



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
VERDE E MEIO AMBIENTE

CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL N° 001/SVMA/2018

CONCESSÃO PARA A PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DE GESTÃO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS PARQUES IBIRAPUERA, JACINTHO ALBERTO, EUCALIPTOS, TENENTE BRIGADEIRO FARIA LIMA, LAJEADO E JARDIM FELICIDADE, BEM COMO A EXECUÇÃO DE OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA.

EDITAL DE LICITAÇÃO

ANEXO VI - PLANO DE NEGÓCIOS DE REFERÊNCIA



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
VERDE E MEIO AMBIENTE

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	3
2.	OBJETIVOS DO PROJETO	4
3.	PREMISSAS E CRITÉRIOS ADOTADOS	4
4.	PARÂMETROS GERAIS DO PROJETO	5
5.	PROJEÇÃO DE VISITANTES	5
6.	IMPOSTOS E TRIBUTOS	6
7.	AMORTIZAÇÃO	6
8.	PROJEÇÃO DE INVESTIMENTOS	7
9.	CUSTOS E DESPESAS	9
10.	RECEITAS	11
11.	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO E FLUXO DE CAIXA ESTIMADOS	13



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
VERDE E MEIO AMBIENTE

1. INTRODUÇÃO

- 1.1. Este Plano de Negócios de Referência tem como objetivo apresentar os aspectos e premissas utilizados para a análise de viabilidade econômico-financeira do projeto de CONCESSÃO dos serviços de gestão, operação e manutenção dos PARQUES IBIRAPUERA, JACINTHO ALBERTO, EUCALIPTOS, TENENTE BRIGADEIRO FARIA LIMA, LAJEADO e JARDIM FELICIDADE, bem como a execução de obras e serviços de engenharia.
- 1.2. Este documento apresenta estimativas para os custos e despesas vinculados ao projeto, mostra os investimentos projetados, e traz, ainda, o demonstrativo de resultados durante o período de vigência da CONCESSÃO.
- 1.3. As estimativas se fundamentam nas premissas e diretrizes definidas pelo próprio, com base nos estudos recebidos no âmbito do Chamamento Público nº 01/2017/SMDP, conforme recomendação da CEA, e as contribuições recebidas durante o período de Consulta Pública e na Audiência Pública.
- 1.4. Vale notar que, a despeito das informações constantes deste Plano de Negócios de Referência, é de exclusiva responsabilidade dos LICITANTES a coleta de dados e o desenvolvimento de estudos próprios para o atendimento das obrigações do OBJETO da CONCESSÃO, com a finalidade de subsidiar a elaboração das respectivas PROPOSTAS COMERCIAIS e a participação de cada qual na LICITAÇÃO.
- 1.5. Relativamente aos dados compartilhados a seguir, ressalta-se que todas as projeções são apresentadas em termos reais, ou seja, não consideram o efeito da inflação.
- 1.6. Conforme se verifica na minuta de CONTRATO, em especial no seu ANEXO III, “Caderno de Encargos da Concessionária”, o projeto de CONCESSÃO objeto da LICITAÇÃO transfere as seguintes atividades à CONCESSIONÁRIA:
 - a) Gestão a operação, consistindo na administração dos PARQUES, nos serviços de atendimento e orientação ao usuário e nos serviços de bem-estar;
 - b) Manutenção, consistindo na conservação de recursos naturais e zeladoria dos bens concedidos; e



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
VERDE E MEIO AMBIENTE

- c) Execução de obras e serviços de engenharia, consistindo na execução de programa de intervenção obrigatória e de intervenções opcionais que sejam necessárias para a prestação adequada dos serviços.

2. OBJETIVOS DO PROJETO

- 2.1. O projeto visa a assegurar que os PARQUES municipais possam exercer plenamente a sua função de espaço público. Esses devem continuar sendo espaços de promoção da relação entre o usuário e a natureza e de coesão social, como locais acolhedores, com adequada provisão de segurança, serviços aos usuários, espaços adequados à prática de atividade física e a ações culturais. Cumpre lembrar que a preservação da fauna e flora desses equipamentos e o seu manejo são parte essencial dessa finalidade, de maneira a resguardar as características intrínsecas aos PARQUES municipais.
- 2.2. Assim, o modelo de CONCESSÃO dos PARQUES emerge como formato contratual que permite: que a exploração de atividades geradoras de receita por parte do parceiro privado viabilize a melhoria no nível de serviço executado; a desoneração do erário em relação à gestão desses equipamentos; e a manutenção das características dos PARQUES como espaço público, além de estimular o usufruto desses espaços pelos cidadãos.
- 2.3. Destaca-se que tal modelo parte da vedação da instituição de cobrança de tarifas ou taxas de admissão nos PARQUES municipais, nos termos da Lei Municipal nº 16.703/2017. Portanto, é ancorado na inventividade da iniciativa privada em conceber novas fontes de receitas, desde que possuam sinergia com as características dos PARQUES.
- 2.4. Adicionalmente à possibilidade de exploração de novas receitas por parte do parceiro privado, a própria formatação do contrato de CONCESSÃO altera a composição dos incentivos à execução dos serviços envolvidos na operação dos PARQUES.
- 2.5. Trata-se de agrupar, em um único contrato, arranjos contratuais hoje isolados. O conjunto de serviços e obras é contratado pelo Poder Público de forma unificada e controlado mediante indicadores de desempenho, que constituem parâmetros de qualidade e resultam na atribuição de nota pelo desempenho. Por sua vez, essa nota

impactará o pagamento da outorga. Assim, torna-se possível a concretização dos objetivos do projeto, com ganhos de eficiência e de qualidade na prestação do serviço contratado.

3. PREMISSAS E CRITÉRIOS ADOTADOS

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

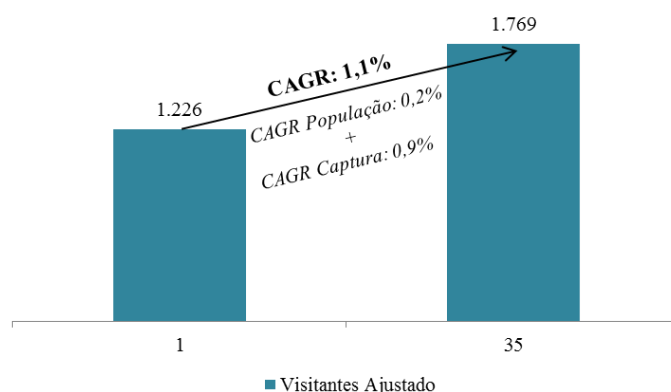
4. PARÂMETROS GERAIS DO PROJETO

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

- a) A modalidade de contratação, que é uma concessão de serviço;
- b) O prazo de duração do CONTRATO, que é de 35 (trinta e cinco) anos;
- c) O prazo máximo para a execução do PROGRAMA DE INTERVENÇÃO, de 03 (três) anos contados a partir da DATA DA ORDEM DE INÍCIO DO CONTRATO; e
- d) A vedação da instituição de cobrança de tarifas ou taxas de admissão nos PARQUES municipais, nos termos da Lei Municipal nº 16.703/2017.

5. PROJEÇÃO DE VISITANTES

Figura 1 - Número de visitantes mensais projetados.



Fonte: Elaboração própria.

5.1. Foi realizada em 2007 pelo Instituto Technikós Informação & Inteligência a Pesquisa sobre Acessibilidade ao PARQUE IBIRAPUERA entre Frequentadores. Essa pesquisa indicou uma visitação mensal de 1,1 milhão de pessoas no PARQUE IBIRAPUERA.

5.2. A partir dela foi realizado uma atualização desse número com base no crescimento populacional projetado pelo IBGE para o município de São Paulo entre os anos de



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
VERDE E MEIO AMBIENTE

2007 e 2017. Assim, chegou-se a um novo valor de 1,226 milhão de visitantes mensais para o primeiro ano da operação mostrado na Figura 1.

5.3. A partir disso, estimou-se um crescimento ponderado dessa visitação mensal de 1,1% ao ano, sendo essa projeção fruto da combinação do crescimento populacional e do aumento na taxa de captura. Com isso, o último ano da operação resulta na visita de 1,769 milhões de pessoas no PARQUE IBIRAPUERA.

6. IMPOSTOS E TRIBUTOS

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

- a) *PIS (Programa de Integração Social)*: tributo federal incidente sobre o faturamento bruto, no regime não cumulativo, cuja alíquota é de 1,65% (um vírgula sessenta e cinco por cento);
- b) *COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social)*: tributo federal incidente sobre o faturamento bruto, no regime não cumulativo, cuja alíquota é de 7,60% (sete vírgula sessenta por cento);
- c) *IR (Imposto de Renda)*: imposto federal sobre o lucro (após o cálculo do resultado operacional), cuja alíquota é de 15% (quinze por cento); somado a esse imposto incide o Imposto de Renda Adicional quando o lucro auferido for maior do que R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) por ano, em valores atuais, e cuja alíquota é de 10% (dez por cento); e
- d) *CSLL (Contribuição Social sobre Lucro Líquido)*: imposto federal sobre o lucro (após o cálculo do resultado operacional) cuja alíquota é de 9% (nove por cento).

7. AMORTIZAÇÃO

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



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
VERDE E MEIO AMBIENTE

8. PROJEÇÃO DE INVESTIMENTOS

- 8.1. Os investimentos estão divididos entre os de cunho obrigatório, referentes ao Programa de Intervenção da CONCESSÃO, e investimentos opcionais, ou seja, de discricionariedade do concessionário.
- 8.2. É importante destacar que, muito embora opcionais, tais investimentos são essenciais ao Plano de Negócios do ponto de vista da capacidade de geração das receitas. Portanto, a própria efetivação da viabilidade da CONCESSÃO estimula a CONCESSIONÁRIA a efetivar as intervenções opcionais.
- 8.3. Os investimentos projetados para o PARQUE IBIRAPUERA, a serem desembolsados pela CONCESSIONÁRIA, sem os reinvestimentos, totalizam R\$ 91,9 milhões (noventa e um vírgula nove milhões de reais). Os obrigatórios são estimados em R\$ 43,8 milhões (quarenta e três vírgula oito milhões de reais), e os opcionais em R\$ 48,1 milhões (quarenta e oito vírgula um milhões de reais).

Tabela 1 – Cronograma de execução dos investimentos PARQUE IBIRAPUERA

R\$ milhões	ANO			Total
	0	1	2	
UGCs				60,6
ALIMENTAÇÃO	50%	50%	0%	5,3
ÂNCORA 01	17%	83%	0%	28,6
ÂNCORA 02	100%	0%	0%	22,2
ÂNCORA 03	0%	0%	0%	-
ESTACIONAMENTO	50%	50%	0%	0,6
OUTROS	50%	50%	0%	3,9
ENCARGOS	-	-	-	31,3
SANITÁRIOS	50%	50%	0%	1,6
PORTARIAS	50%	50%	0%	2,7
CAMINHOS	0%	49%	51%	4,7
EQUIPAMENTOS	1%	99%	0%	5,8
ELEMENTOS DE ÁGUA	0%	0%	100%	1,1
VEGETAÇÃO	50%	50%	0%	1,0
EDIFICAÇÕES - ATRATIVO E INTERESSE	0%	49%	51%	10,1
EDIFICAÇÕES - FUNCIONAL	1%	99%	0%	2,8
EDIFICAÇÕES TOMBADAS	0%	0%	100%	1,7
TOTAL	38%	51%	11%	91,9
OBRIGATÓRIAS	13%	63%	24%	43,8
OPCIONAIS	60%	40%	0%	48,1

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 - Fluxo de Caixa dos Investimentos PARQUE IBIRAPUERA
R\$ milhões em termos reais

ANO	0	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	34	TOTAL
(-) Capex UGCs	(6,9)	(20,6)	(14,3)	-	-	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	-	(73,1)
OUTORGA INICIAL + CAPEX OUTROS PARQUES	(3,3)	(2,3)	(3,9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(9,6)
RESSARCIMENTO ESTUDOS	(0,8)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(0,8)
REFORMAS - ANO 0	(2,7)	-	-	-	-	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	-	(5,4)
REFORMAS - ANO 1	-	(18,3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(36,6)
REFORMAS - ANO 2	-	-	(10,3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(20,7)
(-) Capex UGCs	(32,0)	(28,6)	-	-	-	(0,9)	(1,0)	(0,9)	(1,0)	(0,9)	(1,0)	-	(96,7)
ÂNCORA 01	(4,9)	(23,7)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(45,7)
ÂNCORA 02	(22,2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(35,6)
ÂNCORA 03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ESTACIONAMENTO	(0,3)	(0,3)	-	-	-	-	(0,1)	-	(0,1)	-	(0,1)	-	(0,8)
OUTROS	(2,0)	(2,0)	-	-	-	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(0,4)	-	(6,3)
ALIMENTAÇÃO	(2,6)	(2,6)	-	-	-	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	(0,5)	-	(8,4)
PUBLICIDADE E EVENTOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) NIG	(3,8)	(8,7)	(9,7)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,1)	28,6	-
ENCARGOS	(2,2)	(2,2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,3	-
UGC	(1,7)	(6,5)	(9,7)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,1)	24,3	-
Fluxo de Caixa dos Investimentos	(42,7)	(57,9)	(24,0)	(0,3)	(0,3)	(1,6)	(1,7)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	(1,6)	28,6	(169,8)

Fonte: Elaboração própria

- 8.4. Além dos valores apresentados na Tabela 1, são incorporados os investimentos em capital de giro (NIG, ou Necessidade de Investimento em Giro) e os reinvestimentos previstos ao longo da Concessão (aqueles necessários para manter a capacidade operacional dos ativos). Como premissa, considerou-se reinvestimentos de 10% do CAPEX a cada 5 (cinco) anos.
- 8.5. A outorga inicial mínima de R\$ 2,1 milhões (dois milhões e cem mil reais) é mostrada somada com o Capex de R\$ 7,5 milhões (sete milhões e quinhentos mil reais) necessários para os outros PARQUES nos primeiros três anos de CONTRATO, o que soma, portanto R\$ 9,6 milhões (nove milhões e seiscentos mil reais).
- 8.6. Também é apresentado o valor do ressarcimento dos estudos do PMI de R\$ 0,8 milhão (oitocentos mil reais).
- 8.7. A Tabela 2 exibe também o Capex de encargos ("CAPEX PARQUE") separado pelo ano de seu desembolso previsto (Reformas Anos 0, 1 e 2), totalizando R\$ 73,1 milhões (setenta e três milhões e cem mil de reais).
- 8.8. Mostra, adicionalmente, o Capex da UGCs de R\$ 96,7 milhões (noventa e seis milhões e setecentos mil reais).
- 8.9. Com isso, contabilizando todos os investimentos ao longo dos 35 (trinta e cinco) anos de contrato, o Plano de Negócios Referencial prevê um total de investimentos de R\$ 169,8 milhões (cento e sessenta e nove milhões e oitocentos mil reais) na operação do PARQUE IBIRAPUERA.
- 8.10. Em relação aos PARQUES menores, como dito anteriormente, o valor do Capex para esses outros equipamentos totaliza R\$ 7,5 milhões (sete milhões e quinhentos



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
VERDE E MEIO AMBIENTE

mil reais) com BDI (Benefícios e Despesas Indiretas), e pode ser visto com mais detalhes na Tabela 3.

8.11. Todos os investimentos são contratualmente obrigatórios e têm como objetivo a requalificação e bom funcionamento das instalações já existentes. Em cada PARQUE, os investimentos são subdivididos em:

- a) Eucaliptos: R\$ 0,7 milhão (setecentos mil reais);
- b) Jacintho Alberto: R\$ 2,4 milhões (dois milhões e quatrocentos mil reais);
- c) Jardim Felicidade: R\$ 1,6 milhão (um milhão e seiscentos mil reais);
- d) Lajeado: R\$ 1,2 milhão (um milhão e duzentos mil reais); e
- e) Tenente Brigadeiro Faria Lima: R\$ 1,5 milhão (um milhão e quinhentos mil reais).

Tabela 3 - CAPEX nos outros PARQUES.

R\$ milhões							
Instalação	Eucaliptos	J. Alberto	J. Felicidade	Lajeado	T. B. Faria Lima	Total	
Opcional							
NOVA EDIFICAÇÃO	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5	
Obrigatórios							
REFORMA	0,2	1,1	0,6	0,3	0,2	2,3	
CAMINHOS (acessibilidade)	0,2	0,4	0,3	0,4	0,5	1,8	
QUADRAS	–	0,1	0,2	–	0,1	0,3	
PISTA SKATE	–	0,1	–	–	–	0,1	
PLAYGROUND	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	
ACADEMIA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	
MOBILIÁRIO	0,0	0,1	0,0	0,1	0,1	0,3	
ILUMINAÇÃO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	
SINALIZAÇÃO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	
PAISAGISMO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	
HORTA/VIVEIRO GRAMA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	
Total	0,6	2,0	1,3	1,0	1,2	6,0	
Total com BDI	0,7	2,4	1,6	1,2	1,5	7,5	

Fonte: Elaboração própria.

9. CUSTOS E DESPESAS

9.1. Para a correta operação da infraestrutura concedida e para o atendimento das exigências do CONTRATO, a CONCESSIONÁRIA deverá incorrer em um conjunto de custos e despesas relacionados à manutenção dos ativos (operação e manutenção), custos administrativos e de serviços de atendimento ao usuário.

9.2. De acordo com a Tabela 4 é previsto para o PARQUE IBIRAPUERA, anualmente, despesas operacionais médias na ordem de R\$ 26,07 milhões (vinte e seis milhões e setenta mil reais). Durante toda a operação, em termos reais estima-se que essas despesas cheguem a R\$ 899,5 milhões (oitocentos e noventa e nove milhões e quinhentos mil reais).

Tabela 4 - OPEX de encargos.

R\$ milhões

Premissas dos Encargos Operacionais	R\$/Ano	R\$ Total
c.A.1-POSTOS DE VIGILÂNCIA (12X36)	10,2	352,8
c.B.1-LIMPEZA, JARDINAGEM E MANUTENÇÃO	8,5	292,6
c.C.2-DESPESAS ADMINISTRATIVAS E SEGUROS	3,6	123,3
c.C.3-EQUIPE ADMINISTRATIVA	2,1	71,1
c.A.2-CAMERAS	0,3	11,4
c.C.4-SERVIÇOS AO USUÁRIO	0,4	14,5
c.A.3-SERVIÇOS AMBULATORIAIS	0,5	17,1
c.A.4-AMBULÂNCIA	0,3	11,4
c.B.4-MONITORAMENTO DE FAUNA E FLORA	0,2	5,3
OUTROS	-	-
OPEX Total	26,1	899,5

Fonte: Elaboração própria.

9.3. Por sua vez, o OPEX dos PARQUES Lajeado, Eucaliptos, Jardim Felicidade, Tenente Brigadeiro e Jacintho Alberto são trazidos na Tabela 5.

Tabela 5 - OPEX dos outros PARQUES.

R\$ milhões em termos reais

ANO	0	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	34	TOTAL
(-) OpeX Outros Parques	(3,4)	(6,8)	(6,8)	(6,8)	(6,8)	(6,8)	(6,8)	(6,8)	(6,8)	(6,8)	(6,8)	(6,8)	(78,2)
Lajeado	(1,3)	(1,3)	(1,3)	(1,3)	(1,3)	(1,3)	(1,3)	(1,3)	(1,3)	(1,3)	(1,3)	(1,3)	(15,6)
Eucaliptos	(0,6)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(1,1)	(12,7)
Jardim Felicidade	-	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(1,4)	(15,4)
Tenente Brigadeiro	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(18,0)
Jacintho Alberto	-	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(1,5)	(16,5)

Fonte: Elaboração Própria.

9.4. Pode ser observado que os custos desses PARQUES são estimados em R\$ 6,8 milhões (seis milhões e oitocentos mil reais) por ano, e totalizam R\$ 78,2 milhões (setenta e oito milhões e duzentos mil reais) no total do CONTRATO.

9.5. Importante destacar que as estimativas de custo anual dos PARQUES segue o cronograma de assunção dos encargos de cada PARQUE definido no CONTRATO.

9.6. Com relação aos custos relacionados às Unidades Geradoras de Receita do PARQUE IBIRAPUERA, esses são mostrados na Tabela 6.



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
VERDE E MEIO AMBIENTE

Tabela 6 - OPEX da Unidades Geradoras de Receitas.

R\$ milhões em termos reais

ANO	0	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	34	TOTAL
(-) OPERAÇÃO DAS UGC	(9,9)	(48,9)	(107,3)	(109,0)	(110,8)	(112,4)	(120,2)	(127,3)	(133,7)	(139,6)	(144,1)	(145,6)	(4.344,4)
ÂNCORA 01	-	-	(48,0)	(48,8)	(49,6)	(50,3)	(54,0)	(57,4)	(60,5)	(63,3)	(65,4)	(66,1)	(1.935,1)
ÂNCORA 02	-	(19,4)	(19,8)	(20,2)	(20,5)	(20,8)	(22,3)	(23,7)	(25,0)	(26,1)	(27,0)	(27,3)	(818,7)
ESTACIONAMENTO	(2,2)	(5,8)	(5,8)	(5,8)	(5,8)	(5,8)	(5,8)	(5,8)	(5,8)	(5,8)	(5,8)	(5,8)	(200,8)
OUTROS	(1,5)	(4,7)	(7,8)	(7,9)	(8,0)	(8,1)	(8,7)	(9,3)	(9,8)	(10,2)	(10,6)	(10,7)	(318,5)
ALIMENTAÇÃO	(6,1)	(18,6)	(25,4)	(25,8)	(26,2)	(26,6)	(28,6)	(30,4)	(32,0)	(33,5)	(34,6)	(35,0)	(1.048,4)
PUBLICIDADE E EVENTOS	(0,1)	(0,3)	(0,4)	(0,5)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(22,9)

Fonte: Elaboração própria.

9.7. Os custos acima descritos são variáveis, ou seja, sua evolução acompanha o crescimento das receitas. Durante toda a operação, é estimado que esses gastos alcancem R\$ 4.344,4 milhões (quatro bilhões trezentos e quarenta e quatro milhões e quatrocentos mil reais).

9.8. Desse modo, o OPEX total, que envolve as Despesas Operacionais do PARQUE IBIRAPUERA e dos outros PARQUES, e os Custos Operacionais, totalizam em conjunto R\$ 5.322,1 milhões (cinco bilhões trezentos e vinte e dois milhões e cem mil reais) durante a CONCESSÃO.

10. RECEITAS

10.1. A fonte de receitas do modelo está fundamentada na exploração comercial das Unidades Geradoras de Caixa (UGC) do PARQUE IBIRAPUERA.

10.2. A captura de valor que embasou o modelo referencial envolve a exploração direta dessas UGC pela CONCESSIONÁRIA.

10.3. Como pode ser visto na Tabela 7, são previstas 6 (seis) Unidades Geradoras de Caixa.

10.4. Somadas, elas totalizam R\$ 7.333,6 milhões (sete bilhões trezentos e trinta e três milhões e seiscentos mil reais) de receita bruta durante toda a concessão, o que resulta em uma média de R\$ 209,53 milhões (duzentos e nove milhões e quinhentos e trinta mil reais) por ano.

Tabela 7 - Receitas.

R\$ milhões em termos reais

ANO	0	1	2	3	4	5	10	15	20	25	30	34	TOTAL
(+) Receita Bruta	21,0	89,3	178,6	184,3	190,5	193,0	204,6	215,3	225,0	233,8	240,6	242,9	7.333,6
ÂNCORA 01	-	-	71,3	72,4	73,6	74,7	80,2	85,2	89,7	93,9	97,1	98,1	2.871,6
ÂNCORA 02	-	28,8	29,5	29,9	30,4	30,9	33,1	35,2	37,1	38,8	40,1	40,5	1.215,0
ESTACIONAMENTO	6,5	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	596,2
OUTROS	2,3	7,0	11,5	11,7	11,9	12,1	12,9	13,7	14,5	15,1	15,7	15,8	472,5
PUBLICIDADE E EVENTOS	2,8	7,2	9,4	12,7	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	16,5	543,4
ALIMENTAÇÃO	9,5	29,0	39,6	40,3	40,9	41,5	44,6	47,4	49,9	52,2	54,0	54,6	1.634,8

Fonte: Elaboração própria.

- 10.5. A estimativa das receitas se baseou na premissa de Projeção de Visitantes – explicada no início deste documento.
- 10.6. Nessa projeção, foi aplicada uma Taxa de Captura prevista para cada UGC de maneira a estimar a demanda por cada serviço.
- 10.7. Finalmente, a Receita Bruta estimada é calculada multiplicando-se a demanda, por um Tíquete Médio (valor médio de receita unitária) estimado para cada UGC.
- 10.8. O principal pilar do modelo de negócio que sustenta a CONCESSÃO é o desenvolvimento de dois atrativos âncora.
- 10.9. Além de gerarem mais da metade da receita, os atrativos âncoras seriam um fator adicional de atração de visitantes somado à atração já consolidada do PARQUE IBIRAPUERA, de forma a viabilizar a operação das demais UGC.
- 10.10. Em linhas gerais, o faturamento com as UGC foram estimados, para o Plano de Negócios Referencial, com base nas concepções trazidas no ANEXO V - PLANO ARQUITETÔNICO DE REFERÊNCIA.
- 10.11. No entanto, é importante enfatizar que são propostas conceituais e utilizadas como referência para construção do modelo financeiro, não devendo vincular os licitantes em suas propostas comerciais.
- 10.12. Desse modo, as Unidades Geradoras de Caixa são:
- a) *Âncora 1*: concebido como atividade de entretenimento a ser desenvolvida no PACUBRA (Pavilhão das Culturas Brasileiras), uma edificação com cerca de **6.000 m²** (seis mil metros quadrados) disponíveis para exploração comercial. Para essa UGC, foi estimada uma taxa captura de **11,6%** (onze vírgula seis por cento) do número de visitantes previsto. É prevista uma relação OPEX/Receita Bruta de **67,4%** (sessenta e sete vírgula quatro por cento);
- b) *Âncora 2*: concebido como atividade de recreação ambiental a ser desenvolvida no setor próximo à Pista de Cooper. Considera a valorização dos elementos naturais existentes e aproveita a área com concentração de edificações com potencial de renovação do uso. Localiza-se próximo a diversas atividades esportivas, de lazer e



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
VERDE E MEIO AMBIENTE

- recreação. Foi estimada uma taxa captura de **7,6%** (sete vírgula seis por cento) do número de visitantes previsto. É prevista uma relação OPEX/Receita Bruta de **67,4%** (sessenta e sete vírgula quatro por cento);
- c) *Estacionamento*: considera **990** (novecentos e noventa) vagas. É prevista uma relação OPEX/Receita Bruta de **33,7%** (trinta e três vírgula sete por cento);
- d) *Outros*: engloba receitas diversas como aluguel de bicicletas, eventos no Planetário, na Oca e no Auditório. Também compreende receita com atividades esportivas, academia ao ar livre, etc. Foi estimada uma taxa captura de **4,1%** (quatro vírgula um por cento) do número de visitantes previsto. É prevista uma relação OPEX/Receita Bruta de **67,4%** (sessenta e sete vírgula quatro por cento);
- e) *Publicidade e Eventos*: concebida como receita relacionada a venda de espaços publicitários em eventos (shows, eventos esportivos, etc). É prevista uma relação OPEX/Receita Bruta de **4,2%** (quatro vírgula dois por cento);
- f) *Alimentação*: receita prevista por meio da implementação de **2** (dois) restaurantes: um deles de **365 m²** (trezentos e sessenta e cinco metros quadrados) concebido para ser instalado na marquise (The Green); e outro, de **540 m²** (quinhentos e quarenta metros quadrados) a ser desenvolvido onde atualmente é a sede da Administração do PARQUE. Além disso, é prevista a instalação de mais **7** (sete) lanchonetes em diferentes pontos do PARQUE. Essa linha de receita contempla também venda por meio de carrinhos ambulantes. Para esse negócio, foi estimada uma taxa captura de **20,4%** (vinte vírgula quatro por cento) do número de visitantes previsto. É prevista uma relação OPEX/Receita Bruta de **64,1%** (sessenta e quatro vírgula um por cento);

11. DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO E FLUXO DE CAIXA ESTIMADOS

- 11.1. De acordo com as considerações deste documento, seguem a estimativa de resultado em cada ano da concessão e a projeção do respectivo fluxo de caixa.



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
VERDE E MEIO AMBIENTE

Tabela 8 – Demonstração de Resultado do Exercício

Demonstração do Resultado do Exercício (R\$ milhões em termos reais)

ANO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
RECEITA BRUTA	21,0	89,3	178,6	184,3	190,5	193,0	195,5	198,0	200,2	202,4	204,6	206,9	209,2	211,2	213,2	215,3	217,4	219,5
DEDUÇÕES	(3,7)	(13,1)	(22,6)	(23,3)	(24,2)	(24,5)	(24,8)	(25,1)	(25,4)	(25,7)	(25,9)	(26,2)	(26,5)	(26,7)	(27,0)	(27,3)	(27,5)	(27,8)
ISS	(0,6)	(3,0)	(6,9)	(7,2)	(7,5)	(7,6)	(7,7)	(7,8)	(7,8)	(7,9)	(8,0)	(8,1)	(8,2)	(8,2)	(8,3)	(8,4)	(8,5)	(8,6)
PIS/COFINS	(1,9)	(6,7)	(10,9)	(11,3)	(11,8)	(11,9)	(12,1)	(12,2)	(12,3)	(12,5)	(12,6)	(12,7)	(12,8)	(12,9)	(13,1)	(13,2)	(13,3)	(13,4)
ICMS	(1,1)	(3,5)	(4,8)	(4,8)	(4,9)	(5,0)	(5,1)	(5,1)	(5,2)	(5,3)	(5,3)	(5,4)	(5,5)	(5,6)	(5,6)	(5,7)	(5,7)	(5,8)
RECEITA LÍQUIDA	17,3	76,2	156,0	160,9	166,4	168,5	170,7	172,9	174,8	176,7	178,7	180,7	182,7	184,4	186,2	188,1	189,9	191,7
OPEX	(27,6)	(85,2)	(144,9)	(146,6)	(148,3)	(150,0)	(151,7)	(153,5)	(154,9)	(156,3)	(157,7)	(159,4)	(161,0)	(162,3)	(163,6)	(164,9)	(166,5)	(168,1)
ENCARGOS	(16,4)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)
UGCs	(9,9)	(48,9)	(107,3)	(109,0)	(110,8)	(112,4)	(114,1)	(115,8)	(117,2)	(118,7)	(120,2)	(121,7)	(123,2)	(124,5)	(125,9)	(127,3)	(128,7)	(130,1)
OUTORGA VARIÁVEL	(0,2)	(1,0)	(2,0)	(2,1)	(2,1)	(2,2)	(2,2)	(2,2)	(2,2)	(2,3)	(2,3)	(2,3)	(2,3)	(2,4)	(2,4)	(2,4)	(2,4)	(2,5)
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(1,1)	(2,4)	(2,7)	(2,6)	(2,5)	(2,5)	(2,6)	(2,6)	(2,5)	(2,4)	(2,4)	(2,5)	(2,6)	(2,5)	(2,4)	(2,4)	(2,5)	(2,7)
RESULTADO FINANCEIRO	(1,9)	(3,9)	(5,0)	(5,0)	(4,6)	(4,1)	(3,5)	(3,0)	(2,5)	(2,0)	(1,5)	(3,6)	(4,5)	(3,9)	(3,4)	(3,0)	(2,6)	(2,2)
LAIR	(12,1)	(12,9)	6,1	9,4	13,4	14,5	15,4	16,4	17,5	18,5	19,5	17,7	17,2	18,2	19,2	20,1	20,7	21,4
IR/CS	-	-	(1,5)	(2,2)	(3,2)	(3,4)	(3,7)	(4,4)	(5,9)	(6,3)	(6,6)	(6,0)	(5,8)	(6,2)	(6,5)	(6,8)	(7,1)	(7,3)
LUCRO LÍQUIDO	(12,1)	(12,9)	4,7	7,1	10,2	11,0	11,8	12,0	11,5	12,2	12,9	11,7	11,4	12,0	12,7	13,3	13,7	14,1

ANO	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
RECEITA BRUTA	221,3	223,2	225,0	226,9	228,8	230,4	232,1	233,8	235,5	237,3	238,4	239,5	240,6	241,8	242,9	242,9	242,9
DEDUÇÕES	(28,0)	(28,2)	(28,5)	(28,7)	(28,9)	(29,1)	(29,3)	(29,5)	(29,8)	(30,0)	(30,1)	(30,2)	(30,4)	(30,5)	(30,7)	(30,7)	(30,7)
ISS	(8,6)	(8,7)	(8,8)	(8,8)	(8,9)	(9,0)	(9,0)	(9,1)	(9,1)	(9,2)	(9,3)	(9,3)	(9,3)	(9,4)	(9,4)	(9,4)	(9,4)
PIS/COFINS	(13,5)	(13,6)	(13,7)	(13,8)	(13,9)	(14,0)	(14,1)	(14,2)	(14,3)	(14,4)	(14,5)	(14,5)	(14,6)	(14,6)	(14,7)	(14,7)	(14,7)
ICMS	(5,9)	(5,9)	(6,0)	(6,0)	(6,1)	(6,2)	(6,2)	(6,3)	(6,3)	(6,4)	(6,4)	(6,4)	(6,5)	(6,5)	(6,5)	(6,5)	(6,5)
RECEITA LÍQUIDA	193,3	194,9	196,6	198,2	199,8	201,3	202,8	204,3	205,8	207,3	208,3	209,3	210,2	211,2	212,2	212,2	212,2
OPEX	(169,2)	(170,4)	(171,6)	(173,1)	(174,7)	(175,7)	(176,7)	(177,9)	(179,5)	(181,1)	(181,7)	(182,3)	(183,2)	(185,1)	(187,2)	(187,0)	(186,8)
ENCARGOS	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)	(32,9)
UGCs	(131,3)	(132,5)	(133,7)	(135,0)	(136,2)	(137,3)	(138,5)	(139,6)	(140,7)	(141,9)	(142,6)	(143,4)	(144,1)	(144,9)	(145,6)	(145,6)	(145,6)
OUTORGA VARIÁVEL	(2,5)	(2,5)	(2,5)	(2,5)	(2,6)	(2,6)	(2,6)	(2,6)	(2,6)	(2,7)	(2,7)	(2,7)	(2,7)	(2,7)	(2,7)	(2,7)	(2,7)
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	(2,6)	(2,5)	(2,5)	(2,8)	(3,0)	(2,9)	(2,8)	(2,8)	(3,2)	(3,7)	(3,5)	(3,4)	(3,5)	(4,7)	(6,0)	(5,7)	(5,5)
RESULTADO FINANCEIRO	(1,8)	(1,4)	(1,0)	(0,5)	(0,1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LAIR	22,3	23,2	24,0	24,5	25,1	25,6	26,1	26,4	26,3	26,2	26,6	26,9	27,0	26,1	25,0	25,3	25,5
IR/CS	(7,6)	(7,9)	(8,2)	(8,3)	(8,5)	(8,7)	(8,9)	(9,0)	(8,9)	(8,9)	(9,0)	(9,2)	(9,2)	(8,9)	(8,5)	(8,6)	(8,7)
LUCRO LÍQUIDO	14,7	15,3	15,8	16,2	16,5	16,9	17,2	17,4	17,3	17,3	17,5	17,8	17,8	17,2	16,5	16,7	16,8

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9 - Demonstração de Fluxo de Caixa

ANO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
EBIT	(10,3)	(9,0)	11,1	14,3	18,0	18,6	19,0	19,4	20,0	20,5	21,0	21,3	21,7	22,2	22,7	23,1	23,4	23,6
(+) DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	1,1	2,4	2,7	2,6	2,5	2,5	2,6	2,6	2,5	2,4	2,4	2,5	2,6	2,5	2,4	2,4	2,5	2,7
(-) IR/CS	-	-	(2,6)	(3,4)	(4,3)	(5,0)	(6,5)	(6,6)	(6,8)	(7,0)	(7,1)	(7,2)	(7,4)	(7,5)	(7,7)	(7,9)	(7,9)	(8,0)
(+/-) VAR. CAPITAL GIRO	(3,8)	(8,7)	(9,7)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,3)	(0,3)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)
Fluxo de Caixa Operacional	(13,0)	(15,3)	1,5	13,3	16,0	15,8	14,8	15,2	15,4	15,7	16,0	16,3	16,6	16,9	17,1	17,4	17,7	18,1
(-) OUTORGA FIXA	(2,1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) RESSARCIMENTO DOS ESTUDOS	(0,8)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX	(35,9)	(49,2)	(14,3)	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)
Fluxo de Caixa dos Investimentos	(38,8)	(49,2)	(14,3)	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)
Fluxo de Caixa do Projeto (FCFF)	(51,8)	(64,5)	(12,8)	13,3	16,0	14,4	9,5	10,6	15,4	15,7	14,5	11,0	12,1	16,9	17,1	16,0	12,5	13,5
ANO	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
EBIT	24,1	24,6	24,9	25,0	25,2	25,6	26,1	26,4	26,3	26,2	26,6	26,9	27,0	26,1	25,0	25,3	25,5	
(+) DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO	2,6	2,5	2,5	2,8	3,0	2,9	2,8	2,8	3,2	3,7	3,5	3,4	3,5	4,7	6,0	5,7	5,5	
(-) IR/CS	(8,2)	(8,4)	(8,5)	(8,5)	(8,6)	(8,7)	(8,9)	(9,0)	(8,9)	(8,9)	(9,0)	(9,2)	(9,2)	(8,9)	(8,5)	(8,6)	(8,7)	
(+/-) VAR. CAPITAL GIRO	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,2)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	(0,1)	-	28,6	
Fluxo de Caixa Operacional	18,3	18,5	18,7	19,1	19,4	19,6	19,8	20,0	20,4	20,8	20,9	21,0	21,2	21,8	22,4	22,4	51,0	
(-) OUTORGA FIXA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) RESSARCIMENTO DOS ESTUDOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) CAPEX	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)	-	-	
Fluxo de Caixa dos Investimentos	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)	-	-	(1,4)	(5,3)	(4,6)	-	-	
Fluxo de Caixa do Projeto (FCFF)	18,3	18,5	17,3	13,8	14,8	19,6	19,8	18,6	15,1	16,2	20,9	21,0	19,8	16,5	17,8	22,4	51,0	

Fonte: Elaboração própria