



CONCORRÊNCIA N° EC/001/2022/SGM-SEDP

OBJETO: CONCESSÃO DOS SERVIÇOS CEMITERIAIS, ENVOLVENDO A GESTÃO, OPERAÇÃO, MANUTENÇÃO, EXPLORAÇÃO, REVITALIZAÇÃO E EXPANSÃO DOS 22 (VINTE E DOIS) CEMITÉRIOS E CREMATÓRIOS PÚBLICOS E DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS FUNERÁRIOS NO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO.

EDITAL DE LICITAÇÃO

ANEXO XI – PLANO DE NEGÓCIOS DE REFERÊNCIA

ÍNDICE

CAPÍTULO I – ASPECTOS GERAIS.....	3
CAPÍTULO II – MODELO DE INVESTIMENTOS	5
CAPÍTULO III – RECEITAS	13
CAPÍTULO IV – CUSTOS E DESPESAS	21
CAPÍTULO V – CUSTOS E DESPESAS	30

CAPÍTULO I – ASPECTOS GERAIS

1. INTRODUÇÃO

1.1. Este documento reúne as principais informações sobre o plano de negócios referencial da CONCESSÃO dos SERVIÇOS CEMITERIAIS, envolvendo a gestão, operação, manutenção, exploração, revitalização e expansão dos 22 (vinte e dois) CEMITÉRIOS e CREMATÓRIOS e da prestação de SERVIÇOS FUNERÁRIOS no Município de São Paulo.

1.2. O objetivo deste documento é o de constituir uma referência, apresentando o racional adotado para as premissas de negócio consideradas na etapa de modelagem.

1.2.1. O presente documento possui caráter não vinculante, isto é, as opções tomadas para a concepção deste estudo não vinculam os LICITANTES, que possuem autonomia para adotar outras escolhas que impactem na geração de receitas e na realização de despesas e investimentos.

2. DEFINIÇÕES

2.1. Para os fins do presente documento, e sem prejuízo de outras definições aqui estabelecidas, as expressões seguintes são assim definidas:

(a) CAPEX: sigla da expressão inglesa Capital Expenditure (em português, despesas de capital ou investimento em bens de capital) e que designa o montante de dinheiro despendido na aquisição (ou introdução de melhorias) de bens de capital de uma determinada empresa;

(b) EBITDA: sigla da expressão inglesa Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (em português, lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização);

(c) OPEX: sigla da expressão inglesa Operational Expenditure (em português, despesas operacionais) e designa o montante de dinheiro que deverá ser despendido

para manter em operação os bens de capital de uma determinada empresa, nomeadamente os equipamentos e instalações;

(d) PMI: Procedimento de Manifestação de Interesse do Edital de Chamamento Público nº 03/2017/SMDP, que trouxe estudos acerca da modelagem operacional, econômico-financeira, jurídica e de engenharia e arquitetura para a revitalização, modernização, operação, manutenção e gestão dos CEMITÉRIOS e CREMATÓRIOS;

(e) PPMI: Procedimento Preliminar de Manifestação de Interesse do Chamamento Público nº 06/SMDP/2017, que trouxe subsídios acerca da abordagem e fluxograma de atendimento, tecnologia de rastreamento, sistema de reserva de salas de velório e indicadores de desempenho;

(f) SG&A: sigla da expressão inglesa *Selling, General and Administrative Expense* (em português, despesas de vendas, gerais e administrativas) e designa o montante de dinheiro que deverá ser despendido para as atividades administrativas de uma determinada empresa, normalmente são despesas fixas e indiretas ao negócio da empresa;

3. PARÂMETROS GERAIS DA CONCESSÃO

3.1. Para análise do atual Plano de Negócios de Referência, devem ser considerados os parâmetros gerais da concessão:

- (a)** Modalidade de contratação, que se trata de concessão de serviços;
- (b)** Prazo do CONTRATO de 25 (vinte e cinco) anos; e
- (c)** Prazo máximo para execução do PROGRAMA DE INTERVENÇÃO de 48 (quarenta e oito) meses.

CAPÍTULO II – MODELO DE INVESTIMENTOS

4. ASPECTOS GERAIS DO CAPEX

4.1. Os investimentos necessários para revitalização e manutenção dos CEMITÉRIOS e CREMATÓRIO municipais e para a prestação de SERVIÇOS FUNERÁRIOS e SERVIÇOS CEMITERIAIS após a CONCESSÃO acontecerão de acordo com o cronograma previsto no APÊNDICE III – CRONOGRAMA, observados os Parâmetros Mínimos de Dimensionamento, os Indicadores de Qualidade de Serviço e as demais regras previstas no ANEXO II – MINUTA DO CONTRATO e nos ANEXOS do EDITAL.

4.2. Os CEMITÉRIOS e CREMATÓRIO municipais de São Paulo têm cerca de 2,9 (dois vírgula nove) milhões de metros quadrados de terreno, com estruturas internas como salas de velório, capelas, vestiários, áreas administrativas, ossuários entre outras.

5. INVESTIMENTOS EM CEMITÉRIOS E CREMATÓRIOS

5.1. Para calcular o custo do m² (metro quadrado) das obras a serem realizadas nos CEMITÉRIOS e CREMATÓRIOS, foram utilizadas duas fontes de valores principais: (i)

Tabela de Custos Unitários da SIURB de julho de 2021¹ e (ii) o Custo Unitário Básico (CUB)² de dezembro de 2021.

5.2. A Tabela de Custos Unitários da SIURB é uma base de dados pública com centenas de composições de obras de edificações e urbanização, materiais, mão-de-obra e equipamentos, e é fornecida pela Secretaria de Infraestrutura Urbana e Obras do Município de São Paulo (SIURB) e revisada periodicamente contemplando as mudanças dos valores dos índices e impostos incidentes na construção civil.

5.3. O Custo Unitário Básico (CUB) da construção civil é instrumento de referência na construção civil.

5.4. O CUB é calculado mensalmente pelos Sindicatos da Indústria da Construção Civil, o CUB determina o custo global de obra, de modo que a metodologia do CUB consiste no levantamento de dados referentes aos salários, preços de materiais e mão-de-obra, despesas administrativas e equipamentos com base nos procedimentos técnicos definidos na norma ABNT NBR 12721:2006.

5.5. Exclusivamente em relação aos BLOCOS 1, 2 e 3, foi prevista a contratação de serviços especializados de reforma e restauro dos bens tombados especificados APÊNDICE II – ENCARGOS DE OBRAS. Nesses casos o cálculo do CAPEX utilizou-se de licitações realizadas pelo Poder Público e optou-se pela manutenção da fonte de dados adotada sendo essa a Tabela do Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI) do Governo Federal.

5.5.1. Quando necessário, os valores foram atualizados até dezembro de 2021 utilizando o INCC (Índice Nacional da Construção Civil).

5.6. O CAPEX foi calculado levando em consideração os reparos de todas as instalações e infraestrutura existentes nos CEMITÉRIOS e no CREMATÓRIO Vila Alpina, a construção

¹ Tabelas de custos Unitários da SIURB de 2021. Disponível em: < [Tabelas de Custos | Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras | Prefeitura da Cidade de São Paulo](#)>.

² Custo Unitário básico de dezembro de 2021. Disponível em: <<http://www.cub.org.br/projetos-padrao>>.

de edificações de apoio ao usuário e a operação, incluindo a implantação dos novos CREMATÓRIOS, bem como a requalificação da infraestrutura nos CEMITÉRIOS com maior precariedade, visando manter a qualidade do serviço.

5.7. Em linhas gerais, as INTERVENÇÕES OBRIGATÓRIAS a serem realizadas pela CONCESSIONÁRIA nos CEMITÉRIOS e CREMATÓRIOS foram classificadas da seguinte maneira:

(a) Apoio ao usuário: inclui construção, adequação e reforma de AGÊNCIAS FUNERÁRIAS, sanitários, lanchonetes, acessos aos CEMITÉRIOS, capela, construção de memoriais de mortos políticos, salas de memoriais, entre outros;

(b) Apoio operacional: inclui construção, adequação e reforma de depósito, administração, apoio, vestiário, copa, refeitório, área técnica, capela, velório, sala valorista, sala de cerimônia, entre outros;

(c) Infraestrutura: inclui construção, adequação, instalação e reforma de muro, gradil, alambrado, abrigo, calçamento interno, calçamento externo, sistema de monitoramento para controle em tempo real, iluminação, sinalização, comunicação visual, mobiliário urbano, paisagismo, circulação, adequação da infraestrutura das quadras gerais e OSSUÁRIOS;

(d) Ambiental: inclui Estudo de Viabilidade Ambiental (EVA), licenciamento ambiental e remediação do passivo ambiental;

(e) Máquinas e Equipamentos: maquinário, equipamentos para os funcionários e veículos necessários para a realização das obras civis; e

(f) Outros: serviços como levantamento planialtimétrico, mobilização, desmobilização e manutenção e administração do canteiro, custos de projetos, aprovações e licenciamento.

5.8. As intervenções de Apoio ao Usuário e Apoio Operacional usaram como base de cálculo os valores do CUB/m² - SINDUSCON SP de dezembro de 2021- foi utilizando o

valor de construção da tipologia R-1 normal, que é R\$ 2.089,83/m² (dois mil e oitenta e nove reais e oitenta e três centavos por metro quadrado), e para reforma e reparos o valor referente a 25% (vinte e cinco por cento) do valor de construção, totalizando R\$ 522,46/m² (quinhentos e vinte e dois reais e quarenta e seis centavos por metro quadrado).

5.9. Os valores referentes às intervenções de Infraestrutura e Outros foram definidos por meio das Tabelas de Custos Unitários da SIURB, referente a julho de 2021, sem desoneração, insumos do Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI), contratações realizadas pelo SFMSP e nas informações da modelagem da Concorrência Internacional nº 001/SVMA/2018.

5.10. Os serviços da tabela SIURB utilizados estão dispostas no APÊNDICE ÚNICO deste Anexo e os quantitativos referentes a cada uma das intervenções então no APÊNDICE II – ENCARGOS DE OBRAS do ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA.

5.11. Por fim, o orçamento de Máquinas e Equipamentos foi embasado em parâmetros do PMI – considerada a competência dos interessados na administração e investimentos em CEMITÉRIOS e CREMATÓRIOS.

5.11.1. Os valores foram atualizados até dezembro de 2021 utilizando o INCC (Índice Nacional da Construção Civil).

5.12. Vale reiterar que esses indicadores têm como objetivo determinar o custo global da obra, pois custo real só pode ser obtido após todas as especificações do projeto serem estabelecidas. De acordo com a classificação estabelecida, os valores de CAPEX por CEMITÉRIO e BLOCO podem ser conferidos nas tabelas abaixo.

Tabela 1 – CAPEX Bloco 1 (R\$ mil)

CLASSIFICAÇÃO	Valor Bloco	Consolação	Quarta Parada	Santana	Tremembé	Vila Formosa I	Vila Formosa II	Vila Mariana
APOIO AO USUÁRIO	782	124	186	142	49	114	93	74
APOIO OPERACIONAL	10.413	116	688	778	2.092	1.455	1.066	4.217
INFRAESTRUTURA	111.319	4.905	7.436	2.175	2.483	38.289	52.312	3.720
AMBIENTAL	36.425	5.276	5.294	5.169	5.076	5.246	5.267	5.097
OUTROS	7.179	315	573	192	290	2.439	2.938	433
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	797	14	103	8	15	277	352	27
TOTAL	166.916	10.751	14.280	8.464	10.005	47.819	62.029	13.568

Tabela 2 – CAPEX Bloco 2 (R\$ mil)

CLASSIFICAÇÃO	Valor Bloco	Araçá	Dom Bosco	Santo Amaro	São Paulo	Vila Nova Cachoeirinha
APOIO AO USUÁRIO	1.681	84	706	110	424	357
APOIO OPERACIONAL	4.186	396	1.244	609	590	1.348
INFRAESTRUTURA	58.597	7.679	26.625	1.352	3.478	19.462
AMBIENTAL	25.801	5.311	5.041	5.067	5.053	5.328
OUTROS	3.728	562	1.455	125	318	1.269
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	717	133	268	7	19	291
TOTAL	94.710	14.165	35.339	7.270	9.882	28.054

Tabela 3 – CAPEX Bloco 3 (R\$ mil)

CLASSIFICAÇÃO	Valor Bloco	Campo Grande	Lageado	Lapa	Parelheiros	Saudade
APOIO AO USUÁRIO	363	57	75	68	47	116
APOIO OPERACIONAL	2.475	890	467	471	327	320
INFRAESTRUTURA	33.119	10.041	6.665	3.707	690	12.015
AMBIENTAL	25.518	5.135	5.047	5.164	5.012	5.160
OUTROS	1.997	543	387	321	55	691
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	626	257	11	102	2	255
TOTAL	64.098	16.922	12.653	9.834	6.132	18.558

Tabela 4 – CAPEX Bloco 4 (R\$ mil)

CLASSIFICAÇÃO	Valor Bloco (R\$ mil)	Freguesia do Ó	Itaquera	Penha	São Luiz	São Pedro (Vila Alpina)
APOIO AO USUÁRIO	1.253	14	89	46	143	962
APOIO OPERACIONAL	5.966	600	1.024	92	1.203	3.047
INFRAESTRUTURA	61.834	1.333	11.515	1.030	23.529	24.428
AMBIENTAL	25.747	5.064	5.122	5.010	5.187	5.363
OUTROS	3.838	106	701	73	1.413	1.545
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	588	5	21	5	281	275
TOTAL	99.226	7.121	18.473	6.256	31.756	35.619

5.13. Nestes investimentos, foi considerado o mesmo BDI utilizado pelo SFMSP (Serviço Funerário do Município de São Paulo) de 20,11% (vinte vírgula onze por cento), que é o mesmo utilizado pelo Tribunal de Contas do Município de São Paulo – TCM³.

6. INVESTIMENTOS EM FUNERÁRIAS

6.1. A concessão dos SERVIÇOS FUNERÁRIOS deste Plano de Negócios Referencial envolve a participação de 4 (quatro) CONCESSIONÁRIAS, sendo que cada CONCESSIONÁRIA deverá ter, no mínimo, 4 (quatro) AGÊNCIAS FUNERÁRIAS, das quais pelo menos 2 (duas) deverão ter operação 24 (vinte e quatro) horas por dia, conforme disposto no ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA.

6.2. Os investimentos estimados para as AGÊNCIAS FUNERÁRIAS no município foram segregados em três categorias:

(a) Transporte: veículos adaptados para transporte funerário, de acordo com as exigências estabelecidas pelo DENATRAN, para a execução dos serviços de transporte de cadáver, urnas, homenagens, entre outros;

(b) Mobiliário: armários, balcão de atendimento, cadeiras de atendimento, escrivaninhas, mesas, sofás para espera, entre outros; e

(c) Equipamentos: computadores, impressoras, cofre, telefones, roteadores, entre outros.

6.3. Os investimentos para prestação de SERVIÇOS FUNERÁRIOS pela CONCESSIONÁRIA estão presentes na Tabela 5 abaixo.

³ Os certames abaixo foram utilizados como fonte de pesquisa:
https://portal.tcm.sp.gov.br/Pagina/2071#relatorioItem_9956
<https://portal.tcm.sp.gov.br/Pagina/4115>

Tabela 5 - Investimento SERVIÇOS FUNERÁRIOS - Por CONCESSIONÁRIA

Item	Investimento (R\$)
Veículos	R\$ 3.074.489
Móveis e utensílios	R\$ 41.305
Equipamentos de escritório	R\$ 37.183
Total	R\$ 3.152.978

6.4. Após a depreciação/amortização total dos bens dos SERVIÇOS FUNERÁRIOS, foi considerado o reinvestimento total do item depreciado/amortizado, de modo que a CONCESSIONÁRIA sempre tenha os equipamentos disponíveis para execução dos serviços.

7. DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO

7.1. Conforme a Interpretação ICPC 01 (R1), os ativos são reconhecidos como intangíveis e são integralmente amortizados dentro do prazo da concessão, de forma que ativos que não integram os bens reversíveis estão sendo depreciados ou amortizados conforme a norma contábil aplicada a cada ativo.

7.2. A despeito dos 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 Imposto de Renda - Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), as alíquotas fiscais incidem sobre o valor nominal do bem amortizado. Nesse sentido, foi reconhecido o efeito da inflação sobre os saldos amortizados.

8. ESTRUTURA E CUSTO DE CAPITAL

8.1. A estrutura de capital selecionada ficará a cargo da CONCESSIONÁRIA, podendo esta optar pela captação de financiamentos, de modo que neste estudo, a simulação foi realizada com base em parâmetros de mercado a um Custo Médio do Capital Ponderado (WACC) de 9,62% (nove vírgula sessenta e dois por cento).

CAPÍTULO III – RECEITAS

9. MODELO DE RECEITAS

9.1. Durante a concessão, as CONCESSIONÁRIAS poderão explorar os SERVIÇOS CEMITERIAIS e os SERVIÇOS FUNERÁRIOS no município de São Paulo.

9.2. Este plano de negócios estimou a exploração das seguintes FONTES DE RECEITA:

(a) CEMITÉRIOS: (i) Cessão de terrenos, gavetas e ossuários, por prazo fixo ou indeterminado; (ii) Manutenção de terrenos e ossuários; (iii) Sepultamento; (iv) Exumação; (v) Cremação; e (vi) Aluguel de sala de velório;

(b) SERVIÇOS FUNERÁRIOS: (i) Urnas para cinzas; (ii) Urnas mortuárias; (iii) Transporte funerário; (iv) Artigos para cerimônias (enfeites florais, paramentos, etc); e (v) Outras receitas (flores, véu, etc); e

(c) Todos os cálculos, inclusive para os custos e despesas, foram feitos em bases reais, sem o efeito da inflação.

9.3. A estimativa de volume de venda de cada linha de receita estimada foi projetada levando em consideração os seguintes parâmetros:

(a) Histórico de óbitos no município de São Paulo;

(b) Histórico de venda de SERVIÇOS FUNERÁRIOS pelo Serviço Funerário do Município de São Paulo (SFMSP);

(c) Histórico de sepultamentos, exumações e cremações nos CEMITÉRIOS pelo Serviço Funerário do Município de São Paulo (SFMSP);

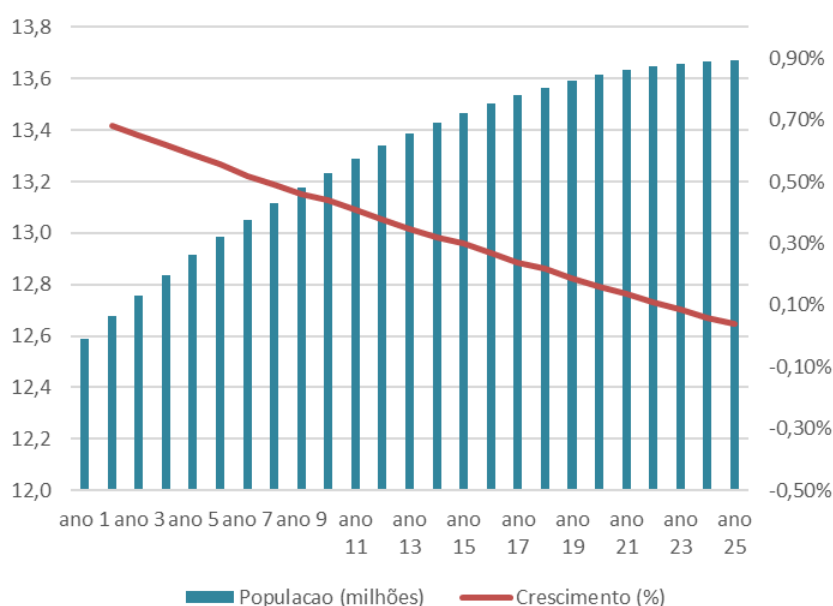
(d) Dados presentes nos Estudos do PMI; e

(e) Dados presentes nos subsídios entregues no PPMI.

9.4. A projeção de óbitos no município de São Paulo teve como base a população do município em 2021 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 12,4

(doze vírgula quatro) milhões de habitantes, atualizada para os anos seguintes em função do crescimento projetado da população do Estado de São Paulo pelo IBGE, resultando em uma população estimada para o primeiro ano da concessão de 12,6 (doze vírgula seis) milhões de habitantes.

Gráfico 1 – Projeção de População do Município



9.5. Após a projeção da população, foi estimado o número de óbitos no Município. Com base na estatística de mortalidade projetada pelo IBGE ao longo do período da CONCESSÃO, obteve-se a taxa de mortalidade inicial de 0,65% (zero vírgula sessenta e cinco por cento) da população, ou aproximadamente 6,5 (seis vírgula cinco) óbitos para cada 1.000 (mil) habitantes. Com o crescimento da taxa de mortalidade, a projeção para o último ano é de 11,8 (onze vírgula oito) óbitos para cada 1.000 (mil) habitantes.

Gráfico 2 – Projeção de Óbitos no Município

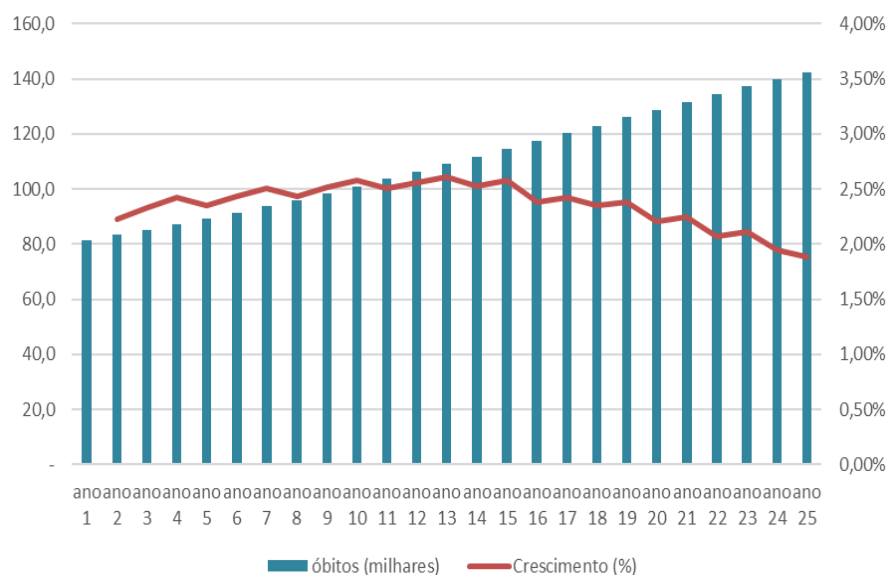
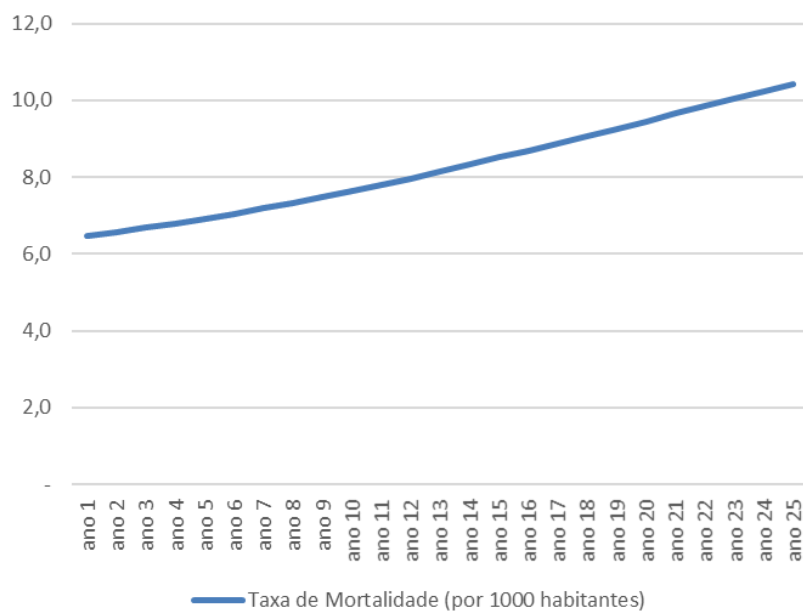


Gráfico 3 – Projeção da Taxa de Mortalidade



9.6. Os dados históricos do SFMSP, dos Estudos do PMI e Subsídios do PPMI foram utilizados para projetar a receita de cada linha prevista neste Plano de Negócios de



Referência em função dos óbitos projetados no Município, de modo que o quadro abaixo indica as receitas estimadas para cada um dos BLOCOS por serviço.

Tabela 6 - Projeção de Receita BLOCO 1

	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Serviços Cemiteriais	25.976	26.599	27.128	27.735	90.831	93.943	104.941	113.640	121.839
Velório	4.695	4.828	4.939	5.007	7.892	8.916	10.123	11.353	12.589
Sepultamento	6.891	7.081	7.244	7.422	7.599	8.586	9.749	10.937	12.123
Exumação	6.261	6.444	6.595	6.756	5.792	6.229	6.927	7.694	8.507
Cessão Terreno Prazo Indeterminado	209	87	-	-	7.420	22.234	29.159	32.217	33.989
Manutenção Terreno	4	9	10	10	29.520	25.077	22.946	21.908	21.416
Cessão Terreno Prazo Fixo	3.336	3.435	3.514	3.600	3.684	4.167	4.727	5.309	5.876
Venda Ossuário	1.379	1.422	1.455	1.488	20.132	1.736	1.966	2.205	2.431
Manutenção Ossuários	-	-	-	-	4.625	4.356	4.129	3.948	3.805
Cremação	-	-	-	-	633	8.644	10.682	12.977	15.464
Aluguel Ossuário	3.201	3.294	3.371	3.453	3.535	3.997	4.533	5.093	5.639
Serviços Funerários	27.853	28.471	29.111	29.835	30.502	34.471	39.221	44.033	48.865
Urna e Urna para cinzas	14.467	14.780	15.108	15.485	15.826	17.874	20.375	22.878	25.427
Transporte	7.091	7.259	7.422	7.607	7.778	8.797	9.989	11.214	12.424
Urna adicional	2.127	2.174	2.224	2.279	2.331	2.636	2.993	3.360	3.722
SF Cerimônia	4.168	4.258	4.357	4.465	4.567	5.164	5.863	6.582	7.292
Total	53.829	55.070	56.239	57.570	121.333	128.414	144.161	157.674	170.704

Tabela 7 - Projeção de Receita BLOCO 2

	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Serviços Cemiteriais	17.498	18.211	18.544	18.896	76.130	82.760	92.458	99.834	105.630
Velório	2.821	2.881	2.947	2.918	6.596	7.460	8.456	9.504	10.519
Sepultamento	5.219	5.331	5.453	5.592	5.725	6.478	7.342	8.251	9.133
Exumação	4.689	4.975	5.093	5.220	3.808	4.181	4.759	5.287	5.853
Cessão Terreno Prazo Indeterminado	156	91	-	-	8.145	24.449	32.138	36.048	37.690
Manutenção Terreno	3	7	8	8	32.024	27.256	25.009	23.964	23.467
Cessão Terreno Prazo Fixo	1.757	1.796	1.838	1.882	1.926	2.178	2.471	2.775	3.074
Venda Ossuário	1.288	1.408	1.444	1.470	13.589	1.713	1.940	2.166	2.409
Manutenção Ossuários	-	-	-	-	2.095	1.857	1.668	1.520	1.411
Cremação	-	-	-	-	372	5.099	6.304	7.658	9.128
Aluguel Ossuário	1.565	1.722	1.761	1.806	1.848	2.090	2.372	2.660	2.947
Serviços Funerários	28.196	28.807	29.454	30.190	30.860	34.881	39.681	44.554	49.442
Urna e Urna para cinzas	14.467	14.780	15.108	15.485	15.826	17.874	20.375	22.878	25.427
Transporte	7.435	7.595	7.765	7.960	8.137	9.207	10.452	11.735	13.002
Urna adicional	2.127	2.174	2.224	2.279	2.331	2.636	2.992	3.360	3.722
SF Cerimônia	4.166	4.258	4.357	4.466	4.566	5.163	5.861	6.582	7.292
Total	45.694	47.017	47.998	49.086	106.990	117.641	132.140	144.388	155.073

Tabela 8 - Projeção de Receita BLOCO 3

	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Serviços Cemiteriais	14.745	15.816	15.973	16.404	53.201	56.916	63.764	68.829	73.384
Velório	2.269	2.327	2.383	2.335	4.976	5.645	6.390	7.196	7.950
Sepultamento	4.092	4.195	4.296	4.387	4.485	5.086	5.762	6.483	7.166
Exumação	2.813	3.347	3.494	3.827	2.471	3.024	3.866	4.584	5.266
Cessão Terreno Prazo Indeterminado	3.975	3.584	3.219	2.941	7.515	16.282	20.600	22.316	23.249
Manutenção Terreno	71	194	306	407	20.034	17.365	16.107	15.507	15.241
Cessão Terreno Prazo Fixo	846	863	883	905	925	1.048	1.187	1.337	1.475
Venda Ossuário	311	577	608	733	9.765	827	965	1.090	1.184
Manutenção Ossuários	-	-	-	-	1.789	1.819	1.799	1.806	1.827
Cremação	-	-	-	-	352	4.810	5.943	7.221	8.604
Aluguel Ossuário	369	729	783	870	888	1.010	1.144	1.289	1.421
Serviços Funerários	28.326	28.941	29.588	30.326	31.004	35.040	39.866	44.759	49.674
Urna e Urna para cinzas	14.467	14.780	15.108	15.485	15.826	17.874	20.375	22.878	25.427
Transporte	7.565	7.728	7.902	8.098	8.280	9.367	10.636	11.941	13.232
Urna adicional	2.127	2.174	2.223	2.279	2.332	2.636	2.992	3.359	3.722
SF Cerimônia	4.167	4.259	4.355	4.464	4.566	5.163	5.862	6.581	7.292
Total	43.071	44.757	45.561	46.731	84.205	91.956	103.630	113.588	123.057

Tabela 9 - Projeção de Receita BLOCO 4

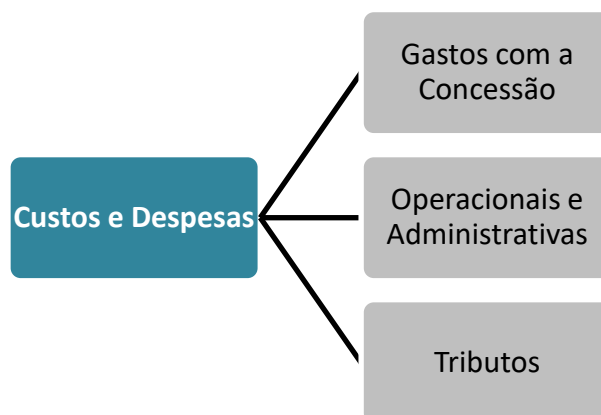
	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Serviços Cemiteriais	42.590	44.558	46.228	47.368	69.594	55.162	61.857	68.879	75.431
Velório	3.233	3.295	3.377	3.404	5.238	5.930	6.733	7.573	8.359
Sepultamento	4.901	4.993	5.117	5.242	5.356	6.062	6.882	7.741	8.545
Exumação	3.527	4.038	4.370	4.477	3.967	4.359	4.939	5.719	6.323
Cessão Terreno Prazo Indeterminado	4.779	4.327	3.910	3.528	5.572	9.217	10.838	11.806	12.221
Manutenção Terreno	85	231	362	482	10.385	9.198	8.648	8.403	8.310
Cessão Terreno Prazo Fixo	2.674	2.734	2.797	2.865	2.932	3.316	3.762	4.224	4.677
Venda Ossuário	1.246	1.547	1.752	1.795	9.085	2.076	2.336	2.638	2.939
Manutenção Ossuários	-	-	-	-	1.880	1.827	1.783	1.747	1.719
Cremação	20.091	20.951	21.863	22.828	22.363	9.992	12.329	14.979	17.849
Aluguel Ossuário	2.056	2.443	2.680	2.749	2.815	3.185	3.607	4.050	4.488
Serviços Funerários	28.109	28.719	29.363	30.094	30.766	34.770	39.562	44.417	49.292
Urna e Urna para cinzas	14.467	14.780	15.108	15.485	15.826	17.874	20.375	22.878	25.427
Transporte	7.347	7.506	7.676	7.866	8.043	9.098	10.331	11.597	12.851
Urna adicional	2.128	2.174	2.223	2.279	2.331	2.636	2.993	3.360	3.722
SF Cerimônia	4.167	4.259	4.355	4.464	4.566	5.163	5.863	6.582	7.292
Total	70.700	73.277	75.591	77.462	100.360	89.932	101.418	113.296	124.722

CAPÍTULO IV – CUSTOS E DESPESAS

10. MODELO DE CUSTOS E DESPESAS

10.1. O Modelo de Custos e Despesas foi projetado levando em consideração as categorias de custos apresentadas na figura abaixo:

Figura 01 – Modelo de Custos e Despesas



11. GASTOS COM A CONCESSÃO

11.1. A operação dos CEMITÉRIOS, CREMATÓRIOS e SERVIÇOS FUNERÁRIOS no Município de São Paulo terá como contrapartida o pagamento da OUTORGA FIXA, como condição para a assinatura do CONTRATO, e, trimestralmente, da OUTORGA VARIÁVEL em percentual correspondente a 4% (quatro por cento) da receita bruta das CONCESSIONÁRIAS no trimestre, além dos encargos estabelecidos no CONTRATO de CONCESSÃO, observado o disposto no ANEXO IV – MECANISMO DE PAGAMENTO DA OUTORGA.

11.1.1. A OUTORGA FIXA será paga previamente à assinatura do CONTRATO, sendo que os valores para cada um dos BLOCOS foram estimados em:

- a)** R\$ 100.824.000,00 (cem milhões, oitocentos e vinte e quatro mil reais) para o BLOCO 1;

- b)** R\$ 178.585.000,00 (cento e setenta e oito milhões, quinhentos e oitenta e cinco mil reais) para o BLOCO 2;
- c)** R\$ 166.460.000,00 (cento e sessenta e seis milhões, quatrocentos e sessenta mil reais) para o BLOCO 3; e
- d)** R\$ 133.964.000,00 (cento e trinta e três milhões, novecentos e sessenta e quatro mil reais) para o BLOCO 4.

11.2. A OUTORGA VARIÁVEL será paga trimestralmente ao PODER CONCEDENTE, com seu primeiro pagamento sendo efetuado no 4º (quarto) mês da DATA DA ORDEM DE INÍCIO, conforme estabelecido no ANEXO IV – MECANISMO DE PAGAMENTO DA OUTORGA.

11.3. A CONCESSIONÁRIA também deverá arcar com outros custos da CONCESSÃO como as garantias e seguros previstos no ANEXO II – MINUTA DO CONTRATO.

Tabela 10 - Projeção de Gastos com a CONCESSÃO do BLOCO 1

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Outorga Fixa	100.824	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga Variável	1.801	2.203	2.250	2.303	4.853	5.137	5.766	6.307	6.828
Garantias e seguros	1.253	1.874	1.788	1.788	585	585	585	585	955
Total	103.879	4.077	4.038	4.091	5.439	5.722	6.352	6.892	7.783

Tabela 11 - Projeção de Gastos com a CONCESSÃO do BLOCO 2

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Outorga Fixa	178.585	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga Variável	1.537	1.881	1.920	1.963	4.280	4.706	5.286	5.776	6.203
Garantias e seguros	976	1.313	1.266	1.266	430	430	430	430	729
Total	181.098	3.194	3.186	3.229	4.709	5.135	5.715	6.205	6.932

Tabela 12 - Projeção de Gastos com a CONCESSÃO do BLOCO 3

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Outorga Fixa	166.460	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga Variável	1.438	1.790	1.822	1.869	3.368	3.678	4.145	4.544	4.922
Garantias e seguros	763	977	949	949	314	314	314	314	556
Total	168.661	2.767	2.771	2.818	3.683	3.993	4.460	4.858	5.479

Tabela 13 - Projeção de Gastos com a CONCESSÃO do BLOCO 4

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Outorga Fixa	133.96 4	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga Variável	2.363	2.931	3.024	3.098	4.014	3.597	4.057	4.532	4.989
Garantias e seguros	966	1.319	1.272	1.272	446	446	446	446	730
Total	137.29 4	4.250	4.295	4.370	4.460	4.043	4.503	4.978	5.719

12. CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS (OPEX)

12.1. Os custos e despesas operacionais dos SERVIÇOS CEMITERIAIS e dos SERVIÇOS FUNERÁRIOS tiveram como base os valores históricos liquidados pelo SFMSP, contratações realizadas pelo SFMSP, dados do CADTERC - Estudos Técnicos de Serviços Terceirizados, dos estudos recebidos no âmbito do PMI e dos subsídios do PPMI.

12.2. Os custos e despesas foram estimados em função de *proxys* que mais estavam relacionadas às suas naturezas, podendo variar de m² (metro quadrado), por sepultamento, cremação, exumação, funcionários, entre outros.

12.3. Os valores obtidos para cada BLOCO para os custos e despesas operacionais (OPEX) foram os seguintes:

Tabela 14 - Projeção de Custos e Despesas do BLOCO 1

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Serviços Cemiteriais	25.339	30.563	30.786	30.979	32.148	33.209	34.383	35.882	37.366
Mão de Obra	5.289	6.370	6.427	6.461	6.461	6.632	6.746	6.975	7.146
Limpeza de Áreas Verdes e Predial	8.212	9.854	9.854	9.854	9.854	9.854	9.854	9.854	9.854
Veículos Elétricos	1.171	1.420	1.456	1.477	1.477	1.586	1.658	1.802	1.910
Cremação	-	-	-	-	117	1.588	1.963	2.385	2.842
Cremação Abandono	-	-	-	-	3.062	1.801	1.669	1.589	1.552
Exumação e Sepultamento	4.720	5.781	5.911	6.050	5.687	6.258	7.003	7.787	8.571
Segurança	1.993	2.391	2.391	2.391	2.391	2.391	2.391	2.391	2.391
Outros	3.954	4.745	4.745	4.745	3.099	3.099	3.099	3.099	3.099
Serviços Funerários	7.433	9.067	9.226	9.377	9.567	10.541	11.656	12.796	13.927
Mão de Obra	1.731	2.101	2.125	2.125	2.173	2.317	2.462	2.606	2.750
CPV Urnas e adicionais	4.351	5.333	5.455	5.592	5.719	6.468	7.347	8.247	9.140
Outros	1.352	1.634	1.647	1.661	1.675	1.755	1.848	1.943	2.037
Total	32.772	39.630	40.012	40.356	41.716	43.749	46.040	48.679	51.293

Tabela 15 - Projeção de Custos e Despesas do BLOCO 2

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Serviços Cemiteriais	18.217	22.046	22.170	22.260	23.437	23.396	24.152	24.999	25.884
Mão de Obra	4.407	5.356	5.379	5.379	5.327	5.432	5.541	5.656	5.770
Limpeza de Áreas Verdes e Predial	6.252	7.503	7.503	7.503	7.503	7.503	7.503	7.503	7.503
Veículos Elétricos	703	886	901	901	868	934	1.003	1.075	1.147
Cremação	-	-	-	-	70	959	1.186	1.440	1.716
Cremação Abandono	-	-	-	-	2.859	1.400	1.271	1.215	1.168
Exumação e Sepultamento	3.005	3.682	3.767	3.857	3.262	3.620	4.099	4.562	5.031
Segurança	966	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159	1.159
Outros	2.884	3.461	3.461	3.461	2.389	2.389	2.389	2.389	2.389
Serviços Funerários	7.305	8.911	9.067	9.214	9.400	10.351	11.440	12.556	13.659
Mão de Obra	1.731	2.101	2.125	2.125	2.173	2.317	2.462	2.606	2.750
CPV Urnas e adicionais	4.223	5.177	5.296	5.429	5.552	6.279	7.131	8.007	8.872
Outros	1.351	1.634	1.647	1.661	1.675	1.755	1.848	1.943	2.037
Total	25.522	30.957	31.237	31.475	32.836	33.747	35.592	37.555	39.543

Tabela 16 - Projeção de Custos e Despesas do BLOCO 3

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Serviços Cemiteriais	10.578	13.307	13.403	13.617	14.289	14.607	15.301	16.119	16.945
Mão de Obra	3.302	4.014	4.014	4.029	3.967	4.048	4.076	4.176	4.281
Limpeza de Áreas Verdes e Predial	2.774	3.329	3.329	3.329	3.329	3.329	3.329	3.329	3.329
Veículos Elétricos	604	757	757	766	727	778	796	859	925
Cremação	-	-	-	-	65	885	1.093	1.327	1.582
Cremação Abandono	-	-	-	-	2.094	1.107	1.050	1.024	1.002
Exumação e Sepultamento	1.438	2.255	2.351	2.542	1.956	2.310	2.806	3.253	3.675
Segurança	412	494	494	494	494	494	494	494	494
Outros	2.048	2.458	2.458	2.458	1.657	1.657	1.657	1.657	1.657
Serviços Funerários	7.258	8.854	9.007	9.153	9.339	10.281	11.361	12.465	13.562
Mão de Obra	1.731	2.101	2.125	2.125	2.173	2.317	2.462	2.606	2.750
CPV Urnas e adicionais	4.176	5.120	5.235	5.368	5.491	6.209	7.052	7.916	8.775
Outros	1.351	1.634	1.647	1.660	1.675	1.755	1.848	1.943	2.037
Total	17.836	22.161	22.410	22.770	23.628	24.888	26.662	28.584	30.507

Tabela 17 - Projeção de Custos e Despesas do BLOCO 4

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Serviços Cemiteriais	19.223	23.610	24.076	24.442	24.814	22.479	23.704	25.046	26.314
Mão de Obra	3.937	4.758	4.782	4.839	4.844	4.896	5.067	5.205	5.320
Limpeza de Áreas Verdes e Predial	5.497	6.596	6.596	6.596	6.596	6.596	6.596	6.596	6.596
Veículos Elétricos	751	922	937	973	976	1.009	1.117	1.204	1.276
Cremação	3.085	3.850	4.018	4.196	4.110	1.837	2.265	2.753	3.280
Cremação Abandono	-	-	-	-	1.409	826	782	755	745
Exumação e Sepultamento	2.821	3.725	3.984	4.079	3.897	4.333	4.894	5.551	6.115
Segurança	699	838	838	838	838	838	838	838	838
Outros	2.434	2.921	2.921	2.921	2.144	2.144	2.144	2.144	2.144
Serviços Funerários	7.339	8.952	9.107	9.255	9.443	10.399	11.496	12.617	13.727
Mão de Obra	1.731	2.101	2.125	2.125	2.173	2.317	2.462	2.606	2.750
CPV Urnas e adicionais	4.257	5.217	5.336	5.470	5.595	6.327	7.187	8.068	8.940
Outros	1.351	1.634	1.647	1.660	1.675	1.755	1.848	1.943	2.037
Total	26.561	32.562	33.183	33.697	34.257	32.879	35.200	37.664	40.041

12.4. Além dos custos e despesas detalhados nas tabelas, as linhas “outros” agregou os custos e despesas de água, energia, material de consumo, telefone, digitalização de arquivos históricos, aluguel, rastreamento de veículos, entre outros.

13. CUSTOS E DESPESAS ADMINISTRATIVAS

13.1. Os custos e despesas administrativas dos CEMITÉRIOS, CREMATÓRIOS e dos SERVIÇOS FUNERÁRIOS foram estimados com base em valores históricos liquidados pelo SFMSP, dados do CADTERC, dos estudos recebidos no âmbito do PMI e dos subsídios do PPMI.

13.2. Os custos e despesas foram projetados levando em consideração o tamanho da Sociedade de Propósito Específico (SPE) e dos encargos assumidos pela CONCESSIONÁRIA, de modo que os valores projetados por blocos podem ser conferidos a seguir:

Tabela 18 - Projeção de Custos e Despesas Administrativas de cada BLOCO

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Mão de obra	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960
Outros	1.548	1.548	1.548	1.548	1.548	1.548	1.548	1.548	1.548
Total	4.507	4.507	4.507	4.507	4.507	4.507	4.507	4.507	4.507

13.3. Além dos custos e despesas detalhados nas tabelas, a linha de outros custos agregou os custos e despesas de aluguel, central de atendimento, energia, material de escritório, internet, transporte, apoio técnico especializado para auxiliar a CONCESSIONÁRIA na medição dos índices de qualidade de serviço, entre outros.

14. DESPESAS FINANCEIRAS

14.1. As despesas financeiras foram calculadas com base no CAPEX e na estrutura de capital do projeto e nas condições explícitas nas linhas de financiamento disponíveis no

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para infraestrutura, as quais permitem utilizar os recursos para implantação, ampliação, recuperação e modernização de instalações e/ou atividades nos setores de indústria, infraestrutura, comércio, prestação de serviços, agropecuária, produção florestal, pesca e aquicultura⁴.

15. TRIBUTOS

15.1. Para obter maior eficiência tributária na condução da SPE, foi realizada uma análise anual das projeções financeiras para os regimes de Lucro Real e Presumido, de forma que para cada ano adotou-se o regime em que se pagava menos impostos.

15.2. Os impostos indiretos considerados são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 19 – Alíquotas de impostos indiretos

Impostos Indiretos	Lucro Presumido	Lucro Real
PIS	0,65%	1,65%
COFINS	3%	7,60%
ISS	5%	5%
ICMS	18%	18%

15.3. Os impostos diretos considerados na modelagem econômico-financeira são apresentados na tabela a seguir:

Tabela 20 – Alíquotas de impostos diretos

Impostos Diretos	Valores
Imposto de Renda	15%
Imposto de Renda adicional	10%
Imposto de Renda adicional – Valor	R\$ 240 mil
Contribuição Social	9%
Base de Cálculo Presumido	
Imposto de Renda	32% da receita bruta

⁴ Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-automatico>

Impostos Diretos	Valores
Contribuição Social	32% da receita bruta
Limite Lucro Presumido	R\$ 78 milhões de receita bruta

CAPÍTULO V – CUSTOS E DESPESAS

16. ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA (EVTE)

16.1. O Estudo de Viabilidade Técnica e Econômica (EVTE) consolidou as informações de fluxo de caixa da CONCESSIONÁRIA, os requisitos de atratividade de negócio, as linhas de financiamento disponíveis para o estabelecimento e as demais premissas listadas e detalhadas neste documento.

16.2. A seguir estão detalhadas as principais premissas utilizadas:

(a) Garantia de Execução: os custos de GARANTIA DE EXECUÇÃO DO CONTRATO foram projetados considerando a contratação de um seguro garantia ou carta fiança visando à GARANTIA DE EXECUÇÃO DO CONTRATO, considerando o máximo de 2% (dois por cento) do VALOR DO CONTRATO durante a operação. Durante o prazo de execução do PROGRAMA DE INTERVENÇÃO e 6 (seis) meses antes do término do CONTRATO, o valor da garantia deverá ser de 5% (cinco por cento) do valor do CONTRATO.

(b) Taxa Interna de Retorno: foi considerada como meta uma taxa interna de retorno real do projeto o WACC para cada BLOCO, mantendo a atratividade do projeto com relação ao seu custo de capital.

17. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO E FLUXO DE CAIXA DO PROJETO

17.1. A partir das informações e diretrizes descritas neste documento, foi detalhado o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) da CONCESSIONÁRIA e, tendo-o como base, bem como as projeções de investimentos descritos ao longo deste plano de



negócios, foi consolidado o Fluxo de Caixa do Projeto, de modo que os dados podem ser vistos na figura a seguir:

Tabela 21 - DRE e Fluxo de Caixa BLOCO 1

DRE (R\$ mil)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Receita Bruta	45.018	55.070	56.239	57.570	121.333	128.414	144.161	157.674	170.704
Impostos	(8.080)	(9.887)	(10.099)	(10.340)	(19.474)	(20.765)	(23.354)	(25.625)	(27.833)
Receita Líquida	36.939	45.184	46.140	47.230	101.860	107.649	120.807	132.049	142.871
Outorga variável	(1.801)	(2.203)	(2.250)	(2.303)	(4.853)	(5.137)	(5.766)	(6.307)	(6.828)
Mão de obra	(7.019)	(8.471)	(8.552)	(8.585)	(8.633)	(8.949)	(9.208)	(9.581)	(9.896)
Outros custos	(22.893)	(27.692)	(27.952)	(28.218)	(29.394)	(30.871)	(32.618)	(34.576)	(36.563)
Seguros	(1.253)	(1.874)	(1.788)	(1.788)	(585)	(585)	(585)	(585)	(955)
Margem de contribuição	3.972	4.944	5.599	6.335	58.393	62.107	72.630	81.000	88.628
SG&A	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)
EBITDA	(535)	437	1.091	1.828	53.886	57.599	68.122	76.493	84.121
Margem ebitda	-1%	1%	2%	4%	53%	54%	56%	58%	59%
Despesa Financeira	(268)	(258)	(186)	(14.075)	(12.111)	(0)	(0)	(0)	(0)
Amortização/Depreciação	(3.953)	(4.336)	(4.357)	(4.230)	(11.072)	(11.583)	(12.901)	(16.574)	(34.038)
EBT	(4.756)	(4.158)	(3.451)	(16.478)	30.703	46.016	55.221	59.918	50.083
IR/CS	-	-	-	-	(10.190)	(15.645)	(18.775)	(20.372)	(17.028)
Lucro Líquido	(4.756)	(4.158)	(3.451)	(16.478)	20.513	30.371	36.446	39.546	33.055

Fluxo de Caixa (R\$ mil)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
(=) EBITDA	(535)	437	1.091	1.828	53.886	57.599	68.122	76.493	84.121



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
GOVERNO

(-) IR/CS	-	-	-	-	(10.190)	(15.645)	(18.775)	(20.372)	(17.028)
(+/-) Var Capital de Giro	(2.846)	(67)	(100)	(110)	(3.797)	(254)	(221)	(177)	(960)
(=) Fluxo de caixa Operacional	(3.382)	369	991	1.718	39.899	41.699	49.126	55.943	66.133
(-) Estudos	(581)	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Outorga Inicial	(100.824)	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Obras	(3.153)	(60.956)	(52.980)	(52.980)	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Manutenção	-	-	-	-	(6.671)	(6.671)	(6.671)	(6.671)	(6.115)
(=) Fluxo Investimentos	(104.558)	(60.956)	(52.980)	(52.980)	(6.671)	(6.671)	(6.671)	(6.671)	(6.115)
(=) Fluxo de Caixa do Projeto	(107.940)	(60.587)	(51.989)	(51.262)	33.228	35.028	42.455	49.272	60.017

Tabela 22 - DRE e Fluxo de Caixa BLOCO 2

DRE (R\$ mil)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Receita Bruta	38.435	47.017	47.998	49.086	106.990	117.641	132.140	144.388	155.073
Impostos	(7.205)	(8.818)	(9.005)	(9.214)	(17.514)	(19.326)	(21.749)	(23.853)	(25.740)
Receita Líquida	31.229	38.200	38.993	39.872	89.476	98.315	110.390	120.535	129.333
Outorga variável	(1.537)	(1.881)	(1.920)	(1.963)	(4.280)	(4.706)	(5.286)	(5.776)	(6.203)
Mão de obra	(6.137)	(7.456)	(7.504)	(7.504)	(7.500)	(7.749)	(8.003)	(8.262)	(8.520)
Outros custos	(17.137)	(20.770)	(20.968)	(21.169)	(22.395)	(22.918)	(24.269)	(25.721)	(27.197)
Seguros	(976)	(1.313)	(1.266)	(1.266)	(430)	(430)	(430)	(430)	(729)
Margem de contribuição	5.441	6.779	7.336	7.970	54.872	62.513	72.403	80.346	86.684
SG&A	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)
EBITDA	934	2.272	2.828	3.463	50.364	58.005	67.896	75.839	82.176
Margem ebitda	3%	6%	7%	9%	56%	59%	62%	63%	64%
Despesa Financeira	(268)	(258)	(186)	(8.066)	(6.916)	(0)	(0)	(0)	(0)
Amortização/Depreciação	(6.761)	(7.239)	(7.105)	(6.898)	(10.652)	(10.402)	(10.634)	(12.345)	(22.128)
EBT	(6.094)	(5.226)	(4.462)	(11.501)	32.796	47.603	57.262	63.494	60.048
IR/CS	-	-	-	-	(9.451)	(16.185)	(19.469)	(21.588)	(20.416)
Lucro Líquido	(6.094)	(5.226)	(4.462)	(11.501)	23.344	31.418	37.793	41.906	39.632

Fluxo de Caixa (R\$ mil)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
(=) EBITDA	934	2.272	2.828	3.463	50.364	58.005	67.896	75.839	82.176
(-) IR/CS	-	-	-	-	(9.451)	(16.185)	(19.469)	(21.588)	(20.416)



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
GOVERNO

(+/-) Var Capital de Giro	(2.543)	(58)	(93)	(85)	(3.792)	(196)	(172)	(144)	(605)
(=) Fluxo de caixa Operacional	(1.609)	2.214	2.735	3.377	37.121	41.625	48.254	54.107	61.155
(-) Estudos	(581)	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Outorga Inicial	(178.585)	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Obras	(3.153)	(34.534)	(30.088)	(30.088)	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Manutenção	-	-	-	-	(3.775)	(3.775)	(3.775)	(3.775)	(3.460)
(=) Fluxo Investimentos	(182.318)	(34.534)	(30.088)	(30.088)	(3.775)	(3.775)	(3.775)	(3.775)	(3.460)
(=) Fluxo de Caixa do Projeto	(183.928)	(32.320)	(27.353)	(26.711)	33.346	37.850	44.480	50.332	57.695

Tabela 23 - DRE e Fluxo de Caixa BLOCO 3

DRE (R\$ mil)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Receita Bruta	35.955	44.757	45.561	46.731	84.205	91.956	103.630	113.588	123.057
Impostos	(6.906)	(8.545)	(8.706)	(8.925)	(14.315)	(15.719)	(17.748)	(19.533)	(21.254)
Receita Líquida	29.049	36.211	36.855	37.806	69.890	76.236	85.882	94.055	101.803
Outorga variável	(1.438)	(1.790)	(1.822)	(1.869)	(3.368)	(3.678)	(4.145)	(4.544)	(4.922)
Mão de obra	(5.033)	(6.115)	(6.139)	(6.153)	(6.140)	(6.365)	(6.538)	(6.782)	(7.031)
Outros custos	(11.062)	(13.879)	(14.068)	(14.364)	(15.139)	(15.982)	(17.323)	(18.730)	(20.134)
Seguros	(763)	(977)	(949)	(949)	(314)	(314)	(314)	(314)	(556)
Margem de contribuição	10.752	13.449	13.876	14.470	44.929	49.897	57.562	63.685	69.159
SG&A	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)
EBITDA	6.245	8.942	9.369	9.963	40.421	45.389	53.054	59.178	64.652
Margem ebitda	21%	25%	25%	26%	58%	60%	62%	63%	64%
Despesa Financeira	(268)	(258)	(186)	(5.626)	(4.807)	0	0	0	0
Amortização/Depreciação	(6.323)	(6.740)	(6.584)	(6.392)	(8.899)	(8.544)	(8.502)	(9.596)	(16.269)
EBT	(346)	1.944	2.599	(2.056)	26.715	36.845	44.552	49.582	48.383
IR/CS	-	(549)	(899)	(1.197)	(10.714)	(12.527)	(15.148)	(16.858)	(16.450)
Lucro Líquido	(346)	1.395	1.700	(3.253)	16.002	24.318	29.404	32.724	31.933

Fluxo de Caixa (R\$ mil)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
(=) EBITDA	6.245	8.942	9.369	9.963	40.421	45.389	53.054	59.178	64.652
(-) IR/CS	-	(549)	(899)	(1.197)	(10.714)	(12.527)	(15.148)	(16.858)	(16.450)
(+/-) Var Capital de Giro	(2.967)	(42)	(60)	(87)	(1.984)	(120)	(163)	(128)	(413)



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
GOVERNO

(=) Fluxo de caixa Operacional	3.278	8.351	8.410	8.679	27.723	32.742	37.744	42.192	47.788
(-) Estudos	(581)	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Outorga Inicial	(166.460)	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Obras	(3.153)	(23.115)	(20.492)	(20.492)	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Manutenção	-	-	-	-	(2.549)	(2.549)	(2.549)	(2.549)	(2.337)
(=) Fluxo Investimentos	(170.193)	(23.115)	(20.492)	(20.492)	(2.549)	(2.549)	(2.549)	(2.549)	(2.337)
(=) Fluxo de Caixa do Projeto	(166.916)	(14.764)	(12.081)	(11.813)	25.174	30.193	35.195	39.643	45.452

Tabela 24 - DRE e Fluxo de Caixa Bloco 4

DRE (R\$ mil)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
Receita Bruta	59.086	73.277	75.591	77.462	100.360	89.932	101.418	113.296	124.722
Impostos	(6.822)	(8.420)	(12.891)	(13.210)	(16.521)	(15.322)	(17.310)	(19.353)	(21.338)
Receita Líquida	52.264	64.857	62.700	64.252	83.839	74.609	84.108	93.943	103.384
Outorga variável	(2.363)	(2.931)	(3.024)	(3.098)	(4.014)	(3.597)	(4.057)	(4.532)	(4.989)
Mão de obra	(5.668)	(6.859)	(6.906)	(6.964)	(7.016)	(7.213)	(7.529)	(7.811)	(8.070)
Outros custos	(20.453)	(25.163)	(23.269)	(23.668)	(24.115)	(22.607)	(24.334)	(26.218)	(28.045)
Seguros	(966)	(1.319)	(1.272)	(1.272)	(446)	(446)	(446)	(446)	(730)
Margem de contribuição	22.814	28.585	28.230	29.250	48.247	40.746	47.743	54.936	61.550
SG&A	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)	(4.507)
EBITDA	18.307	24.077	23.722	24.742	43.739	36.239	43.236	50.429	57.043
Margem ebitda	35%	37%	38%	39%	52%	49%	51%	54%	55%
Despesa Financeira	(268)	(258)	(186)	(8.380)	(7.187)	0	0	0	0
Amortização/Depreciação	(5.149)	(5.535)	(5.452)	(5.293)	(9.293)	(9.282)	(9.749)	(11.720)	(22.120)
EBT	12.890	18.284	18.084	11.069	27.259	26.956	33.487	38.709	34.923
IR/CS	(6.429)	(7.973)	(6.212)	(6.613)	(11.712)	(9.165)	(11.386)	(13.161)	(11.874)
Lucro Líquido	6.461	10.311	11.873	4.456	15.547	17.791	22.101	25.548	23.049

Fluxo de Caixa (R\$ mil)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25
(=) EBITDA	18.307	24.077	23.722	24.742	43.739	36.239	43.236	50.429	57.043
(-) IR/CS	(6.429)	(7.973)	(6.212)	(6.613)	(11.712)	(9.165)	(11.386)	(13.161)	(11.874)
(+/-) Var Capital de Giro	(4.363)	(195)	(107)	(103)	(1.059)	(147)	(149)	(179)	(581)
(=) Fluxo de caixa Operacional	7.515	15.910	17.403	18.027	30.969	26.926	31.701	37.088	44.588

(-) Estudos	(581)	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Outorga Inicial	(133.964)	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Obras	(3.153)	(36.026)	(31.600)	(31.600)	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Manutenção	-	-	-	-	(3.961)	(3.961)	(3.961)	(3.961)	(3.631)
(=) Fluxo Investimentos	(137.698)	(36.026)	(31.600)	(31.600)	(3.961)	(3.961)	(3.961)	(3.961)	(3.631)
(=) Fluxo de Caixa do Projeto	(130.183)	(20.116)	(14.197)	(13.573)	27.008	22.965	27.740	33.127	40.957