



**CONCORRÊNCIA INTERNACIONAL N° 001/SMT/2019**

CONCESSÃO ONEROSA PARA EXPLORAÇÃO, POR PARTICULARES, DO SERVIÇO DE ESTACIONAMENTO ROTATIVO EM VIAS E LOGRADOUROS PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.

**ANEXO V DO EDITAL – PLANO DE NEGÓCIOS DE REFERÊNCIA**

## ÍNDICE

### Capítulo I - Diretrizes 3

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. INTRODUÇÃO                   | 3 |
| 2. PARÂMETROS GERAIS DO PROJETO | 4 |

### Capítulo II – Premissas e critérios adotados 4

- |  |    |
|--|----|
| 3. PREMISSAS E CRITÉRIOS ADOTADOS  | 4  |
| 4. IMPOSTOS E TRIBUTOS   | 5  |
| 5. AMORTIZAÇÃO   | 5  |
| 6. PROJEÇÃO DE INVESTIMENTOS   | 6  |
| 7. CUSTOS E DESPESAS   | 8  |
| 8. RECEITAS  | 11 |
| 9. POLÍTICA TARIFÁRIA  | 11 |
| 10. RECEITA POR CAD  | 11 |
| 11. OCUPAÇÃO   | 11 |
| 12. RECEITA BRUTA ANUAL  | 14 |
| 13. DRE, FLUXO DE CAIXA E CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DOS INVESTIMENTOS | 15 |

## **Capítulo I - Diretrizes**

### **1. INTRODUÇÃO**

**1.1** Este Plano de Negócios de Referência tem como objetivo apresentar os aspectos e premissas utilizados na análise de viabilidade econômico-financeira do projeto de concessão onerosa para exploração, por particulares, do SERVIÇO DE ESTACIONAMENTO ROTATIVO em vias e logradouros públicos do Município de São Paulo.

**1.2** O presente Plano de Negócios de Referência apresenta estimativas para os custos e despesas vinculadas ao projeto, bem como para os investimentos considerados adequados ao desenvolvimento da CONCESSÃO, e traz, ainda, o demonstrativo de resultados estimado durante o período de vigência da CONCESSÃO.

**1.3** As estimativas fundamentam-se nas premissas e diretrizes definidas pelo próprio PODER CONCEDENTE, com base nos subsídios recebidos no âmbito do Chamamento Público nº 04/2018/SMDP e em análises realizadas pelos órgãos da Administração Pública Municipal envolvidos na elaboração do projeto.

**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 apresentados a seguir, ressalta-se ainda que todas as projeções baseiam-se no que se denomina 'termos reais', ou seja, não consideram o efeito da inflação.

**1.6** Conforme se verifica na minuta de CONTRATO, delegam-se à CONCESSIONÁRIA, no âmbito da CONCESSÃO, as seguintes atividades:

- a)** a administração, manutenção e conservação das VAGAS;
- b)** a requalificação e modernização da sinalização vertical e horizontal das VAGAS e sua manutenção, de acordo com as especificações técnicas previstas no ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA;

- c) a implantação de 9.781 (nove mil e setecentos e oitenta e uma) VAGAS, conforme o projeto da CET previsto no ANEXO III – MEMORIAL DESCRITIVO DA ÁREA E RELAÇÃO DE VIAS E LOGRADOUROS DAS VAGAS, do EDITAL;
- d) a requalificação, modernização e conservação da sinalização vertical e horizontal das VAGAS MOTOCICLETAS e sua manutenção, de acordo com as especificações técnicas previstas no ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA;
- e) a desativação e ampliação do número de VAGAS de acordo com a orientação do PODER CONCEDENTE, nos termos definidos no ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA;
- f) o desenvolvimento, disponibilização, operação e manutenção de APLICAÇÃO MÓVEL, SISTEMA PARA PONTO DE VENDA e PONTO DE VENDA para aquisição de CADs, pelos USUÁRIOS, para o uso das VAGAS, conforme o ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA;
- g) a modernização, operação, conservação e atualização do sistema de apoio à fiscalização das VAGAS, incluindo o atendimento aos usuários durante o período da CONCESSÃO; e
- h) o fornecimento e instalação do SISTEMA OPERACIONAL, de acordo com as especificações fornecidas e previstas no ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA

## **2. PARÂMETROS GERAIS DO PROJETO**

**2.1** Entre os parâmetros gerais básicos do projeto, destacam-se:

- a) Modalidade de contratação, que se trata de concessão nos termos da Lei Municipal nº 12.523/97; e
- b) Prazo de duração do CONTRATO, de 15 (quinze) anos;

## **Capítulo II – Premissas e critérios adotados**

### **3. PREMISSAS E CRITÉRIOS ADOTADOS**

**3.1** A seguir são apresentadas as premissas utilizadas como parâmetros para o dimensionamento dos investimentos, receitas, custos e despesas, que serviram como base para as projeções financeiras contidas neste Plano de Negócios de Referência.

#### **4. IMPOSTOS E TRIBUTOS**

**4.1** Os impostos e tributos levados em consideração na modelagem do projeto observaram as disposições das normas federais, estaduais e municipais vigentes, sendo 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 15,00% (quinze por cento), acrescida de 10,00% (dez por cento) sobre a parcela tributável que exceder a R\$ 20.000/ mês;

**d)** CSLL (Contribuição Social sobre Lucro Líquido): imposto federal sobre o lucro (após o cálculo do resultado operacional) cuja alíquota é de 9,00% (nove por cento); e

**e)** ISS (Imposto sobre Serviços): imposto municipal sobre serviços cuja alíquota considerada foi de 5,00% (cinco por cento).

**4.2** Em função do faturamento esperado da CONCESSIONÁRIA, adotou-se o regime de tributação pelo Lucro Real.

**4.3** O Lucro Real considerado para fins de apuração dos impostos corresponde ao lucro líquido operacional deduzido da depreciação dos ativos intangíveis utilizados na operação.

#### **5. AMORTIZAÇÃO**

**5.1** 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, sendo reconhecido o efeito da inflação sobre os saldos amortizados.

**5.2** Adicionalmente, conforme a Interpretação ICPC 01 (R1), os ativos são reconhecidos como intangíveis e são integralmente amortizados dentro do prazo da CONCESSÃO.

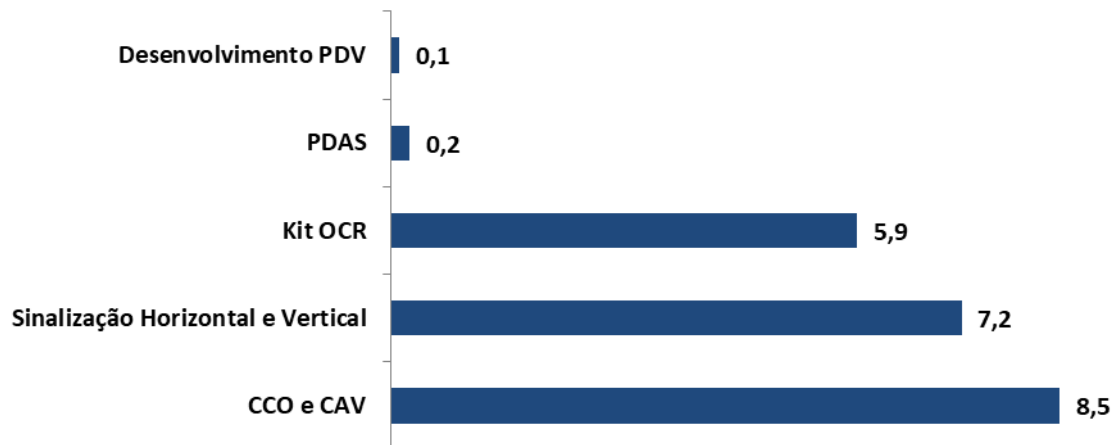
## **6. PROJEÇÃO DE INVESTIMENTOS**

**6.1** A previsão de investimentos considera a execução de requalificação e modernização da sinalização vertical e horizontal e de implementação do Sistema de Tecnologia da Informação e os dispêndios necessários para a execução OBJETO.

**6.2** Assim, o Plano de Negócios de Referência considerou que o total de investimentos projetados para CONCESSÃO, a ser desembolsados pela CONCESSIONÁRIA, desconsiderando os reinvestimentos, é de R\$ 22 milhões (vinte e dois milhões de reais).

**6.3** Ressalta-se que foi estimada a adoção da tecnologia de Reconhecimento Óptico de Caracteres (“OCR”) para a realização do apoio à fiscalização automatizada das vias, com base nos parâmetros operacionais recebidos no âmbito do Chamamento Público nº 04/2018/SMDP e em análises realizadas pelos órgãos da Administração Pública Municipal envolvidos na elaboração do projeto.

**6.4** Entretanto, é de discricionariedade da CONCESSIONÁRIA a escolha da adoção da tecnologia mais adequada às suas necessidades operacionais, respeitados os parâmetros definidos no ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA, do CONTRATO.



**Figura 1: Estimativa dos Investimentos**  
Fonte: Elaboração Própria

**6.5** As intervenções relativas à sinalização vertical e horizontal totalizam em R\$ 7,2 milhões (sete milhões e duzentos mil reais).

**6.6** Ressalta-se que a estimativa de sinalização vertical e horizontal considera as obrigações relativas às VAGAS e às VAGAS MOTOCICLETAS.

**6.7** É estimado um dispêndio de R\$ 5,9 milhões (cinco milhões e novecentos mil reais) na aquisição de Kits OCR, que seriam acoplados a veículos e motocicletas, para o apoio à fiscalização das vias.

**6.8** O desenvolvimento dos PONTOS DE VENDA (“PDV”) e a aquisição de assistentes pessoais digitais (“PDAS”) para os monitores da CONCESSIONÁRIA demandariam investimentos de cerca de R\$ 0,1 milhão (cem mil reais) e R\$ 0,2 milhão (duzentos mil reais), respectivamente.

**6.9** Para o desenvolvimento do Centro de Controle Operacional (“CCO”) e do Centro de Avaliação e Validação (“CAV”) foi estimado o valor de R\$ 8,4 milhões (oito milhões e quatrocentos mil reais).

**6.10** Dentro do valor acima está incorporado o custo com o desenvolvimento dos sistemas do BACKOFFICE, estimado em R\$1,9 milhões (um milhão e novecentos reais).

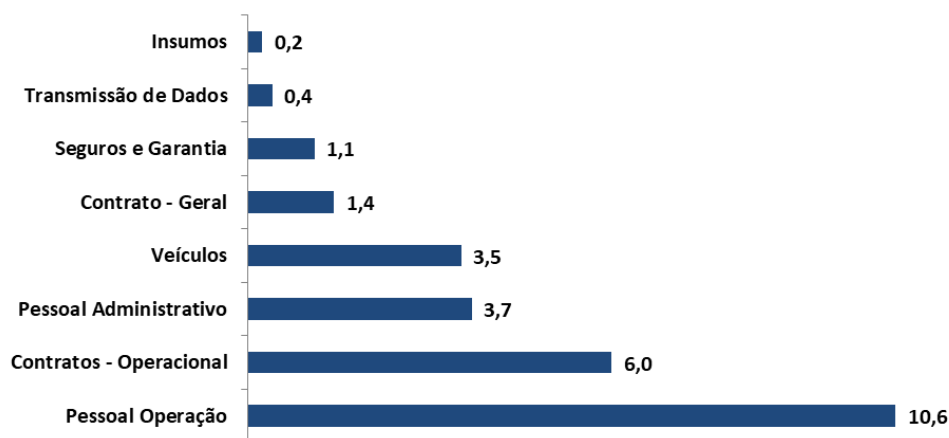
**6.11** Também estão incorporados no investimento estimado para o CCO e CAV, os servidores, equipamentos de informática, mobiliário, telefonia, telas de vídeo e soluções de comunicações.

## **7. CUSTOS E DESPESAS**

**7.1** Os custos e despesas a serem assumidos pela CONCESSIONÁRIA também foram projetados tendo como base os parâmetros operacionais estimados com a adoção da tecnologia OCR.

**7.2** Estima-se um custo anual médio de R\$ 27 milhões (vinte e sete milhões reais) da CONCESSIONÁRIA.

**7.3** A operação de apoio à fiscalização seria realizada pela CONCESSIONÁRIA, principalmente, por meio de automóveis e motocicletas dotados de kits OCR que realizariam a leitura automática de placas.



**Figura 2: Custo médio anual estimado pelo Plano de Negócios de Referência**

**Fonte: Elaboração Própria.**

**7.4** Aproximadamente R\$ 10,6 milhões (dez milhões e seiscentos mil reais) anuais seriam dispendidos com o pessoal operacional.

**7.5** São estimados 114 (cento e catorze) monitores da CONCESSIONÁRIA responsáveis por checar, a pé ou de motocicleta, situações que necessitem de complementação de informações em relação à leitura automatizada das placas ou locais em que o uso de automóveis não seja eficiente operacionalmente.



**7.6** Também são estimados 16 (dezesesseis) supervisores da operação e 59 (cinquenta e nove) motoristas de veículo OCR.

**7.7** Adicionalmente, foram estimados 26 (vinte e seis) funcionários alocados no CCO.

**7.8** Foram projetados custos anuais de R\$ 6,0 milhões (seis milhões de reais) em contratos relacionados à operação.

**7.9** Dentro de contratos operacionais, cerca de R\$ 5,2 milhões (cinco milhões e duzentos mil reais) anuais seriam referentes ao custo com comissão de cartão de débito.

**7.10** Também estão considerados nos custos de contratos operacionais os dispêndios médios anuais referentes à contratação de agente de apoio à fiscalização, R\$ 0,3 milhão (trezentos mil reais), assessoria de riscos, R\$ 0,1 milhão (cem mil reais), e pagamento por uso das VAGAS do Mercado Municipal Paulistano, R\$ 0,3 milhão (trezentos mil reais).

**7.11** Aproximadamente R\$ 3,7 milhões (três milhões de reais e setecentos mil reais) ao ano seriam gastos com pessoal administrativo.

**7.12** Estima-se o custo anual de R\$ 3,5 milhões (três milhões e quinhentos mil reais) na operação de veículos.

**7.13** Inclui-se na conta de veículos o aluguel de veículos e motocicletas, o custo com combustível e a manutenção periódica destes.

**7.14** Para a operação do apoio à fiscalização, é estimado o uso de 26 (vinte e seis) automóveis e 65 (sessenta e cinco) motocicletas.

**7.15** É estimado o custo anual de R\$ 1,4 milhão (um milhão e quatrocentos mil reais) em contratos gerais.

**7.16** Dentro do custo acima estão incorporados os gastos com manutenção dos equipamentos da operação nos PONTOS DE VENDA, dos PDAs utilizados pelos monitores, do Sistema de Tecnologia da Informação do CCO.

**7.17** Na mesma conta estão contabilizados os custos com assessorias jurídica e contábil, auditoria de qualidade, serviço de atendimento ao usuário e serviço de limpeza da sede administrativa.

**7.18** O custo de manutenção de seguros e garantias é estimado em R\$ 1,1 milhão (um milhão e cem mil reais).

**7.19** Ainda são estimados custos anuais de R\$ 0,4 milhão (quatrocentos mil reais) em transmissão de dados e de R\$ 0,2 milhão (duzentos mil reais) em insumos administrativos, dentre eles material de limpeza, elétrico, telefone e energia.

**7.20** Destaca-se, que é estimada uma despesa pré-operacional de R\$ 7,8 milhões (sete milhões e oitocentos mil reais) que inclui:

- a) integração entre Sistema de Tecnologia da Informação da CONCESSIONÁRIA e do PODER CONCEDENTE;
- b) desenvolvimento da APLICAÇÃO MÓVEL, projetos, compra de CADs não comercializados pelas CREDENCIADAS,
- c) Plano de Comunicação;
- d) consultorias de RH, Qualidade e de Implantação de Relatórios Gerenciais,
- e) recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos
- f) desenvolvimento do site da CONCESSIONÁRIA.

**7.21** Considerou-se o valor de R\$ 3,3 milhões (três milhões e trezentos mil reais) referentes à compra de CADs não comercializados pela CREDENCIADAS ao final do período de TRANSFERÊNCIA OPERACIONAL.

**7.22** Ressalta-se que o Plano de Negócios de Referência considera a operação exclusiva da CONCESSIONÁRIA na venda de CADs por APLICAÇÃO MÓVEL.

**7.23** A proporção de vendas de CADs por meio da APLICAÇÃO MÓVEL em relação ao total de vendas seria de 77,0% (setenta e sete por cento) no primeiro ano e cresceria até atingir 90,0% (noventa por cento) no quinto ano de operação.

Mix de Vendas	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Apliação Móvel	77%	80%	83%	87%	90%
Ponto de Venda	23%	20%	17%	13%	10%

**Figura 3: Mix de Vendas estimado pelo Plano de Negócios de Referência**

Fonte: Elaboração Própria.

**7.24** Estima-se a relação de 21 (vinte e uma) vagas por PONTO DE VENDA no primeiro de operação.

**7.25** No quarto ano de operação, a relação é estimada em 50 (cinquenta) vagas por PONTO DE VENDA, mantendo-se estável até o final do CONTRATO.

## **8. RECEITAS**

**8.1** Estima-se que a receita da CONCESSIONÁRIA atinja R\$ 195,2 milhões (cento e noventa e cinco milhões e duzentos mil reais) ao ano a partir do 6º ano de CONTRATO.

## **9. POLÍTICA TARIFÁRIA**

**9.1** A TARIFA do SERVIÇO DE ESTACIONAMENTO ROTATIVO foi estimada em R\$ 5,00 (cinco reais) por CAD, mantendo-se estável, em termos reais, até o final do CONTRATO.

**9.2** Foi considerada a regra de um CAD por uma hora de utilização do SERVIÇO DE ESTACIONAMENTO ROTATIVO.

## **10. RECEITA POR CAD**

**10.1** Foi estimada a receita de R\$ 5,00 (cinco reais) por CAD para CONCESSIONÁRIA no caso das vendas via APLICAÇÃO MÓVEL.

**10.2** Foi estimada a receita de R\$ 4,25 (quatro vírgula vinte e cinco) por CAD para CONCESSIONÁRIA no caso das vendas via PONTO DE VENDA.

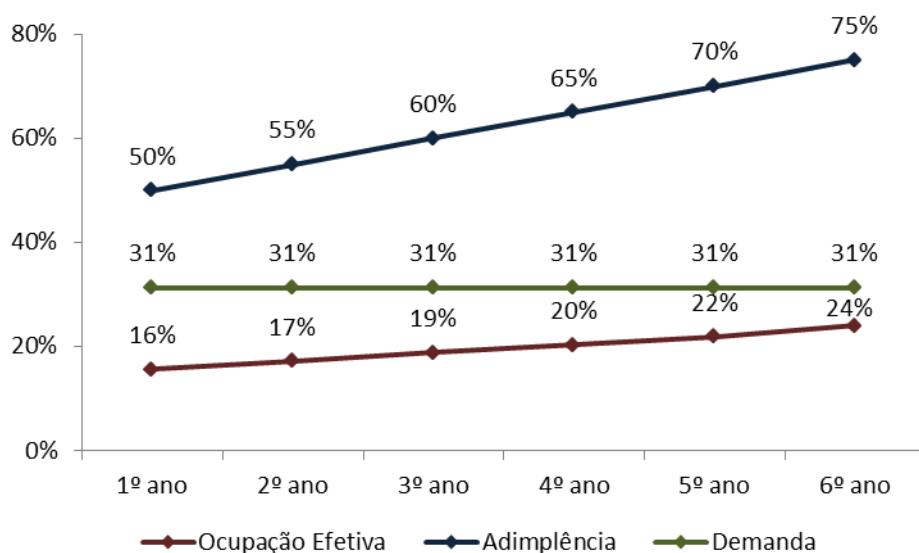
## **11. OCUPAÇÃO**

**11.1** Foi estimada a taxa de adimplência de 50,0% (cinquenta por cento) no primeiro ano de operação e elevação linear da taxa até o quinto ano de operação, atingindo 75,0% (setenta e cinco por cento) no sexto ano de operação e assim permanecendo até final do prazo da concessão.

**11.2** Considera-se uma taxa de demanda constante do SERVIÇO DE ESTACIONAMENTO ROTATIVO, de 31% (trinta e um por cento) das horas disponíveis.

**11.3** Assim, a taxa de ocupação efetiva do sistema parte de 16,0% (dezesesseis por cento) no primeiro ano de contrato e chega a 24,0% (vinte e quatro por cento) no sexto ano de operação.

**11.4** A partir do sexto ano foram mantidas constantes as taxas de adimplência, de demanda e de ocupação efetiva.



**Figura 4: Taxas de Adimplência, de Ocupação Efetiva e de Demanda estimadas pelo Plano de Negócios de Referência**

Fonte: Elaboração Própria.

**11.5** Abaixo, exibe-se a taxa de ocupação efetiva estimada por REGIÃO de operação do SERVIÇO DE ESTACIONAMENTO ROTATIVO para os seis primeiros anos de operação.

#	Região	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano
1 -	Liberdade	21,1%	23,2%	25,3%	27,4%	29,5%	31,7%
2 -	República	11,0%	12,1%	13,2%	14,3%	15,4%	16,5%
3 -	Gasômetro	12,2%	13,4%	14,6%	15,9%	17,1%	18,3%
4 -	Santa Cecília	14,4%	15,8%	17,3%	18,7%	20,2%	21,6%
5 -	Santa Efigênia	20,2%	22,2%	24,2%	26,3%	28,3%	30,3%
6 -	Mercado	21,9%	24,1%	26,3%	28,5%	30,7%	32,9%
7 -	Prates	15,5%	17,1%	18,6%	20,2%	21,7%	23,3%

8 -	José Paulino	19,1%	21,0%	22,9%	24,8%	26,7%	28,7%
9 -	Santana	17,8%	19,6%	21,4%	23,1%	24,9%	26,7%
10 -	Brás	11,0%	12,1%	13,2%	14,3%	15,4%	16,5%
11 -	Oriente	16,5%	18,2%	19,8%	21,5%	23,1%	24,8%
12 -	Silva Teles	18,4%	20,2%	22,1%	23,9%	25,8%	27,6%
13 -	Penha	6,0%	6,6%	7,2%	7,8%	8,4%	9,0%
14 -	Tatuapé I	17,7%	19,5%	21,2%	23,0%	24,8%	26,6%
15 -	Moóca	11,6%	12,8%	13,9%	15,1%	16,2%	17,4%
16 -	Ipiranga	8,6%	9,5%	10,3%	11,2%	12,0%	12,9%
17 -	Vila Formosa	6,9%	7,6%	8,3%	9,0%	9,7%	10,4%
18 -	Itaquera	4,3%	4,7%	5,2%	5,6%	6,0%	6,5%
19 -	Conceição	10,7%	11,8%	12,8%	13,9%	15,0%	16,1%
20 -	Florêncio de Abreu	18,0%	19,8%	21,6%	23,4%	25,2%	27,0%
21 -	Vila Clementino	26,1%	28,7%	31,3%	33,9%	36,5%	39,2%
22 -	Tutóia	7,7%	8,5%	9,2%	10,0%	10,8%	11,6%
23 -	Bela Vista	10,7%	11,8%	12,8%	13,9%	15,0%	16,1%
24 -	Tatuapé II	3,6%	4,0%	4,3%	4,7%	5,0%	5,4%
25 -	Vinte e Cinco de Março	13,3%	14,6%	16,0%	17,3%	18,6%	20,0%
26 -	Castro Alves	20,4%	22,4%	24,5%	26,5%	28,6%	30,6%
27 -	Pari	17,0%	18,7%	20,4%	22,1%	23,8%	25,5%
28 -	Cambuci I	10,1%	11,1%	12,1%	13,1%	14,1%	15,2%
29 -	Cambuci II	13,6%	15,0%	16,3%	17,7%	19,0%	20,4%
30 -	Pompeia	19,2%	21,1%	23,0%	25,0%	26,9%	28,8%
31 -	Charles Miller	1,9%	2,1%	2,3%	2,5%	2,7%	2,9%
32 -	Angélica	23,5%	25,9%	28,2%	30,6%	32,9%	35,3%
33 -	Lorena	22,4%	24,6%	26,9%	29,1%	31,4%	33,6%
34 -	Augusta	22,7%	25,0%	27,2%	29,5%	31,8%	34,1%
35 -	Estados Unidos I	17,2%	18,9%	20,6%	22,4%	24,1%	25,8%
36 -	Pamplona	18,1%	19,9%	21,7%	23,5%	25,3%	27,2%
37 -	Eng. Luis Carlos Berrini	12,4%	13,6%	14,9%	16,1%	17,4%	18,6%
38 -	Paraíso	30,1%	33,1%	36,1%	39,1%	42,1%	45,2%
39 -	Moema	19,1%	21,0%	22,9%	24,8%	26,7%	28,7%
40 -	Vila Mariana	19,6%	21,6%	23,5%	25,5%	27,4%	29,4%
41 -	Praça da Árvore	13,7%	15,1%	16,4%	17,8%	19,2%	20,6%
42 -	Aeroporto	6,5%	7,2%	7,8%	8,5%	9,1%	9,8%
43 -	Santo Amaro	7,7%	8,5%	9,2%	10,0%	10,8%	11,6%
44 -	Brooklin	28,9%	31,8%	34,7%	37,6%	40,5%	43,4%
45 -	Itaim	20,9%	23,0%	25,1%	27,2%	29,3%	31,4%
46 -	Cidade Jardim	13,3%	14,6%	16,0%	17,3%	18,6%	20,0%
47 -	Faria Lima	16,5%	18,2%	19,8%	21,5%	23,1%	24,8%

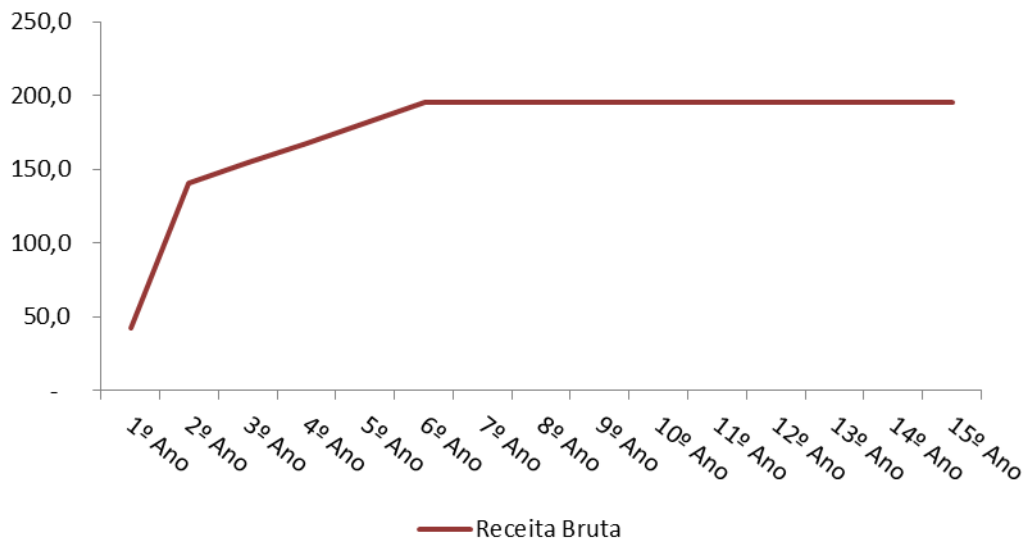
48 -	Pinheiros	15,7%	17,3%	18,8%	20,4%	22,0%	23,6%
49 -	Vila Olímpia	18,0%	19,8%	21,6%	23,4%	25,2%	27,0%
50 -	Lapa	17,0%	18,7%	20,4%	22,1%	23,8%	25,5%
51 -	Perdizes	17,1%	18,8%	20,5%	22,2%	23,9%	25,7%
52 -	Vila Sabrina	2,7%	3,0%	3,2%	3,5%	3,8%	4,1%
53 -	Dante Pazzanese	3,0%	3,3%	3,6%	3,9%	4,2%	4,5%
54 -	Estados Unidos II	17,2%	18,9%	20,6%	22,4%	24,1%	25,8%
55 -	Ibirapuera	22,2%	24,4%	26,6%	28,9%	31,1%	33,3%
56 -	Vila Prudente	8,0%	8,8%	9,6%	10,4%	11,2%	12,0%
57 -	Museu do Ipiranga	4,2%	4,6%	5,0%	5,5%	5,9%	6,3%
60 -	Belém	5,4%	5,9%	6,5%	7,0%	7,6%	8,1%
62 -	Vila Maria	6,3%	6,9%	7,6%	8,2%	8,8%	9,5%
63 -	Cachoeirinha	4,9%	5,4%	5,9%	6,4%	6,9%	7,4%
64 -	São Miguel	2,5%	2,8%	3,0%	3,3%	3,5%	3,8%
67 -	Socorro	4,9%	5,4%	5,9%	6,4%	6,9%	7,4%
73 -	Tatuapé III	5,8%	6,4%	7,0%	7,5%	8,1%	8,7%
74 -	Aclimação	9,8%	10,8%	11,8%	12,7%	13,7%	14,7%
75 -	Guaianases	0,6%	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%	0,9%
78 -	São João Clímaco	4,8%	5,3%	5,8%	6,2%	6,7%	7,2%
79 -	Água Rasa	4,7%	5,2%	5,6%	6,1%	6,6%	7,1%

**Figura 5: Taxa de Ocupação Efetiva estimadas por área pelo Plano de Negócios de Referência**

Fonte: Elaboração Própria.

## 12. RECEITA BRUTA ANUAL

12.1 Abaixo, apresenta-se a estimativa de receita bruta anual da CONCESSIONÁRIA.



**Figura 6: Receita Bruta Anual estimada pelo Plano de Negócios de Referência**

Fonte: Elaboração Própria.

### **13. DRE, FLUXO DE CAIXA E CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DOS INVESTIMENTOS**

**13.1** A partir das premissas de receitas, custos operacionais e investimentos estimados, apresenta-se o a DRE e o Fluxo de Caixa do projeto:

Demonstração do Resultado do Exercício		1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano	13º Ano	14º Ano	15º Ano
<b>EBITDA</b>		<b>10,77</b>	<b>86,18</b>	<b>97,10</b>	<b>108,24</b>	<b>118,82</b>	<b>129,47</b>	<b>129,96</b>	<b>129,94</b>	<b>129,93</b>	<b>129,92</b>	<b>129,78</b>	<b>129,91</b>	<b>129,90</b>	<b>129,90</b>	<b>129,85</b>
Margem Ebitda %		30%	71%	73%	75%	76%	77%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%
<b>(+) Receita Operacional Bruta (ROB)</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>42,5</b>	<b>140,8</b>	<b>154,2</b>	<b>167,8</b>	<b>181,4</b>	<b>195,2</b>	<b>195,2</b>	<b>195,2</b>	<b>195,2</b>	<b>195,2</b>	<b>195,2</b>	<b>195,2</b>	<b>195,2</b>	<b>195,2</b>	<b>195,2</b>
Receita com Zona Azul	R\$ milhões	42,5	140,8	154,2	167,8	181,4	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2
<b>(-) Impostos Indiretos</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>(6,1)</b>	<b>(20,1)</b>	<b>(22,0)</b>	<b>(23,9)</b>	<b>(25,9)</b>	<b>(27,8)</b>	<b>(27,8)</b>	<b>(27,8)</b>	<b>(27,8)</b>	<b>(27,8)</b>	<b>(27,8)</b>	<b>(27,8)</b>	<b>(27,8)</b>	<b>(27,8)</b>	<b>(27,8)</b>
PIS	R\$ milhões	(0,7)	(2,3)	(2,5)	(2,8)	(3,0)	(3,2)	(3,2)	(3,2)	(3,2)	(3,2)	(3,2)	(3,2)	(3,2)	(3,2)	(3,2)
COFINS	R\$ milhões	(3,2)	(10,7)	(11,7)	(12,8)	(13,8)	(14,8)	(14,8)	(14,8)	(14,8)	(14,8)	(14,8)	(14,8)	(14,8)	(14,8)	(14,8)
ISS	R\$ milhões	(2,1)	(7,0)	(7,7)	(8,4)	(9,1)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)
<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>36,4</b>	<b>120,7</b>	<b>132,3</b>	<b>143,9</b>	<b>155,6</b>	<b>167,4</b>	<b>167,4</b>	<b>167,4</b>	<b>167,4</b>	<b>167,4</b>	<b>167,4</b>	<b>167,4</b>	<b>167,4</b>	<b>167,4</b>	<b>167,4</b>
<b>(-) Custo e Despesas Diretas</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>(2,12)</b>	<b>(7,04)</b>	<b>(7,71)</b>	<b>(8,39)</b>	<b>(9,07)</b>	<b>(9,76)</b>	<b>(9,76)</b>	<b>(9,76)</b>	<b>(9,76)</b>	<b>(9,76)</b>	<b>(9,76)</b>	<b>(9,76)</b>	<b>(9,76)</b>	<b>(9,76)</b>	<b>(9,76)</b>
Outorga Variável	R\$ milhões	(2,1)	(7,0)	(7,7)	(8,4)	(9,1)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>34,3</b>	<b>113,7</b>	<b>124,6</b>	<b>135,5</b>	<b>146,5</b>	<b>157,6</b>	<b>157,6</b>	<b>157,6</b>	<b>157,6</b>	<b>157,6</b>	<b>157,6</b>	<b>157,6</b>	<b>157,6</b>	<b>157,6</b>	<b>157,6</b>
<b>(-) OPEX</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>(51,1)</b>	<b>(68,5)</b>	<b>(67,9)</b>	<b>(67,2)</b>	<b>(67,2)</b>	<b>(67,4)</b>	<b>(66,8)</b>	<b>(66,9)</b>	<b>(67,2)</b>	<b>(67,8)</b>	<b>(69,0)</b>	<b>(70,4)</b>	<b>(73,0)</b>	<b>(77,6)</b>	<b>(88,4)</b>
Despesas Operacionais e Administrativas	R\$ milhões	(23,5)	(27,5)	(27,4)	(27,2)	(27,7)	(28,2)	(27,7)	(27,7)	(27,7)	(27,7)	(27,7)	(27,7)	(27,7)	(27,7)	(27,8)
Despesa com Amortização	R\$ milhões	(27,5)	(41,0)	(40,4)	(39,9)	(39,5)	(39,3)	(39,2)	(39,3)	(39,6)	(40,1)	(41,1)	(42,7)	(45,3)	(49,9)	(60,7)
<b>(=) EBIT</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>(16,8)</b>	<b>45,2</b>	<b>56,7</b>	<b>68,3</b>	<b>79,3</b>	<b>90,2</b>	<b>90,8</b>	<b>90,7</b>	<b>90,4</b>	<b>89,8</b>	<b>88,6</b>	<b>87,2</b>	<b>84,6</b>	<b>80,0</b>	<b>69,2</b>
<b>(+/-) Resultado Financeiro</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>-</b>	<b>(0,91)</b>	<b>(0,74)</b>	<b>(0,74)</b>	<b>(0,74)</b>	<b>(0,73)</b>	<b>(0,72)</b>	<b>(0,70)</b>	<b>(0,67)</b>	<b>(0,63)</b>	<b>(0,59)</b>	<b>(0,53)</b>	<b>(0,46)</b>	<b>(0,36)</b>	<b>(0,24)</b>
(-) Despesas Financeiras	R\$ milhões	-	(0,9)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,6)	(0,6)	(0,5)	(0,5)	(0,4)	(0,2)
(+) Receitas Financeiras	R\$ milhões	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Lucro Antes do IRPJ e CSSL (EBT)</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>(16,8)</b>	<b>44,3</b>	<b>56,0</b>	<b>67,6</b>	<b>78,5</b>	<b>89,5</b>	<b>90,1</b>	<b>90,0</b>	<b>89,7</b>	<b>89,1</b>	<b>88,1</b>	<b>86,7</b>	<b>84,1</b>	<b>79,6</b>	<b>68,9</b>
<b>IRPJ e CSSL</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>-</b>	<b>(10,5)</b>	<b>(17,8)</b>	<b>(23,0)</b>	<b>(26,7)</b>	<b>(30,4)</b>	<b>(30,6)</b>	<b>(30,6)</b>	<b>(30,5)</b>	<b>(30,3)</b>	<b>(29,9)</b>	<b>(29,4)</b>	<b>(28,6)</b>	<b>(27,1)</b>	<b>(23,4)</b>
<b>(=) Lucro ou Prejuízo Líquido do Período</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>(16,8)</b>	<b>33,7</b>	<b>38,1</b>	<b>44,63</b>	<b>51,87</b>	<b>59,1</b>	<b>59,5</b>	<b>59,4</b>	<b>59,2</b>	<b>58,9</b>	<b>58,1</b>	<b>57,2</b>	<b>55,6</b>	<b>52,6</b>	<b>45,5</b>

Figura 7: DRE do Plano de Negócios de Referência

Fonte: Elaboração Própria



Demonstrativo de Fluxo de Caixa		1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano	13º Ano	14º Ano	15º Ano
<b>Fluxo de Caixa das ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>																
(+) Recebimentos dos Clientes	R\$ milhões	41,3	138,1	153,9	167,4	181,1	194,8	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2	195,2
(+) Recebimento de Juros	R\$ milhões	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pagamentos de Fomecedores, Empregados e Despesas	R\$ milhões	(20,7)	(26,6)	(27,5)	(27,3)	(27,7)	(28,1)	(27,7)	(27,7)	(27,7)	(27,7)	(27,8)	(27,6)	(27,6)	(27,5)	(27,2)
(-) Pagamentos de Outorga Variável	R\$ milhões	(1,6)	(7,0)	(7,7)	(8,3)	(9,0)	(9,7)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(9,8)	(10,6)
(-) Pagamento de Impostos e Taxas	R\$ milhões	(5,7)	(29,8)	(39,7)	(46,8)	(52,4)	(58,1)	(58,4)	(58,4)	(58,3)	(58,1)	(57,7)	(57,3)	(56,4)	(54,9)	(51,2)
(-) Pagamento de Juros	R\$ milhões	-	(0,9)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,7)	(0,6)	(0,6)	(0,5)	(0,5)	(0,4)	(0,2)
<b>(=) Fluxo de Caixa Líquido da ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>13,3</b>	<b>73,8</b>	<b>78,3</b>	<b>84,3</b>	<b>91,2</b>	<b>98,1</b>	<b>98,6</b>	<b>98,7</b>	<b>98,8</b>	<b>99,0</b>	<b>99,3</b>	<b>100,0</b>	<b>101,0</b>	<b>102,7</b>	<b>106,0</b>
<b>Fluxo de Caixa das ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>																
(-) Ativo Construído	R\$ milhões	(22,0)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)	(1,8)
(-) Outorga Fixa	R\$ milhões	(408,3)	(209,9)	(11,4)	(11,4)	(11,4)	(11,4)	(11,4)	(11,4)	(11,4)	(11,4)	(11,4)	(11,4)	(11,4)	(11,4)	(11,4)
<b>(=) Fluxo de Caixa Líquido da ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>(430,3)</b>	<b>(211,6)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>	<b>(13,2)</b>
<b>Fluxo de Caixa das ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>																
(+) Recebimentos por Integralização de Capital	R\$ milhões	406,0	137,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Recebimento de Empréstimos e Financiamentos	R\$ milhões	11,0	11,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
(-) Pagamento de Dividendos	R\$ milhões	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Amortização de Empréstimos e Financiamento	R\$ milhões	-	(11,0)	(0,8)	(0,9)	(1,0)	(1,1)	(1,2)	(1,3)	(1,4)	(1,6)	(1,8)	(2,0)	(2,3)	(2,7)	(3,6)
<b>(=) Fluxo de Caixa Líquido da ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>417,01</b>	<b>137,80</b>	<b>0,04</b>	<b>(0,03)</b>	<b>(0,11)</b>	<b>(0,20)</b>	<b>(0,30)</b>	<b>(0,41)</b>	<b>(0,54)</b>	<b>(0,69)</b>	<b>(0,86)</b>	<b>(1,09)</b>	<b>(1,38)</b>	<b>(1,83)</b>	<b>(2,71)</b>
<b>Variação nas Disponibilidades do Período</b>	<b>R\$ milhões</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>65,2</b>	<b>71,1</b>	<b>77,9</b>	<b>84,8</b>	<b>85,1</b>	<b>85,1</b>	<b>85,1</b>	<b>85,2</b>	<b>85,3</b>	<b>85,8</b>	<b>86,4</b>	<b>87,7</b>	<b>90,1</b>
Saldo Inicial das Disponibilidades	R\$ milhões	-	-	-	65,2	136,2	214,1	298,9	384,0	469,1	554,2	639,3	724,6	810,4	896,8	984,6
Saldo Final das Disponibilidades	R\$ milhões	-	-	65,2	136,2	214,1	298,9	384,0	469,1	554,2	639,3	724,6	810,4	896,8	984,6	1.074,7

Figura 8 :Demonstrativo de Fluxo de Caixa do Plano de Negócios de Referência

Fonte: Elaboração Própria

**13.2** O Cronograma Físico-Financeiro considera os investimentos e os reinvestimentos:

Item	Valor (R\$)	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	6º Ano	7º Ano	8º Ano	9º Ano	10º Ano	11º Ano	12º Ano	13º Ano	14º Ano	15º Ano
Desenvolvimento PDV	0,4	26%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
PDA's	0,6	42%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Kit OCR	14,2	42%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Sinalização Horizontal e Vertical	11,3	64%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
CCO e CAV	20,4	42%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
<b>Total</b>	<b>46,9</b>	<b>47%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>

**Figura 9 :Cronograma Físico-Financeiro**

**Fonte: Elaboração Própria**