agenda de eventos:

1. para o Estádio Jornalista Mário Filho – Maracanã, incluindo o número mínimo de 70 eventos de futebol, é de responsabilidade da Concessionária, que deve apresentar e atualizar mensalmente, a programação dos eventos do ano. A Concessionária deverá dar prioridade a eventos de futebol do calendário de Campeonatos oficiais da FIFA, CONMEBOL, CBF e FERJ frente à realização de outros eventos.

2. para o Ginásio Gilberto Cardoso - Maracanãzinho estruturar calendário/agenda de eventos incluindo o número mínimo de 12 eventos esportivos oficiais de modalidades esportivas integrantes ou não do programa olímpico.

### 3.5 - Escopo dos serviços prestados

A Concessionária deverá prestar todos os serviços necessários ao pleno funcionamento dos equipamentos que compõem o Complexo, atendendo às diretrizes e obrigações constantes no presente Termo de Referência e no futuro Edital e seus anexos.

Os escopos de serviços descritos neste termo, bem como as demais seções constantes em seus anexos deverão servir como referências mínimas e básicas para operação do equipamento. A concessionária deverá propor escopo de serviços em quantidade e qualidade superiores às descritas, buscando referência em experiências próprias e de terceiros em excelência operacional de complexos esportivos.

#### 3.5.1 - Serviços de Manutenção:

A manutenção compreende o conjunto de intervenções físicas programadas que a Concessionária deverá realizar com o objetivo de recompor e aprimorar as características técnicas e operacionais do equipamento dentro de padrões

estabelecidos, ou, ainda, prevenir que sejam alcançados níveis indesejados, podendo envolver ações de reabilitação ou restauração. A Concessionária deverá apresentar em até 120 (cento e vinte) dias da Assinatura do Contrato o Plano de Manutenção, que representa o planejamento da manutenção de todo o Complexo, com o objetivo de garantir o bom desempenho e a segurança de todos os usuários.

O Poder Concedente, terá 30 dias, a contar do recebimento deste, para analisar o Plano de Manutenção e dar o efetivo aceite.

O Plano de Manutenção deve apresentar o planejamento para os serviços de rotina e preventivos de manutenção de todos os elementos constituintes do Complexo do Maracanã. A Concessionária deverá disponibilizar a programação mensal detalhada ao poder concedente, para que este possa acompanhar o desenvolvimento das ações e cumprir seu precípuo papel fiscalizatório.

O Plano de Manutenção deverá considerar os parâmetros descritos no documento Manual da Instalação, que compõe o Anexo "X" do Edital, o que não exige a Concessionária de adotar demais legislações e regulamentações cabíveis.

### 3.5.2 – Plano de ação corretiva

A Concessionária deverá elaborar Plano de Ação Corretiva em periodicidade semestral para sanar as falhas que possam comprometer as operações normais dos equipamentos, gerando interrupções indesejáveis nos serviços, ou funcionamento abaixo dos padrões estabelecidos.

O Plano de Ação deverá conter os prazos previstos para a solução das falhas de acordo com sua natureza, devendo ser previstos prazos mais curtos para situações de maior prejuízo à funcionalidade dos equipamentos.

O Poder Concedente, terá 30 dias, a contar do recebimento deste, para analisar o Plano de Ações Corretivas e dar o efetivo aceite e para que este possa acompanhar o desenvolvimento das ações e cumprir seu papel fiscalizatório.

### 3.6 – Edificação

Toda a estrutura e edificações deverão seguir as normas técnicas da ABNT e regulamentações referentes às estruturas existentes no Complexo do Maracanã.

Adequar as edificações, mobiliária e espaços do Complexo do Maracanã às exigências de acessibilidade prevista nas normas pertinentes ao assunto.

Elaboração e implementação de manutenção predial civil preventiva e corretiva, conservação, limpeza especializada, reparo e manutenção de fachadas, ambientes, paredes, pisos, caixilhos, forros, portas e outros. Esse plano deverá ser revisto semestralmente, sendo que os ajustes deverão ser feitos quando necessário.

4 – Energia, Iluminação, instalações elétricas e sistemas principais, de suporte e de emergência:

Realização de testes de carga do sistema elétrico, realizando manutenções periódicas nos aparelhos de equipamentos elétricos e sistemas principais de suporte e emergência;

Garantir que a iluminação esteja 100% em funcionamento, inclusive nas áreas operacionais e de serviços;

Seguir todas as normas ABNT pertinentes ao tema.

Elaborar e implementar um plano para operação, limpeza especializada, conservação, reparo e manutenção dos sistemas elétricos de alta, média e baixa tensão, de modo a assegurar um fornecimento contínuo de energia elétrica livre de distúrbios de tensão.

5 – Rede Hidráulica (água, esgoto drenagem)

Elaborar e implementar programas específicos com vistas ao aumento da eficiência na utilização de água e/ou reutilização de águas servidas.

6 – Sistema de detecção, prevenção e combate a incêndio:

É responsabilidade da Concessionária a observação da legislação vigente quanto à segurança e proteção contra incêndio, atendendo às normas quanto aos sistemas, equipamentos e treinamentos necessários.

Elaborar e implementar plano de manutenção preventiva e corretiva e verificação mensal do adequado funcionamento do sistema;

Executar as políticas de prevenção e combate a incêndio, formuladas com auxílio dos órgãos competentes;

Aplicar todas as normas ABNT referente a esse assunto.

7 – Central de Água Gelada e Climatização (CAG)

Elaborar e implementar um plano de manutenção, reparos, conservação e limpeza especial periódica de todo o sistema;

Garantir a provisão de serviços de ar-condicionado durante todas as horas de funcionamento em 365 dias por ano, em todos os ambientes internos.

Maiores detalhes sobre os sistemas existentes no Complexo podem ser encontrados no Manual da Instalação, que compõe o Anexo “X” do Edital.

8 – Telecomunicações (vos, dados, imagem)



Elaborar e implementar plano de manutenção preventiva e corretiva e verificação mensal do adequado funcionamento do sistema *infotainment*.

#### 9 – Áreas verdes (paisagismo e jardinagem)

Elaborar e implantar projetos de paisagismo, levando em consideração os projetos existentes, relevo, solo, áreas de preservação, clima, vegetação, circulação, etc.;

Implementar plano de manutenção de todas as áreas verdes internas e externas do Complexo em um estado de conservação adequado.

Manter o campo de futebol em conformidade com as exigências da Confederação Brasileira de Futebol e demais entidades responsáveis pela organização dos jogos e campeonatos nacionais e internacionais.

#### 10 – Sinalização interna e externa

Elaborar e implementar um plano de manutenção, reparos, conservação e limpeza especial e periódica de toda a sinalização interna e externa ao Complexo de forma a garantir todo o conforto e acessibilidade aos usuários.

#### 11 – Serviços de apoio

Gestão do equipamento, como definição e coordenação das diversas equipes/setores, planejamento estratégico, estabelecimento de metas e organização dos recursos humanos e infraestrutura;

#### 12 – Serviços de operação

Gerenciamento, coordenação e execução dos serviços essenciais ao funcionamento de todos os equipamentos do Complexo, tais como placar eletrônico, rede elétrica, hidráulica, gramado, equipamentos eletrônicos, bilheteria entre outros;

Maiores detalhes sobre as operações realizadas no Complexo podem ser encontrados no Guia de Escopo Operacional, que compõe o Anexo “XI” do Edital.

#### 13 – Plano Operacional e Comercial

A operação do Complexo Maracanã deverá ser planejada de modo a explorar ao máximo a funcionalidade dos seus espaços, de forma eficaz e eficiente para, dessa forma, melhorar a atratividade, taxa de ocupação, rentabilidade e alavancagem das receitas acessórias.

O Plano Operacional deverá descrever em detalhes a operação dos equipamentos contendo no mínimo informações sobre o horário de funcionamento, atividades desenvolvidas e quantidades de funcionários envolvidos em cada atividade. Devem ser descritas as atividades principais de

cada um dos equipamentos, bem como as atividades necessárias ao seu pleno funcionamento, como segurança e limpeza, entre outras.

Deverão ser previstos os procedimentos a serem adotados pelos funcionários quando da ocorrência de acidentes, incidentes, reclamações de usuários, problemas na operação, e quaisquer outras ocorrências que justifiquem a intervenção da Concessionária para a normalização da operação.

Durante o período da Concessão, o Plano Operacional deverá ser aprovado pelo Poder Concedente e poderá ser revisado conforme a Concessionária julgar necessário. No caso de alterações também deverão estas ser encaminhadas ao Poder Concedente para aprovação.

#### 14 - Procedimentos de montagem e desmontagem de eventos

Na relação com o usuário final dos espaços para eventos, a Concessionária deve estabelecer contratualmente, os limites de responsabilidades de cada uma das partes e definir as condições para:

- Montagem das estruturas
- Limite de operação dos locatários
- Sinalização interna
- Carga e descarga
- Acesso de pessoal
- Acesso de veículos
- Equipamentos especiais
- Embargo à montagem
- Danos causados às instalações
- Materiais remanescentes
- Consumo de energia, água e outras facilidades
- Vistorias de entrega e devolução das áreas

Maiores detalhes sobre as operações realizadas no Complexo podem ser encontrados no Guia de Escopo Operacional do Complexo, que compõe o Anexo "XI" do Edital.

#### 15 – Serviços Ambientais e consumo:

Na execução de suas atribuições a Concessionária deve ter comprometimento com as questões ambientais e com a definição de programas com soluções técnicas que visam atingir o menor impacto ambiental possível, privilegiando o bem-estar e a saúde dos usuários e áreas limdeiras, através da adoção de padrões ambientais demonstrados nos projetos executivos, como por exemplo; uso racional de água, gestão de resíduos, consumo de energia, impactos de vizinhança, etc. Neste sentido, a Concessionária deverá observar a legislação federal, estadual e municipal vigente, em especial o determinado pela *Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS)*, sancionada em 2010 pelo Ministério do Meio Ambiente e pelo CONAMA (Conselho nacional do Meio Ambiente), responsabilizar-se por todas as autorizações e licenças ambientais e urbanísticas necessárias.

São os serviços essenciais ao bom funcionamento do Complexo, mantendo o ambiente nas condições de higiene necessárias, proporcionando conforto e bem-estar aos usuários. Tais como limpeza, coleta de lixo, jardinagem, entre outros;

Maiores detalhes sobre as operações realizadas no Complexo podem ser encontrados no Guia de Escopo Operacional do Complexo, que compõe o Anexo “XI” do Edital.

#### 16 – Serviços comerciais

Fundamental para que o Complexo do Maracanã seja utilizado pelo público. Esse serviço possibilita que os mais diversos eventos e os mais diversos tipos de público possam usufruir do equipamento em seu momento de entretenimento e lazer.

#### 17 – Atendimento comercial

Disponibilidade de funcionários treinados (telefonista, recepcionista, gerente comercial, entre outros) para atendimento ao público, agendamento de eventos e apresentação da Arena Multiuso.

Manter uma Ouvidoria, operante e independente, nos moldes determinados no Anexo “IX” do Edital.

#### 18 – Prestação de Informações

A Concessionária deverá providenciar, sempre que solicitada, a emissão de relatórios descritos com informações comprovadas sobre a operação dos equipamentos. Os relatórios deverão conter informações relativas aos serviços prestados e aspectos financeiros e atender, no mínimo, às determinações contidas no Anexo “IX” do Edital.

#### 19 – Da acessibilidade

Caberá à Concessionária realizar as adequações de acessibilidade no bem concedido, adaptando suas edificações, mobiliário e espaços, ao previsto na legislação pertinente e nas regras ABNT, nas normas correlatas ao assunto e nas que surjam ao longo do prazo da concessão.

#### 20 – Plano de Investimento

Para participação nesse processo, a Concessionária, conforme Anexo “VI” do Edital, deverá prever um plano de investimento dos Bens Vinculados à Concessão. Esse plano tem caráter provisório e deverá ser revisado, detalhado e aprimorado ao longo do primeiro ano da Concessão, a contar da data de Eficácia do Contrato.

O plano deve conter metas semestrais e anuais e ser obrigatoriamente validado pelo Poder Concedente. O mesmo poderá ser atualizado a cada 03 anos, desde

que validados pelo Poder Concedente. Seu descumprimento poderá acarretar em sanções e como previsto na legislação vigente e conforme os Indicadores de Desempenho contidos no Contrato, também sujeita a Concessionária a multas e penalidades.

Os orçamentos com as estimativas de valores de investimento devem estar detalhados e diretamente relacionados ao inventário de bens reversíveis a ser elaborado pela Concessionária ainda no primeiro ano de Concessão, conforme obrigação que consta no Contrato.

Os custos dos investimentos em obras e serviços de engenharia deverão ser calculados de acordo com o Sistema Unitário de Custos, elaborado pela Empresa de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro – EMOP, ou na sua falta, aos indicados nos sistemas de orçamentação de obras.

O plano de investimento definitivo validado pela Fiscalização e pelo Poder Concedente não ensejará revisão do equilíbrio Econômico-Financeiro, independentemente de possíveis divergências do plano apresentado conforme Edital de licitação.

No Relatório de Avaliação Econômico-Financeira, será considerado o valor histórico da reforma do Complexo do Maracanã, deflacionado pelo INCC e considerada a depreciação acumulada, alcançando-se assim taxa de reinvestimento ao ano representativa de estimativa dos gastos necessários para a reforma e/ou substituição dos equipamentos existentes.

A Concessionária terá liberdade para determinar em seu plano um cronograma diverso do estimado no Edital e incorporar possíveis ganhos de eficiência no orçamento, desde que as renovações tenham qualidade igual ou superior a dos ativos originais e sejam atestadas pelo poder concedente.

## 21 – Entregáveis:

As empresas interessadas deverão entregar os seguintes cadernos:

### 21.1 - Estrutura Organizacional e arcabouço normativo da empresa Concessionária:

- a. Organograma sugerido para o funcionamento do Concessionário, contendo descritivo de cargos e funções das principais posições;
- b. Descritivo das garantias oferecidas por cada uma das partes envolvidas no modelo proposto;
- c. Descrição das práticas de Governança e Compliance a serem adotadas pelo Concessionário do Complexo;
- d. Definição das metas e resultados a serem atingidos, bem como a indicação dos critérios de avaliação de desempenho a serem utilizados;
- e. Detalhamento de como se dará o processo de escolha e contratação das diversas empresas prestadoras de serviço que atuarão dentro do complexo;

f. Indicação das vantagens sociais previstas no plano de gestão (atendimento aos interesses do Estado e benefícios ao usuário do complexo e a comunidade do entorno);

## 21.2 – Modelo Econômico-Financeiro do Projeto de Gestão:

a. Cálculo e projeção, separados por equipamentos existentes no complexo, das receitas, despesas, custos fixos e variáveis e tributos a serem pagos anualmente;

b. Projeção detalhada do fluxo de investimentos em cada um dos equipamentos, inclusive os pré-operacionais;

c. Projeção dos investimentos, com cronograma físico-financeiro e de desembolso, indicando a natureza dos itens de investimento e em qual equipamento será feito, detalhando inclusive a fonte e condições do financiamento dos recursos utilizados nestes investimentos;

d. Detalhamento de como se dará a identificação, análise e compartilhamento de riscos ao investimento;

e. Cálculo e quantificação da necessidade de capital de giro;

f. Estimativa de faturamento e elaboração de demonstrativo de resultado para o projeto, indicando separadamente os resultados projetados para cada um dos equipamentos;

g. Elaboração do fluxo de caixa detalhado do Projeto, e de cada um dos equipamentos do Complexo;

h. Cálculo de Taxa Interna de Retorno do Projeto, e de cada um dos equipamentos do Complexo separadamente, indicando, qual o período de concessão para obtenção do retorno previsto e a proposta de pagamento da outorga ao estado durante este período;

i. Definição das metas e resultados a serem atingidos, bem como a indicação dos critérios de avaliação de desempenho a serem utilizados;

21.2.1 – Todas as premissas deverão ser incorporadas e evidenciadas na elaboração da planilha que deverá ser entregue junto ao relatório. O modelo Econômico-Financeiro do Projeto obrigatoriamente deve ser entregue no formato de planilha MS-Excel ou equivalente, sem uso de qualquer meio de proteção por senha ou chave de acesso, devendo ser apresentada com todos os arquivos de dados devidamente identificados e formatados, com as devidas fórmulas e vínculos entre planilhas que derem origem aos resultados;

## 21.3 – Elementos de Projeto Básico:

A fim de possibilitar a verificação da viabilidade técnica, legal e econômica, as propostas que contenham intervenções, obras e/ou mudanças arquitetônicas, deverão entregar informações suficientes que possibilitem sua análise e real possibilidade de execução.

21.3.1 – Os projetos apresentados devem obrigatoriamente atender à legislação urbanística;

21.3.2 – Os projetos apresentados deverão seguir as normas constantes no Decreto Municipal 28.329/2007, o qual regulamenta os critérios e procedimentos

destinados ao licenciamento ambiental, à avaliação dos impactos ambientais e ao cadastro ambiental de atividades e empreendimentos.

#### 21.4 – Modelo Operacional do Complexo:

O projeto deve apresentar qual será o modelo operacional adotado na gestão diária do complexo, abordando, no mínimo, os seguintes itens:

- a. Descritivo do modelo operacional e seu cronograma de implantação, detalhando as justificativas para a escolha de tal modelo;
- b. Organograma funcional e descrição das principais funções e suas atribuições;
- c. Quais os equipamentos, sistemas, tecnologias e Softwares de operação e acompanhamento serão adotados;
- d. Descrição das instalações para a administração geral e apoio à operação, garantido sua regularidade, manutenção das instalações e equipamentos;
- e. Detalhamento das rotinas operacionais a serem adotadas para todo o Complexo nos dois ambientes: sem eventos e com eventos; e
- f. Detalhamento das metas e resultados a serem atingidos, como a indicação dos critérios de avaliação de desempenho a serem utilizados e parâmetros de qualidade para a prestação dos serviços oferecidos ao usuário do complexo.
- g. Descrição do modelo de plano de Manutenção preventiva, preditiva e corretiva que será adotado;

O modelo operacional proposto para o Projeto, obrigatoriamente, deve ser entregue no formato de Word (.doc/.docx) ou equivalente.

#### 22 - Disposições Finais

Os casos omissos deste instrumento serão resolvidos pelas normas contidas na legislação atinente à espécie.