



Prefeitura Municipal de São Vicente

*Cidade Monumento da História Pátria
Cellula Mater da Nacionalidade*

CADERNO 02

**ESTUDO DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA
CONCESSÃO DE SERVIÇOS FUNERÁRIOS PARA A PREFEITURA
MUNICIPAL DE SÃO VICENTE – SP**





Prefeitura Municipal de São Vicente

*Cidade Monumento da História Pátria
Cellula Mater da Nacionalidade*

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda a modelagem de viabilidade econômica e financeira para a concessão onerosa dos serviços funerários no Município de São Vicente.²

Desde a Lei Complementar nº 803/2015, a gestão e a execução desses serviços essenciais foram estruturadas sob regime de concessão em caráter não exclusivo, reconhecendo a carência de estrutura adequada por parte da Administração Pública para a prestação direta com a qualidade e dignidade exigidas.

O Caderno 01, "Estudo Técnico Operacional", detalha a necessidade de investimentos das novas concessionárias em instalações, notadamente a locação de espaços com a modificação e reforma dos espaços para adequar às necessidades da contratação, em especial as salas de velório, salas de preparação do corpo, laboratório de somatoconservação, atendimento da população, planejamento de espaço físico para a equipe de funcionários operacionais e administrativos, espaço para estacionamento, estoque e outros espaços necessários nas sedes das futuras concessionárias.

A visão do projeto é revitalizar o padrão de atendimento no Município, exigindo que cada concessionária disponha de infraestrutura moderna e em plena conformidade com as normas sanitárias (Decreto nº 6958-2025).

A concessão será conduzida com rigor jurídico, observando-se as disposições constitucionais, as Leis Federais nº 8.987/1995 (Lei de Concessões) e nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações), bem como a legislação municipal de São Vicente, em especial a Lei Complementar nº 803/2015 e a Lei nº 4.418/2023.

A Lei nº 4.418/2023 estabelece que o serviço funerário será executado por meio de concessão onerosa, após processo licitatório na modalidade concorrência, e que o prazo da outorga será de 10 (dez) anos, prorrogável por igual período. O mesmo diploma legal impõe o regime de concessão não exclusiva, com o limite máximo de 1 (uma) concessão para cada 100.000 (cem mil) habitantes ou fração do Município.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

A manutenção da prestação de serviços públicos por meio de concessão atende ao interesse público, pois o serviço será transferido à iniciativa privada por meio de concorrência, na qual os custos operacionais, os investimentos em infraestrutura e o pagamento da outorga serão de responsabilidade da concessionária, remunerada diretamente pelos usuários.

Com base nas diretrizes estabelecidas, a concessão dos serviços funerários no Município de São Vicente tem como propósito central elevar o padrão de qualidade da prestação, garantindo a humanização no atendimento e a universalidade do serviço social gratuito à população de baixa renda (conforme LC nº 803/2015). Busca-se, assim, fortalecer a capacidade do Município para promover o desenvolvimento operacional e tecnológico dos serviços públicos, sob uma atuação de fiscalização eficiente.

2. ESTRUTURA E EXIGÊNCIAS LEGAIS DA CONCESSÃO

O modelo de negócio para a concessão dos serviços funerários em São Vicente será pautado na delegação onerosa, não exclusiva e limitada dos serviços à iniciativa privada, após prévio processo licitatório (Concorrência).

A estrutura geral da concessão é definida pelos seguintes pilares:

- **Regime de Delegação:** Concessão de Serviço Público, em caráter não exclusivo, com o número de outorgas limitado em função da densidade demográfica, conforme a Lei nº 4.418/2023.
- **Onerosidade:** A concessão será onerosa, exigindo-se o pagamento de outorga ao Município, calculada em percentual mínimo de 5% (cinco por cento) sobre a Receita Bruta Mensal das concessionárias, sobre os serviços obrigatórios.
- **Responsabilidade Integral:** As concessionárias assumirão a responsabilidade pela operação, manutenção dos serviços funerários e a realização dos investimentos obrigatórios em infraestrutura e frota, conforme detalhado no Caderno 01 (Técnico Operacional).



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

- **Remuneração e Risco:** A remuneração das concessionárias dar-se-á exclusivamente através das tarifas cobradas dos usuários, sendo o risco de demanda e o risco operacional alocados integralmente ao parceiro privado.
- **Supervisão:** O Município de São Vicente exercerá a função indelegável de regulação e fiscalização da qualidade e da universalidade do serviço, com a aplicação rigorosa de penalidades em caso de descumprimento, especialmente em relação à proibição de captação de clientes (LC nº 803/2015, Art. 9º).

2.1. Abrangência e Escopo Legal dos Serviços

A Concessão dos Serviços Funerários em São Vicente, sob o regime da Lei Complementar nº 803/2015 e da Lei nº 4.418/2023, compreende a execução dos serviços de forma contínua e universal, sendo divididos em obrigatórios e facultativos, conforme a legislação municipal.

2.1.1. Serviços Obrigatórios (LC nº 803/2015, Art. 3º e Lei nº 4.418/2023, Art. 2º):

São de execução compulsória e têm suas tarifas máximas fixadas pelo Município, visando a modicidade.

- **Fornecimento de Urna ou Caixão** e Ornamentação Completa de caixão.
- **Remoção de corpo** do local do falecimento até o velório.
- **Higienização, Preparo e Paramentação de Cadáveres** em estrita conformidade com as normas sanitárias vigentes.
- **Fornecimento de Carro** para deslocar o corpo até o local do enterro, quando necessário.
- **Montagem do velório em residências** ou Cessão e Manutenção de Salas Velatórias nas dependências da concessionária, segundo o tipo de urna e a opção do usuário.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

- **Orientação ao Usuário** na obtenção de guia de sepultamento junto ao Cartório de Registro Civil e, em casos específicos, dos documentos a serem fornecidos pela Polícia Civil.
- **Serviço Gratuito (obrigatórios) funerários e de Velório** com duração máxima de 4 (quatro) horas, de natureza assistencial, exclusivamente para os casos de carência econômica, comprovada pelo serviço social do Município.

2.1.2. Serviços Facultativos (LC nº 803/2015):

A concessionária pode oferecer, mediante preços livres de mercado, mas transparentes e previamente informados:

- **Maquiagem Necrófila.**
- **Transporte Intermunicipal ou Internacional de Cadáver.**
- **Outros serviços correlatos** (como fornecimento de noticiários de falecimentos e ofícios religiosos, transporte de acompanhantes, serviços de somatoconservação e fornecimento de caixões especiais, sempre que a legislação o exigir e outros).

Exigência Legal Crítica: Fica proibida a permanência de agentes funerários em hospitais, IMLs e unidades de saúde (LC nº 803/2015, Art. 9º), exceto quando solicitada pela família. O descumprimento sujeita a concessionária às penalidades de multa e até cassação do Alvará (LC nº 803/2015, Art. 10).

3.0. INVESTIMENTOS E INFRAESTRUTURA

Diferentemente de modelos que preveem a reforma de velórios públicos, o modelo de São Vicente exige que as concessionárias realizem novos e significativos investimentos em infraestrutura própria, conforme detalhado no Caderno 01 (Técnico Operacional).



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

- **Locação e reforma ou Construção e Manutenção de Sedes Próprias:** Cada concessionária deverá locar e reformar o imóvel para atender as demandas do contrato de concessão, ou adquirir terreno e construir novas instalações. Em ambos os casos o imóvel deverá contemplar, obrigatoriamente, clínica de preparação de corpos, salas velatórias e demais dependências administrativas e operacionais.
- **Conformidade Sanitária:** As instalações e todos os veículos e equipamentos devem estar sempre em plenas condições de uso, higiene e limpeza, devidamente licenciados e possuir o Certificado de Vistoria da Vigilância Sanitária.
- **Tecnologia:** É exigida a implementação de um sistema informatizado de ERP para a gestão completa, garantindo transparência e desempenho, e uma Central de Atendimento 24 horas.

3.1. Equilíbrio Econômico-Financeiro

O modelo econômico-financeiro da concessão é regido pela **Lei Federal nº 8.987/95** e pela **Lei nº 4.418/2023** e possui as seguintes características essenciais para o Município de São Vicente:

- **Remuneração:** A concessionária será remunerada exclusivamente por meio das tarifas cobradas dos usuários, com a prerrogativa do Município de fixar as tarifas máximas.
- **Risco Alocado:** O parceiro privado assumirá o risco operacional e o risco de demanda do negócio.
- **Onerosidade (Outorga):** A concessão é onerosa, devendo a concessionária arcar com o pagamento de **Outorga ao Município**, em percentual mínimo de **5% (cinco por cento) sobre a Receita Bruta Mensal**, sobre os serviços obrigatórios.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

- **Custo Social:** O custo do serviço gratuito de velório (obrigação social) está absorvido na estrutura tarifária geral, garantindo o equilíbrio do contrato sem necessidade de subsídios diretos do Município.
- **Revisão Tarifária:** Eventuais desequilíbrios causados por fatos supervenientes ou imprevisíveis poderão levar à revisão tarifária, conforme previsto na legislação federal e municipal.

4.0 GESTÃO E OPERAÇÃO

A gestão e a operação dos serviços deverão ser realizadas de maneira ininterrupta, funcionando de forma integral durante as 24 horas do dia, nos sete dias da semana, sem exceção. Essa premissa é fundamental para garantir a plena continuidade e universalidade dos serviços prestados, considerando a sua natureza essencial para toda a comunidade. Ressalte-se que essa exigência está amplamente fundamentada e detalhada no Caderno 01 – Técnico Operacional, bem como na Lei Complementar nº 803/2015, instrumentos que norteiam as melhores práticas do setor.

Assim, é imprescindível que os profissionais envolvidos estejam devidamente capacitados e preparados para oferecer um atendimento humanizado, respeitoso e acolhedor, demonstrando sensibilidade diante das necessidades dos usuários e de seus familiares, especialmente em momentos de fragilidade e luto, assegurando, por meio de uma atuação qualificada, o pleno respeito às práticas funerárias e à transparência na gestão dos serviços.

4.1. Corpo Profissional Mínimo: Torna-se imprescindível que a equipe técnica e operacional destinada à condução dos serviços seja dimensionada de acordo com a demanda observada, atuando sob regime de plantão ininterrupto, de modo a garantir a plena continuidade, confiabilidade e excelência no atendimento prestado à comunidade.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

Ressalte-se que referida equipe deverá ser constituída, em sua formação mínima, por profissionais devidamente qualificados e preparados para lidar com a natureza sensível e essencial destes serviços, assegurando não apenas o cumprimento dos requisitos legais e operacionais, mas também o acolhimento humanizado e respeitoso aos usuários e seus familiares, em todos os momentos de necessidade. A composição da equipe, portanto, deve ser feita com especial atenção à compatibilidade entre o número de profissionais, suas competências específicas e a efetiva demanda dos serviços, refletindo o compromisso institucional com a qualidade, a ética profissional e o zelo pelo bem-estar coletivo, contendo no mínimo:

- **Administrador(es) responsável(eis)** pela administração e operacionalização do contrato.
- **Agentes Funerários** com capacitação específica para atendimento humanizado, remoção e organização de cerimônias.
- **Profissional com certificação técnica válida em Tanatopraxia e Reparação Facial**, em conformidade com as normas sanitárias.
- **Auxiliar Administrativo e Ajudante Geral** para apoio logístico.
- **Médico Responsável Técnico** (caso a legislação sanitária local o exija para serviços específicos como embalsamento).

4.2. Finalidade: O modelo tem por escopo primordial assegurar, de maneira contínua e ininterrupta, a continuidade e universalidade dos serviços ofertados, observando princípios que norteiam o atendimento humanizado e acessível a todos os usuários e seus familiares.

Busca-se, assim, garantir os ritos e as particularidades culturais inerentes ao momento de luto, bem como promover transparência em todas as instâncias da gestão operacional e administrativa.

A abordagem visa não apenas o cumprimento das normativas legais e das melhores práticas do setor, como também o fortalecimento do compromisso institucional com



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

a dignidade, a ética e o acolhimento integral dos cidadãos, promovendo uma relação de confiança, respeito mútuo e responsabilidade social entre a Concessionária, o Poder Público e a população.

5.0. PROJEÇÃO DE DEMANDA E ESTRUTURA DE RECEITAS

5.1. Projeção e Análise da Demanda (Base Histórica)

A projeção da demanda por serviços funerários no Município de São Vicente é fundamentada na série histórica oficial de óbitos (IBGE Cidades), refletindo a demanda bruta a ser atendida pelo conjunto de concessionárias:

Ano	Óbitos Registrados (Base IBGE)	Variação Anual
2022	2.732	—
2023	2.399	-12,20%
2024	2.371	-1,17%
Média Anual (2022-2024)	2.20501	—

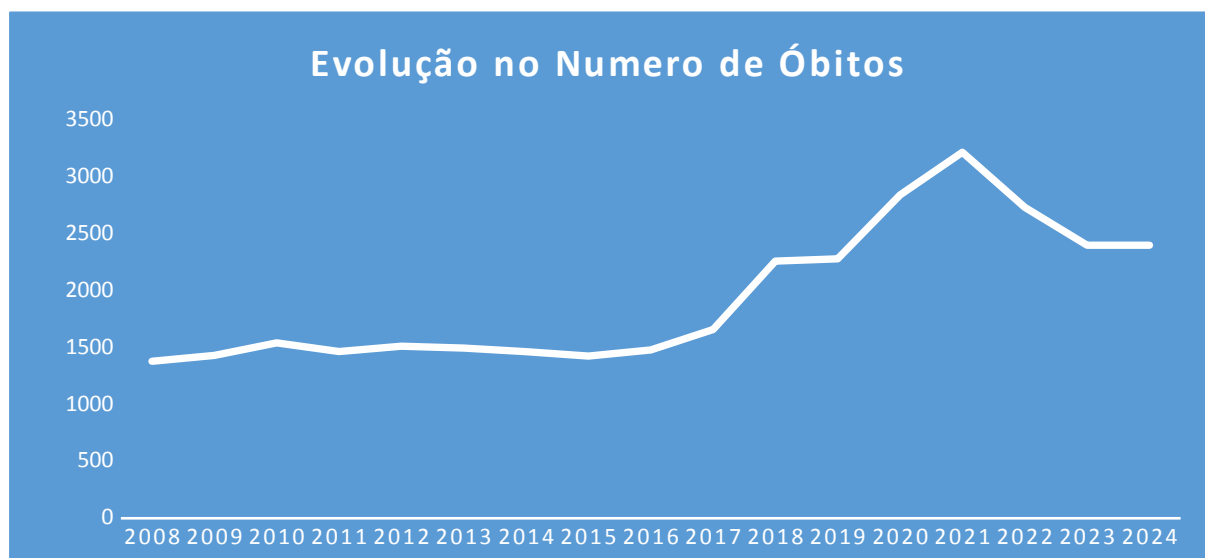
A demanda por serviços funerários está intrinsecamente ligada à dinâmica populacional, incluindo taxas de natalidade, mortalidade e envelhecimento.

Taxa de Crescimento de Óbitos: O modelo do Município de São Vicente utilizou uma Taxa de Crescimento Anual Composto (CAGR) de 3,30% ao ano, com base na evolução dos óbitos de 2008 a 2024 e calculado a partir do gráfico que ilustra a série histórica de óbitos.



Prefeitura Municipal de São Vicente

*Cidade Monumento da História Pátria
Cellula Mater da Nacionalidade*



Fonte: Elaboração Própria

Demanda Inicial (Ano 1): Adota-se o valor de 2399 **óbitos/ano** como demanda base para o início da concessão, aplicando-se um CAGR (Taxa Composta de Crescimento Anual) conservador de 3,3% para as projeções decenais.

Alocação de Mercado: Dada a proposta de delegação para **3 (três) Concessionárias** (em conformidade com o limite máximo da Lei nº 4.418/2023), a demanda é assim distribuída no Ano 1:

Parâmetro de Alocação	Valor/Premissa
Demanda Anual Média por Concessionária (Ano 1)	800 Serviços/Ano
Serviços Particulares (Receita)	680 Serviços (85%)
Serviços Gratuitos (Obrigação Social)	102 Serviços (15%)



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

5.2. Estrutura de Receitas e Distorção Tarifária (Tabela 2021)

A remuneração das concessionárias provém exclusivamente dos usuários. A estrutura de receitas, a definição da Tarifa Máxima e o cálculo da Outorga são diretamente impactados pelo fato de a tabela de preços vigente (Anexo) ser do ano de 2021 e não ter sofrido reajustes.

5.2.1. Análise da Tarifa Máxima Congelada

A Tabela de Preços (2021) é utilizada como base de referência para a definição da Tarifa Máxima (T-Máxima) a ser aplicada nos **Serviços Obrigatórios**.

- **Preço Médio de Referência (PMR) Congelado:** Tomando por base os produtos de nível básico e intermediário na tabela de 2021, o preço de um **Pacote de Serviço Obrigatório de Referência** (Urna Padrão + Sala Velatória Básica + Serviços Essenciais) tem uma referência média aproximada de **R\$ 3.572,00** (valor unitário).
- **Serviços Facultativos:** A tabela de 2021 lista serviços de valor agregado, como **Tanatopraxia Simples (R\$ 700,00)** e **Cremação (R\$ 5.000,00)**. Esses valores servirão de base para as receitas de mercado.

Serviço Facultativo (2021)	Valor de Referência
Tanatopraxia Simples	R\$ 700,00
Translado/Remoção Grande SP	R\$ 730,00



Prefeitura Municipal de São Vicente

*Cidade Monumento da História Pátria
Cellula Mater da Nacionalidade*

Serviço Facultativo (2021)	Valor de Referência
Cremação	R\$ 5.000,00

5.2.2. Risco Econômico-Financeiro Imediato

É importante destacar, como Risco de Viabilidade, a distorção causada pelo congelamento tarifário desde 2021.

- 1 **Perda de Poder Aquisitivo:** Os valores da Tarifa Máxima de 2021 não refletem a inflação acumulada e o aumento dos custos operacionais e de investimento (CAPEX) obrigatórios para 2025/2026, resultando em uma defasagem da receita.
- 2 **Imperativo de Reajuste:** É um requisito de viabilidade contratual que o Município proceda ao **reajuste monetário imediato** dos valores da Tabela de 2021, aplicando um índice oficial (como o IPCA ou IGP-M acumulado de 2021 até a data do Edital), antes da publicação do certame, conforme o Art. 14 da Lei nº 4.418/2023. A não correção inviabiliza o projeto ao comprometer a TIR (Taxa Interna de Retorno).

5.2.3. Cálculo da Outorga Onerosa

A **Receita Bruta Mensal** (soma das receitas obrigatórias reajustadas e facultativas) será a base para o cálculo da Outorga.

- **Percentual Mínimo:** O modelo prevê a cobrança de, no mínimo, **5% (cinco por cento) sobre a Receita Bruta Mensal** a ser recolhido ao Município.
- **Impacto no EVEF:** A Outorga representa um custo variável que deve ser integralmente coberto pela Tarifa Máxima reajustada, reforçando a urgência da correção dos valores de 2021 para garantir o equilíbrio.

5.2.4. Fórmula de Cálculo da Outorga Mensal (OM)



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

A Outorga Mensal representa o valor a ser recolhido pela concessionária ao Município, como contrapartida pela delegação do serviço público.

Premissa Contratual: A exigência mínima é de 5% (cinco por cento) sobre a Receita Bruta Mensal.

A fórmula de cálculo é a seguinte:

$$OM = RBM \times P \text{ outorga}$$

Onde:

Variável	Definição
OM	Outorga Mensal (Valor a ser recolhido ao Município no mês de referência).
RBM	Receita Bruta Mensal (Total das receitas auferidas pela concessionária no mês de referência, provenientes de todos os serviços prestados, tanto os obrigatórios quanto os facultativos, antes da dedução de impostos e custos).
P outorga	Percentual da Outorga (Percentual mínimo de 5%, podendo ser maior, caso seja ofertado lance superior na licitação).

Exemplo Prático (Mínimo Contratual)



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

Considerando o percentual mínimo de 5% estabelecido no Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira (EVEF), a fórmula é:

$$OM = RBM \times 0,05$$

6.0. PROJEÇÃO DE CUSTOS E INVESTIMENTOS (CAPEX E OPEX)

Comparativo Locação vs. Aquisição

Com base nos dados contidos no Caderno 01 (Técnico Operacional), e considerando os requisitos legais para a concessão dos serviços funerários em São Vicente, a projeção de custos e investimentos para as duas situações (Aquisição/Construção Nova e Locação/Reforma) e para determinar a Tarifa Máxima mais adequada e o risco de investimento para as concessionárias.

4.0. PREMISSAS MACROECONÔMICAS

A presente análise sobre as premissas macroeconômicas fundamentais para a avaliação da viabilidade econômica e financeira para uma concessão de serviços funerários e administração de velórios no município de São Vicente, considera dados demográficos, econômicos e a estrutura existente, bem como projeções para o setor.

A análise macroeconômica é crucial em concessões de serviços, especialmente em setores de longo prazo como o funerário. Para esses projetos, a inflação e o custo de capital são pilares da viabilidade financeira.

A **inflação (IPCA)**, como mostram as projeções até 2045, com variação inicial e estabilização em 3,5% anuais, é vital. Ela define o reajuste das tarifas dos serviços, garantindo que as receitas da concessionária mantenham seu poder de compra ao longo das décadas. Ao mesmo tempo, o IPCA impacta os custos operacionais (pessoal, materiais, etc.), exigindo que as projeções financeiras acompanhem essa dinâmica inflacionária para refletir a realidade.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

O **Tesouro IPCA+7,26%** (<https://www.tesourodireto.com.br/titulos/precos-e-taxas.htm> - Acessado 08/10/2025) atua como referência fundamental para o **custo do capital**. O 7,26 % representa a taxa de retorno real exigida pelo mercado para investimentos de baixo risco e longo prazo. Ao adicionar um prêmio de risco específico para a concessão de serviços funerários a essa taxa real, define-se a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) real do projeto. Essa TMA, que considera o custo do capital, quando nominalizada com o IPCA projetado, será a base para descontar os fluxos de caixa futuros e avaliar a real atratividade e sustentabilidade da concessão. A gestão dessas variáveis macroeconômicas é, portanto, essencial para a saúde financeira e o equilíbrio contratual ao longo de toda a vigência da concessão.

	Fonte	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inflação (IPCA)	BCB/ Focus	5,09	4,44	4,00	3,80	3,50	3,50
Inflação (IPCA) Acumulada	BCB/ Focus	5,09	9,76	14,15	18,48	22,63	26,92

Fonte: BCB/ FOCUS

Outros Fatores Macroeconômicos e Demográficos

Além da inflação e do custo do capital, outros fatores macro e demográficos são relevantes para a concessão de serviços funerários:

- **Crescimento Populacional e Envelhecimento:** A demanda por serviços funerários está diretamente ligada à demografia. Um país com população em crescimento e envelhecimento tende a ter uma demanda crescente.
- **Taxa de Mortalidade:** Variações nas taxas de mortalidade (devido a avanços na saúde ou crises) podem impactar a demanda.
- **Renda e Poder de Compra:** Embora a demanda seja relativamente inelástica, a **escolha** por tipos de serviços e produtos (mais ou menos luxuosos, cremação vs. sepultamento) pode ser influenciada pela renda disponível da população



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

Em síntese, a análise macroeconômica, com foco na projeção do IPCA e na determinação de um custo de capital realista a partir de taxas como o Tesouro IPCA+, é indispensável para construir um modelo financeiro robusto e tomar decisões informadas sobre a viabilidade de uma concessão de serviços funerários de longo prazo.

Projeção da Demanda para Serviços Funerários

A demanda por serviços funerários está intrinsecamente ligada à dinâmica populacional, incluindo taxas de natalidade, mortalidade e envelhecimento

Taxa de Crescimento de Óbitos: O modelo de São Vicente utilizou uma Taxa de Crescimento Anual Composto (CAGR) de 3,23% ao ano, com base na evolução dos óbitos de 2008 a 2024.

Premissas de Receitas e Tarifas

- **Política Tarifária:** As tarifas a serem cobradas dos usuários não poderão ser superiores à Tabela de Valores da Prefeitura da Estância Turística de São Vicente.
- **Reajustes:** Os reajustes de preços serão baseados na variação positiva do IPCA.
- **Revisão:** Os valores das tabelas podem ser revistos mediante comprovação de desequilíbrio econômico-financeiro pela concessionária.
- **Serviços Sociais:** A concessionária terá a obrigação de fornecer caixão mortuário e transporte/remoção de cadáver para famílias reconhecidamente



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

pobres e para pessoas indigentes, sem ônus para o beneficiado ou o Poder Concedente.

Premissas Fiscais e Tributárias (Modelo)

Serão adotadas as seguintes premissas tributárias para a concessão de São Vicente, sob regime de Lucro Real:

- PIS: 1,65%
- COFINS: 7,60%
- ISS: 2,00%
- IRPJ: 15% + 10% (sobre lucro acima de R\$ 20 mil/mês ou R\$ 240 mil/ano)
- CSLL: 9% (sobre o lucro antes do imposto de renda)
- Créditos de PIS e COFINS sobre custos e despesas essenciais.

A informação a seguir corresponde aos dados que irão compor Demonstração **de Resultado do Exercício (DRE) projetada**, que detalha a performance financeira esperada da **concessão de serviços funerários** ao longo de um período de **10 anos (do Ano 0 ao Ano 10)**. Ela organiza as receitas e despesas para chegar ao lucro líquido, fornecendo uma visão clara da rentabilidade do negócio ano a ano.

Vamos detalhar cada seção:

1 Receitas de Vendas:

- **Serviços de Velório e Cremação:** Representam as principais fontes de receita bruta do negócio, mostrando o valor total das vendas desses serviços..
- **Impostos Sobre Receita (IP-ISS, IP-COFINS, IP-PIS):** São os tributos que incidem diretamente sobre a receita bruta de vendas, específicos para o setor e o regime tributário da empresa, como detalhado anteriormente.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

- **Receita Líquida:** É o resultado da Receita Bruta de Vendas menos as deduções de impostos sobre a receita. Este é o valor efetivo que a empresa "recebe" de suas vendas.

2 Custos dos Serviços Prestados:

- **Custo de Serviços Prestados:** Esta linha agrupa os custos diretamente relacionados à entrega dos serviços e produtos funerários.

A tabela detalha vários componentes:

- **Materiais de EPI (luvas, máscaras, avental, pinça) e Higienização:** Custos com materiais de proteção e limpeza.
- **Flores, Ornamentação e acessórios (edredon, véu, velas, algodão, jornal):** Custos com itens para a cerimônia e o preparo.
- **Invol Biodegradável (revestimento da urna):** Custo de materiais específicos para a urna.
- **Carros/Manutenção (troca de óleo, pneus, seguros, IPVA, licenciamento, pastilha de freios):** Custos de manutenção e licenciamento da frota de veículos funerários.
- **Materiais para Higienização (água oxigenada, álcool, pinça, maquiagem):** Custos com produtos para o preparo dos corpos.
- **Abastecimento:** Custos com combustível.
- **Produtos para Tanatopraxia:** Custos com os materiais específicos para o processo de tanatopraxia.
- **Serviços Gratuitos:** Representa uma dedução da receita (ou um custo implícito) associada à prestação de serviços sem cobrança.

3 Lucro Bruto:

- É a Receita Líquida menos os Custos dos Serviços Prestados e os Serviços Gratuitos. Este indicador mostra a rentabilidade das operações principais da empresa antes de considerar despesas mais gerais.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

4 Despesas Operacionais e Depreciação:

- **Despesas Gerais e Administrativas:** Abrangem os gastos não diretamente ligados à produção do serviço, mas necessários para o funcionamento geral da empresa. A tabela detalha:
 - **Custo Administrativo:** Despesas de escritório, aluguéis, sistemas, etc.
 - **Custo com Pessoal:** Salários e encargos dos funcionários administrativos e de apoio.
- **Resultado Operacional (Bruto):** Esta linha representa o Lucro Bruto subtraído das Despesas Gerais e Administrativas. Indica o resultado das operações principais antes da depreciação e do resultado financeiro.
- **Depreciação:** Despesa não-caixa que reflete a perda de valor dos ativos (como veículos, equipamentos, imóveis) devido ao uso e ao tempo.

5 Lucro Antes do IR e CSLL:

- É o resultado da empresa antes da dedução do Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL).

6 Impostos sobre o Lucro e Lucro Líquido:

- **IRPJ / CSLL:** Os impostos incidentes sobre o lucro da empresa.
- **Lucro Líquido:** É o resultado final da empresa após a dedução de todos os custos, despesas e impostos. Representa o valor que sobra para os sócios ou para reinvestimento.

7 Indicadores de Rentabilidade:

- **Margem Líquida (LL/RB) (%):** Mostra a porcentagem da Receita Bruta que se transforma em Lucro Líquido.
- **EBITDA:** Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização. É uma medida de geração de caixa operacional.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

- **Margem EBITDA (%):** Indica o percentual da Receita Líquida que o EBITDA representa, mostrando a eficiência operacional do negócio.

Em resumo, esta DRE projetada é uma ferramenta essencial para analisar a **viabilidade econômica** da concessão de serviços funerários ao longo de quase duas décadas, permitindo visualizar a evolução das receitas, o controle dos custos e a rentabilidade final, o que é crucial para investidores e para o poder concedente.

6.1 Cenário I: Aquisição e Construção Nova

Este cenário utiliza o investimento total para a construção de uma nova sede, conforme detalhado no Caderno 01. Representa o investimento máximo necessário para atender integralmente aos requisitos técnicos (mínimo de 2 salas de velório com 20 m² cada, infraestrutura sanitária completa, etc.).

Categoria	Descrição	Valor Estimado (R\$) por Concessionária	Natureza	Impacto no EVEF
CAPEX (Investimento Inicial)				
Aquisição do Terreno	Média aproximada	R\$ 795.400,00	Capital	Amortização em 10 anos
Construção Civil	Construção da nova sede (2 velórios, salas, etc.)	R\$ 2.304.946,83	Capital	Amortização em 10 anos
Total CAPEX	(Investimento Total em Infraestrutura)	R\$ 3.100.346,83	CAPEX	Alto
OPEX (Custo Operacional Recorrente)				
Amortização do	Custo financeiro do	Proporcional a R\$	Custo	Coberto pela



Prefeitura Municipal de São Vicente

*Cidade Monumento da História Pátria
Cellula Mater da Nacionalidade*

Categoria	Descrição	Valor Estimado (R\$) por Concessionária	Natureza	Impacto no EVEF
CAPEX	investimento (variável por taxa)	3.100.346,83		Tarifa
Manutenção Predial	Custos de conservação e reparos	Estimativa (Variável)	Custo	Coberto pela Tarifa
IPTU e Taxas	Impostos prediais anuais	Estimativa (Fixa)	Custo	Coberto pela Tarifa

Vantagens/Desvantagens:

Vantagens	Desvantagens
Atendimento Pleno: Garantia de que a infraestrutura atende 100% dos requisitos técnicos e sanitários (ex: 2 velórios de 20m²).	Alto Investimento Inicial: Risco de capital elevado (R\$ 3.1M).
Ativo Imobilizado: Criação de patrimônio para a concessionária.	Maior Risco de Demanda: A alta amortização exige maior receita (RBM) para o equilíbrio.

A DRE projetada para o Cenário 1, ilustrada na tabela a seguir, indica uma margem líquida de 9,58% no Ano 0 e de 15,69 no Ano 10.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Serviços de Velório	680	702	725	749	774
Cremações	61	63	65	67	70
Tanatopraxia	476	492	508	525	542
Transporte/ Região Metropolitana de SP	272	281	290	300	310
Serviços Gratuitos (ANO)	102	105	109	112	116
Receita	R\$ 3.265.358,87	R\$ 3.373.319,34	R\$ 3.484.849,25	R\$ 3.600.066,59	R\$ 3.719.093,30
Serviços Funerários Particulares	R\$ 2.427.947,93	R\$ 2.508.221,63	R\$ 2.591.149,36	R\$ 2.676.818,87	R\$ 2.765.320,83
Tanatopraxia Simples	R\$ 333.061,17	R\$ 344.072,96	R\$ 355.448,82	R\$ 367.200,80	R\$ 379.341,32
Cremação	R\$ 305.872,50	R\$ 315.985,37	R\$ 326.432,59	R\$ 337.225,22	R\$ 348.374,68
Transportes Região/ Região Metropolitana SP	R\$ 198.477,27	R\$ 205.039,39	R\$ 211.818,48	R\$ 218.821,70	R\$ 226.056,46
Impostos Sobre Receita	-R\$ 367.352,87	-R\$ 379.498,43	-R\$ 392.045,54	-R\$ 405.007,49	-R\$ 418.398,00
IP- ISS	-R\$ 65.307,18	-R\$ 67.466,39	-R\$ 69.696,98	-R\$ 72.001,33	-R\$ 74.381,87
IP-COFINS	-R\$ 248.167,27	-R\$ 256.372,27	-R\$ 264.848,54	-R\$ 273.605,06	-R\$ 282.651,09
IP- PIS	-R\$ 53.878,42	-R\$ 55.659,77	-R\$ 57.500,01	-R\$ 59.401,10	-R\$ 61.365,04
Receita Líquida	R\$ 2.898.005,99	R\$ 2.993.820,92	R\$ 3.092.803,71	R\$ 3.195.059,10	R\$ 3.300.695,30
Custo de Serviços Prestados	-R\$ 888.831,50	-R\$ 918.218,37	-R\$ 948.576,84	-R\$ 979.939,03	-R\$ 1.012.338,12
Umas	-R\$ 407.830,00	-R\$ 421.313,82	-R\$ 435.243,45	-R\$ 449.633,63	-R\$ 464.499,58
Umas Serviço Social	-R\$ 28.548,10	-R\$ 29.491,97	-R\$ 30.467,04	-R\$ 31.474,35	-R\$ 32.514,97
Materiais de Epi (luvas, mascaras, avental, pinça) e Higienização	-R\$ 62.533,93	-R\$ 64.601,45	-R\$ 66.737,33	-R\$ 68.943,82	-R\$ 71.223,27
Flores	-R\$ 14.274,05	-R\$ 14.745,98	-R\$ 15.233,52	-R\$ 15.737,18	-R\$ 16.257,49
Omamentação e acessorios (edredon, veu, velas, algodão, jornal)	-R\$ 35.175,34	-R\$ 36.338,32	-R\$ 37.539,75	-R\$ 38.780,90	-R\$ 40.063,09
Invol biodegradável (revestimento da uma)	-R\$ 21.886,88	-R\$ 22.610,51	-R\$ 23.358,07	-R\$ 24.130,34	-R\$ 24.928,14
Carros/ Manutenção (troca de óleo, pneus, seguros, ipva, licenciamento, pastilha de freios), abastecimento 50 km (4 carros)	-R\$ 72.695,70	-R\$ 75.099,19	-R\$ 77.582,15	-R\$ 80.147,19	-R\$ 82.797,05
Maternas para higienização (água oxigenada, alcool, pinça, maquiagem)	-R\$ 121.159,50	-R\$ 125.165,31	-R\$ 129.303,58	-R\$ 133.578,66	-R\$ 137.995,08
Produtos para Tanatopraxia	-R\$ 73.749,26	-R\$ 76.187,58	-R\$ 78.706,52	-R\$ 81.308,75	-R\$ 83.997,01
Serviços Gratuitos	-R\$ 50.978,75	-R\$ 52.664,23	-R\$ 54.405,43	-R\$ 56.204,20	-R\$ 58.062,45
Depreciação	-R\$ 155.017,34	-R\$ 155.017,34	-R\$ 155.017,34	-R\$ 155.017,34	-R\$ 155.017,34
Resultado Bruto	R\$ 1.854.157,15	R\$ 1.920.585,21	R\$ 1.989.209,53	R\$ 2.060.102,73	R\$ 2.133.339,84
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$ 1.416.511,73	-R\$ 1.431.279,75	-R\$ 1.446.536,04	-R\$ 1.462.296,74	-R\$ 1.478.578,52
Custo Administrativo	-R\$ 283.403,79	-R\$ 292.773,78	-R\$ 302.453,58	-R\$ 312.453,41	-R\$ 322.783,85
Outorga variavel	-R\$ 163.267,94	-R\$ 168.665,97	-R\$ 174.242,46	-R\$ 180.003,33	-R\$ 185.954,66
Custo com Pessoal	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00
Lucro Antes do IR	R\$ 437.645,42	R\$ 489.305,46	R\$ 542.673,49	R\$ 597.806,00	R\$ 654.761,32
IRPJ/ CSLL	-R\$ 124.799,44	-R\$ 142.363,86	-R\$ 160.508,99	-R\$ 179.254,04	-R\$ 198.618,85
Lucro Líquido	R\$ 312.845,98	R\$ 346.941,60	R\$ 382.164,50	R\$ 418.551,96	R\$ 456.142,47
Margem Líquida (LL/RB) (%)	R\$ 9,58	R\$ 10,28	R\$ 10,97	R\$ 11,63	R\$ 12,26
EBITDA	R\$ 592.662,77	R\$ 644.322,80	R\$ 697.690,83	R\$ 752.823,34	R\$ 809.778,66
Margem EBITDA (EBITDA/RB) (%)	18,15	19,10	20,02	20,91	21,77

Fonte: Elaboração Própria



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Serviços de Velório	800	826	854	882	911	941
Cremações	72	74	77	79	82	85
Tanatopraxia	560	578	597	617	638	659
Transporte/ Região Metropolitana de SP	320	330	341	353	364	376
Serviços Gratuitos (ANO)	120	124	128	132	137	141
Receita	R\$ 3.842.055,31	R\$ 3.969.082,73	R\$ 4.100.309,98	R\$ 4.235.875,91	R\$ 4.375.923,97	R\$ 4.520.602,35
Serviços Funerários Particulares	R\$ 2.856.748,87	R\$ 2.951.199,73	R\$ 3.048.773,36	R\$ 3.149.573,01	R\$ 3.253.705,34	R\$ 3.361.280,52
Tanatopraxia Simples	R\$ 391.883,24	R\$ 404.839,83	R\$ 418.224,79	R\$ 432.052,29	R\$ 446.336,96	R\$ 461.093,91
Cremação	R\$ 359.892,77	R\$ 371.791,68	R\$ 384.083,99	R\$ 396.782,71	R\$ 409.901,29	R\$ 423.453,59
Transportes Região/ Região Metropolitana SP	R\$ 233.530,42	R\$ 241.251,49	R\$ 249.227,83	R\$ 257.467,89	R\$ 265.980,39	R\$ 274.774,33
Impostos Sobre Receita	-R\$ 432.231,22	-R\$ 446.521,81	-R\$ 461.284,87	-R\$ 476.536,04	-R\$ 492.291,45	-R\$ 508.567,76
IP-ISS	-R\$ 76.841,11	-R\$ 79.381,65	-R\$ 82.006,20	-R\$ 84.717,52	-R\$ 87.518,48	-R\$ 90.412,05
IP-COFINS	-R\$ 291.996,20	-R\$ 301.650,29	-R\$ 311.623,56	-R\$ 321.926,57	-R\$ 332.570,22	-R\$ 343.563,78
IP-PIS	-R\$ 63.393,91	-R\$ 65.489,87	-R\$ 67.655,11	-R\$ 69.891,95	-R\$ 72.202,75	-R\$ 74.589,94
Receita Líquida	R\$ 3.409.824,08	R\$ 3.522.560,92	R\$ 3.639.025,11	R\$ 3.759.339,87	R\$ 3.883.632,53	R\$ 4.012.034,59
Custo de Serviços Prestados	-R\$ 1.045.808,41	-R\$ 1.080.385,31	-R\$ 1.116.105,40	-R\$ 1.153.006,48	-R\$ 1.191.127,60	-R\$ 1.230.509,09
Umas	R\$ 479.857,03	R\$ 495.722,24	R\$ 512.111,99	R\$ 529.043,62	R\$ 546.535,05	R\$ 564.604,79
Umas Serviço Social	R\$ 33.589,99	R\$ 34.700,56	R\$ 35.847,84	R\$ 37.033,05	R\$ 38.257,45	R\$ 39.522,34
Materiais de Epi (luvas, mascaras, avental, pinça) e Higienização	R\$ 73.578,08	R\$ 76.010,74	R\$ 78.523,84	R\$ 81.120,02	R\$ 83.802,04	R\$ 86.572,73
Flores	R\$ 16.795,00	R\$ 17.350,28	R\$ 17.923,92	R\$ 18.516,53	R\$ 19.128,73	R\$ 19.761,17
Omamentação e acessorios (edredon, veu, velas, algodão, jornal)	R\$ 41.387,67	R\$ 42.756,04	R\$ 44.169,66	R\$ 45.630,01	R\$ 47.138,65	R\$ 48.697,16
Invol biodegradável (revestimento da uma)	R\$ 25.752,33	R\$ 26.603,76	R\$ 27.483,34	R\$ 28.392,01	R\$ 29.330,71	R\$ 30.300,46
Carros/ Manutenção (troca de óleo, pneus, seguros, ipva, licenciamento, pastilha de freios), abastecimento 50 km (4 carros)	R\$ 85.534,52	R\$ 88.362,49	R\$ 91.283,96	R\$ 94.302,03	R\$ 97.419,87	R\$ 100.640,80
Maternas para higienização (água oxigenada, alcool, pinça, maquiagem)	R\$ 142.557,53	R\$ 147.270,82	R\$ 152.139,94	R\$ 157.170,04	R\$ 162.366,45	R\$ 167.734,67
Produtos para Tanatopraxia	R\$ 86.774,15	R\$ 89.643,10	R\$ 92.606,92	R\$ 95.668,72	R\$ 98.831,75	R\$ 102.099,37
Serviços Gratuitos	R\$ 59.982,13	R\$ 61.965,28	R\$ 64.014,00	R\$ 66.130,45	R\$ 68.316,88	R\$ 70.575,60
Depreciação	-R\$ 155.017,34	-R\$ 155.017,34	-R\$ 155.017,34	-R\$ 155.017,34	-R\$ 155.017,34	-R\$ 155.017,34
Resultado Bruto	R\$ 2.208.998,33	R\$ 2.287.158,27	R\$ 2.367.902,36	R\$ 2.451.316,05	R\$ 2.537.487,59	R\$ 2.626.508,16
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$ 1.495.398,62	-R\$ 1.512.774,83	-R\$ 1.530.725,53	-R\$ 1.549.269,73	-R\$ 1.568.427,05	-R\$ 1.588.217,75
Custo Administrativo	-R\$ 333.455,85	-R\$ 344.480,69	-R\$ 355.870,03	-R\$ 367.635,94	-R\$ 379.790,85	-R\$ 392.347,63
Outorga variavel	-R\$ 192.102,77	-R\$ 198.454,14	-R\$ 205.015,50	-R\$ 211.793,80	-R\$ 218.796,20	-R\$ 226.030,12
Custo com Pessoal	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00
Lucro Antes do IR	R\$ 713.599,71	R\$ 774.383,45	R\$ 837.176,83	R\$ 902.046,31	R\$ 969.060,54	R\$ 1.038.290,41
IRPJ/ CSLL	-R\$ 218.623,90	-R\$ 239.290,37	-R\$ 260.640,12	-R\$ 282.695,75	-R\$ 305.480,58	-R\$ 329.018,74
Lucro Líquido	R\$ 494.975,81	R\$ 535.093,07	R\$ 576.536,71	R\$ 619.350,57	R\$ 663.579,95	R\$ 709.271,67
Margem Líquida (LL/RB) (%)	R\$ 12,88	R\$ 13,48	R\$ 14,06	R\$ 14,62	R\$ 15,16	R\$ 15,69
EBITDA	R\$ 868.617,05	R\$ 929.400,79	R\$ 992.194,17	R\$ 1.057.063,66	R\$ 1.124.077,88	R\$ 1.193.307,75
Margem EBITDA (EBITDA/RB) (%)	22,61	23,42	24,20	24,96	25,69	26,40

Fonte: Elaboração Própria

6.2. Cenário II: Locação e Reforma

Este cenário assume que a concessionária opta por alugar um imóvel existente e realizar as reformas necessárias para adequá-lo aos padrões técnicos, operacionais e sanitários exigidos pelo Município.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

6.2.1. Projeção de Investimento Inicial (CAPEX)

O CAPEX neste cenário é composto exclusivamente pelos custos de adaptação/reforma do imóvel alugado, que serão amortizados ao longo do prazo de concessão (10 anos).

Categoria CAPEX	Descrição	Cálculo e Premissa	Valor Projetado (R\$)
Custo da Reforma/Adaptação	Adequação do imóvel às normas de velório (salas de 20 m², tanatopraxia, PNE, etc.)	Média da Área de 878,2 m² x 80% do CUB (R\$ 2.024,424)	R\$ 1.777.849,15
Total CAPEX	(Investimento Total em Infraestrutura)		R\$ 1.777.849,15

6.2.2. Projeção de Custo Operacional (OPEX)

O OPEX neste cenário é mais elevado devido ao custo fixo mensal do aluguel, que substitui o ônus da aquisição do terreno e construção do Cenário I.

Categoria OPEX	Descrição	Cálculo e Premissa	Valor Projetado (R\$)
Aluguel Mensal (Locação)	Custo recorrente da locação do imóvel	Média dos valores de mercado analisados no ETP: R\$ 147.500 ÷ 5	R\$ 29.500,00/Mês
Amortização do CAPEX	Custo financeiro da reforma (a ser diluído em 10 anos)	Proporcional a R\$ 1.777.849,15	Variável (Mensal)



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

Categoria OPEX	Descrição	Cálculo e Premissa	Valor Projetado (R\$)
Manutenção Predial	Custos de conservação e reparos (menor responsabilidade estrutural do que a aquisição)	Estimativa (Variável)	Variável (Mensal)
Outros OPEX	Pessoal, utilidades (água, luz), impostos, frota, etc.	Estimativa (Mensal)	Variável (Mensal)

Síntese do Cenário II

Componente Financeiro	Detalhamento	Valor (R\$)	Impacto no EVEF
Investimento Inicial (CAPEX)	Reforma e Adequação do Imóvel	R\$ 1.777.849,15	Amortizado em 10 anos
Custo Fixo Mensal (OPEX)	Aluguel	R\$ 29.500,00	Custo Recorrente
Total de Custos a Cobrir	CAPEX + OPEX + Outorga (5% RBM) + Custo Social		Determina a Tarifa Máxima

As tabelas DRE a seguir mostram o resultado entre o ano 0 e o ano 10, neste caso, a margem líquida no ano 0 seria de 2,08% e no ano 10 de 7,82%.



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

	Ano 0		Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4	
Serviços de Velório		680		702		725		749		774
Cremações		61		63		65		67		70
Tanatopraxia		476		492		508		525		542
Transporte/ Região Metropolitana de SP		272		281		290		300		310
Serviços Gratuitos (ANO)		102		105		109		112		116
Receita	R\$	3.265.358,87	R\$	3.373.319,34	R\$	3.484.849,25	R\$	3.600.066,59	R\$	3.719.093,30
Serviços Funerários Particulares	R\$	2.427.947,93	R\$	2.508.221,63	R\$	2.591.149,36	R\$	2.676.818,87	R\$	2.765.320,83
Tanatopraxia Simples	R\$	333.061,17	R\$	344.072,96	R\$	355.448,82	R\$	367.200,80	R\$	379.341,32
Cremação	R\$	305.872,50	R\$	315.985,37	R\$	326.432,59	R\$	337.225,22	R\$	348.374,68
Transportes Região/ Região Metropolitana SP	R\$	198.477,27	R\$	205.039,39	R\$	211.818,48	R\$	218.821,70	R\$	226.056,46
Impostos Sobre Receita	-R\$	367.352,87	-R\$	379.498,43	-R\$	392.045,54	-R\$	405.007,49	-R\$	418.398,00
IP-ISS	-R\$	65.307,18	-R\$	67.466,39	-R\$	69.696,98	-R\$	72.001,33	-R\$	74.381,87
IP-COFINS	-R\$	248.167,27	-R\$	256.372,27	-R\$	264.848,54	-R\$	273.605,06	-R\$	282.651,09
IP-PIS	-R\$	53.878,42	-R\$	55.659,77	-R\$	57.500,01	-R\$	59.401,10	-R\$	61.365,04
Receita Líquida	R\$	2.898.005,99	R\$	2.993.820,92	R\$	3.092.803,71	R\$	3.195.059,10	R\$	3.300.695,30
Custo de Serviços Prestados	-R\$	943.956,52	-R\$	975.165,95	-R\$	1.007.407,24	-R\$	1.040.714,51	-R\$	1.075.122,98
Umas	-R\$	407.830,00	-R\$	421.313,82	-R\$	435.243,45	-R\$	449.633,63	-R\$	464.499,58
Umas Serviço Social	-R\$	28.548,10	-R\$	29.491,97	-R\$	30.467,04	-R\$	31.474,35	-R\$	32.514,97
Materiais de Epi (luvas, máscaras, avental, pinça) e Higienização	-R\$	62.533,93	-R\$	64.601,45	-R\$	66.737,33	-R\$	68.943,82	-R\$	71.223,27
Flores	-R\$	109.434,38	-R\$	113.052,54	-R\$	116.790,33	-R\$	120.651,69	-R\$	124.640,72
Omamentação e acessórios (edredon, veu, velas, algodão, jornal)	-R\$	35.175,34	-R\$	36.338,32	-R\$	37.539,75	-R\$	38.780,90	-R\$	40.063,09
Invol biodegradável (revestimento da urna)	-R\$	32.830,32	-R\$	33.915,76	-R\$	35.037,10	-R\$	36.195,51	-R\$	37.392,22
Carros/ Manutenção (troca de óleo, pneus, seguros, ipva, licenciamento, pastilha de freios), abastecimento 50 km (4 carros)	-R\$	72.695,70	-R\$	75.099,19	-R\$	77.582,15	-R\$	80.147,19	-R\$	82.797,05
Matérias para higienização (água oxigenada, álcool, pinça, maquiagem)	-R\$	121.159,50	-R\$	125.165,31	-R\$	129.303,58	-R\$	133.578,66	-R\$	137.995,08
Produtos para Tanatopraxia	-R\$	73.749,26	-R\$	76.187,58	-R\$	78.706,52	-R\$	81.308,75	-R\$	83.997,01
Serviços Gratuitos	-R\$	50.978,75	-R\$	52.664,23	-R\$	54.405,43	-R\$	56.204,20	-R\$	58.062,45
Depreciação	-R\$	88.892,46	-R\$	88.892,46	-R\$	88.892,46	-R\$	88.892,46	-R\$	88.892,46
Resultado Bruto	R\$	1.865.157,02	R\$	1.929.762,51	R\$	1.996.504,01	R\$	2.065.452,14	R\$	2.136.679,86
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$	1.798.591,36	-R\$	1.825.991,84	-R\$	1.854.298,24	-R\$	1.883.540,52	-R\$	1.913.749,62
Custo Administrativo	-R\$	992.019,31	-R\$	1.024.817,81	-R\$	1.058.700,71	-R\$	1.093.703,85	-R\$	1.129.864,28
Outorga variável	R\$	163.267,94	R\$	168.665,97	R\$	174.242,46	R\$	180.003,33	R\$	185.954,66
Custo com Pessoal	-R\$	969.840,00	-R\$	969.840,00	-R\$	969.840,00	-R\$	969.840,00	-R\$	969.840,00
Lucro Antes do IR	R\$	66.565,65	R\$	103.770,67	R\$	142.205,76	R\$	181.911,62	R\$	222.930,24
IRPJ/ CSLL	R\$	1.367,68	R\$	11.282,03	R\$	24.349,96	R\$	37.849,95	R\$	51.796,28
Lucro Líquido	R\$	67.933,33	R\$	92.488,64	R\$	117.855,80	R\$	144.061,67	R\$	171.133,96
Margem Líquida (LI/RB) (%)	R\$	2,08	R\$	2,74	R\$	3,38	R\$	4,00	R\$	4,60
EBÍDA	R\$	155.458,11	R\$	192.663,12	R\$	231.098,22	R\$	270.804,08	R\$	311.822,70
Margem EBÍDA (EBÍDA/RB) (%)	R\$	4,76	R\$	5,71	R\$	6,63	R\$	7,52	R\$	8,38

Fonte: Elaboração Própria



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

	Ano 5	Ano 6	Ano 7	Ano 8	Ano 9	Ano 10
Serviços de Velório	800	826	854	882	911	941
Cremações	72	74	77	79	82	85
Tanatotraxia	560	578	597	617	638	659
Transporte/ Região Metropolitana de SP	320	330	341	353	364	376
Serviços Gratuitos (ANO)	120	124	128	132	137	141
Receita	R\$ 3.842.055,31	R\$ 3.969.082,73	R\$ 4.100.309,98	R\$ 4.235.875,91	R\$ 4.375.923,97	R\$ 4.520.602,35
Serviços Funerários Particulares	R\$ 2.856.748,87	R\$ 2.951.199,73	R\$ 3.048.773,36	R\$ 3.149.573,01	R\$ 3.253.705,34	R\$ 3.361.280,52
Tanatotraxia Simples	R\$ 391.883,24	R\$ 404.839,83	R\$ 418.224,79	R\$ 432.052,29	R\$ 446.336,96	R\$ 461.093,91
Cremação	R\$ 359.892,77	R\$ 371.791,68	R\$ 384.083,99	R\$ 396.782,71	R\$ 409.901,29	R\$ 423.453,59
Transportes Região/ Região Metropolitana SP	R\$ 233.530,42	R\$ 241.251,49	R\$ 249.227,83	R\$ 257.467,89	R\$ 265.980,39	R\$ 274.774,33
Impostos Sobre Receita	-R\$ 432.231,22	-R\$ 446.521,81	-R\$ 461.284,87	-R\$ 476.536,04	-R\$ 492.291,45	-R\$ 508.567,76
IP-ISS	-R\$ 76.841,11	-R\$ 79.381,65	-R\$ 82.006,20	-R\$ 84.717,52	-R\$ 87.518,48	-R\$ 90.412,05
IP-COFINS	-R\$ 291.996,20	-R\$ 301.650,29	-R\$ 311.623,56	-R\$ 321.926,57	-R\$ 332.570,22	-R\$ 343.565,78
IP-PIS	-R\$ 63.393,91	-R\$ 65.489,87	-R\$ 67.655,11	-R\$ 69.891,95	-R\$ 72.202,75	-R\$ 74.589,94
Receita Líquida	R\$ 3.409.824,08	R\$ 3.522.560,92	R\$ 3.639.025,11	R\$ 3.759.339,87	R\$ 3.883.632,53	R\$ 4.012.034,59
Custo de Serviços Prestados	-R\$ 1.110.669,09	-R\$ 1.147.390,43	-R\$ 1.185.325,87	-R\$ 1.224.515,54	-R\$ 1.265.000,92	-R\$ 1.306.824,84
Umas	-R\$ 479.857,03	-R\$ 495.722,24	-R\$ 512.111,99	-R\$ 529.043,62	-R\$ 546.535,05	-R\$ 564.604,79
Umas Serviço Social	-R\$ 33.589,99	-R\$ 34.700,56	-R\$ 35.847,84	-R\$ 37.033,05	-R\$ 38.257,45	-R\$ 39.522,34
Materiais de Epi (luvas, máscaras, avental, pinça) e Higieneização	-R\$ 73.578,08	-R\$ 76.010,74	-R\$ 78.523,84	-R\$ 81.120,02	-R\$ 83.802,04	-R\$ 86.572,73
Flores	-R\$ 128.761,64	-R\$ 133.018,80	-R\$ 137.416,72	-R\$ 141.960,04	-R\$ 146.653,57	-R\$ 151.502,29
Omamentação e acessórios (edredon, vela, velas, algodão, jornal)	-R\$ 41.387,67	-R\$ 42.756,04	-R\$ 44.169,66	-R\$ 45.630,01	-R\$ 47.138,65	-R\$ 48.697,16
Involúcrio biodegradável (revestimento da urna)	-R\$ 38.628,49	-R\$ 39.905,64	-R\$ 41.225,01	-R\$ 42.588,01	-R\$ 43.996,07	-R\$ 45.450,69
Carros/ Manutenção (troca de óleo, pneus, seguros, ipva, licenciamento, pastilha de freios), abastecimento 50 km (4 carros)	-R\$ 85.534,52	-R\$ 88.362,49	-R\$ 91.283,96	-R\$ 94.302,03	-R\$ 97.419,87	-R\$ 100.640,80
Matérias para higienização (água oxigenada, álcool, pinça, maquiagem)	-R\$ 142.557,53	-R\$ 147.270,82	-R\$ 152.139,94	-R\$ 157.170,04	-R\$ 162.366,45	-R\$ 167.734,67
Produtos para Tanatotraxia	-R\$ 86.774,15	-R\$ 89.643,10	-R\$ 92.606,92	-R\$ 95.668,72	-R\$ 98.831,75	-R\$ 102.099,37
Serviços Gratuitos	-R\$ 59.982,13	-R\$ 61.965,28	-R\$ 64.014,00	-R\$ 66.130,45	-R\$ 68.316,88	-R\$ 70.575,60
Depreciação	-R\$ 88.892,46	-R\$ 88.892,46	-R\$ 88.892,46	-R\$ 88.892,46	-R\$ 88.892,46	-R\$ 88.892,46
Resultado Bruto	R\$ 2.210.262,54	R\$ 2.286.278,03	R\$ 2.364.806,78	R\$ 2.445.931,87	R\$ 2.529.739,15	R\$ 2.616.317,29
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$ 1.944.957,50	-R\$ 1.977.197,19	-R\$ 2.010.502,80	-R\$ 2.044.909,57	-R\$ 2.080.453,90	-R\$ 2.117.173,42
Custo Administrativo	-R\$ 1.167.220,27	-R\$ 1.205.811,32	-R\$ 1.245.678,29	-R\$ 1.286.863,36	-R\$ 1.329.410,10	-R\$ 1.373.363,54
Outorga variável	R\$ 192.102,77	R\$ 198.454,14	R\$ 205.015,50	R\$ 211.793,80	R\$ 218.796,20	R\$ 226.030,12
Custo com Pessoal	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00	-R\$ 969.840,00
Lucro Antes do IR	R\$ 265.305,04	R\$ 309.080,84	R\$ 354.303,98	R\$ 401.022,30	R\$ 449.285,24	R\$ 499.143,87
IRPJ/ CSLL	-R\$ 66.203,71	-R\$ 81.087,49	-R\$ 96.463,35	-R\$ 112.347,58	-R\$ 128.756,98	-R\$ 145.708,92
Lucro Líquido	R\$ 199.101,32	R\$ 227.993,36	R\$ 257.840,63	R\$ 288.674,72	R\$ 320.528,26	R\$ 353.434,96
Margem Líquida (LL/RB) (%)	R\$ 5,18	R\$ 5,74	R\$ 6,29	R\$ 6,81	R\$ 7,32	R\$ 7,82
EBITDA	R\$ 354.197,50	R\$ 397.973,30	R\$ 443.196,44	R\$ 489.914,76	R\$ 538.177,70	R\$ 588.036,33
Margem EBITDA (EBITDA/RB) (%)	9,22	10,03	10,81	11,57	12,30	13,01

Fonte: Elaboração Própria

O presente estudo teve como objetivo avaliar a viabilidade econômico-financeira da implementação da concessão de serviços funerários sob duas estratégias de investimento distintas, denominadas Cenário 1 e Cenário 2. A análise dos indicadores financeiros, baseada em um horizonte projetivo de 10 anos e uma Taxa



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

Mínima de Atratividade (TMA) de 16% a.a., permite uma comparação criteriosa e a formulação de uma recomendação estratégica.

Análise Comparativa dos Cenários

Cenário 1: Modelo de Investimento Estrutural

Este cenário se caracteriza por um investimento inicial (CAPEX) elevado de R\$ 3.100.346,83. A estratégia pressupõe um desembolso de capital significativo em ativos e estrutura própria, o que resulta em custos operacionais (OPEX) mais baixos ao longo do tempo, refletido em um EBITDA anual robusto e crescente, partindo de R\$ 644.322,80 no Ano 1.

Os indicadores de viabilidade para este cenário são extremamente positivos:

Ano	EBITDA Anual	Fluxo de Caixa Descontado (15%)	Saldo devedor Acumulado
0			-R\$ 3.100.346,83
1	R\$ 644.322,80	R\$ 644.322,80	-R\$ 2.456.024,03
2	R\$ 697.690,83	R\$ 601.457,61	-R\$ 1.854.566,42
3	R\$ 752.823,34	R\$ 559.470,38	-R\$ 1.295.096,04
4	R\$ 809.778,66	R\$ 518.790,91	-R\$ 776.305,13
5	R\$ 868.617,05	R\$ 479.729,47	-R\$ 296.575,66
6	R\$ 929.400,79	R\$ 442.499,81	R\$ 145.924,15
7	R\$ 992.194,17	R\$ 407.238,41	R\$ 553.162,56
8	R\$ 1.057.063,66	R\$ 374.020,34	R\$ 927.182,90
9	R\$ 1.124.077,88	R\$ 342.872,37	R\$ 1.270.055,27
10	R\$ 1.193.307,75	R\$ 313.783,83	R\$ 1.583.839,09

Fonte: Elaboração Própria



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

Payback Descontado: A recuperação do capital investido, ajustada pelo custo de oportunidade, ocorre durante o Ano 6.

Valor Presente Líquido (VPL): O projeto gera um valor adicional de R\$ 1.583.839,09 em dinheiro de hoje, após remunerar o capital investido à taxa de 15% a.a.

Cenário 2: Modelo de Custo de Capital Reduzido (Locação)

O Cenário 2 adota uma abordagem de menor exposição de capital, com um CAPEX inicial de R\$ 1.777.849,15. Essa redução no investimento é compensada pela inclusão de um custo fixo administrativo recorrente de R\$ 29.500,00 mensais (R\$ 354.000,00 anuais), caracterizando um modelo baseado em locação de ativos. Embora o desembolso inicial seja menor, este custo fixo pressiona as margens operacionais, resultando em um EBITDA anual consideravelmente inferior, partindo de R\$ 192.663,12 no Ano 1.

Os indicadores financeiros refletem essa pressão sobre a geração de caixa:



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

Ano	EBITDA Anual	Fluxo de Caixa Descontado (15%)	Saldo devedor Acumulado
0			-R\$ 1.777.849,15
1	R\$ 192.663,12	R\$ 192.663,12	-R\$ 1.585.186,03
2	R\$ 231.098,22	R\$ 199.222,61	-R\$ 1.385.963,42
3	R\$ 270.804,08	R\$ 201.251,54	-R\$ 1.184.711,88
4	R\$ 311.822,70	R\$ 199.771,61	-R\$ 984.940,27
5	R\$ 354.197,50	R\$ 195.620,12	-R\$ 789.320,15
6	R\$ 397.973,30	R\$ 189.480,27	-R\$ 599.839,88
7	R\$ 443.196,44	R\$ 181.906,55	-R\$ 417.933,34
8	R\$ 489.914,76	R\$ 173.346,31	-R\$ 244.587,03
9	R\$ 538.177,70	R\$ 164.157,90	-R\$ 80.429,13
10	R\$ 588.036,33	R\$ 154.625,91	R\$ 74.196,78

Fonte: Elaboração Própria

Payback Descontado: O tempo para recuperar o investimento se estende por quase todo o horizonte projetivo, ocorrendo apenas no final do Ano 9. O Valor Presente Líquido (VPL): O VPL é positivo, mas marginal, de apenas R\$ 74.196,78.

A comparação direta dos indicadores revela uma disparidade marcante na atratividade dos dois cenários.

Criação de Valor (VPL): O Cenário 1 é categoricamente superior, criando mais de 21 vezes o valor gerado pelo Cenário 2 (R\$ 1,58 milhão contra R\$ 74 mil). Isso demonstra que, apesar do maior investimento inicial, a eficiência operacional obtida (principalmente pela ausência do custo de aluguel) se traduz em uma geração de riqueza substancialmente maior para o negócio.

Risco e Liquidez (Payback): O Cenário 1 recupera o capital investido aproximadamente 3 anos antes do Cenário 2. Um payback mais curto reduz o risco do projeto, pois o investidor fica exposto por menos tempo antes de reaver seu



Prefeitura Municipal de São Vicente

Cidade Monumento da História Pátria

Cellula Mater da Nacionalidade

aporte inicial. O payback de quase 10 anos no Cenário 2 indica uma operação de baixa margem e alto risco, sensível a qualquer variação negativa nas receitas ou custos.

Viabilidade Financeira: Tecnicamente, ambos os projetos são considerados "viáveis", pois apresentam VPL maior que zero. No entanto, a viabilidade do Cenário 2 é frágil. Um VPL de apenas R\$ 74.196,78 em um projeto de 10 anos com investimento de R\$ 1,7 milhão oferece um retorno muito baixo sobre o risco assumido e uma margem de segurança mínima contra imprevistos.

Conclusão e Recomendação

Com base na análise quantitativa e qualitativa, conclui-se que o Cenário 1 (Investimento Estrutural) é a estratégia recomendada para a implementação da concessão. Embora exija um maior aporte de capital inicial, esta abordagem resulta em uma operação financeiramente mais robusta, com maior geração de caixa, rentabilidade superior e um retorno significativamente mais rápido do investimento. A expressiva criação de valor, evidenciada pelo VPL de mais de R\$ 1,5 milhão, justifica o maior desembolso inicial e posiciona o projeto com maior solidez e sustentabilidade para o longo prazo.

A recomendação é, portanto, prosseguir com o planejamento e a execução do projeto conforme delineado no Cenário 1, condicionada à disponibilidade de capital para o financiamento do investimento inicial. O Cenário 2, apesar de sua viabilidade marginal, apresenta um perfil de risco-retorno consideravelmente menos atraente.



Prefeitura Municipal de São Vicente

*Cidade Monumento da História Pátria
Cellula Mater da Nacionalidade*

Responsáveis pela elaboração:

Marcelo Gurgel
Assessoria – GP

José Cláudio Aude
Secretário Adjunto – Secretaria de Serviços Públicos

Ivonice Tavares
Contadora - CRC: 1SP169122-02