



**CONCORRÊNCIA N° 002/SGM/2020**

**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**

<b>CAPÍTULO I – ASPECTOS GERAIS</b> .....	3
1. INTRODUÇÃO .....	3
2. DEFINIÇÕES .....	3
3. PARÂMETROS GERAIS DA CONCESSÃO .....	5
<b>CAPÍTULO II – MODELO DE INVESTIMENTOS</b> .....	5
4. ASPECTOS GERAIS DO CAPEX.....	5
5. INVESTIMENTOS EM CEMITÉRIOS E CREMATÓRIOS .....	5
6. INVESTIMENTOS EM FUNERÁRIAS.....	11
7. DEPRECIAÇÃO E AMORTIZAÇÃO .....	12
8. ESTRUTURA E CUSTO DE CAPITAL .....	13
<b>CAPÍTULO III – RECEITAS</b> .....	13
9. MODELO DE RECEITAS .....	13
<b>CAPÍTULO IV – CUSTOS E DESPESAS</b> .....	21
10. MODELO DE CUSTOS E DESPESAS.....	21
11. GASTOS COM A CONCESSÃO .....	21
12. CUSTOS E DESPESAS OPERACIONAIS (OPEX).....	23
13. CUSTOS E DESPESAS ADMINISTRATIVAS .....	28
14. DESPESAS FINANCEIRAS.....	28
15. TRIBUTOS .....	29
<b>CAPÍTULO V – CUSTOS E DESPESAS</b> .....	30
16. ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA (EVTE) .....	30
17. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO E FLUXO DE CAIXA DO PROJETO.....	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 públicos 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, económico-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 35 (trinta 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 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 m<sup>2</sup> (metro quadrado) das obras a serem realizadas nos CEMITÉRIOS e CREMATÓRIOS, foram utilizados duas fontes de valores principais: (i) Tabela de Custos Unitários da SIURB de 2019<sup>1</sup> e (ii) Custo Unitário Básico (CUB)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Tabelas de custos Unitários da SIURB de 2019. Disponível em: <  
[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/obras/tabelas\\_de\\_custos/index.php?p=265233](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/obras/tabelas_de_custos/index.php?p=265233)>.

**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.

**5.3.1.** 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.

**5.4.** 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 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.

**5.5.** 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, floriculturas, lanchonetes, acessos aos CEMITÉRIOS, mobiliário, entre outros;

**(b)** Apoio operacional: inclui construção, adequação e reforma de depósito, administração, apoio, vestiário, copa, refeitório, área técnica, doca, capela, velório, sala

---

<sup>2</sup> Custo Unitário básico médio entre janeiro e novembro de 2019. Disponível em: <<http://www.cub.org.br/projetos-padroao>>.

velorista, sala de cerimônia, velório, ossuário geral, ossuário individual, CREMATÓRIO e seus equipamentos;

**(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, construção de memoriais de mortos políticos;

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

**(e)** Outros: serviços como levantamento planialtimétrico, mobilização, desmobilização e manutenção e administração do canteiro.

**5.6.** As intervenções de Apoio ao Usuário e Apoio Operacional usaram como base de cálculo os valores da média do CUB/m<sup>2</sup> - SINDUSCON SP entre janeiro e novembro de 2019 - foi utilizando o valor de construção da tipologia R-1 normal, que é R\$ 1717,20/m<sup>2</sup> (mil setecentos e dezessete reais e vinte centavos por metros quadrado), e para reforma e reparos o valor referente a 25% (vinte e cinco por cento) do valor de construção, totalizando R\$ 429,30/m<sup>2</sup> (quatrocentos e vinte e nove reais e trinta centavos por metro quadrado).

**5.7.** Os valores referentes às intervenções de Infraestrutura e Outros foram definidos por meio das Tabelas de Custos Unitários da SIURB, referente a janeiro de 2019, sem desoneração.

**5.8.** 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.

**5.8.1.** 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.



**5.9.** 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**

CLASSIFICAÇÃO	Valor Bloco (R\$ mil)	Consolação	Quarta Parada	Santana	Tremembé	Vila Formosa I	Vila Formosa II	Vila Mariana
APOIO AO USUÁRIO	413	34	129	39	17	109	32	53
APOIO OPERACIONAL	28.174	124	7.326	842	1.617	1.753	13.275	3.236
INFRAESTRUTURA	64.310	2.058	3.668	1.049	1.201	24.221	30.111	2.001
OUTROS	2.314	218	302	195	216	816	359	207
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	642	12	83	7	12	223	284	22
<b>TOTAL</b>	<b>95.853</b>	<b>2.445</b>	<b>11.509</b>	<b>2.131</b>	<b>3.063</b>	<b>27.123</b>	<b>44.061</b>	<b>5.520</b>

**Tabela 2 – CAPEX Bloco 2**

CLASSIFICAÇÃO	Valor Bloco (R\$ mil)	Araçá	Dom Bosco	Santo Amaro	São Paulo	Vila Nova Cachoeirinha
APOIO AO USUÁRIO	971	62	667	37	42	163
APOIO OPERACIONAL	11.454	535	6.009	590	2.469	1.850
INFRAESTRUTURA	35.279	4.776	15.803	806	2.295	11.598
OUTROS	1.565	333	428	180	244	380
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	578	107	216	6	15	234
<b>TOTAL</b>	<b>49.846</b>	<b>5.813</b>	<b>23.122</b>	<b>1.618</b>	<b>5.066</b>	<b>14.226</b>

**Tabela 3 – CAPEX Bloco 3**

CLASSIFICAÇÃO	Valor Bloco (R\$ mil)	Campo Grande	Lageado	Lapa	Parelheiros	Saudade
APOIO AO USUÁRIO	186	28	35	62	9	52
APOIO OPERACIONAL	9.418	2.805	828	663	228	4.894
INFRAESTRUTURA	18.010	4.958	3.815	2.330	325	6.581
OUTROS	1.097	239	203	250	158	247
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	505	207	9	82	1	205
<b>TOTAL</b>	<b>29.215</b>	<b>8.237</b>	<b>4.890</b>	<b>3.387</b>	<b>722</b>	<b>11.980</b>

**Tabela 4 – CAPEX Bloco 4**

CLASSIFICAÇÃO	Valor Bloco (R\$ mil)	Freguesia do Ó	Itaquera	Penha	São Luiz	São Pedro (Vila Alpina)
APOIO AO USUÁRIO	442	4	140	11	112	175
APOIO OPERACIONAL	11.391	668	1.293	77	3.693	5.661
INFRAESTRUTURA	33.297	559	6.593	590	10.227	15.328
OUTROS	1.470	169	256	171	367	508
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	441	4	17	4	227	189
<b>TOTAL</b>	<b>47.042</b>	<b>1.403</b>	<b>8.299</b>	<b>853</b>	<b>14.626</b>	<b>21.862</b>

**5.10.** Nestes custos, não está considerada a taxa de Benefícios e Despesas Indiretas (BDI), que varia de empresa para empresa em função das características da obra, de modo que, para a escolha do BDI, utilizou-se o valor de 20,34% (vinte vírgula trinta e quatro por cento), que é referente ao 1º quartil do BDI para obras de construção de edifícios do Estudo sobre Taxas Referenciais de BDI de Obras Públicas e de Equipamentos e Materiais Relevantes<sup>3</sup>, elaborado pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

**5.10.1.** A opção pelo 1º (primeiro) quartil justifica-se pelo fato de que este é o valor que mais se aproxima daquele utilizado pelo Tribunal de Contas do Município de São Paulo – TCM, 20,11%<sup>4</sup> (vinte vírgula onze por cento), de forma que aplicando os percentuais, chega-se a um CAPEX total de R\$ 265 milhões (duzentos e sessenta e cinco milhões de reais).

## **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;

---

<sup>3</sup> Disponível em:

<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A151356F96015168D520297EE4>

<sup>4</sup> 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/2071#relatorioItem_9956)

<https://portal.tcm.sp.gov.br/Pagina/4115>

(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.

**Tabela 5 - Investimento SERVIÇOS FUNERÁRIOS - Por CONCESSIONÁRIA**

Item (R\$)	Investimento
Veículos	R\$ 6.119.051
Móveis e utensílios	R\$ 35.499
Equipamentos de escritório	R\$ 31.957
<b>Total</b>	<b>R\$ 6.186.507</b>

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. DEPRECIÇÃO 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. Apesar 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 10,1% (dez vírgula um 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.

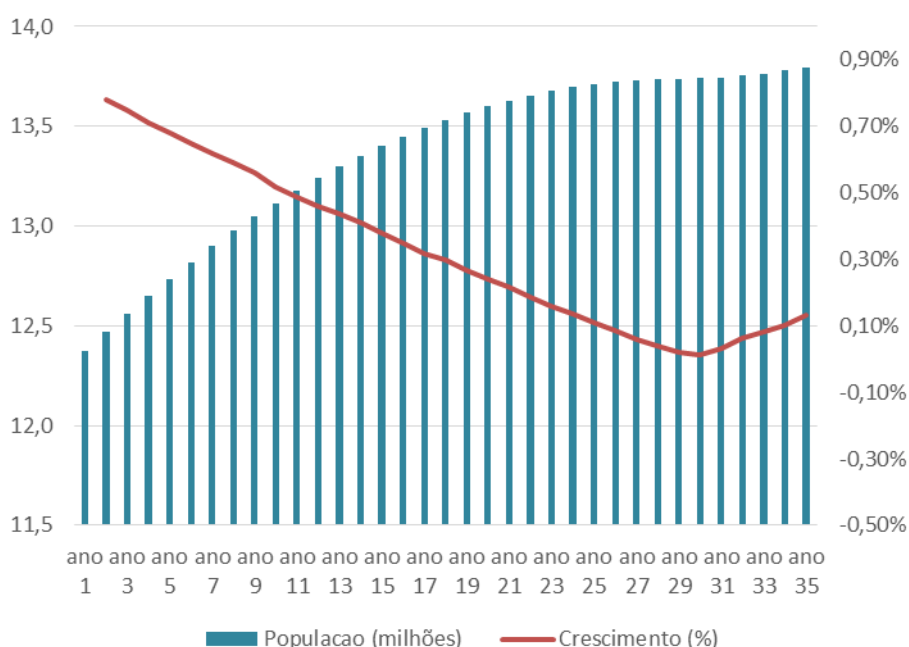
**9.3.** A estimativa de volume de venda de cada linha de receita estimada foi projetada levando em consideração os seguintes parâmetros:

**(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;
- (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 2018 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 12,2 (doze vírgula dois) milhões de habitantes, atualizada para 2020 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 12,4 (doze vírgula quatro) milhões de habitantes.

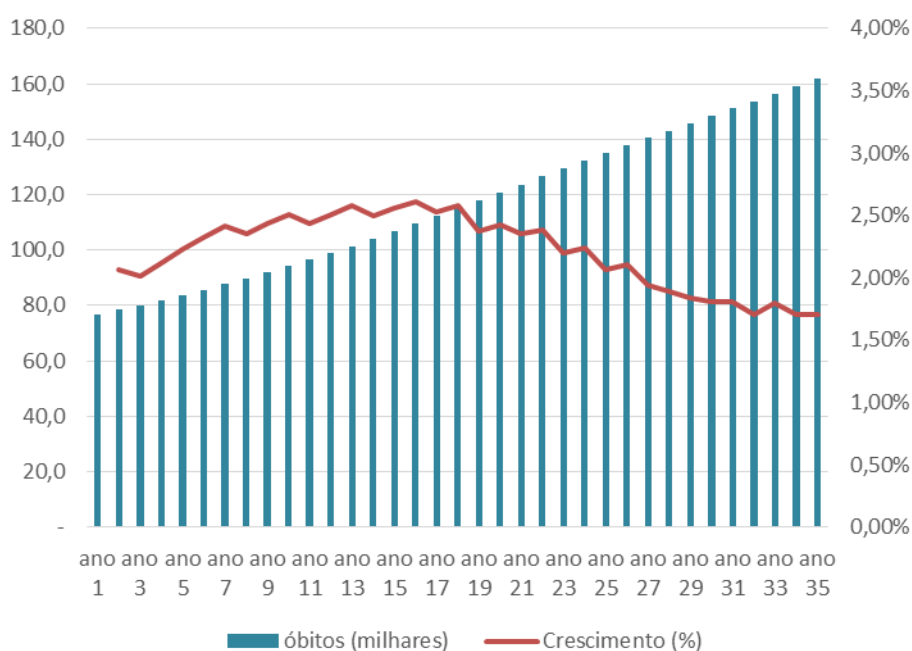
**Gráfico 1 – Projeção de População do Município**



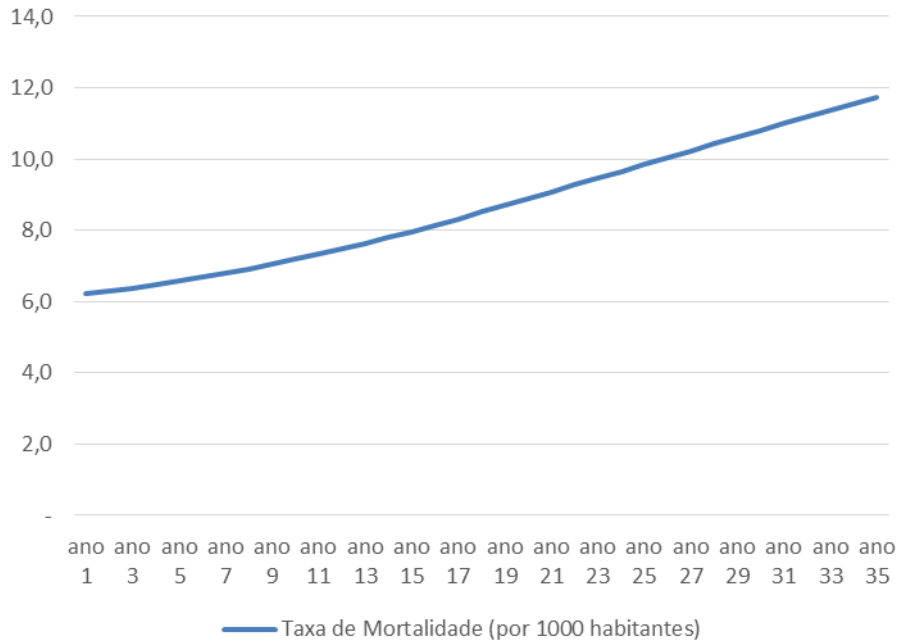
**9.5.** Após a projeção da população, foi estimado o número de óbitos no Município. Com base na estatística de mortalidade projetada pelo IBGE ao longo do período da

concessão, obteve-se a taxa de mortalidade inicial de 0,62% (zero vírgula sessenta e dois por cento) da população, ou aproximadamente 6,2 (seis vírgula dois) óbitos para cada 1.000 (mil) habitantes. Com o crescimento da taxa de mortalidade, a projeção para o último ano é de 11,7 (onze vírgula sete) 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 Negócio 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**

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25	ano 30	ano 35
<b>Serviços Cemiteriais</b>	<b>20.053</b>	<b>20.348</b>	<b>20.541</b>	<b>20.845</b>	<b>74.557</b>	<b>78.924</b>	<b>88.147</b>	<b>96.237</b>	<b>104.126</b>	<b>111.953</b>	<b>120.250</b>
Velório	3.430	3.538	3.614	3.747	5.011	5.654	6.412	7.245	8.118	8.926	9.729
Sepultamento	3.693	3.817	3.889	3.982	4.073	4.582	5.190	5.875	6.556	7.216	7.860
Exumação	7.921	7.970	7.998	8.056	6.569	6.371	6.669	7.253	8.026	8.997	9.971
Cessão Terreno Prazo Indeterminado	-	-	-	-	6.332	19.197	25.290	28.045	29.389	30.016	30.643
Manutenção Terreno	-	-	-	-	25.648	21.773	19.912	19.018	18.570	18.305	18.190
Cessão Terreno Prazo Fixo	1.856	1.919	1.958	2.000	2.045	2.302	2.607	2.950	3.298	3.626	3.953
Cessão Ossuário Prazo Indeterminado	810	796	798	796	17.670	796	857	957	1.068	1.205	1.314
Manutenção Ossuários	-	-	-	-	4.076	3.859	3.639	3.469	3.335	3.231	3.148
Cremação	-	-	-	-	877	12.089	15.097	18.681	22.694	26.983	31.665
Cessão Ossuário Prazo Fixo	2.343	2.307	2.285	2.265	2.257	2.300	2.473	2.745	3.074	3.448	3.776
<b>Serviços Funerários</b>	<b>24.063</b>	<b>24.650</b>	<b>25.116</b>	<b>25.626</b>	<b>26.247</b>	<b>29.499</b>	<b>33.507</b>	<b>37.920</b>	<b>42.458</b>	<b>46.675</b>	<b>50.862</b>
Urna e Urna para cinzas	12.852	13.187	13.422	13.691	14.033	15.731	17.910	20.299	22.735	25.015	27.246
Transporte	6.285	6.424	6.559	6.692	6.847	7.728	8.749	9.879	11.064	12.145	13.238
Urna add	1.818	1.860	1.895	1.934	1.980	2.229	2.527	2.857	3.195	3.511	3.830
SF Cerimônia	3.109	3.179	3.240	3.308	3.386	3.811	4.321	4.885	5.463	6.004	6.548
<b>Total</b>	<b>44.116</b>	<b>44.998</b>	<b>45.657</b>	<b>46.471</b>	<b>100.804</b>	<b>108.423</b>	<b>121.653</b>	<b>134.158</b>	<b>146.584</b>	<b>158.628</b>	<b>171.112</b>

**Tabela 7 - Projeção de Receita BLOCO 2**

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25	ano 30	ano 35
<b>Serviços Cemiteriais</b>	<b>17.227</b>	<b>17.462</b>	<b>17.607</b>	<b>17.882</b>	<b>62.582</b>	<b>74.103</b>	<b>82.984</b>	<b>90.617</b>	<b>97.522</b>	<b>104.259</b>	<b>111.026</b>
Velório	3.023	3.125	3.193	3.322	4.417	4.984	5.643	6.391	7.149	7.844	8.562
Sepultamento	3.185	3.292	3.364	3.440	3.517	3.962	4.475	5.066	5.662	6.231	6.791
Exumação	6.766	6.788	6.794	6.846	6.133	5.837	5.944	6.263	6.776	7.389	8.070
Cessão Terreno Prazo Indeterminado	-	-	-	-	6.669	20.124	26.585	29.773	31.103	31.770	31.949
Manutenção Terreno	-	-	-	-	26.435	22.486	20.630	19.753	19.342	19.166	19.078
Cessão Terreno Prazo Fixo	1.624	1.680	1.714	1.750	1.789	2.015	2.282	2.582	2.887	3.173	3.460
Cessão Ossuário Prazo Indeterminado	678	668	657	654	9.297	682	747	838	941	1.049	1.151
Manutenção Ossuários	-	-	-	-	1.695	1.490	1.329	1.202	1.102	1.026	967
Cremação	-	-	-	-	767	10.573	13.204	16.338	19.847	23.598	27.693
Cessão Ossuário Prazo Fixo	1.951	1.910	1.885	1.871	1.862	1.950	2.146	2.411	2.711	3.012	3.304
<b>Serviços Funerários</b>	<b>24.063</b>	<b>24.649</b>	<b>25.124</b>	<b>25.628</b>	<b>26.246</b>	<b>29.496</b>	<b>33.501</b>	<b>37.922</b>	<b>42.453</b>	<b>46.678</b>	<b>50.857</b>
Urna e Urna para cinzas	12.852	13.187	13.422	13.691	14.033	15.731	17.910	20.299	22.735	25.015	27.246
Transporte	6.284	6.424	6.563	6.693	6.846	7.726	8.747	9.881	11.061	12.148	13.234
Urna add	1.818	1.859	1.896	1.935	1.980	2.228	2.526	2.857	3.195	3.512	3.829
SF Cerimônia	3.109	3.179	3.242	3.308	3.386	3.811	4.319	4.885	5.462	6.004	6.547
<b>Total</b>	<b>41.290</b>	<b>42.110</b>	<b>42.731</b>	<b>43.510</b>	<b>88.828</b>	<b>103.599</b>	<b>116.486</b>	<b>128.539</b>	<b>139.975</b>	<b>150.937</b>	<b>161.883</b>

**Tabela 8 - Projeção de Receita BLOCO 3**

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25	ano 30	ano 35
<b>Serviços Cemiteriais</b>	<b>11.707</b>	<b>12.024</b>	<b>12.218</b>	<b>12.566</b>	<b>45.623</b>	<b>51.971</b>	<b>58.381</b>	<b>63.493</b>	<b>68.849</b>	<b>74.094</b>	<b>79.969</b>
Velório	2.385	2.462	2.512	2.668	3.786	4.264	4.825	5.463	6.103	6.695	7.326
Sepultamento	2.565	2.661	2.713	2.766	2.834	3.189	3.613	4.095	4.570	5.027	5.481
Exumação	5.253	5.371	5.446	5.538	4.833	4.598	4.752	5.117	5.700	6.398	7.324
Cessão Terreno Prazo Indeterminado	-	-	-	-	4.323	13.194	17.510	19.056	19.982	20.430	20.878
Manutenção Terreno	-	-	-	-	17.967	15.290	14.028	13.443	13.189	13.096	13.056
Cessão Terreno Prazo Fixo	561	577	590	602	619	694	787	893	996	1.091	1.196
Cessão Ossuário Prazo Indeterminado	374	376	376	399	8.539	457	511	564	618	672	753
Manutenção Ossuários	-	-	-	-	1.523	1.436	1.381	1.360	1.366	1.362	1.356
Cremação	-	-	-	-	594	8.188	10.226	12.653	15.371	18.276	21.448
Cessão Ossuário Prazo Fixo	569	576	581	593	604	661	748	849	953	1.048	1.152
<b>Serviços Funerários</b>	<b>24.067</b>	<b>24.651</b>	<b>25.117</b>	<b>25.628</b>	<b>26.243</b>	<b>29.497</b>	<b>33.503</b>	<b>37.923</b>	<b>42.453</b>	<b>46.678</b>	<b>50.857</b>
Urna e Urna para cinzas	12.852	13.187	13.422	13.691	14.033	15.731	17.910	20.299	22.735	25.015	27.246
Transporte	6.286	6.424	6.559	6.693	6.845	7.726	8.748	9.881	11.061	12.148	13.235
Urna add	1.819	1.860	1.895	1.935	1.980	2.229	2.526	2.857	3.195	3.512	3.829
SF Cerimônia	3.110	3.180	3.241	3.308	3.385	3.811	4.319	4.886	5.462	6.004	6.547
<b>Total</b>	<b>35.773</b>	<b>36.675</b>	<b>37.335</b>	<b>38.194</b>	<b>71.867</b>	<b>81.467</b>	<b>91.884</b>	<b>101.417</b>	<b>111.302</b>	<b>120.773</b>	<b>130.826</b>

**Tabela 9 - Projeção de Receita BLOCO 4**

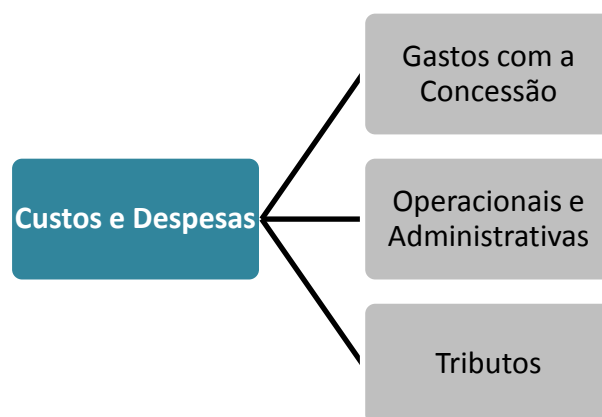
R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25	ano 30	ano 35
<b>Serviços Cemiteriais</b>	<b>47.992</b>	<b>49.363</b>	<b>50.769</b>	<b>52.355</b>	<b>67.005</b>	<b>45.254</b>	<b>52.082</b>	<b>59.897</b>	<b>68.124</b>	<b>76.608</b>	<b>85.488</b>
Velório	2.621	2.698	2.767	2.827	3.064	3.443	3.902	4.418	4.935	5.434	5.915
Sepultamento	2.553	2.641	2.695	2.756	2.813	3.160	3.580	4.050	4.534	4.998	5.433
Exumação	5.653	5.480	5.362	5.299	5.061	4.942	5.249	5.765	6.412	7.083	7.761
Cessão Terreno Prazo Indeterminado	-	-	-	-	1.451	4.418	5.784	6.588	6.868	7.047	7.072
Manutenção Terreno	-	-	-	-	6.608	5.619	5.161	4.961	4.884	4.837	4.832
Cessão Terreno Prazo Fixo	1.848	1.912	1.950	1.991	2.036	2.292	2.596	2.938	3.285	3.613	3.938
Cessão Ossuário Prazo Indeterminado	967	933	894	868	6.479	910	1.002	1.123	1.274	1.399	1.545
Manutenção Ossuários	-	-	-	-	1.531	1.496	1.458	1.430	1.407	1.388	1.373
Cremação	31.990	33.428	34.896	36.450	35.822	16.766	20.908	25.871	31.429	37.369	43.854
Cessão Ossuário Prazo Fixo	2.361	2.271	2.205	2.163	2.141	2.205	2.440	2.754	3.098	3.441	3.766
<b>Serviços Funerários</b>	<b>24.064</b>	<b>24.655</b>	<b>25.116</b>	<b>25.627</b>	<b>26.252</b>	<b>29.502</b>	<b>33.502</b>	<b>37.924</b>	<b>42.458</b>	<b>46.678</b>	<b>50.858</b>
Urna e Urna para cinzas	12.852	13.187	13.422	13.691	14.033	15.731	17.910	20.299	22.735	25.015	27.246
Transporte	6.285	6.427	6.559	6.693	6.850	7.729	8.747	9.881	11.064	12.148	13.235
urna add	1.818	1.860	1.895	1.935	1.981	2.229	2.526	2.857	3.195	3.511	3.829
SF Cerimônia	3.109	3.181	3.240	3.308	3.387	3.812	4.319	4.886	5.463	6.004	6.548
<b>Total</b>	<b>72.057</b>	<b>74.018</b>	<b>75.886</b>	<b>77.982</b>	<b>93.256</b>	<b>74.755</b>	<b>85.584</b>	<b>97.821</b>	<b>110.582</b>	<b>123.286</b>	<b>136.346</b>

## 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 e da OUTORGA VARIÁVEL de no mínimo 2% (dois por cento) da receita bruta das CONCESSIONÁRIAS, além dos encargos estabelecidos no CONTRATO de CONCESSÃO, observado o disposto no ANEXO V – SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO.

**11.2.** A OUTORGA FIXA para cada um dos BLOCOS foram estimadas em:

- a) R\$ 126.000.000,00 (cento e vinte e seis milhões de reais) para o BLOCO 1;
- b) R\$ 189.800.000,00 (cento e oitenta e nove milhões e oitocentos mil reais) para o BLOCO 2;
- c) R\$ 167.000.000,00 (cento e sessenta e sete milhões de reais) para o BLOCO 3; e

d) R\$ 181.300.000,00 (cento e oitenta e um milhões e trezentos mil reais) para o BLOCO 4.

**11.2.1.** A OUTORGA VARIÁVEL será paga ao PODER CONCEDENTE a cada 12 (doze) meses de operação pela CONCESSIONÁRIA, com seu primeiro pagamento sendo efetuado no 13º (décimo terceiro) mês de operação, 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	ano 30	ano 35
Outorga Fixa	128.700	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga Variável	882	900	913	929	2.016	2.168	2.433	2.683	2.932	3.173	3.422
Garantias e seguros	1.129	1.486	1.479	1.479	548	548	548	548	548	548	848
<b>Total</b>	<b>130.712</b>	<b>2.386</b>	<b>2.392</b>	<b>2.408</b>	<b>2.564</b>	<b>2.717</b>	<b>2.981</b>	<b>3.231</b>	<b>3.480</b>	<b>3.721</b>	<b>4.271</b>

**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	ano 30	ano 35
Outorga Fixa	192.100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga Variável	826	842	855	870	1.777	2.072	2.330	2.571	2.799	3.019	3.238
Garantias e seguros	946	1.100	1.094	1.094	417	417	417	417	417	417	687
<b>Total</b>	<b>193.872</b>	<b>1.942</b>	<b>1.948</b>	<b>1.964</b>	<b>2.193</b>	<b>2.489</b>	<b>2.747</b>	<b>2.988</b>	<b>3.216</b>	<b>3.436</b>	<b>3.925</b>

**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	ano 30	ano 35
Outorga Fixa	168.700	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

R\$ mil	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25	ano 30	ano 35
Outorga Variável	715	734	747	764	1.437	1.629	1.838	2.028	2.226	2.415	2.617
Garantias e seguros	753	812	806	806	311	311	311	311	311	311	530
<b>Total</b>	<b>170.168</b>	<b>1.545</b>	<b>1.553</b>	<b>1.570</b>	<b>1.748</b>	<b>1.940</b>	<b>2.149</b>	<b>2.339</b>	<b>2.537</b>	<b>2.727</b>	<b>3.146</b>

**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	ano 30	ano 35
Outorga Fixa	183.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga Variável	1.441	1.480	1.518	1.560	1.865	1.495	1.712	1.956	2.212	2.466	2.727
Garantias e seguros	927	1.068	1.063	1.063	429	429	429	429	429	429	681
<b>Total</b>	<b>185.869</b>	<b>2.549</b>	<b>2.581</b>	<b>2.623</b>	<b>2.295</b>	<b>1.925</b>	<b>2.141</b>	<b>2.386</b>	<b>2.641</b>	<b>2.895</b>	<b>3.408</b>

## 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, 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 m<sup>2</sup> (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	ano 30	ano 35
<b>Serviços Cemiteriais</b>	<b>25.452</b>	<b>25.447</b>	<b>25.432</b>	<b>25.441</b>	<b>24.828</b>	<b>25.071</b>	<b>25.699</b>	<b>26.627</b>	<b>27.689</b>	<b>28.787</b>	<b>30.031</b>
Mão de Obra	5.299	5.303	5.299	5.303	5.324	5.353	5.454	5.554	5.654	5.755	5.855
Limpeza de Áreas Verdes e Predial	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351
Veículos Elétricos	1.050	1.053	1.050	1.053	1.066	1.084	1.146	1.208	1.270	1.332	1.394
Cremação	-	-	-	-	71	976	1.219	1.508	1.832	2.179	2.557
Cremação Abandono	1.023	1.007	999	991	2.019	1.275	1.265	1.378	1.504	1.580	1.795
Exumação e Sepultamento	3.595	3.599	3.599	3.610	3.278	3.313	3.546	3.909	4.359	4.872	5.361
Segurança	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055	2.055
Outros	4.078	4.078	4.078	4.078	2.664	2.664	2.664	2.664	2.664	2.664	2.664
<b>Serviços Funerários</b>	<b>9.384</b>	<b>9.548</b>	<b>9.697</b>	<b>9.851</b>	<b>10.032</b>	<b>11.020</b>	<b>12.194</b>	<b>13.504</b>	<b>14.838</b>	<b>16.110</b>	<b>17.341</b>
Mão de Obra	3.280	3.328	3.376	3.420	3.472	3.761	4.098	4.483	4.868	5.253	5.589
CPV Urnas e adicionais	4.649	4.754	4.846	4.946	5.064	5.701	6.463	7.306	8.171	8.979	9.794
Outros	1.456	1.466	1.475	1.485	1.496	1.559	1.633	1.715	1.800	1.879	1.958
<b>Total</b>	<b>34.836</b>	<b>34.995</b>	<b>35.129</b>	<b>35.292</b>	<b>34.860</b>	<b>36.091</b>	<b>37.893</b>	<b>40.130</b>	<b>42.527</b>	<b>44.897</b>	<b>47.372</b>



**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	ano 30	ano 35
<b>Serviços Cemiteriais</b>	<b>19.069</b>	<b>19.053</b>	<b>19.040</b>	<b>19.046</b>	<b>19.960</b>	<b>19.788</b>	<b>20.117</b>	<b>20.813</b>	<b>21.597</b>	<b>22.535</b>	<b>23.390</b>
Mão de Obra	4.557	4.557	4.557	4.557	4.557	4.658	4.658	4.758	4.808	4.908	5.009
Limpeza de Áreas Verdes e Predial	6.347	6.347	6.347	6.347	6.347	6.347	6.347	6.347	6.347	6.347	6.347
Veículos Elétricos	681	681	681	681	681	743	743	805	836	898	960
Cremação	-	-	-	-	62	854	1.066	1.319	1.602	1.905	2.236
Cremação Abandono	852	835	824	818	2.750	1.638	1.623	1.689	1.829	2.000	2.041
Exumação e Sepultamento	2.661	2.662	2.660	2.672	2.513	2.498	2.630	2.845	3.125	3.426	3.747
Segurança	996	996	996	996	996	996	996	996	996	996	996
Outros	2.974	2.974	2.974	2.974	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053
<b>Serviços Funerários</b>	<b>9.205</b>	<b>9.364</b>	<b>9.514</b>	<b>9.663</b>	<b>9.837</b>	<b>10.799</b>	<b>11.940</b>	<b>13.223</b>	<b>14.520</b>	<b>15.766</b>	<b>16.960</b>
Mão de Obra	3.280	3.328	3.376	3.420	3.472	3.761	4.098	4.483	4.868	5.253	5.589
CPV Urnas e adicionais	4.469	4.570	4.663	4.758	4.869	5.480	6.210	7.025	7.853	8.634	9.413
Outros	1.456	1.466	1.475	1.485	1.496	1.558	1.633	1.715	1.799	1.879	1.957
<b>Total</b>	<b>28.274</b>	<b>28.417</b>	<b>28.554</b>	<b>28.709</b>	<b>29.797</b>	<b>30.587</b>	<b>32.057</b>	<b>34.036</b>	<b>36.118</b>	<b>38.301</b>	<b>40.350</b>

**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	ano 30	ano 35
<b>Serviços Cemiteriais</b>	<b>11.787</b>	<b>11.843</b>	<b>11.875</b>	<b>11.922</b>	<b>12.523</b>	<b>12.337</b>	<b>12.591</b>	<b>13.066</b>	<b>13.649</b>	<b>14.264</b>	<b>15.046</b>
Mão de Obra	3.507	3.511	3.511	3.511	3.511	3.562	3.562	3.612	3.662	3.712	3.779
Limpeza de Áreas Verdes e Predial	2.861	2.861	2.861	2.861	2.861	2.861	2.861	2.861	2.861	2.861	2.861
Veículos Elétricos	648	650	650	650	650	681	681	712	743	774	816
Cremação	-	-	-	-	48	661	826	1.022	1.241	1.476	1.732
Cremação Abandono	249	251	253	259	1.674	791	757	755	777	790	843
Exumação e Sepultamento	1.985	2.031	2.062	2.103	1.929	1.931	2.056	2.255	2.515	2.802	3.167
Segurança	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425
Outros	2.112	2.112	2.112	2.112	1.424	1.424	1.424	1.424	1.424	1.424	1.424
<b>Serviços Funerários</b>	<b>9.261</b>	<b>9.420</b>	<b>9.565</b>	<b>9.718</b>	<b>9.892</b>	<b>10.864</b>	<b>12.014</b>	<b>13.306</b>	<b>14.612</b>	<b>15.867</b>	<b>17.070</b>
Mão de Obra	3.280	3.328	3.376	3.420	3.472	3.761	4.098	4.483	4.868	5.253	5.589
CPV Urnas e adicionais	4.525	4.626	4.714	4.813	4.923	5.544	6.284	7.108	7.945	8.735	9.523
Outros	1.456	1.466	1.475	1.485	1.496	1.558	1.633	1.715	1.799	1.879	1.957
<b>Total</b>	<b>21.047</b>	<b>21.262</b>	<b>21.440</b>	<b>21.640</b>	<b>22.415</b>	<b>23.200</b>	<b>24.605</b>	<b>26.372</b>	<b>28.261</b>	<b>30.131</b>	<b>32.116</b>

**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	ano 30	ano 35
<b>Serviços Cemiteriais</b>	<b>20.481</b>	<b>20.461</b>	<b>20.490</b>	<b>20.558</b>	<b>20.196</b>	<b>18.462</b>	<b>19.079</b>	<b>20.050</b>	<b>21.132</b>	<b>22.342</b>	<b>23.443</b>
Mão de Obra	4.085	4.085	4.085	4.085	4.072	4.135	4.148	4.235	4.336	4.428	4.486
Limpeza de Áreas Verdes e Predial	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888	5.888
Veículos Elétricos	743	743	743	743	736	774	782	836	898	955	991
Cremação	2.583	2.699	2.817	2.943	2.892	1.354	1.688	2.089	2.538	3.017	3.541
Cremação Abandono	1.032	993	963	944	1.404	1.114	1.173	1.297	1.412	1.631	1.748
Exumação e Sepultamento	2.919	2.823	2.762	2.725	2.641	2.634	2.838	3.141	3.499	3.860	4.226
Segurança	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
Outros	2.510	2.510	2.510	2.510	1.843	1.843	1.843	1.843	1.843	1.843	1.843
<b>Serviços Funerários</b>	<b>9.301</b>	<b>9.466</b>	<b>9.610</b>	<b>9.764</b>	<b>9.943</b>	<b>10.920</b>	<b>12.074</b>	<b>13.375</b>	<b>14.691</b>	<b>15.949</b>	<b>17.163</b>
Mão de Obra	3.280	3.328	3.376	3.420	3.472	3.761	4.098	4.483	4.868	5.253	5.589
CPV Urnas e adicionais	4.566	4.672	4.759	4.859	4.975	5.600	6.343	7.177	8.024	8.818	9.616
Outros	1.456	1.466	1.475	1.485	1.497	1.559	1.633	1.715	1.800	1.879	1.957
<b>Total</b>	<b>29.782</b>	<b>29.928</b>	<b>30.099</b>	<b>30.322</b>	<b>30.139</b>	<b>29.382</b>	<b>31.153</b>	<b>33.425</b>	<b>35.824</b>	<b>38.291</b>	<b>40.606</b>

**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	ano 30	ano 35
Mão de obra	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569	2.569
Outros	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330
<b>Total</b>	<b>3.899</b>	<b>3.899</b>	<b>3.899</b>	<b>3.899</b>	<b>3.899</b>	<b>3.899</b>	<b>3.899</b>	<b>3.899</b>	<b>3.899</b>	<b>3.899</b>	<b>3.899</b>

**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 aquicultura<sup>5</sup>.

## 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 199 – 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 209 – 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%
<b>Base de Cálculo Presumido</b>	
Imposto de Renda	32% da receita bruta
Contribuição Social	32% da receita bruta
Limite Lucro Presumido	R\$ 78 milhões de receita bruta

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-automatico>

## **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**

<b>DRE (R\$ mil)</b>	<b>ano 1</b>	<b>ano 2</b>	<b>ano 3</b>	<b>ano 4</b>	<b>ano 5</b>	<b>ano 10</b>	<b>ano 15</b>	<b>ano 20</b>	<b>ano 25</b>	<b>ano 30</b>	<b>ano 35</b>
Receita Bruta	44.116	44.998	45.657	46.471	100.804	108.423	121.653	134.158	146.584	158.628	171.112
Impostos	(8.076)	(8.253)	(8.383)	(8.540)	(16.333)	(17.670)	(19.869)	(21.990)	(24.105)	(26.140)	(28.235)
Receita Líquida	36.039	36.745	37.274	37.931	84.470	90.753	101.785	112.167	122.478	132.488	142.878
Outorga variável	(882)	(900)	(913)	(929)	(2.016)	(2.168)	(2.433)	(2.683)	(2.932)	(3.173)	(3.422)
Mão de obra	(8.579)	(8.631)	(8.675)	(8.723)	(8.796)	(9.114)	(9.551)	(10.037)	(10.522)	(11.007)	(11.445)
Outros custos	(22.992)	(23.070)	(23.135)	(23.221)	(22.741)	(23.455)	(24.556)	(25.995)	(27.574)	(29.139)	(30.842)
Seguros	(1.129)	(1.486)	(1.479)	(1.479)	(548)	(548)	(548)	(548)	(548)	(548)	(848)
Margem de contribuição	2.457	2.658	3.073	3.578	50.369	55.467	64.696	72.904	80.903	88.621	96.321
SG&A	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)
EBITDA	(1.442)	(1.241)	(826)	(321)	46.470	51.568	60.797	69.005	77.004	84.721	92.422
Margem ebitda	-4%	-3%	-2%	-1%	55%	57%	60%	62%	63%	64%	65%
Amortização/Depreciação	(3.891)	(4.100)	(3.957)	(3.823)	(7.055)	(6.321)	(6.458)	(6.998)	(8.138)	(10.469)	(20.410)
EBT	(5.333)	(5.341)	(4.784)	(4.144)	39.414	45.246	54.339	62.007	68.865	74.252	72.012
IR/CS	-	-	-	-	(12.856)	(15.384)	(18.475)	(21.083)	(23.414)	(25.246)	(24.484)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>(5.333)</b>	<b>(5.341)</b>	<b>(4.784)</b>	<b>(4.144)</b>	<b>26.558</b>	<b>29.863</b>	<b>35.864</b>	<b>40.925</b>	<b>45.451</b>	<b>49.007</b>	<b>47.528</b>
<b>Fluxo de Caixa Bloco 1 (R\$ mil)</b>	<b>ano 1</b>	<b>ano 2</b>	<b>ano 3</b>	<b>ano 4</b>	<b>ano 5</b>	<b>ano 10</b>	<b>ano 15</b>	<b>ano 20</b>	<b>ano 25</b>	<b>ano 30</b>	<b>ano 35</b>
(=) EBITDA	(1.442)	(1.241)	(826)	(321)	46.470	51.568	60.797	69.005	77.004	84.721	92.422
(-) IR/CS	-	-	-	-	(12.856)	(15.384)	(18.475)	(21.083)	(23.414)	(25.246)	(24.484)

Fluxo de Caixa Bloco 1 (R\$ mil)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25	ano 30	ano 35
(+/-) Var Capital de Giro	(2.630)	(67)	(72)	(71)	(3.183)	(237)	(201)	(119)	(153)	(244)	(550)
<b>(=) Fluxo de caixa Operacional</b>	<b>(4.072)</b>	<b>(1.308)</b>	<b>(899)</b>	<b>(392)</b>	<b>30.430</b>	<b>35.947</b>	<b>42.120</b>	<b>47.803</b>	<b>53.437</b>	<b>59.232</b>	<b>67.389</b>
(-) Estudos	(762)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Outorga Inicial	(128.700)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Obras	(6.187)	(39.397)	(38.729)	(38.729)	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Manutenção	-	-	-	-	(3.412)	(3.412)	(3.412)	(3.412)	(3.412)	(3.412)	(3.127)
<b>(=) Fluxo Investimentos</b>	<b>(135.648)</b>	<b>(39.397)</b>	<b>(38.729)</b>	<b>(38.729)</b>	<b>(3.412)</b>	<b>(3.412)</b>	<b>(3.412)</b>	<b>(3.412)</b>	<b>(3.412)</b>	<b>(3.412)</b>	<b>(3.127)</b>
<b>(=) Fluxo de Caixa do Projeto</b>	<b>(139.721)</b>	<b>(40.704)</b>	<b>(39.628)</b>	<b>(39.121)</b>	<b>27.019</b>	<b>32.535</b>	<b>38.709</b>	<b>44.392</b>	<b>50.025</b>	<b>55.820</b>	<b>64.261</b>

**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	ano 30	ano 35
Receita Bruta	41.290	42.110	42.731	43.510	88.828	103.599	116.486	128.539	139.975	150.937	161.883
Impostos	(7.693)	(7.861)	(7.986)	(8.138)	(14.647)	(17.000)	(19.149)	(21.207)	(23.182)	(25.066)	(26.943)
Receita Líquida	33.597	34.249	34.745	35.372	74.181	86.599	97.337	107.333	116.793	125.871	134.940
Outorga variável	(826)	(842)	(855)	(870)	(1.777)	(2.072)	(2.330)	(2.571)	(2.799)	(3.019)	(3.238)
Mão de obra	(7.837)	(7.885)	(7.933)	(7.977)	(8.029)	(8.418)	(8.755)	(9.241)	(9.676)	(10.161)	(10.598)
Outros custos	(17.742)	(17.811)	(17.875)	(17.958)	(18.878)	(19.132)	(20.028)	(21.238)	(22.583)	(23.983)	(25.305)
Seguros	(946)	(1.100)	(1.094)	(1.094)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(417)	(687)
Margem de contribuição	6.245	6.611	6.989	7.473	45.081	56.560	65.807	73.867	81.318	88.292	95.112



<b>DRE (R\$ mil)</b>	<b>ano 1</b>	<b>ano 2</b>	<b>ano 3</b>	<b>ano 4</b>	<b>ano 5</b>	<b>ano 10</b>	<b>ano 15</b>	<b>ano 20</b>	<b>ano 25</b>	<b>ano 30</b>	<b>ano 35</b>
SG&A	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)
EBITDA	2.346	2.712	3.090	3.574	41.182	52.661	61.908	69.968	77.419	84.392	91.213
Margem ebitda	7%	8%	9%	10%	56%	61%	64%	65%	66%	67%	68%
Amortização/Depreciação	(5.522)	(5.818)	(5.615)	(5.425)	(6.969)	(5.950)	(5.731)	(5.823)	(6.330)	(7.589)	(13.141)
EBT	(3.175)	(3.106)	(2.526)	(1.851)	34.213	46.711	56.177	64.145	71.089	76.804	78.072
IR/CS	(32)	-	-	-	(11.336)	(15.882)	(19.100)	(21.809)	(24.170)	(26.113)	(26.544)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>(3.207)</b>	<b>(3.106)</b>	<b>(2.526)</b>	<b>(1.851)</b>	<b>22.877</b>	<b>30.830</b>	<b>37.077</b>	<b>42.336</b>	<b>46.919</b>	<b>50.691</b>	<b>51.528</b>
<b>Fluxo de Caixa (R\$ mil)</b>	<b>ano 1</b>	<b>ano 2</b>	<b>ano 3</b>	<b>ano 4</b>	<b>ano 5</b>	<b>ano 10</b>	<b>ano 15</b>	<b>ano 20</b>	<b>ano 25</b>	<b>ano 30</b>	<b>ano 35</b>
(=) EBITDA	2.346	2.712	3.090	3.574	41.182	52.661	61.908	69.968	77.419	84.392	91.213
(-) IR/CS	(32)	-	-	-	(11.336)	(15.882)	(19.100)	(21.809)	(24.170)	(26.113)	(26.544)
(+/-) Var Capital de Giro	(2.653)	(65)	(63)	(72)	(2.917)	(225)	(162)	(198)	(175)	(120)	(397)
<b>(=) Fluxo de caixa Operacional</b>	<b>(339)</b>	<b>2.647</b>	<b>3.027</b>	<b>3.502</b>	<b>26.929</b>	<b>36.554</b>	<b>42.646</b>	<b>47.960</b>	<b>53.074</b>	<b>58.159</b>	<b>64.271</b>
(-) Estudos	(762)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Outorga Inicial	(192.100)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Obras	(6.187)	(20.493)	(19.892)	(19.892)	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Manutenção	-	-	-	-	(1.766)	(1.766)	(1.766)	(1.766)	(1.766)	(1.766)	(1.619)
<b>(=) Fluxo Investimentos</b>	<b>(199.048)</b>	<b>(20.493)</b>	<b>(19.892)</b>	<b>(19.892)</b>	<b>(1.766)</b>	<b>(1.766)</b>	<b>(1.766)</b>	<b>(1.766)</b>	<b>(1.766)</b>	<b>(1.766)</b>	<b>(1.619)</b>
<b>(=) Fluxo de Caixa do Projeto</b>	<b>(199.387)</b>	<b>(17.846)</b>	<b>(16.866)</b>	<b>(16.390)</b>	<b>25.163</b>	<b>34.788</b>	<b>40.880</b>	<b>46.195</b>	<b>51.308</b>	<b>56.394</b>	<b>62.653</b>

**Tabela 23 - DRE e Fluxo de Caixa BLOCO 3**

<b>DRE (R\$ mil)</b>	<b>ano 1</b>	<b>ano 2</b>	<b>ano 3</b>	<b>ano 4</b>	<b>ano 5</b>	<b>ano 10</b>	<b>ano 15</b>	<b>ano 20</b>	<b>ano 25</b>	<b>ano 30</b>	<b>ano 35</b>
Receita Bruta	35.773	36.675	37.335	38.194	71.867	81.467	91.884	101.417	111.302	120.773	130.826
Impostos	(6.976)	(7.153)	(7.282)	(7.444)	(12.292)	(13.911)	(15.713)	(17.420)	(19.184)	(20.866)	(22.625)
Receita Líquida	28.797	29.522	30.053	30.750	59.574	67.556	76.171	83.997	92.118	99.906	108.201
Outorga variável	(715)	(734)	(747)	(764)	(1.437)	(1.629)	(1.838)	(2.028)	(2.226)	(2.415)	(2.617)
Mão de obra	(6.787)	(6.839)	(6.887)	(6.932)	(6.984)	(7.323)	(7.659)	(8.095)	(8.530)	(8.965)	(9.369)
Outros custos	(12.127)	(12.256)	(12.358)	(12.482)	(13.117)	(13.411)	(14.247)	(15.307)	(16.476)	(17.636)	(18.929)
Seguros	(753)	(812)	(806)	(806)	(311)	(311)	(311)	(311)	(311)	(311)	(530)
Margem de contribuição	8.415	8.881	9.254	9.766	37.725	44.882	52.116	58.256	64.575	70.579	76.757
SG&A	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)
EBITDA	4.516	4.982	5.355	5.867	33.826	40.983	48.217	54.357	60.676	66.680	72.858
Margem ebitda	16%	17%	18%	19%	57%	61%	63%	65%	66%	67%	67%
Amortização/Depreciação	(4.920)	(5.184)	(5.003)	(4.834)	(5.641)	(4.688)	(4.482)	(4.502)	(4.834)	(5.701)	(9.307)
EBT	(404)	(203)	352	1.033	28.185	36.295	43.735	49.855	55.842	60.979	63.551
IR/CS	(102)	-	(101)	(351)	(9.583)	(12.340)	(14.870)	(16.951)	(18.986)	(20.733)	(21.607)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>(506)</b>	<b>(203)</b>	<b>251</b>	<b>682</b>	<b>18.602</b>	<b>23.955</b>	<b>28.865</b>	<b>32.904</b>	<b>36.855</b>	<b>40.246</b>	<b>41.944</b>
<b>Fluxo de Caixa (R\$ mil)</b>	<b>ano 1</b>	<b>ano 2</b>	<b>ano 3</b>	<b>ano 4</b>	<b>ano 5</b>	<b>ano 10</b>	<b>ano 15</b>	<b>ano 20</b>	<b>ano 25</b>	<b>ano 30</b>	<b>ano 35</b>
(=) EBITDA	4.516	4.982	5.355	5.867	33.826	40.983	48.217	54.357	60.676	66.680	72.858
(-) IR/CS	(102)	-	(101)	(351)	(9.583)	(12.340)	(14.870)	(16.951)	(18.986)	(20.733)	(21.607)
(+/-) Var Capital de Giro	(2.584)	(70)	(45)	(51)	(1.957)	(162)	(152)	(161)	(119)	(153)	(298)
<b>(=) Fluxo de caixa Operacional</b>	<b>1.829</b>	<b>4.912</b>	<b>5.210</b>	<b>5.465</b>	<b>22.285</b>	<b>28.481</b>	<b>33.196</b>	<b>37.245</b>	<b>41.571</b>	<b>45.794</b>	<b>50.953</b>

Fluxo de Caixa (R\$ mil)	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 10	ano 15	ano 20	ano 25	ano 30	ano 35
(-) Estudos	(762)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Outorga Inicial	(168.700)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Obras	(6.187)	(11.697)	(11.173)	(11.173)	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Manutenção	-	-	-	-	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(1.000)	(916)
<b>(=) Fluxo Investimentos</b>	<b>(175.648)</b>	<b>(11.697)</b>	<b>(11.173)</b>	<b>(11.173)</b>	<b>(1.000)</b>	<b>(1.000)</b>	<b>(1.000)</b>	<b>(1.000)</b>	<b>(1.000)</b>	<b>(1.000)</b>	<b>(916)</b>
<b>(=) Fluxo de Caixa do Projeto</b>	<b>(173.819)</b>	<b>(6.786)</b>	<b>(5.963)</b>	<b>(5.708)</b>	<b>21.286</b>	<b>27.481</b>	<b>32.196</b>	<b>36.245</b>	<b>40.571</b>	<b>44.795</b>	<b>50.036</b>

**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	ano 30	ano 35
Receita Bruta	72.057	74.018	75.886	77.982	93.256	74.755	85.584	97.821	110.582	123.286	136.346
Impostos	(8.022)	(8.245)	(12.695)	(13.036)	(15.264)	(12.877)	(14.730)	(16.812)	(18.974)	(21.105)	(23.281)
Receita Líquida	64.035	65.772	63.191	64.946	77.993	61.878	70.853	81.009	91.608	102.181	113.065
Outorga variável	(1.441)	(1.480)	(1.518)	(1.560)	(1.865)	(1.495)	(1.712)	(1.956)	(2.212)	(2.466)	(2.727)
Mão de obra	(7.365)	(7.413)	(7.461)	(7.505)	(7.544)	(7.896)	(8.245)	(8.718)	(9.203)	(9.680)	(10.076)
Outros custos	(21.596)	(21.674)	(19.688)	(19.832)	(19.609)	(18.491)	(19.647)	(21.130)	(22.714)	(24.377)	(25.975)
Seguros	(927)	(1.068)	(1.063)	(1.063)	(429)	(429)	(429)	(429)	(429)	(429)	(681)
Margem de contribuição	32.706	34.137	33.461	34.987	48.544	33.567	40.820	48.775	57.050	65.229	73.606
SG&A	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)	(3.899)
EBITDA	28.807	30.238	29.562	31.088	44.645	29.668	36.921	44.876	53.151	61.330	69.707
Margem ebitda	45%	46%	47%	48%	57%	48%	52%	55%	58%	60%	62%

<b>DRE (R\$ mil)</b>	<b>ano 1</b>	<b>ano 2</b>	<b>ano 3</b>	<b>ano 4</b>	<b>ano 5</b>	<b>ano 10</b>	<b>ano 15</b>	<b>ano 20</b>	<b>ano 25</b>	<b>ano 30</b>	<b>ano 35</b>
Amortização/Depreciação	(5.324)	(5.613)	(5.420)	(5.238)	(6.695)	(5.702)	(5.502)	(5.596)	(6.085)	(7.305)	(12.726)
EBT	23.482	24.625	24.142	25.850	37.950	23.966	31.419	39.280	47.066	54.025	56.981
IR/CS	(7.840)	(8.053)	(8.208)	(8.789)	(12.903)	(8.148)	(10.682)	(13.355)	(16.002)	(18.368)	(19.373)
<b>Lucro Líquido</b>	<b>15.643</b>	<b>16.572</b>	<b>15.934</b>	<b>17.061</b>	<b>25.047</b>	<b>15.817</b>	<b>20.736</b>	<b>25.925</b>	<b>31.063</b>	<b>35.657</b>	<b>37.608</b>
<b>Fluxo de Caixa (R\$ mil)</b>	<b>ano 1</b>	<b>ano 2</b>	<b>ano 3</b>	<b>ano 4</b>	<b>ano 5</b>	<b>ano 10</b>	<b>ano 15</b>	<b>ano 20</b>	<b>ano 25</b>	<b>ano 30</b>	<b>ano 35</b>
(=) EBITDA	28.807	30.238	29.562	31.088	44.645	29.668	36.921	44.876	53.151	61.330	69.707
(-) IR/CS	(7.840)	(8.053)	(8.208)	(8.789)	(12.903)	(8.148)	(10.682)	(13.355)	(16.002)	(18.368)	(19.373)
(+/-) Var Capital de Giro	(5.420)	(181)	298	(147)	(573)	(125)	(190)	(150)	(178)	(179)	(354)
<b>(=) Fluxo de caixa Operacional</b>	<b>15.547</b>	<b>22.004</b>	<b>21.653</b>	<b>22.152</b>	<b>31.169</b>	<b>21.395</b>	<b>26.049</b>	<b>31.370</b>	<b>36.970</b>	<b>42.783</b>	<b>49.980</b>
(-) Estudos	(762)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Outorga Inicial	(183.500)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Obras	(6.187)	(19.309)	(18.811)	(18.811)	-	-	-	-	-	-	-
(-) CAPEX Manutenção	(936)	(104)	-	-	(1.669)	(1.669)	(1.669)	(1.669)	(1.669)	(1.669)	(1.634)
<b>(=) Fluxo Investimentos</b>	<b>(191.385)</b>	<b>(19.413)</b>	<b>(18.811)</b>	<b>(18.811)</b>	<b>(1.669)</b>	<b>(1.669)</b>	<b>(1.669)</b>	<b>(1.669)</b>	<b>(1.669)</b>	<b>(1.669)</b>	<b>(1.634)</b>
<b>(=) Fluxo de Caixa do Projeto</b>	<b>(175.837)</b>	<b>2.591</b>	<b>2.842</b>	<b>3.341</b>	<b>29.500</b>	<b>19.726</b>	<b>24.380</b>	<b>29.701</b>	<b>35.301</b>	<b>41.114</b>	<b>48.346</b>