Projeto: Modelo de exploração e oportunidades de negócio para a Torre de TV Digital”

Produto 4: Conclusões finais

inv
tecnologia e serviços
investigar, inovar, inventar,investir

Sumário

OCUPAÇÃO DOS ESPAÇOS NA TORRE: 2

NA TORRE EM SI: 2
NO TÉRREO DA ESTRUTURA: 3
NO SUBSOLO: 4
NOS ARREDORES DA ESTRUTURA 5

COMPARTILHAMENTO DE ESPAÇOS E RECURSOS: 5

SÍNTESE DOS MODELOS DE NEGÓCIO: 7

TELECOMUNICAÇÕES E RADIODIFUSÃO: 7
EXPLORAÇÃO DE BOXES PARA EMISSORAS DA AVEC E DE PORTE NACIONAL: 7
EXPLORAÇÃO DO ESPAÇO COMPARTILHADO DO SUBSOLO: 7
TURISMO E LAZER: 7
MIRANTE: 7
CAFÉ DA TORRE E RESTAURANTE DO TÉRREO: 7
LOJAS: 8
ESPAÇO CULTURAL: 8
OUTROS NEGÓCIOS: 8

CONSOLIDAÇÃO DE RECEITAS 10

CONSOLIDAÇÃO DE INVESTIMENTOS 10

CONSIDERAÇÕES FINAIS 11

SOB O PONTO DE VISTA DA RECEITA GERADA PELO EMPREENDIMENTO 11
SOB O PONTO DE VISTA DE INVESTIMENTOS: 12
SOB O PONTO DE VISTA DA EXPLORAÇÃO DO EMPREENDIMENTO PARA TURISMO E LAZER: 12

RECOMENDAÇÕES FINAIS: 13

Ocupação dos espaços na Torre:

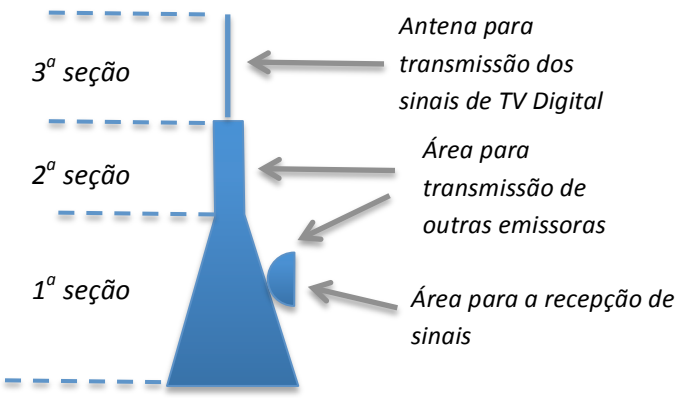
Aqui iremos identificar os espaços que serão explorados na Torre para cada um dos negócios avaliados e os critérios para sua ocupação.

Faremos isso através da tabela a seguir, dividida por local:

Na Torre em si:

Espaço	**Ocupantes/responsável**	**Critério de ocupação recomendado**
Antena metálica (topo da Torre)	*Utilizada por empresas de radiodifusão e de telecomunicações*	- *Seção 1: Compartilhada entre empresas de telecomunicações e de radiodifusão, para recepção ou transmissão de sinais* - *Seção 2: Uso preferencial para emissoras de TV com porte nacional. Exclusiva para instalações de antenas de transmissão de radiodifusão* - *Seção 3: Uso exclusivo para antena de transmissão das emissoras filiadas à AVEC*
Mirante	*Terracap*	*Não se aplica*
Café	*Concessionário a ser desginado*	*Sugerimos que o responsável pelo espaço também fique responsável pelo restaurante do Térreo.*
Espaço para exposição	*Parceiro a ser designado*	*Instituição privada ou pública com experiência na gestão de museus e espaços de exposição. Sugerimos que o espaço seja destinado a exposições voltadas para crianças.*

Diagrama de distribuição das áreas da torre metálica



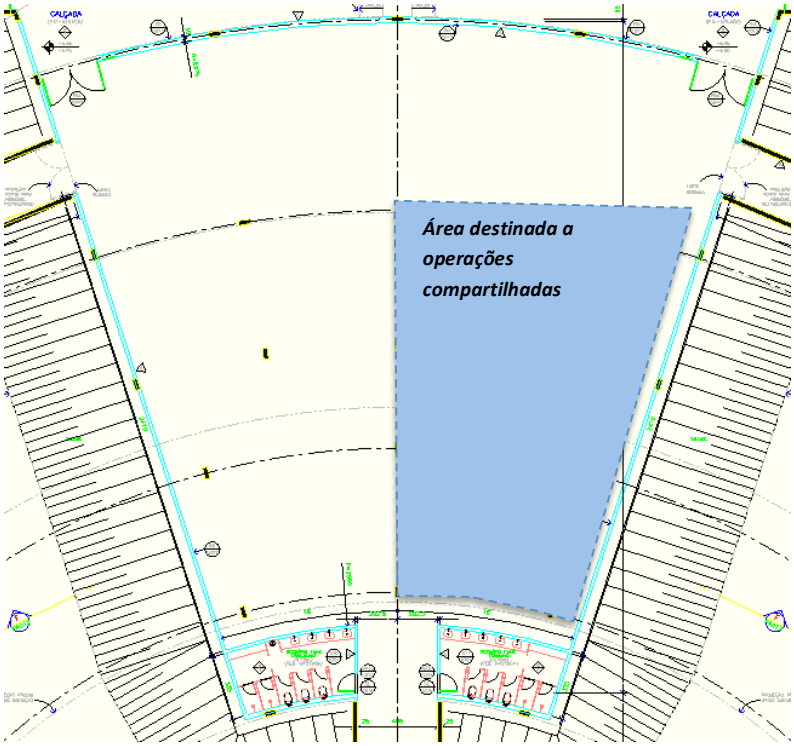
No térreo da estrutura:

Espaço	Ocupantes/responsável	Critério de ocupação recomendado
Boxes para empresas de radiodifusão	Emissoras de TV	6 boxers devem ser ocupados exclusivamente pelas emissoras que fazem parte da AVEC. Os dois boxes restantes devem ser reservados para outras emissoras de TV com porte nacional.
Café/Restaurante	Concessionário a ser designado	Sugerimos que o responsável pelo espaço também fique responsável pelo Café da Torre
Lojas	Concessionários a serem designados	Sugerimos que no início da operação sejam liberadas apenas 3 ou 4 lojas para garantir o equilíbrio econômico das operações.
Espaço para exposição	Parceiro a ser designado	Instituição privada ou pública com experiência na gestão de museus e espaços de exposição. Sugerimos que o espaço seja destinado a exposições voltadas para crianças.

No subsolo:

Espaço	Ocupantes/responsável	Critério de ocupação recomendado
Espaço compartilhado	Concessionário a ser designado	Fechamento de área de 162m2 no subsolo da Torre e instalação de racks e eletro dutos para exploração do local.

Figura: Espaço destinado a Área Compartilhada do Subsolo



Nos arredores da estrutura

Espaço	Ocupantes/responsável	Critério de ocupação recomendado
Espaço para eventos	Concessionário a ser designado	Reserva de área de 1.250m2 do estacionamento para criação de espaço para eventos, a exemplo do existente hoje em dia no Pontão do Lago Sul. O concessionário deverá realizar a cobertura do espaço e será responsável pela comercialização dos boxes.
Estacionamento	Concessionário a ser designado	A exploração deverá ser iniciada apenas após a inauguração do Shopping Taquari ao lado do empreendimento. O concessionário deverá ser responsável pelo investimento em equipamentos para a exploração do espaço (guaritas, cancelas, sistema de gestão, etc).
Cinema IMAX	Empresa a ser contatada pelo responsável pelo Shopping Taquari	A ser definido de acordo com as condições econômicas e financeiras do empreendimento.

Compartilhamento de espaços e recursos:

Para fins de suporte ao estabelecimento do condomínio do empreendimento, realizamos abaixo uma sugestão de compartilhamento de espaços e recursos compartilhados entre os seus ocupantes.

Consideramos que os recursos relativos à água e energia serão cobrados diretamente dos ocupantes de cada um dos espaços, considerando o espaço compartilhado do subsolo como um ocupante.

Para esse fim consideramos os seguintes itens:

Na estrutura da Torre:

- Elevadores;
- Segurança;
- Limpeza;

No térreo:

- Segurança
- Limpeza;
- Despesas com espelho d'água;
- Jardinagem;

No Subsolo:

- Segurança;
- Limpeza

Para todas as áreas:

- Iluminação das áreas comuns e de realce;

Propomos a seguinte divisão de despesas:

Tabela: Proposta de divisão de despesas:

	Emissoras AVEC	**Espaço compartilhado**	**Terracap (exploração do mirante)**	**Lojas e Restaurante**	**Espaço para eventos**	**Estacionamento**
Segurança	X	X	X	X	X	X
Limpeza	X	X	X	X	X	X
Jardinagem			X	X	X	X
Espelho d'água			X	X	X	X
Elevadores			X	X	X	X
Iluminação das áreas comuns e de realce	X	X	X	X	X	X

Propomos que a distribuição das despesas seja feita de acordo com a área ocupada na Torre por cada entidade. No caso do estacionamento e o espaço para eventos deverá ser utilizado um critério diferenciado, pois não é justa a aplicação da área.

No caso do estacionamento uma sugestão seria o repasse de um percentual da receita ao condomínio. No caso do espaço para eventos, poderia ser realizada uma relação entre área e dias de ocupação do espaço ou a equivalência com áreas de lojas. Uma sugestão é a utilização da previsão de receita (R$ 400 mil ano para as lojas somadas e R$ 1,2 milhões para o espaço de eventos) para esse calculo.

Com isso o espaço para eventos pagaria um condomínio relativo a 3 vezes a área das lojas somadas.

Síntese dos modelos de negócio:

A seguir veremos um resumo das entidades relacionadas à ocupação, bem como as opções relacionadas a cada modelo

Telecomunicações e radiodifusão:

Exploração de boxes para emissoras da AVEC e de porte nacional:

Realizado diretamente pela Terracap junto às emissoras.

Exploração do espaço compartilhado do subsolo:

Nesse caso temos 2 opções sugeridas:

- **Opção 1:**
    - **Modelo:** Concessionária responsável pela exploração e venda dos espaços: Essa empresa seria responsável pela venda e exploração do espaço.
    - **Remuneração:** Seria remunerada pelo espaço locado e 10% da receita gerada com o espaço das antenas a serem locadas.
    - **Repasse à Terracap:** De aluguel do espaço ocupado pelos racks.
- **Opção 2:**
    - **Modelo:** Terracap explora a locação de racks nos espaços compartilhados porém a comercialização dos mesmos é feita por um empresa que pode ser responsável apenas por sua comercialização ou pela comercialização e suporte ao cliente final.
    - **Remuneração:** O parceiro seria remunerado por um percentual da receita (entre 5 e 10%) caso tenha funções relacionadas ao atendimento ou com mensalidades (1 a 3) caso seja responsável apenas pelas vendas.
    - **Repasse à Terracap:** Não se aplica nesse caso.

Turismo e lazer:

No caso das atividades de turismo e lazer propomos uma opção na qual cada espaço seja explorado por seu responsável e outra na qual haja um único responsável pela exploração das lojas e do restaurante, em um modelo semelhante ao do Pontão do Lago Sul. Como em ambos os casos os valores são semelhantes, iremos tratá-los de forma comum a seguir:

Mirante:

Sugerimos que a exploração turística do mirante fique a cargo da Terracap.

Café da Torre e restaurante do térreo:

Sugerimos que os mesmos sejam explorados por uma única empresa, de renome no DF, capaz de atrair visitantes locais à Torre.

Os detalhes da operação são:

- **Modelo:** Exploração de restaurante e café pela mesma empresa.
- **Remuneração:** Através da venda de seus produtos e serviços;
- **Repasse a Terracap:** Inicialmente ajustado para um valor de R$ 20,00/m2 ocupado associado a uma estimativa de 48.000 visitantes anuais no empreendimento. O valor

deverá ser reajustado de acordo com o índice de reajuste escolhido e com o aumento no fluxo de visitantes.

Lojas:

Sugerimos a instalação de no máximo 4 lojas no local para garantir o equilíbrio econômico das mesmas, com possibilidade de ampliação de seu número de acordo com o tempo.

Sugerimos ainda que uma das lojas seja uma banca de revistas ou livraria que também tenha a obrigação contratual de venda de produtos turísticos (cartões postais, lembranças, etc) e que as outras sejam direcionadas preferencialmente ao público feminino.

Os detalhes da operação são:

- **Modelo:** Exploração das lojas.
- **Remuneração:** Através da venda de seus produtos e serviços;
- **Repasse a Terracap:** Inicialmente ajustado para um valor de R$ 20,00/m2 ocupado associado a uma estimativa de 48.000 visitantes anuais no empreendimento. O valor deverá ser reajustado de acordo com o índice de reajuste escolhido e com o aumento no fluxo de visitantes.

Espaço cultural:

Propomos que os espaços culturais sejam administrados por entidades, públicas ou privadas, com experiência em outros espaços semelhantes e que, preferencialmente, haja uma destinação voltada para crianças e adolescentes. Não previmos nenhum repasse à Terracap pelo uso dos espaços.

No caso em que haja um concessionário responsável pela exploração do espaço da Torre, à exemplo do que ocorre atualmente no Pontão do Lago Sul, é importante que os Espaços Culturais sejam mantidos à parte de sua administração, para garantir a sua correta exploração.

Outros negócios:

Espaço para eventos:

O espaço para eventos poderá ser explorado por um concessionário específico para esse fim.

O modelo proposto se baseia em:

- **Conceito:** Exploração de espaço localizado no estacionamento para execução de feiras e eventos;
- **Remuneração:** Através da venda de espaço aos expositores, com um valor estimado de R$ 900,00 por evento para cada interessado.
- **Repasse a Terracap:** Valor estimado em R$ 16.000,00 mensais.

Estacionamento

Fechamento do estacionamento para cobrança aos usuários da estrutura da Antena de TV Digital e do Shopping Center. A exploração se iniciaria apenas após a inauguração do Shopping.

- **Conceito:** Exploração de estacionamento pago, utilizando a área original de estacionamento da Torre;

- **Remuneração:** Através da cobrança de estacionamento;
- **Repasse à Terracap:** Cobrança do direito de concessão a um valor estimado de R$ 250.000,00 e de mensalidade pelo uso do espaço que estimamos em aproximadamente R$ 28.000,00 mensais.

Cinema IMAX

Disponibilização de sala de cinema IMAX no Shopping Taquari reforçando o apelo tecnológico da área e aumentando o fluxo de visitantes. Nesse caso não há relação direta entre a Terracap e o responsável pela exploração e o modelo de negócio deverá ser revisitado com o tempo, pois o risco apresentado no modelo é alto.

Consolidação de receitas

Na consolidação de receitas veremos 2 cenários, um no qual a Terracap é responsável pela operação da área compartilhada para Telecomunicações e Radiodifusão e outro no qual esse espaço é explorado por uma concessionária.

Em ambos os cenários a receita de turismo está associada ao cenário conservador:

Cenário 1: Terracap responsável pela operação do espaço compartilhado (valores x 1.000):

Negócio	2012	2013	2014	2015	2016
Radiodifusão - AVEC	R$694,05	R$1.018,91	R$1.073,06	R$1.073,06	R$1.073,06
Radiodifusão - outras	R$37,41	R$126,46	R$278,60	R$505,54	R$810,12
Telecomunicações	R$22,52	R$162,63	R$370,75	R$551,68	R$750,49
Turismo	R$276,38	R$283,75	R$290,99	R$298,13	R$305,16
Espaço para eventos	R$192,00	R$192,00	R$192,00	R$192,00	R$192,00
Estacionamento	R$-	R$-	R$338,64	R$338,64	R$338,64
total	**R$1.222,37**	**R$1.783,76**	**R$2.544,03**	**R$2.959,06**	**R$3.469,46**

Cenário 2: Terracap não é responsável pela operação do espaço compartilhado (valores x 1.000):

Negócio	2012	2013	2014	2015	2016
Radiodifusão - AVEC	R$694,05	R$1.018,91	R$1.073,06	R$1.073,06	R$1.073,06
Aluguel - espaço compartilhado	R$1,97	R$10,42	R$21,82	R$34,77	R$52,95
Turismo	R$276,38	R$283,75	R$290,99	R$298,13	R$305,16
Espaço para eventos	R$192,00	R$192,00	R$192,00	R$192,00	R$192,00
Estacionamento	R$-	R$-	R$338,64	R$338,64	R$338,64
total	**R$1.164,41**	**R$1.505,08**	**R$1.916,51**	**R$1.936,60**	**R$1.961,81**

Consolidação de investimentos

Na consolidação de investimento também veremos os 2 cenários do item anterior, um no qual a Terracap é responsável pela operação da área compartilhada para Telecomunicações e Radiodifusão e outro no qual esse espaço é explorado por uma concessionária.

Em ambos os cenários temos apenas 2 itens de investimentos, um relacionado à área compartilhada e outro relacionado à turismo e instalação de câmeras de monitoramento no local.

Tabela - Cenário 1: Terracap responsável pela operação do espaço compartilhado (valores x 1.000):

Negócio	Montante investido
Espaço compartilhado	R$281.000,00
Turismo	R$28.000,00
Central de monitoramento + câmeras	R$17.500,00
total	**R$326.500,00**

Tabela - Cenário 2: Terracap não é responsável pela operação do espaço compartilhado:

Negócio	Montante investido
Turismo	R$28.000,00
Central de monitoramento + câmeras	R$17.500,00
total	**R$45.500,00**

Considerações finais

Sob o ponto de vista da receita gerada pelo empreendimento

Ao longo dos produtos 2, 3 e 4 avaliamos vários negócios sob o ponto de vista da receita gerada por cada um.

Pelas avaliações realizadas, mostradas de forma sintética no item "Consolidação de Receitas" vimos que sob o ponto de vista de receita a função primordial da Torre, relacionada à Transmissão de TV Digital pelas emissoras associadas a AVEC, é também a mais rentável, sendo responsável por 31% de toda a receita estimada para o empreendimento.

Trata-se de um valor grande e com um nível de risco bastante baixo, pois não depende de novos investimentos, parcerias ou qualquer novo esforço sob o ponto de vista da Terracap.

Em segundo lugar estão as receitas geradas pelo espaço compartilhado do subsolo. Sua viabilização permite uma geração de receita adicional de R$ 1,5 milhões em 2016.

Existe um risco à realização dessa receita relativo à capacidade máxima da Torre metálica. Em uma análise realizada pela Rede Globo de Televisão foi avaliada a capacidade da Torre para o suporte de 73 antenas (considerando a estrutura da AVEC no topo da Torre metálica). Porém, não ficou claro no documento se essa seria a capacidade máxima suportada e é necessária uma análise nesse sentido.

De qualquer forma, caso essa seja a capacidade máxima, teríamos um impacto de aproximadamente R$ 858 mil na receita de 2016, ou seja, 1/3 da receita total com Telecomunicações e Radiodifusão. Esse valor também representa mais do que a metade da receita estimada para a área compartilhada.

A longo dos anos caso haja essa limitação, teríamos os seguintes números de receita:

Tabela: Cenário 1: Terracap responsável pela operação do espaço compartilhado considerando limite de 73 antenas na Torre metálica (valores x 1.000):

Negócio	2012	2013	2014	2015	2016
Radiodifusão - AVEC	*R$694,05*	*R$1.018,91*	*R$1.073,06*	*R$1.073,06*	*R$1.073,06*
Radiodifusão - outras	*R$37,41*	*R$126,46*	*R$278,60*	*R$289,60*	*R$289,60*
Telecomunicações	*R$22,52*	*R$162,63*	*R$370,75*	*R$392,75*	*R$392,75*
Turismo	*R$276,38*	*R$283,75*	*R$290,99*	*R$298,13*	*R$305,16*
Espaço para eventos	*R$192,00*	*R$192,00*	*R$192,00*	*R$192,00*	*R$192,00*
Estacionamento	*R$-*	*R$-*	*R$338,64*	*R$338,64*	*R$338,64*
total	**R$1.222,37**	**R$1.783,76**	**R$2.544,03**	**R$2.584,17**	**R$2.591,20**

De qualquer forma, com ou sem restrição, trata- se do segundo negócio com maior potencial gerador de receita para o empreendimento.

Os outros negócios avaliados, relacionados à Turismo, Espaço para eventos e Estacionamento, gerarão em nossas estimativas R$ 835 mil em 2016.

O sucesso desses negócios está diretamente atrelado à capacidade de atração de pessoas para a Torre, principalmente de famílias que vivem no DF.

Sob o ponto de vista de investimentos:

Sob o ponto de vista de investimentos o valor mais alto estimado é relativo à preparação do espaço compartilhado do subsolo, estimado em R$ 281 mil.

No caso do cenário de limitação de 73 antenas esse valor passaria a ser de aproximadamente R$ 206 mil.

Na hipótese de um concessionário operando o espaço compartilhado essa queda levaria à necessidade de aumento na participação na receita gerada por aluguel de antenas de 10% para 50%, conforme a mesma análise que havíamos realizado no produto 2.

Os investimentos relativos a venda e operação do acesso ao elevador são baixos, assim como os relativos à instalação de sistema de câmeras de segurança, não onerando ou gerando riscos para a operação.

Sob o ponto de vista da exploração do empreendimento para turismo e lazer:

Acreditamos que, como já foi dito no produto 3, o empreendimento deve possuir atrativos voltados para famílias do DF, transformando-o em um centro de entretenimento para as famílias locais.

A instalação de um shopping center e um centro cultural no espaço ligado ao estacionamento da Torre, como mencionado anteriormente, possui um caráter importante nesse sentido, pois complementa tanto a Torre e seus arredores como espaço de lazer.

Recomendações finais:

Além das já realizadas em cada um dos produtos, de forma geral, incluímos algumas novas recomendações, para a exploração da Torre de forma geral:

1. Negociação com as emissoras da AVEC:

- Utilizar os parâmetros de preços propostos no produto 2 como base para a negociação e garantir a presença de todas as emissoras no empreendimento.

2. Espaço compartilhado:

- Realizar o investimento para a oferta de racks no subsolo, operados pela própria Terracap com a contratação de uma empresa que fique responsável pela comercialização e atendimento de pós-venda do espaço. Trata-se da opção mais rentável sob o ponto de vista da Terracap e que garantiria a exploração da área mesmo que a opção de 73 antenas na Torre Metálica seja necessária.
- Confirmar através de nova análise técnica ou consulta à empresa que realizou o estudo para a Rede Globo a capacidade máxima da Torre metálica.

3. Para a exploração do potencial turístico e de lazer do empreendimento:

- Garantir a independência da gestão das áreas de exposição da Torre em relação a uma gestão centralizada, caso haja, das áreas voltadas para entretenimento;
- Garantir a implantação da área de eventos. Essa área poderá ter, além de sua função principal, uma função secundária de manter o ordem e impedir a entrada de barracas e quiosques não autorizados, através de vigilância constante do concessionário da área.
- Manter a proposta de integração das novas áreas a serem criadas no empreendimento mantendo o foco no entretenimento de famílias.