



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

EDITAL DE CONCORRÊNCIA Nº 44/2014

ANEXO VII - PLANO DE NEGÓCIOS DE REFERÊNCIA



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. ASPECTOS OPERACIONAIS.....	3
2.1. Cronograma de Implantação	3
3. PROJEÇÕES DE DEMANDA E RECEITA.....	4
4. CUSTOS, DESPESAS E INVESTIMENTOS.....	6
4.1. Atividades de Investimento (CAPEX)	6
4.1. Custos Operacionais (OPEX).....	7
5. OUTROS ASPECTOS DA MODELAGEM ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	8
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	10



1. INTRODUÇÃO

O presente ANEXO tem como objetivo apresentar, de forma meramente referencial, as principais premissas e fontes de informação que subsidiaram a construção do modelo econômico-financeiro para a exploração por meio de CONCESSÃO ADMINISTRATIVA, para implantação, gerenciamento, manutenção e operação da Unidade de Atendimento Integrado – UAI Praça Sete. O prazo da concessão é de 15 (quinze) anos, e as projeções foram feitas em moeda real com data-base de dezembro/2013.

É importante ressaltar que a UAI Praça Sete possui mais de três anos de operação, com um histórico bem documentado de atendimentos realizados, custos operacionais e investimentos executados. Estes dados subsidiaram a modelagem econômico-financeira que foi desenvolvida pelo Estado de Minas Gerais.

O Plano de Negócios de Referência também busca identificar a projeção de demanda, que será usada como elemento de compartilhamento de risco com o parceiro privado. Neste mecanismo, caso a demanda real do COMPLEXO UAI atinja um nível abaixo de 70% (setenta por cento) do projetado anualmente, o PODER CONCEDENTE garante automaticamente o pagamento público referente a este patamar.

As informações constantes neste documento são referenciais, e não criam obrigações ou direitos para a CONCESSIONÁRIA ou para o PODER CONCEDENTE.

As próximas seções abordam os aspectos operacionais do negócio, seguido das premissas econômico-financeiras que subsidiaram o Estado de Minas a estipular o máximo do Valor Padrão por Atendimento (VPA) necessário para implementação da PPP. Por fim, são apresentadas as tabelas com as projeções referenciais de demanda, receita, custos operacionais e investimentos.

2. ASPECTOS OPERACIONAIS

O objeto da CONCESSÃO prevê a celebração de um CONTRATO para a prestação de serviços de atendimento presencial aos cidadãos, realizados em guichês de atendimentos ocupados pelos atendentes dispostos na unidade ou em outra estação de trabalho definida pelos fluxos e padrões de operacionalização informados pelo PODER CONCEDENTE para cada serviço. O OBJETO da contratação envolve a execução de procedimentos técnico-administrativos e serviços de entrega de documentos aos cidadãos.

2.1. Cronograma de Implantação



Devido a necessidade de continuidade dos serviços oferecidos pelas UAI, e pela necessidade de treinamento dos colaboradores do parceiro privado, estabeleceu-se um cronograma de implantação das UAI, da seguinte forma, conforme descrito no ANEXO IV - Sistema de Implantação Gerenciamento Gestão Manutenção e Operação das UAIs - SIGGMO:

Tabela 1 - Cronograma de Implantação e Área Disponível

Descrição	Edifício Anexo	Edifício Sede
Área disponível (m²)	3.609,00	3.471,00
Cronograma	Ação	
	Edifício Anexo	Edifício Sede
Até o 6º mês	Projetos e Mobilização	Projetos e Mobilização
Do 7º ao 12º mês	Execução da obra e implantação	
Do 13º ao 18º mês	Início da operação	Execução da obra e implantação
19º mês	Em operação	

A premissa utilizada foi de que a quantidade de atendimentos nos três primeiros anos é proporcional à área disponível para operação, conforme cronograma previsto. Atualmente, a área líquida do imóvel da UAI é de 5.780 m², que consiste no Prédio Histórico UAI Praça Sete e no prédio Anexo. Com a transferência para o modelo de gestão por parceria público-privada, é previsto a ampliação dessa área em mais 1.300 m² resultando em um total de 7.080 m² de área líquida total.

Tendo em vista que a CONCESSIONÁRIA começa a receber a CONTRAPRESTAÇÃO pública a partir do momento em que inicia a operação do EDIFÍCIO ANEXO da UAI, é visível que a projeção de receita será escalonada até a operação plena da Unidade, que ocorrerá em até 19 meses a partir da assinatura do CONTRATO. Deste ponto em diante, o faturamento do parceiro privado foi considerado pleno, para fins das projeções, meramente referenciais.

3. PROJEÇÕES DE DEMANDA E RECEITA



EDITAL DE CONCORRÊNCIA Nº 44/2014

A UAI Praça Sete está em operação desde janeiro de 2010, com um histórico bem documentado de atendimentos realizados. Estes dados serviram como base para a projeção referencial de demanda. Cumpre ressaltar que não há mecanismo de garantia de demanda previsto a não ser aquele determinado no Anexo III.

A projeção da demanda foi baseada no histórico de atendimentos da UAI Praça Sete no período de janeiro de 2010 a dezembro de 2013, com crescimento baseado na estimativa de crescimento vegetativo da população de Belo Horizonte. A tabela a seguir retrata o histórico anual de atendimentos na UAI Praça Sete:

Tabela 2 - Histórico de Atendimentos UAI Praça Sete

UAI Praça Sete			
Ano	Atendimentos	Área disponível	% de crescimento anual
2010	936.662	5.780	-
2011	1.009.877	5.780	7,8%
2012	1.069.227	5.780	5,9%
2013	1.157.486	5.780	8,3%

Para as projeções de crescimento da demanda foram consideradas as taxas de crescimento previstas para a população de BH até 2020 e a partir das taxas de crescimento correlacionadas à taxa de crescimento de Minas Gerais até o fim da CONCESSÃO. Foram utilizados estudos populacionais da Fundação João Pinheiro (2008)¹ e do IBGE (2010)².

A partir de um VALOR PADRÃO POR ATENDIMENTO (VPA) teto para a licitação de R\$ 12,91 (doze reais e noventa e um centavos) buscou-se analisar se este VPA resulta em uma taxa interna de retorno atrativa para potenciais investidores privados no negócio.

Em função do cronograma de implantação da UAI, os parceiros privados somente terão possibilidade de plenitude operacional, e consequente receita total, a partir do 19º (décimo nono) mês de operação, quando todas as áreas da unidade estarão em funcionamento. Desta forma, a tabela 3 a seguir mostra as projeções de atendimentos e de receitas operacionais no horizonte de prazo da CONCESSÃO.

¹ Fundação João Pinheiro, Centro de Estatística e Informações. **Projeção de População Para Os Municípios De Minas Gerais - 2009-2020**. Disponível em: <http://www.fjp.gov.br/index.php/component/docman/doc_download/90-projecao-da-populacao-municipal-de-minas-gerais-2009-2020>.

² IBGE. **Projeção da População por Sexo e Idade para o Período 1980 – 2050**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_Projecoes_Populacao/Revisao_2008_Projecoes_1980_2050/Estimativas_1980_2050.zip>



Tabela 3: Projeção da Receita Operacional (em R\$) e volume de atendimentos

Ano	Receita Anual	Receita Operacional	Quantidade de Atendimentos	VPA
1	-	-	1.163.906	12,91
2	13.967.448	13.967.448	1.433.223	12,91
3	18.596.596	18.596.596	1.440.480	12,91
4	18.687.068	18.687.068	1.447.488	12,91
5	18.774.608	18.774.608	1.454.269	12,91
6	18.859.390	18.859.390	1.460.836	12,91
7	18.941.568	18.941.568	1.467.201	12,91
8	19.020.855	19.020.855	1.473.343	12,91
9	19.097.493	19.097.493	1.479.279	12,91
10	19.171.339	19.171.339	1.484.999	12,91
11	19.242.125	19.242.125	1.490.482	12,91
12	19.309.564	19.309.564	1.495.706	12,91
13	19.373.317	19.373.317	1.500.644	12,91
14	19.433.034	19.433.034	1.505.270	12,91
15	19.488.454	19.488.454	1.509.563	12,91

Fonte: Unidade Central de Parcerias Público-Privadas do Estado de Minas Gerais, 2014.

4. CUSTOS, DESPESAS E INVESTIMENTOS

Todos os dispêndios projetados para a CONCESSÃO ADMINISTRATIVA também tiveram suas bases na experiência de operação e nos dados históricos da UAI Praça Sete.

4.1. Atividades de Investimento (CAPEX)

A sigla da expressão inglesa *Capital Expenditure* (em português, despesas de capital ou investimento em bens de capital) designa o montante de dinheiro despendido na aquisição (ou introdução de melhorias) de bens de capital de uma determinada empresa. O CAPEX é, portanto, o montante de investimentos realizados em equipamentos e instalações de forma a manter a produção de um produto, a prestação de um serviço ou para manter em funcionamento um negócio.

A composição do CAPEX estimado para a implantação da UAI Praça Sete é apresentada na tabela a seguir:



Tabela 3: Investimentos previstos por tipo – UAI Praça Sete (em R\$)

Ano	CAPEX inicial	Obras civis	Mobiliário Equipamentos	Manutenção civil	Reposição mobiliário e equipamentos
TOTAL	4.049.870	2.867.046	716.910	372.716	93.198
1	2.150.373	1.720.228	430.146		
2	1.433.582	1.146.818	286.764		
3	35.840	-	-	28.670	7.169
4	35.840	-	-	28.670	7.169
5	35.840	-	-	28.670	7.169
6	35.840	-	-	28.670	7.169
7	35.840	-	-	28.670	7.169
8	35.840	-	-	28.670	7.169
9	35.840	-	-	28.670	7.169
10	35.840	-	-	28.670	7.169
11	35.840	-	-	28.670	7.169
12	35.840	-	-	28.670	7.169
13	35.840	-	-	28.670	7.169
14	35.840	-	-	28.670	7.169
15	35.840	-	-	28.670	7.169

Fonte: Unidade Central de Parcerias Público-Privadas do Estado de Minas Gerais, 2014.

Os investimentos necessários estão fundamentados em estimativas baseadas no anteprojeto e nas obrigações da concessionária em relação ao imóvel, como realização de obras civis, manutenção civil, mobiliário e equipamentos e sua reposição.

4.1. Custos Operacionais (OPEX)

O OPEX é uma sigla derivada da expressão *Operational Expenditure*, e abrange todos os custos e despesas necessários para operação de um negócio. As despesas operacionais são os preços contínuos para dirigir um produto, operar um negócio ou sistema.

Para este projeto, foi possível utilizar o OPEX atual da UAI em funcionamento como base, decompondo-o nos principais itens necessários para a operação de uma UAI. A partir desse entendimento foi estimado o quadro de custos e despesas operacionais. É importante ressaltar que os gastos com aluguel do imóvel não foram considerados, posto que serão assumidos pelo PODER CONCEDENTE, conforme descrito no Anexo I.

A tabela a seguir apresenta a composição do OPEX ao longo da CONCESSÃO:



Tabela 4: Composição dos Custos Operacionais – UAI Praça Sete (em R\$)

	Ano	Total da OPEX	Pessoal	Equipamentos	Aluguel	Condomínio, água, luz e telefone	Outros	Seguros
2014	1	8.100	-	-	-	-	-	8.100
2015	2	11.717.336	9.749.896	927.973	-	403.503	632.165	3.799
2016	3	15.518.047	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	932
2017	4	15.517.975	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	860
2018	5	15.517.903	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	788
2019	6	15.517.832	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	717
2020	7	15.517.760	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	645
2021	8	15.517.688	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	573
2022	9	15.517.617	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	502
2023	10	15.517.545	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	430
2024	11	15.517.473	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	358
2025	12	15.517.402	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	287
2026	13	15.517.330	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	215
2027	14	15.517.258	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	143
2028	15	15.517.187	12.915.847	1.229.301	-	534.527	837.439	72

Fonte: Unidade Central de Parcerias Público-Privadas do Estado de Minas Gerais, 2014.

5. OUTROS ASPECTOS DA MODELAGEM ECONÔMICO-FINANCEIRA

Além da projeção de receita, do CAPEX e do OPEX, outros fatores também fazem parte da modelagem econômico-financeira, e possuem relevante importância para a qualidade do presente anexo.

Para projeção do lucro da CONCESSIONÁRIA, além das projeções de receitas e custos operacionais, é necessário assumir premissas em relação à depreciação e aos impostos e tributos incidentes.

A despesa depreciação foi calculada com base nas normas de depreciação da Receita Federal do Brasil segundo o tipo de investimento. Além disso, para cálculo de impostos, o valor da depreciação foi ajustado para refletir a sua perda de valor em função da inflação ao longo do tempo. Para tal, assumiu-se que uma inflação média de 5,0% a.a. em todo horizonte da CONCESSÃO.

Quanto aos impostos incidentes sobre a receita, utilizou-se uma alíquota de impostos de 5% referente ao ISS e 9,25% referente ao PIS e COFINS no regime não cumulativo. Com relação a estes dois últimos, considerou-se a dedutibilidade das despesas de depreciação para base de cálculo dos impostos. Com isso, a alíquota efetivamente paga é em média de 8%.



EDITAL DE CONCORRÊNCIA Nº 44/2014

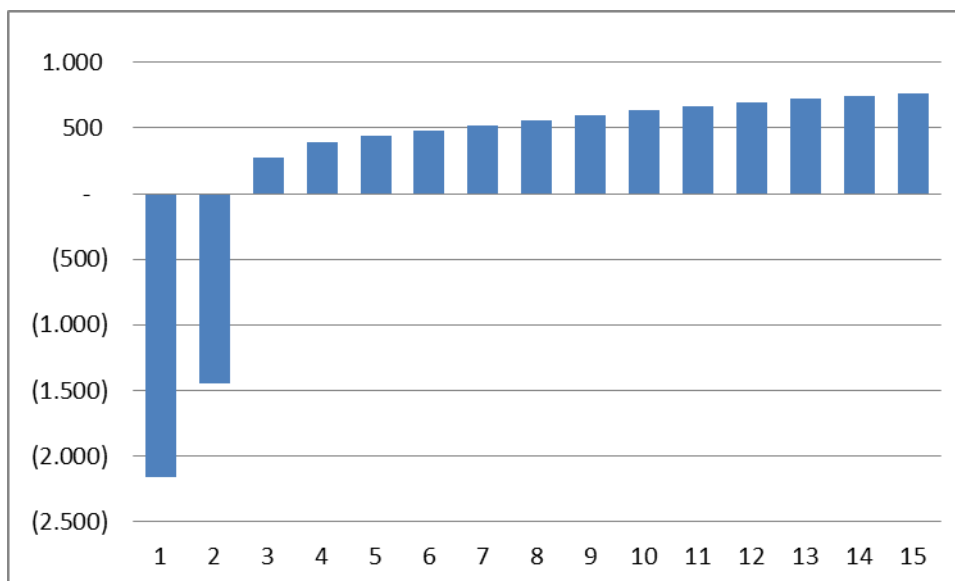
Uma vez que a receita bruta anual é inferior a R\$ 48 milhões (quarenta e oito milhões de reais), é facultado à concessionária optar pela tributação de imposto de renda e contribuição social pelo lucro presumido. Para o setor de prestação de serviço, a legislação de imposto de renda presume que o lucro antes dos impostos é de 32% da receita bruta, e a partir daí calcula-se 25% de imposto de renda e 9% de contribuição social. Ao início de cada exercício fiscal, a empresa deve optar pela tributação que lhe for mais vantajosa, seja pelo lucro real ou lucro presumido. Nas projeções realizadas, o lucro antes dos impostos foi inferior à presunção de 32%, sendo mais vantajoso em todo horizonte da concessão optar pela tributação pelo lucro real.

Outra premissa relevante que não impacta no resultado líquido, mas sim no fluxo de caixa do projeto, refere-se às considerações de capital de giro. Para as contas do ativo circulante, assumiu-se um prazo de 30 dias para recebimento de contas a receber (relativas ao pagamento da CONTRAPRESTAÇÃO PECUNIÁRIA). Para as contas de natureza passiva, assumiu-se um prazo de 30 dias para a rubrica de contas a pagar, 90 dias para pagamento de impostos federais e 30 dias para pagamento de impostos municipais (ISS). O investimento em capital de giro no primeiro ano representou em média 4% do valor da receita bruta.

A partir das premissas de receitas, custos operacionais e investimentos necessários para implantação do projeto, como resultado, temos que os planos de negócios sugeridos para a presente CONCESSÃO é capaz de gerar margem operacional e taxa interna de retorno atrativas para o mercado. O gráfico a seguir ilustra a projeção do fluxo de caixa resultante da modelagem econômico-financeira:



Gráfico 1: Fluxo de caixa livre do projeto (em R\$ mil)



Fonte: Elaboração própria

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados da modelagem econômico-financeira mostram que, com os valores encontrados durante o estudo, é possível oferecer ao mercado um projeto com taxas de retorno atrativas. Portanto, conclui-se que se trata de um projeto viável econômica e financeiramente. Outro ponto de atratividade se refere ao mecanismo de compartilhamento de risco de demanda, reduzindo as incertezas para o operador privado.

Há ainda, intrínsecos aos números expostos, aspectos qualitativos deste projeto, a saber:

- Alocação e compartilhamento racionalizado de riscos;
- Contratação de resultados e condicionamento do pagamento à qualidade do serviço prestado por meio de indicadores de desempenho e qualidade;
- Maior flexibilidade no modelo de gestão e possibilidades de incorporação ágil de inovações no atendimento ao cidadão;
- Expansão da capacidade atual da Unidade de Atendimento Integrado UAI Praça SETE de atendimento ao cidadão;
- Adequação do imóvel da UAI Praça Sete para o atendimento ao cidadão em respeito à legislação de acessibilidade;



EDITAL DE CONCORRÊNCIA Nº 44/2014

- Modelagem econômico-financeira realista, construída a partir de uma série histórica de dados de mais de 3 anos.
- Vinculação dos custos de implantação, gerenciamento, operação e manutenção da Unidade de Atendimento Integrado ao parâmetro do Valor Padrão por Atendimento (VPA) definido em processo licitatório, que corresponderá ao valor mensal pago por cada atendimento realizado durante o período da concessão;
- Eficiência de manutenção constante dos equipamentos, mobiliário, materiais e produtos destinados à prestação dos serviços na UAI;
- Possibilidade de aferição de receitas acessórias por meio de exploração comercial na UAI, desde que aprovadas pelo Poder Concedente;
- Aumento da eficiência operacional,
- Possibilidades de incorporação ágil de inovações no atendimento ao cidadão, pela obrigação de modernização contínua dos serviços fornecidos e adequação do espaço físico ao crescimento da demanda por atendimentos e inclusão de novos serviços aos cidadãos.