

## **MUNICÍPIO DE ARARANGUÁ - SC**

Este relatório refere-se à concessão dos serviços funerários de Araranguá-SC.

Ressalta-se que para este relatório foram utilizadas as informações disponibilizadas pelo município de Araranguá por meio de reuniões com o fiscal do contrato, Sr. José Roberto Ostetto, e sua equipe, e por meio das informações disponíveis no Processo 3257/2021.

Destaca-se que esse relatório foi concebido a partir as orientações disponibilizadas no Termo de Referência da licitação, por meio do “ANEXO I – ESCOPO DOS TRABALHOS”.

Quadro 1 - Custos Fixos com pessoal .....	11
Quadro 2 - Custos Fixos anuais compilados .....	12
Quadro 3 - Projeção de custos variáveis por funeral.....	13
Quadro 4 - Investimento total da Concessionária.....	17
Quadro 5 - Custos Fixos anuais compilados .....	18
Quadro 6 - Custos Variáveis por funeral .....	18
Quadro 7 - Relação população do município com a brasileira .....	19
Quadro 8 - População projetada para os anos de 2024 a 2060 .....	19
Quadro 9 - Relação Óbitos/População do município.....	21
Quadro 10 - Relação Óbitos/População do município excluindo 2021 e 2022.	21
Quadro 11 - Projeção do número de óbitos para o município .....	22
Quadro 12 - Projeção do número de funerais que cada concessionário atenderá anualmente.....	24
Quadro 13 - Compilação das informações sobre os funerais.....	25
Quadro 14 - Projeção de custos variáveis por funeral.....	26
Quadro 15 - Cálculo da Margem de Contribuição Total do Cenário Intermediário .....	28
Quadro 16 - Cálculo da Margem de Contribuição Total do Cenário Pessimista .....	29
Quadro 17 - Cálculo da Margem de Contribuição Total do Cenário Otimista...	30
Quadro 18 - Fluxo de caixa para cada um dos cenários analisados .....	31
Quadro 19 - Análise de viabilidade econômico-financeira para cada um dos cenários.....	33

<b>1.</b>	<b>LEVANTAMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE INFORMAÇÕES.....</b>	<b>5</b>
a.	Levantamento da atual situação dos serviços do sistema.....	5
b.	Levantamento e análise dos planos, estudos e projetos existentes ...	5
c.	Legislação e normas existentes .....	5
d.	Estrutura de gestão e execução atual.....	6
e.	Contratos existentes com prestadores de serviços .....	6
<b>2.</b>	<b>MODELAGEM TÉCNICO-OPERACIONAL.....</b>	<b>6</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DO EMPREENDIMENTO PROPOSTO.....	6
a.	Avaliação do Sistema de Estacionamento Rotativo com o objetivo de definir premissas de remodelagem, expansão, modernização e os investimentos necessários .....	6
b.	Análise dos serviços a serem implementados e investimentos a serem realizados.....	7
2.2	CONCEPÇÃO DAS MELHORIAS E ESTRUTURAS OPERACIONAIS - DEFINIÇÃO DAS PREMISSAS DO SISTEMA PROPOSTO .....	8
a.	Avaliação dos prazos para execução das melhorias e ampliações.....	8
b.	Consolidação do empreendimento proposto .....	8
c.	Estimativa dos custos de implantação do empreendimento .....	9
d.	Definição das estruturas operacionais .....	9
e.	Dimensionamento dos custos operacionais .....	10
f.	Definição dos Critérios de Medição da Performance Operacional .....	14
<b>3.</b>	<b>ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA E DE RISCOS</b>	<b>14</b>
a.	Plano de Investimentos.....	14
b.	Custos de Operação e Manutenção .....	18
c.	Demanda e Receita necessária .....	18
d.	Fluxo de Caixa Descontado – do Projeto.....	30
e.	Indicadores da modelagem econômico-financeira .....	32
f.	Definição da estrutura básica de garantias .....	33
g.	Riscos de execução dos investimentos .....	34
h.	Riscos de prestação de serviços .....	35
i.	Riscos de responsabilidade civil .....	36
j.	Riscos jurídicos.....	36
k.	Riscos econômico-financeiros.....	36
l.	Estratégias para a mitigação e gerenciamento dos riscos .....	37

<b>4. ANÁLISE DE ASPECTOS JURÍDICOS E DEFINIÇÃO DA MODELAGEM DE CONTRATAÇÃO .....</b>	<b>41</b>
a. <b>Embasamento Legal – Estudo de questões jurídicas pertinentes .....</b>	<b>41</b>
b. <b>Modelagem jurídica da concessão .....</b>	<b>41</b>
c. <b>Aspectos das garantias contratuais .....</b>	<b>41</b>
d. <b>Consolidação da modelagem de contratação .....</b>	<b>41</b>
e. <b>Definição dos critérios de licitação e regulamentos .....</b>	<b>41</b>
f. <b>Elementos técnicos para a minuta de edital e anexos .....</b>	<b>41</b>
g. <b>Definição dos critérios de pagamento ao concessionário ou contratado .....</b>	<b>41</b>
h. <b>Definição dos parâmetros de análise de desempenho .....</b>	<b>41</b>

## **1. LEVANTAMENTO E CONSOLIDAÇÃO DE INFORMAÇÕES**

As informações apresentadas neste tópico foram disponibilizadas pelo fiscal do contrato Sr. José por meio de uma reunião ocorrida no dia 23/08/2023 e por meio de informações enviadas por e-mail, tais como respostas a questionamentos apresentados, documentos oficiais e legislações municipais.

### **a. Levantamento da atual situação dos serviços do sistema**

Atualmente há no município oito funerárias em funcionamento. Como a licitação para concessão do serviço funerário no município de Araranguá-SC venceu seu prazo de vigência, e como não foi realizada uma nova licitação para esse fim, algumas funerárias entraram na justiça argumentando que não há no município de Araranguá-SC licitação em vigência para regulamentar a concessão deste serviço funerário, e que assim, poderiam, por livre iniciativa, executarem seus serviços.

Pela ausência de licitação, o judiciário concedeu liminar autorizando o funcionamento destas funerárias até que a licitação para a concessão desse serviço seja realizada e regulamente a oferta dos serviços funerários no município.

No entanto, o município de Araranguá-SC, por meio do “DECRETO Nº 11.049, DE 20 DE MARÇO DE 2023 - Atualiza A Tabela De Rodízio Dos Plantões Do Serviço Funerário, Com a Respectiva Escala E DÁ Outras Providências”. Conforme pode ser observado nesse decreto, além da tabela de rodízio, o município ainda determina algumas regras de funcionamento, citando inclusive, quais são as funerárias que podem participar do plantão.

### **b. Levantamento e análise dos planos, estudos e projetos existentes**

Como não há no município planos, estudos e projetos sobre a concessão dos serviços funerários, a administração pública municipal lançou uma licitação para contratar uma empresa para a elaboração de estudos e projetos sobre o serviço funerário. Sendo assim, este relatório representa o resultado do serviço contratado, e por meio dele, são apresentados os estudos e projetos sobre a concessão dos serviços funerários do município de Araranguá-SC.

Com este documento em mãos, a administração municipal terá respaldo para elaboração dos planos do município para o lançamento do processo licitatório para a concessão dos serviços funerários em Araranguá-SC.

### **c. Legislação e normas existentes**

LEI Nº 1588/95(Vide Decreto nº 10264/2021 - Regulamentada pelo Decreto nº 7598/2016) - INSTITUI O SERVIÇO FUNERÁRIO MUNICIPAL E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

**DECRETO Nº 7598, DE 25 DE AGOSTO DE 2016 - APROVA O REGULAMENTO DO SERVIÇO FUNERÁRIO MUNICIPAL DE ARARANGUÁ.**

**d. Estrutura de gestão e execução atual**

Atualmente a execução dos serviços funerários de Araranguá-SC não estão devidamente regulamentados pelo município. Conforme relatado anteriormente, a licitação de concessão desse serviço no município encerrou sua vigência e ainda não foi lançado um edital de licitação para regulamentar este segmento no município.

Como o edital de licitação demanda informações preliminares, a administração municipal contratou esta empresa do Grupo Maciel para a elaboração destes estudos preliminares que servirão para embasar o processo licitatório que será lançado.

Cabe, porém, destacar que o serviço funerário do município é regulamentado por meio do “DECRETO Nº 11.049, DE 20 DE MARÇO DE 2023 - Atualiza A Tabela De Rodízio Dos Plantões Do Serviço Funerário, Com a Respectiva Escala E DÁ Outras Providências”. Nesse decreto, além da tabela de rodízio, o município ainda determina algumas regras de funcionamento, citando inclusive, quais são as funerárias que podem participar do plantão.

Além desse Decreto, o serviço funerário no município ainda é regulamentado pela LEI Nº 1588/95 que “INSTITUI O SERVIÇO FUNERÁRIO MUNICIPAL E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS” e pelo DECRETO Nº 7598, DE 25 DE AGOSTO DE 2016 que “APROVA O REGULAMENTO DO SERVIÇO FUNERÁRIO MUNICIPAL DE ARARANGUÁ”.

**e. Contratos existentes com prestadores de serviços**

Atualmente, devido à inexistência de licitação vigente para regulamentar o serviço funerário no município de Araranguá-SC, não há contrato entre os prestadores de serviço e a administração pública municipal.

**2. MODELAGEM TÉCNICO-OPERACIONAL**

**2.1 CARACTERIZAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DO EMPREENDIMENTO PROPOSTO**

**a. Avaliação do Sistema de Serviço Funerário com o objetivo de definir premissas de remodelagem, expansão, modernização e os investimentos necessários**

Conforme relatado no item 1.a (Levantamento da atual situação dos serviços do sistema), atualmente há no município oito funerárias em funcionamento. Como a licitação para concessão do serviço funerário no

município de Araranguá-SC venceu seu prazo de vigência, e como não foi realizada uma nova licitação para esse fim, algumas funerárias entraram na justiça argumentando que não há no município de Araranguá-SC licitação em vigência para regulamentar a concessão deste serviço funerário, e que assim, poderiam, por livre iniciativa, executarem seus serviços.

Pela ausência de licitação, o judiciário concedeu liminar autorizando o funcionamento destas funerárias até que a licitação para a concessão desse serviço seja realizada e regulamente a oferta dos serviços funerários no município.

No entanto, o município de Araranguá-SC, por meio do “DECRETO Nº 11.049, DE 20 DE MARÇO DE 2023 - Atualiza A Tabela De Rodízio Dos Plantões Do Serviço Funerário, Com a Respectiva Escala E DÁ Outras Providências”. Conforme pode ser observado nesse decreto, além da tabela de rodízio, o município ainda determina algumas regras de funcionamento, citando inclusive, quais são as funerárias que podem participar do plantão.

Nesse sentido, com o objetivo de elaborar planos, estudos e projetos para a concessão dos serviços funerários, a administração pública municipal lançou uma licitação para contratar uma empresa para esse fim. Sendo assim, este relatório representa o resultado do serviço contratado, e por meio dele, são apresentados os estudos e projetos sobre a concessão dos serviços funerários do município de Araranguá-SC.

Com este documento em mãos, a administração municipal terá respaldo para elaboração dos planos do município para o lançamento do processo licitatório para a concessão dos serviços funerários em Araranguá-SC.

#### **b. Análise dos serviços a serem implementados e investimentos a serem realizados**

A análise de viabilidade operacional e financeira desempenha um papel importante na avaliação da implementação de serviços funerários em um município médio. Esses serviços são essenciais para a comunidade, proporcionando apoio em momentos sensíveis e necessitando de uma abordagem tanto operacional quanto financeira sólida para garantir o sucesso do empreendimento.

Em Araranguá, o município, por meio do DECRETO Nº 7598, DE 25 DE AGOSTO DE 2016 aprovou o REGULAMENTO DO SERVIÇO FUNERÁRIO MUNICIPAL DE ARARANGUÁ, que determina as Condições do Serviço no Capítulo II, as Tarifas e Tabelas no Capítulo IV, e Das Concessionários no Capítulo V, sendo esse dividido em seções, das quais destaca-se a Seção II - Das Instalações e Sede, e a Seção III - Dos Veículos e Equipamentos.

Porém, de uma forma geral, os serviços a serem implementados deverão incluir:

- **Infraestrutura:** Instalações apropriadas para atendimento aos familiares, guarda de materiais e de urnas mortuárias que estejam em estoques, preparação adequada dos cadáveres e guarda dos veículos;

- **Logística e Transporte:** Como a logística para o transporte de corpos, flores e outros elementos é fundamental, a concessionária deverá possuir veículos adequados para o atendimento das demandas das famílias;
- **Atendimento ao Cliente:** Profissionais treinados para lidar com clientes enlutados, oferecendo apoio emocional e assistência na coordenação dos serviços funerários. Um atendimento sensível e respeitoso é vital para construir confiança e reputação.
- **Documentação e Legalidades:** Tratar da papelada legal, certidões de óbito e outros documentos é parte integrante dos serviços funerários. É necessário conhecer profundamente as regulamentações locais e nacionais para cumprir todas as obrigações legais.
- **Variedade de Serviços:** Oferecer uma variedade de pacotes de serviços funerários que atendam às diferentes preferências e orçamentos dos familiares.

## 2.2 CONCEPÇÃO DAS MELHORIAS E ESTRUTURAS OPERACIONAIS - DEFINIÇÃO DAS PREMISSAS DO SISTEMA PROPOSTO

### a. Avaliação dos prazos para execução das melhorias e ampliações

Não se aplica para a concessão de serviços funerários.

### b. Consolidação do empreendimento proposto

A consolidação de um empreendimento que presta serviços funerários é um processo que visa estabelecer e fortalecer de maneira sólida e sustentável a operação do negócio. Este empreendimento desempenha um papel crucial para o bem comum da sociedade, ao mesmo tempo em que lida com desafios complexos e riscos inerentes.

A seguir serão apresentadas algumas estratégias que podem ser utilizadas pelo empreendimento para sua consolidação:

- **Planejamento Estratégico:** É relevante para a consolidação do negócio que haja a elaboração de um planejamento estratégico abrangente, que inclua análises de risco, avaliações financeiras, definição de objetivos claros e criação de um plano de ação detalhado.
- **Transparência e Comunicação:** A construção de uma reputação positiva é fundamental para criar confiança e credibilidade na comunidade araranguaense, pois a utilização dos serviços funerários se dá em momentos de muita dor e tristeza. Sendo assim, oferecer serviços de alta qualidade, com profissionalismo, eficiência e transparência contribuirá para a construção de confiança na sociedade como um todo.



- **Conformidade Legal:** Aderência rigorosa às leis e regulamentos locais e nacionais é primordial para a consolidação do negócio, além de evitar multas, processos judiciais e problemas que poderiam minar o empreendimento.
- **Eficiência Operacional:** Implementar processos eficientes no atendimento ao cliente, documentação, preparação do cadáver e logística é fundamental para a operação fluida do negócio, evitando atrasos, insatisfação do cliente e custos desnecessários.
- **Monitoramento Contínuo:** Acompanhar continuamente a demanda, a eficiência operacional, a satisfação do cliente, a conformidade legal e as informações financeiras do negócio permitem ajustes oportunos e proativos.

Ao implementar as estratégias corretas, como investimentos adequados, conformidade legal, aprimoramento constante dos serviços, o alinhamento com as necessidades e expectativas da comunidade e a comunicação transparente, o empreendimento pode se tornar um componente essencial no atendimento às famílias que precisam velar e sepultar ou cremar seus entes queridos.

### **c. Estimativa dos custos de implantação do empreendimento**

Ao analisar este tópico, é necessário destacar que os custos estão relacionados com as atividades operacionais do negócio e que foram detalhados no item “e. Dimensionamento dos custos operacionais”.

Por outro lado, apesar dos termos não estarem adequados, poderia ser entendido que era esperado que neste caso fossem detalhados os valores necessários para a implantação do empreendimento. Ao analisar nesta perspectiva, cabe destacar que estas informações foram apresentadas e analisadas no capítulo seguinte “3. Análise de Viabilidade Econômico-Financeira e de Riscos”, tópico “a. Plano de Investimentos”.

### **d. Definição das estruturas operacionais**

É importante que as estruturas operacionais de um empreendimento que presta serviços funerários sejam sólidas e permitam atender de maneira sensível e eficiente às necessidades da comunidade em momentos delicados. Sendo assim, a organização operacional deve ser projetada para garantir um serviço de qualidade, desde o primeiro contato com os clientes até a conclusão de todos os arranjos funerários.

Em Araranguá, a estrutura mínima a ser oferecida pelas empresas concessionárias são estipuladas pelo DECRETO Nº 7598, DE 25 DE AGOSTO DE 2016 que aprovou o REGULAMENTO DO SERVIÇO FUNERÁRIO MUNICIPAL DE ARARANGUÁ.

No entanto, de forma genérica e complementar, podem ser listadas algumas questões primordiais que devem compor tais concessionárias:

Equipe treinada para lidar com clientes enlutados de maneira sensível e empática, oferecendo suporte emocional e assistência personalizada.

Equipe especializada para realizar o processo de embalsamamento e preparação do cadáver de acordo com as preferências da família e as regulamentações locais.

Frota de veículos funerários para o transporte seguro e respeitoso do corpo do local de falecimento para a instalação funerária e para o local de sepultamento ou cremação.

Auxílio na obtenção de certidões de óbito, preparação de documentos legais e coordenação com autoridades competentes para garantir a conformidade regulatória.

#### **e. Dimensionamento dos custos operacionais**

A análise da viabilidade operacional e financeira de um empreendimento que presta serviços funerários requer uma estimativa precisa dos custos operacionais envolvidos. O dimensionamento desses custos é crucial para garantir que o negócio possa funcionar de maneira eficiente, atender às demandas da comunidade e manter sua sustentabilidade financeira.

Sendo assim, na sequência apresenta-se um detalhamento dos custos operacionais projetados de uma empresa. Para melhor organização da análise de viabilidade, dividiu-se em custos fixos e em custos variáveis. Inicialmente serão apresentados os custos fixos.

- **Custos Fixos de um empreendimento que presta serviços funerários:**

O primeiro custo fixo projetado está relacionado à **sede da empresa**. Considerou-se que a empresa irá utilizar um espaço alugado com tamanho suficiente para que todas as atividades da empresa possam ser executadas no mesmo local. Para simular o valor de locação de um espaço condizente, fez-se uma pesquisa pela internet (no dia 15/09/2023) de salas comerciais que estão disponíveis para locação no município. Foram consideradas duas salas, sendo uma delas de 260 m<sup>2</sup> pelo valor de locação mensal de R\$ 4.500,00 e outra sala de 200 m<sup>2</sup> pelo valor de locação mensal igual a R\$ 1.900,00. A partir desses valores, considerou-se como valor da locação da sala para funcionamento da empresa, o valor médio dessas duas opções, ou seja, R\$ 3.200,00 de locação por mês, ou R\$ 38.400,00 anual. Para o funcionamento da sede estimou-se um gasto anual de R\$ 7.200,00 para custear Água, Energia Elétrica, Telefonia e Internet.

O segundo grupo de custos fixos considerado foram os gastos com **pessoal**, que foi dividido em operacional e administrativo. Como a demanda média pelos serviços é de no máximo 132 funerais por ano, foram considerados apenas um profissional “Agente Funerário” e um “Motorista”.

Utilizando informações da RAIS de Araranguá referente ao ano de 2021 sobre a remuneração desses profissionais, obteve-se as remunerações de R\$ 1.819,60 e R\$ 2.088,48, respectivamente.

No entanto, foi adicionado à remuneração desses profissionais o Adicional de Insalubridade de 30% e o adicional referente ao Sobreaviso de 10% da remuneração. Para calcular esse percentual, considerou-se que haverá no município quatro concessionárias, que cada concessionária será responsável pelo plantão a cada quatro dias, totalizando em média oito plantões mensais, e que o acréscimo de sobreaviso deve ser de 33,33% por hora trabalhada. Além desses acréscimos, também foram acrescidos à remuneração os encargos sociais de 40%, que é o custo para as empresas optantes pelo Simples Nacional.

Considerou-se também os profissionais para trabalharem no administrativo da empresa, sendo um Gerente Administrativo (remuneração mensal de R\$ 3.507,92), um Recepcionista/Assistente Administrativo (remuneração mensal de R\$ 2.272,13) e um Servente de Limpeza (remuneração mensal de R\$ 1.566,66). Essas remunerações também foram extraídas da RAIS de Araranguá referente ao ano de 2021.

O detalhamento desses custos com pessoal está disposto no Quadro 1, onde pode ser observado que o gasto anual com pessoal da concessionária está estimado em R\$ 215.342,11:

**Quadro 1 - Custos Fixos com pessoal**

<b>Pessoal</b>			
<b>Pessoal Operacional</b>			
<b>Agente Funerário</b>			
Salário base		R\$ 1.819,60	
Adicional de Insalubridade	30%	R\$ 545,88	
Sobreaviso	10%	R\$ 181,94	R\$ 2.547,42
Custo Anual com Encargos Sociais			R\$ 42.796,69
<b>Motorista de Furgão ou Veículo Similar</b>			
Salário base		R\$ 2.088,48	
Adicional de Insalubridade	30%	R\$ 626,54	
Sobreaviso	10%	R\$ 208,83	R\$ 2.923,85
Custo Anual com Encargos Sociais			R\$ 49.120,70
<b>Pessoal Administrativo</b>			
<b>Gerente Administrativo</b>			
Salário base			R\$ 3.507,92
Custo Anual com Encargos Sociais			R\$ 58.933,06
<b>Recepcionista - Assistente Administrativo</b>			
Salário base			R\$ 2.272,13
Custo Anual com Encargos Sociais			R\$ 38.171,78
<b>Servente de Limpeza</b>			
Salário base			R\$ 1.566,66
Custo Anual com Encargos Sociais			R\$ 26.319,89
Encargos sociais - Optante pelo Simples Nacional			40%
<b>Total de Gasto com pessoal</b>			<b>R\$ 215.342,11</b>

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Na sequência, estimou-se também um custo anual de R\$ 8.000,00 para custear seguro e documentação dos **veículos** da concessionária. Os demais gastos com os veículos foram considerados como custos variáveis e serão apresentados posteriormente.

Finalmente, considerou-se como custo fixo, os gastos que a concessionária terá com os **funerais dos indigentes**, conforme regulamenta o DECRETO Nº 7598, DE 25 DE AGOSTO DE 2016 que APROVA O REGULAMENTO DO SERVIÇO FUNERÁRIO MUNICIPAL DE ARARANGUÁ, por meio da:

“Seção IV - Das Obrigações

Art. 26 Constituem-se obrigações das concessionárias, além de outras inerentes ao serviço funerário, as seguintes,

Alínea I - efetuar os funerais de indigentes e daqueles cujos familiares ou prepostos sejam carentes, conforme definido nos §§ 1º e 2º deste artigo;

Parágrafos § 1º Por usuário carente entende-se o familiar ou responsável pelo sepultamento que não disponha de mínimas condições econômicas para arcar com os custos do serviço, conforme legislação federal, mediante declaração fornecida pelo responsável na contratação dos serviços funerários, desde que o falecido não tenha deixado bens que possam fazer frente as despesas com o funeral; e

§ 2º Como indigente será considerado o cadáver não reclamado por familiares, após o decurso de prazo legal, devendo ser inumado mediante solicitação do Instituto Médico Legal - IML, dirigida ao Poder Público Municipal”.

Considerando que 26,8% da população araranguaense possui uma renda nominal *per capita* inferior a meio salário-mínimo, conforme dados do IBGE (2010), e considerando o número projetado de óbito anual no município, estimou-se que entre o período analisado (2024 a 2060), o número médio de funerais de indigentes que cada concessionária será responsável variará entre 33 e 35 funerais.

Sendo assim, o custo anual projetado para cada concessionária referente aos funerais dos indigentes será de aproximadamente R\$ 23.800,00, que é resultado da multiplicação de 34 funerais a um custo unitário médio de R\$ 700,00.

Somando-se todos os custos fixos projetados citados nesse tópico, obtém-se que a concessionária deverá desembolsar anualmente um total de aproximadamente R\$ 297.542,11, conforme pode ser observado no Quadro 2, onde todos os custos fixos foram compilados:

Quadro 2 - Custos Fixos anuais compilados

Descrição	Custo Anual
Sede	R\$ 50.400,00
Pessoal Operacional	R\$ 91.917,39
Pessoal Administrativo	R\$ 123.424,73
Veículos	R\$ 8.000,00
Funeral Indigentes	R\$ 23.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 297.542,11</b>

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Na sequência serão detalhadas as projeções dos custos variáveis em que a empresa irá incorrer.

- **Custos Variáveis de um empreendimento que presta serviços funerários**

A partir de uma pesquisa realizada pela equipe de trabalho, estimou-se os custos variáveis por funeral. Como custos variáveis considera-se os custos que variam de acordo com o número de funerais, como urnas, ornamentos para decoração, material de consumo, além dos gastos com transporte. Por meio do Quadro 3, pode-se observar os custos variáveis médios projetados para cada funeral:

Quadro 3 - Projeção de custos variáveis por funeral

Descrição dos custos	Custo médio
Urna mortuária	R\$ 800,00
Ornamentos para decoração	R\$ 120,00
Material de consumo - diversos	R\$ 50,00
<b>Transporte</b>	
Combustível - média de 20km por funeral	R\$ 14,00
Manutenção	R\$ 7,00
Limpeza - média por sepultamento	R\$ 10,00
<b>TOTAL POR FUNERAL</b>	<b>R\$ 1.001,00</b>

Preço do combustível - Gasolina	R\$ 7,00	por litro
Média de km por litro	10	km/litro
Média de km por sepultamento	20	km
Manutenção - percentual do combustível	50%	

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Conforme pode ser observado, por funeral considerou-se o custo médio projetado para as urnas mortuárias de R\$ 800,00, o custo médio com ornamentos para decoração de R\$ 120,00, os custos médios com material de consumo de R\$ 50,00, o custo médio com transporte de R\$ 31,00, sendo composto por R\$ 10,00 para higienização dos veículos, R\$ 14,00 de combustível (média de 20km por funeral, consumo médio do veículo de 10 km/litro e preço do combustível de R\$ 7,00/litro) e R\$ 7,00 de manutenção dos veículos, representando 50% do gasto com combustível. Somando-se esses custos projetados, estimou-se um custo variável total médio por funeral de R\$

1.001,00. Além dos custos com os funerais, estimou-se um custo variável médio de cada coroa igual a R\$ 150,00.

#### **f. Definição dos Critérios de Medição da Performance Operacional**

Monitorar a performance operacional de qualquer negócio é primordial. Como dizia Peter Drucker, citando William Edwards Deming, “O que não se mede, não se gerencia”.

Sendo assim, a definição de critérios é essencial para monitorar o desempenho do negócio, identificar áreas de melhoria e garantir que os serviços sejam prestados de maneira eficiente e sensível às necessidades dos clientes. Os principais critérios de medição da performance operacional de um negócio que presta serviço funerário são:

- **Satisfação do Cliente:** Realizar de pesquisas regulares para avaliar o grau de satisfação dos clientes com os serviços prestados, atendimento ao cliente, instalações e cerimônias.
- **Qualidade dos Serviços:** Avaliar a capacidade da equipe em cumprir com os acordos de serviço dentro dos prazos acordados, incluindo preparação do corpo, organização de cerimônias e transporte.
- **Tempo de Resposta:** Medir o tempo necessário para a equipe de colaboradores responder a consultas iniciais, agendar serviços e coordenar todos os aspectos dos arranjos funerários.
- **Eficiência Operacional:** Monitorar a eficiência da equipe na utilização de recursos humanos e materiais, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira adequada para atender à demanda.
- **Precisão na Documentação:** Avaliar a precisão e a integridade da documentação legal, certidões de óbito e outros documentos necessários para o processo funerário.
- **Feedback Interno:** Coletar feedback interno da equipe de colaboradores para identificar áreas de melhoria e oportunidades de desenvolvimento.

A partir desses critérios de medição da performance operacional, os gestores da concessionária de serviços funerários poderão avaliar continuamente seus processos, serviços e interações com os clientes. Com isso, a empresa poderá identificar áreas de melhoria, tomar medidas corretivas quando necessário e proporcionar serviços de alta qualidade que atendam às necessidades da comunidade de maneira sensível e profissional.

### **3. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA E DE RISCOS**

#### **a. Plano de Investimentos**

A avaliação da viabilidade operacional e financeira de um empreendimento que presta serviços funerários exige uma análise detalhada

dos custos de implantação. A implementação desses serviços é um passo crucial para atender às necessidades da comunidade em momentos delicados, e a estimativa precisa dos custos iniciais é fundamental para o planejamento do negócio.

Em Araranguá os concessionários deverão seguir as orientações do município que são apresentadas no DECRETO Nº 7598, DE 25 DE AGOSTO DE 2016 que aprovou o REGULAMENTO DO SERVIÇO FUNERÁRIO MUNICIPAL DE ARARANGUÁ, em seu Capítulo V - Das Concessionários, mais especificamente:

#### 1 - Seção II - Das Instalações e Sede.

Art. 17 - § 1º A área mínima para instalação de uma empresa concessionária é de 60m<sup>2</sup> (sessenta metros quadrados), excluindo-se garagens, capelas e depósitos de materiais.

Art. 18 Para executar a atividade de preparação de corpos, a concessionária deverá dispor de ambiente adequado, segundo as normas específicas de vigilância sanitária, além de dispor de requisitos e equipamentos necessários para manuseio do cadáver.

#### **A - Sede**

Para atender a essa exigência referente à Sede da concessionária, por se tratar de um valor expressivo, optou-se por considerar que a concessionário irá alugar um espaço e adequá-lo para atender às especificidades de seu negócio. Sendo assim, o valor do aluguel mensal que a concessionária terá que desembolsar será incluído como custo operacional. Nesse momento, como investimento, será considerado apenas a projeção da possível adequação necessário no espaço, para atender às determinações apresentadas no Art. 18.

Considerando que há no município de Araranguá imóveis comerciais que atenderiam às exigências apresentadas, principalmente de tamanho, conforme pesquisa realizada junto aos imóveis disponíveis para locação, estima-se que será necessário um investimento de aproximadamente R\$ 20.000,00 para adaptação do espaço para atender às seguintes exigências “Art. 18 Para executar a atividade de preparação de corpos, a concessionária deverá dispor de ambiente adequado, segundo as normas específicas de vigilância sanitária, além de dispor de requisitos e equipamentos necessários para manuseio do cadáver”.

#### **B – Mobília e equipamentos do escritório**

Para que a concessionária possa abrir as portas e atender aos clientes, será necessário a aquisição de pelo menos uma mesa para computador, uma escrivaninha, um computador, cinco cadeiras, armário de aço para guarda de documentos, arquivo para guarda do arquivo morto e dois smartphones. Além

desses valores, a empresa ainda necessitará adquirir equipamentos necessários para a realização dos serviços de manutenção e limpeza dos espaços.

Para adquirir estes móveis e equipamentos listados estima-se que será necessário o desembolso de aproximadamente R\$ 7.000,00. Na sequência será detalhado o investimento com os equipamentos operacionais.

### **C – Móveis e equipamentos operacionais**

Para que a concessionária possa abrir suas portas e executar o serviço de manuseio do cadáver, será necessária a aquisição de móveis e equipamentos operacionais, tais como: Bomba Aspiradora. Bomba injetora, Mesa de Inox, Conjunto de Instrumentos, dentre outros.

Para adquirir esses móveis e equipamentos listados, após pesquisas de preço junto aos fornecedores, estima-se que será necessário o desembolso de aproximadamente R\$ 14.000,00. Na sequência será detalhado o investimento com os veículos.

#### 2 - Seção III - Dos Veículos e Equipamentos, a concessionária deverá:

Art. 19 As empresas concessionárias deverão possuir no mínimo 2 (dois) veículos, sendo 1 (um) para remoção de cadáveres e outro destinado ao transporte do corpo para o sepultamento, independente dos necessários às suas atividades comerciais.

Para atender às exigências apresentadas sobre os veículos, optou-se de considerar que a concessionária irá adquirir um veículo mais novo para os cortejos e viagens intermunicipais e um veículo mais usado para ser utilizado na remoção de cadáveres. Após pesquisa de preço de veículos funerários, estima-se que o desembolso para aquisição do veículo mais novo seria de aproximadamente R\$ 75.000,00 e para o veículo mais usado de R\$ 56.000,00. Sendo assim, o desembolso total para aquisição dos veículos seria de aproximadamente R\$ 131.000,00. Na sequência será detalhado o investimento com o estoque de urnas mortuárias.

#### 3 - Seção IV - Das Obrigações

Art. 26 Constituem-se obrigações das concessionárias, além de outras inerentes ao serviço funerário, as seguintes:

II - dispor de mostruário de urnas homologadas pelo Serviço Funerário Municipal de Araranguá - SFM e apresentá-lo quando solicitado pelos familiares;

Para que a concessionária possa atender seus clientes de forma satisfatória, é necessário que haja estoque de urnas mortuárias de características diferentes, pois a escolha da urna a ser utilizada dependerá da crença religiosa e da capacidade financeira da família, principalmente. Além



disso, há no Anexo II do DECRETO Nº 7598, DE 25 DE AGOSTO DE 2016 as especificações mínimas de urnas que a concessionária deverá possuir em estoque para atender aos clientes.

Como a projeção do número de óbitos anuais de Araranguá no período analisado, entre 2024 e 2060 varia de 491 (2024) a 527 (2046, 2047 e 2048), tendendo esse número a reduzir a partir dessa data, e como o número de concessionários será limitado a quatro empresas, estima-se que cada um dos concessionários atenderá em média 123 a 132 sepultamentos anuais.

Ainda, considerando que em Araranguá e região não exista fábrica de urnas, conforme consulta pela internet, e que as entregas de urnas pelos fornecedores sejam realizadas a cada bimestre, estima-se que o concessionário deva trabalhar com o estoque mínimo de cinquenta urnas mortuárias, com modelos e tamanhos diferentes.

Como o valor de aquisição das urnas mortuárias varia muito devido aos modelos e características diferentes, optou-se por entender que o valor médio das urnas a serem estocadas seja de R\$ 1.000,00. Sendo assim, o estoque de cinquenta urnas seria estimado em aproximadamente R\$ 50.000,00.

Além das urnas mortuárias, há também outros itens a serem estocados, como flores, roupas e material de consumo diversos. Como são itens mais fáceis de serem adquiridos, além de possuírem período de validade menores, considera-se que o valor do estoque seja de aproximadamente R\$ 3.000,00.

Sendo assim, o total de recurso a ser investido pela concessionária em estoques de urnas mortuários, flores, roupas e material de consumo diversos será de aproximadamente R\$ 53.000,00.

- **Resumo e Compilação dos investimentos**

Com o objetivo de resumir e compilar as informações referentes aos investimentos a serem realizados pela Concessionária, elaborou-se o Quadro 4:

Quadro 4 - Investimento total da Concessionária

<b>Descrição investimento</b>	<b>Valor</b>
Adequação da Sede	R\$ 20.000,00
Mobília e equipamentos do escritório	R\$ 7.000,00
Mobília e equipamentos operacionais	R\$ 14.000,00
Veículos	R\$ 131.000,00
Estoque de urnas, flores, roupas e materiais de consumo diversos	R\$ 53.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 225.000,00</b>

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Conforme pode ser observado no Quadro 4, o investimento total necessário para a adequação da Sede, aquisição de mobília e equipamentos de escritório e operacionais, veículos e estoques diversos será de aproximadamente R\$225.000,00.

## b. Custos de Operação e Manutenção

A apresentação, descrição e discriminação dos custos de operação e manutenção está disponibilizada no “e. Dimensionamento dos custos operacionais” do capítulo 2 “Modelagem Técnico-Operacional”.

De forma resumida, por meio do Quadro 5, apresenta-se o resumo consolidado dos custos fixos projetados para a operação da Concessionária:

Quadro 5 - Custos Fixos anuais compilados

Descrição	Custo Anual
Sede	R\$ 50.400,00
Pessoal Operacional	R\$ 91.917,39
Pessoal Administrativo	R\$ 123.424,73
Veículos	R\$ 8.000,00
Funeral Indigentes	R\$ 23.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 297.542,11</b>

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Além dos custos fixos, estimou-se também os custos variáveis, que irão variar a depender do número de funerais e de coroas vendidas por funeral. Como custo das coroas, estimou-se um custo médio de R\$ 150,00. Já os custos variáveis por funeral estão compilados no Quadro 6:

Quadro 6 - Custos Variáveis por funeral

Descrição dos custos	Custo médio
Urna mortuária	R\$ 800,00
Ornamentos para decoração	R\$ 120,00
Material de consumo - diversos	R\$ 50,00
<b>Transporte</b>	
Combustível - média de 20km por funeral	R\$ 14,00
Manutenção	R\$ 7,00
Limpeza - média por sepultamento	R\$ 10,00
<b>TOTAL POR FUNERAL</b>	<b>R\$ 1.001,00</b>

Preço do combustível - Gasolina	R\$ 7,00	por litro
Média de km por litro	10	km/litro
Média de km por sepultamento	20	km
Manutenção - percentual do combustível	50%	

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

## c. Demanda e Receita necessária

Para projetar a demanda e as receitas do concessionário é necessário inicialmente estimar a população do município de Araranguá e posteriormente estimar o número de óbitos de município, haja visto que os concessionários atuarão exclusivamente no município de Araranguá. A seguir apresenta-se a projeção da população do município:

- **Projeção da população de Araranguá**

A projeção da população do município foi elaborada a partir da projeção da população brasileira e do percentual de habitantes do município com relação à população nacional. Em 2010 a população municipal representava 0,032141% da população brasileira, enquanto em 2022 esta relação foi de 0,035419%. A partir desses percentuais é possível identificar que a população do município está proporcionalmente aumentando mais que a população brasileira,

Para projetar a população municipal até o ano de 2060 foi considerado a projeção de população brasileira<sup>1</sup> multiplicada pela média da relação da população do município com a população brasileira, sendo utilizado o percentual de 0,033780%, conforme Quadro 7:

Quadro 7 - Relação população do município com a brasileira

Ano	Araranguá	Brasil	Araranguá/Brasil
2010	61.310	190.755.799	0,032141%
2022	71.922	203.062.512	0,035419%
		<b>Média</b>	<b>0,033780%</b>

Fonte: IBGE e dados projetados pela equipe de trabalho.

No Quadro 8 está apresentada a projeção da população brasileira disponibilizada pelo IBGE e população de Araranguá estimada em 0,033780% da população brasileira, para os anos de 2024 a 2060:

Quadro 8 - População projetada para os anos de 2024 a 2060

<sup>1</sup> Fonte: IBGE 2023 – dados de 2020.

Ano	Araranguá	Brasil
2024	73.533	217.684.462
2025	73.987	219.029.093
2026	74.422	220.316.530
2027	74.837	221.545.234
2028	75.232	222.713.669
2029	75.606	223.821.305
2030	75.960	224.868.462
2031	76.293	225.854.415
2032	76.605	226.777.802
2033	76.895	227.638.581
2034	77.165	228.437.122
2035	77.414	229.173.685
2036	77.642	229.847.832
2037	77.848	230.459.062
2038	78.034	231.007.871
2039	78.198	231.494.650
2040	78.342	231.919.922
2041	78.465	232.284.233
2042	78.568	232.588.580
2043	78.650	232.834.065
2044	78.714	233.020.996
2045	78.757	233.149.625
2046	78.781	233.220.257
2047	78.785	233.233.670
2048	78.771	233.190.482
2049	78.737	233.090.464
2050	78.684	232.933.276
2051	78.612	232.719.169
2052	78.520	232.448.867
2053	78.410	232.122.448
2054	78.281	231.739.632
2055	78.132	231.300.323
2056	77.965	230.805.223
2057	77.779	230.255.685
2058	77.576	229.652.286
2059	77.354	228.995.541
2060	77.114	228.286.347

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

- **Projeção de óbitos de Araranguá entre 2024 e 2060**

Para projetar o número de óbitos futuros do município de Araranguá, utilizou-se do número de óbitos ocorridos no município entre os anos de 2016 a

julho de 2023<sup>2</sup> para dividir pela população do município e encontrar uma relação anual “Óbito/população”, conforme pode ser observado no Quadro xx. Como o número de óbitos disponibilizados para 2023 foi até julho, considerou-se que o mesmo número de óbitos do primeiro semestre ocorreria no segundo semestre do ano de 2023, ou seja, ele foi dobrado.

A partir desses cálculos, obteve-se uma média de 0,71240%, que significa, na prática, que a cada 1.000 habitantes do município, entre os anos de 2016 a 2023 houve uma média de 7,1 óbitos para cada 1.000 habitantes, conforme Quadro 9:

Quadro 9 - Relação Óbitos/População do município

Ano	Araranguá	Óbitos	Óbito/ população
2016	69.301	456	0,65800%
2017	69.858	431	0,61697%
2018	70.429	489	0,69432%
2019	70.987	481	0,67759%
2020	71.530	478	0,66825%
2021	72.058	635	0,88124%
2022	72.568	586	0,80752%
2023	73.060	508	0,69532%
<b>Média</b>			<b>0,71240%</b>

Fonte: Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho (população) e dados do município (óbitos).

Portanto, conforme pode ser observado no Quadro 9, nos anos de 2021 e de 2022, provavelmente em função da Pandemia da COVID/19, esta relação foi maior que dos outros anos. Sendo assim, optou-se por desconsiderar este ano para cálculo da média. Sendo assim, desconsiderando os anos de 2021 e 2022, a relação média dos óbitos pela população foi de 0,66841%, ou seja, uma média anual de 6,6 óbitos para cada 1.000 habitantes, conforme pode ser observado no Quadro 10:

Quadro 10 - Relação Óbitos/População do município excluindo 2021 e 2022

<sup>2</sup> Informações disponibilizadas pelo município.

<b>Ano</b>	<b>Araranguá</b>	<b>Óbitos</b>	<b>Óbito/ população</b>
2016	69.301	456	0,65800%
2017	69.858	431	0,61697%
2018	70.429	489	0,69432%
2019	70.987	481	0,67759%
2020	71.530	478	0,66825%
2023	73.060	508	0,69532%
		<b>Média</b>	<b>0,66841%</b>

Fonte: Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho (população) e dados do município (óbitos).

A partir desta média de óbitos/população apresentada no Quadro 10, foi projetado o número de óbitos para os anos de 2024 a 2050. Estes dados estão apresentados no Quadro 11:

Ano	Araranguá	Projeção Óbitos
2024	73.533	491
2025	73.987	495
2026	74.422	497
2027	74.837	500
2028	75.232	503
2029	75.606	505
2030	75.960	508
2031	76.293	510
2032	76.605	512
2033	76.895	514
2034	77.165	516
2035	77.414	517
2036	77.642	519
2037	77.848	520
2038	78.034	522
2039	78.198	523
2040	78.342	524
2041	78.465	524
2042	78.568	525
2043	78.650	526
2044	78.714	526
2045	78.757	526
2046	78.781	527
2047	78.785	527
2048	78.771	527
2049	78.737	526
2050	78.684	526
2051	78.612	525
2052	78.520	525
2053	78.410	524
2054	78.281	523
2055	78.132	522
2056	77.965	521
2057	77.779	520
2058	77.576	519
2059	77.354	517
2060	77.114	515

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

A partir dessa projeção dos óbitos de Araranguá para o período de 2024 a 2060, assumindo que depois de efetuada a licitação para os serviços funerários no município, haverá quatro empresas concessionárias autorizadas a funcionar, dividindo-se os números de óbitos por 4, a projeção é que, na média, cada funerária atenderá anualmente entre 123 e 132 funerais, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Projeção do número de funerais que cada concessionário atenderá anualmente

Ano	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Funerais	123	124	124	125	126	126	127	127	128	128	129	129	130

Ano	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049
Funerais	130	130	131	131	131	131	131	132	132	132	132	132	132

Ano	2050	2051	2052	2053	2054	2055	2056	2057	2058	2059	2060
Funerais	131	131	131	131	131	131	130	130	130	129	129

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

No entanto, para calcular o faturamento projetado dos concessionários, descontou-se do total de funerais previsto no Quadro xx, o percentual de 26,8%, visto que de acordo com os dados do IBGE (2010), esse percentual representa a população araranguaense que possui uma renda nominal *per capita* inferior a meio salário-mínimo. Considerou-se que essa população representa o público a ser atendido como indigente ou família carente, conforme regulamentação abaixo, sendo dessa forma, considerado como custo para os concessionários.

Conforme regulamenta o DECRETO Nº 7598, DE 25 DE AGOSTO DE 2016 que APROVA O REGULAMENTO DO SERVIÇO FUNERÁRIO MUNICIPAL DE ARARANGUÁ, por meio da:

“Seção IV - Das Obrigações

Art. 26 Constituem-se obrigações das concessionárias, além de outras inerentes ao serviço funerário, as seguintes,

Alínea I - efetuar os funerais de indigentes e daqueles cujos familiares ou prepostos sejam carentes, conforme definido nos §§ 1º e 2º deste artigo;

Parágrafos § 1º Por usuário carente entende-se o familiar ou responsável pelo sepultamento que não disponha de mínimas condições econômicas para arcar com os custos do serviço, conforme legislação federal, mediante declaração fornecida pelo responsável na contratação dos serviços funerários, desde que o falecido não tenha deixado bens que possam fazer frente as despesas com o funeral; e

§ 2º Como indigente será considerado o cadáver não reclamado por familiares, após o decurso de prazo legal, devendo ser inumado mediante solicitação do Instituto Médico Legal - IML, dirigida ao Poder Público Municipal”.

Sendo assim, por meio do Quadro 13 é possível visualizar de forma consolidada a projeção da população araranguaense, projeção de óbitos, total de funeral, funeral de indigentes e demais funerais a serem atendidos, em média, por cada concessionária:



Quadro 13 - Compilação das informações sobre os funerais

Ano	Araranguá	Projeção Óbitos	Funeral por concessionária		
			Total de funeral médio	Funeral Indigentes	Demais funerais
2024	73.533	491	123	33	90
2025	73.987	495	124	33	90
2026	74.422	497	124	33	91
2027	74.837	500	125	34	92
2028	75.232	503	126	34	92
2029	75.606	505	126	34	92
2030	75.960	508	127	34	93
2031	76.293	510	127	34	93
2032	76.605	512	128	34	94
2033	76.895	514	128	34	94
2034	77.165	516	129	35	94
2035	77.414	517	129	35	95
2036	77.642	519	130	35	95
2037	77.848	520	130	35	95
2038	78.034	522	130	35	95
2039	78.198	523	131	35	96
2040	78.342	524	131	35	96
2041	78.465	524	131	35	96
2042	78.568	525	131	35	96
2043	78.650	526	131	35	96
2044	78.714	526	132	35	96
2045	78.757	526	132	35	96
2046	78.781	527	132	35	96
2047	78.785	527	132	35	96
2048	78.771	527	132	35	96
2049	78.737	526	132	35	96
2050	78.684	526	131	35	96
2051	78.612	525	131	35	96
2052	78.520	525	131	35	96
2053	78.410	524	131	35	96
2054	78.281	523	131	35	96
2055	78.132	522	131	35	96
2056	77.965	521	130	35	95
2057	77.779	520	130	35	95
2058	77.576	519	130	35	95
2059	77.354	517	129	35	95
2060	77.114	515	129	35	94

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

- **Projeção de Faturamento médio de cada uma das concessionárias**

Para calcular a projeção de Faturamento das concessionárias, algumas informações se tornaram relevantes, como valor médio dos funerais, o número de coroas vendidas por funeral e o valor médio das coroas vendidas. Tendo como referência um levantamento de campo realizado pela equipe de trabalho, estimou-se que, em média, o valor dos funerais contratados pelas famílias araranguaenses é de aproximadamente de R\$ 5.000,00, que se vende aproximadamente 3 coroas por funeral, sendo o valor médio das coroas de R\$ 325,00, haja visto que podem variar de R\$ 250,00 a R\$ 450,00, a depender do tamanho.

A partir dessas informações, estimou-se três cenários a serem analisados, sendo o primeiro cenário denominado “Intermediário”, para o qual considerou-se esses valores médios mencionados. Para o cenário inferior, denominado de “Pessimista”, estimou-se uma redução de 20% no valor médio dos funerais e a venda de apenas 2 coroas por funeral. Finalmente, como melhor cenário, denominado de “Otimista”, trabalhou-se com um aumento de 20% no valor projetado dos funerais e a venda de 4 coroas por funeral.

Após realizadas essas estimativas, também a partir da pesquisa realizada pela equipe, estimou-se os custos variáveis por funeral. Como custos variáveis considera-se os custos que variam de acordo com o número de funerais, como urnas, ornamentos para decoração, material de consumo, além dos gastos com transporte. Por meio do Quadro 14, pode-se observar os custos variáveis médios projetados para cada funeral:

Quadro 14 - Projeção de custos variáveis por funeral

<b>Descrição dos custos</b>	<b>Custo médio</b>
Urna mortuária	R\$ 800,00
Ornamentos para decoração	R\$ 120,00
Material de consumo - diversos	R\$ 50,00
<b>Transporte</b>	
Combustível - média de 20km por funeral	R\$ 14,00
Manutenção	R\$ 7,00
Limpeza - média por sepultamento	R\$ 10,00

<b>TOTAL POR FUNERAL</b>	<b>R\$ 1.001,00</b>
--------------------------	---------------------

Preço do combustível - Gasolina	R\$ 7,00	por litro
Média de km por litro	10	km/litro
Média de km por sepultamento	20	km
Manutenção - percentual do combustível	50%	

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Conforme pode ser observado, por funeral considerou-se o custo médio projetado para as urnas mortuárias de R\$ 800,00, o custo médio com

ornamentos para decoração de R\$ 120,00, os custos médios com material de consumo de R\$ 50,00, o custo médio com transporte de R\$ 31,00, sendo composto por R\$ 10,00 para higienização dos veículos, R\$ 14,00 de combustível (média de 20km por funeral, consumo médio do veículo de 10 km/litro e preço do combustível de R\$ 7,00/litro) e R\$ 7,00 de manutenção dos veículos, representando 50% do gasto com combustível. Somando-se esses custos projetados, estimou-se um custo variável total médio por funeral de R\$ 1.001,00.

Além dos custos com os funerais, estimou-se um custo variável médio de cada coroa igual a R\$ 150,00. Posteriormente, calculou-se o valor dos tributos a serem pagos pelo Simples Nacional. Para este cálculo, considerou-se o Anexo III, haja visto que a atividade “Serviços Funerários” se enquadra neste anexo. O valor do tributo calculado também levou em consideração uma simulação para calcular a alíquota efetiva a partir do faturamento de cada um dos cenários trabalhados. Sendo assim, utilizou-se 11,50% para o cenário intermediário, 11% para o cenário pessimista e 12% para o cenário otimista.

Depois de estimados todos esses custos variáveis, sendo do funeral igual a R\$ 1.001,00 e das coroas igual a R\$ 150,00, multiplicando-se pelo total de funerais que serão pagos pelos usuários, calculou-se o custo variável total.

Finalmente, subtraindo da projeção de Receita Média Total os valores a serem pagos pelo Simples Nacional e o Custo Variável Total, encontrou-se a projeção de Margem de Contribuição Total. Margem de Contribuição são os valores que sobram para pagamento dos Custos Fixos e depois para composição dos Lucros da empresa. Essas informações apresentadas compõem dos quadros 15, 16 e 17, que representam o resultado para cada um dos cenários em análise:

Quadro 15 - Cálculo da Margem de Contribuição Total do Cenário Intermediário

Ano	Funerais	RECEITA MÉDIA			Simples Nacional	CUSTO VARIÁVEL			Margem de Contribuição
		FUNERAL	COROAS	TOTAL		FUNERAL	COROAS	TOTAL	
2024	90	R\$ 449.722,01	R\$ 87.695,79	R\$ 537.417,81	R\$ 61.803,05	R\$ 90.034,35	R\$ 40.474,98	R\$ 130.509,33	R\$ 345.105,43
2025	90	R\$ 452.499,94	R\$ 88.237,49	R\$ 540.737,42	R\$ 62.184,80	R\$ 90.590,49	R\$ 40.724,99	R\$ 131.315,48	R\$ 347.237,14
2026	91	R\$ 455.159,70	R\$ 88.756,14	R\$ 543.915,84	R\$ 62.550,32	R\$ 91.122,97	R\$ 40.964,37	R\$ 132.087,34	R\$ 349.278,17
2027	92	R\$ 457.698,12	R\$ 89.251,13	R\$ 546.949,25	R\$ 62.899,16	R\$ 91.631,16	R\$ 41.192,83	R\$ 132.823,99	R\$ 351.226,09
2028	92	R\$ 460.112,03	R\$ 89.721,85	R\$ 549.833,88	R\$ 63.230,90	R\$ 92.114,43	R\$ 41.410,08	R\$ 133.524,51	R\$ 353.078,47
2029	92	R\$ 462.400,34	R\$ 90.168,07	R\$ 552.568,40	R\$ 63.545,37	R\$ 92.572,55	R\$ 41.616,03	R\$ 134.188,58	R\$ 354.834,46
2030	93	R\$ 464.563,69	R\$ 90.589,92	R\$ 555.153,61	R\$ 63.842,67	R\$ 93.005,65	R\$ 41.810,73	R\$ 134.816,38	R\$ 356.494,56
2031	93	R\$ 466.600,61	R\$ 90.987,12	R\$ 557.587,73	R\$ 64.122,59	R\$ 93.413,44	R\$ 41.994,05	R\$ 135.407,50	R\$ 358.057,64
2032	94	R\$ 468.508,27	R\$ 91.359,11	R\$ 559.867,38	R\$ 64.384,75	R\$ 93.795,35	R\$ 42.165,74	R\$ 135.961,10	R\$ 359.521,53
2033	94	R\$ 470.286,58	R\$ 91.705,88	R\$ 561.992,46	R\$ 64.629,13	R\$ 94.151,37	R\$ 42.325,79	R\$ 136.477,17	R\$ 360.886,16
2034	94	R\$ 471.936,31	R\$ 92.027,58	R\$ 563.963,90	R\$ 64.855,85	R\$ 94.481,65	R\$ 42.474,27	R\$ 136.955,92	R\$ 362.152,13
2035	95	R\$ 473.458,01	R\$ 92.324,31	R\$ 565.782,32	R\$ 65.064,97	R\$ 94.786,29	R\$ 42.611,22	R\$ 137.397,51	R\$ 363.319,84
2036	95	R\$ 474.850,75	R\$ 92.595,90	R\$ 567.446,65	R\$ 65.256,36	R\$ 95.065,12	R\$ 42.736,57	R\$ 137.801,69	R\$ 364.388,59
2037	95	R\$ 476.113,61	R\$ 92.842,13	R\$ 568.955,65	R\$ 65.429,90	R\$ 95.317,93	R\$ 42.850,22	R\$ 138.168,14	R\$ 365.357,61
2038	95	R\$ 477.247,32	R\$ 93.063,23	R\$ 570.310,54	R\$ 65.585,71	R\$ 95.544,91	R\$ 42.952,26	R\$ 138.497,17	R\$ 366.227,66
2039	96	R\$ 478.252,97	R\$ 93.259,33	R\$ 571.512,30	R\$ 65.723,91	R\$ 95.746,24	R\$ 43.042,77	R\$ 138.789,01	R\$ 366.999,37
2040	96	R\$ 479.131,55	R\$ 93.430,65	R\$ 572.562,21	R\$ 65.844,65	R\$ 95.922,14	R\$ 43.121,84	R\$ 139.043,98	R\$ 367.673,58
2041	96	R\$ 479.884,20	R\$ 93.577,42	R\$ 573.461,62	R\$ 65.948,09	R\$ 96.072,82	R\$ 43.189,58	R\$ 139.262,39	R\$ 368.251,14
2042	96	R\$ 480.512,96	R\$ 93.700,03	R\$ 574.212,98	R\$ 66.034,49	R\$ 96.198,69	R\$ 43.246,17	R\$ 139.444,86	R\$ 368.733,63
2043	96	R\$ 481.020,11	R\$ 93.798,92	R\$ 574.819,04	R\$ 66.104,19	R\$ 96.300,23	R\$ 43.291,81	R\$ 139.592,04	R\$ 369.122,81
2044	96	R\$ 481.406,30	R\$ 93.874,23	R\$ 575.280,53	R\$ 66.157,26	R\$ 96.377,54	R\$ 43.326,57	R\$ 139.704,11	R\$ 369.419,16
2045	96	R\$ 481.672,04	R\$ 93.926,05	R\$ 575.598,09	R\$ 66.193,78	R\$ 96.430,74	R\$ 43.350,48	R\$ 139.781,23	R\$ 369.623,08
2046	96	R\$ 481.817,96	R\$ 93.954,50	R\$ 575.772,46	R\$ 66.213,83	R\$ 96.459,96	R\$ 43.363,62	R\$ 139.823,57	R\$ 369.735,06
2047	96	R\$ 481.845,67	R\$ 93.959,91	R\$ 575.805,58	R\$ 66.217,64	R\$ 96.465,50	R\$ 43.366,11	R\$ 139.831,61	R\$ 369.756,32
2048	96	R\$ 481.756,45	R\$ 93.942,51	R\$ 575.698,96	R\$ 66.205,38	R\$ 96.447,64	R\$ 43.358,08	R\$ 139.805,72	R\$ 369.687,85
2049	96	R\$ 481.549,82	R\$ 93.902,21	R\$ 575.452,03	R\$ 66.176,98	R\$ 96.406,27	R\$ 43.339,48	R\$ 139.745,76	R\$ 369.529,29
2050	96	R\$ 481.225,08	R\$ 93.838,89	R\$ 575.063,97	R\$ 66.132,36	R\$ 96.341,26	R\$ 43.310,26	R\$ 139.651,52	R\$ 369.280,09
2051	96	R\$ 480.782,75	R\$ 93.752,64	R\$ 574.535,38	R\$ 66.071,57	R\$ 96.252,71	R\$ 43.270,45	R\$ 139.523,15	R\$ 368.940,66
2052	96	R\$ 480.224,32	R\$ 93.643,74	R\$ 573.868,06	R\$ 65.994,83	R\$ 96.140,91	R\$ 43.220,19	R\$ 139.361,10	R\$ 368.512,14
2053	96	R\$ 479.549,96	R\$ 93.512,24	R\$ 573.062,20	R\$ 65.902,15	R\$ 96.005,90	R\$ 43.159,50	R\$ 139.165,40	R\$ 367.994,65
2054	96	R\$ 478.759,09	R\$ 93.358,02	R\$ 572.117,11	R\$ 65.793,47	R\$ 95.847,57	R\$ 43.088,32	R\$ 138.935,89	R\$ 367.387,75
2055	96	R\$ 477.851,50	R\$ 93.181,04	R\$ 571.032,55	R\$ 65.668,74	R\$ 95.665,87	R\$ 43.006,64	R\$ 138.672,51	R\$ 366.691,30
2056	95	R\$ 476.828,66	R\$ 92.981,59	R\$ 569.810,25	R\$ 65.528,18	R\$ 95.461,10	R\$ 42.914,58	R\$ 138.375,68	R\$ 365.906,39
2057	95	R\$ 475.693,35	R\$ 92.760,20	R\$ 568.453,55	R\$ 65.372,16	R\$ 95.233,81	R\$ 42.812,40	R\$ 138.046,21	R\$ 365.035,18
2058	95	R\$ 474.446,76	R\$ 92.517,12	R\$ 566.963,88	R\$ 65.200,85	R\$ 94.984,24	R\$ 42.700,21	R\$ 137.684,45	R\$ 364.078,59
2059	95	R\$ 473.089,97	R\$ 92.252,54	R\$ 565.342,52	R\$ 65.014,39	R\$ 94.712,61	R\$ 42.578,10	R\$ 137.290,71	R\$ 363.037,42
2060	94	R\$ 471.624,82	R\$ 91.966,84	R\$ 563.591,66	R\$ 64.813,04	R\$ 94.419,29	R\$ 42.446,23	R\$ 136.865,52	R\$ 361.913,10

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Conforme pode ser observado no Quadro 15, a margem de contribuição total do cenário intermediário varia entre R\$ 345.105,43 em 2024 a R\$ 361.913,10 em 2060. No Quadro 16 estão apresentados os resultados para o cenário Pessimista:

Quadro 16 - Cálculo da Margem de Contribuição Total do Cenário Pessimista

Ano	Funerais	RECEITA MÉDIA			Simples Nacional	CUSTO VARIÁVEL			Margem de Contribuição
		FUNERAL	COROAS	TOTAL		FUNERAL	COROAS	TOTAL	
2024	90	R\$ 359.777,61	R\$ 58.463,86	R\$ 418.241,47	R\$ 46.006,56	R\$ 90.034,35	R\$ 26.983,32	R\$ 117.017,67	R\$ 255.217,24
2025	90	R\$ 361.999,95	R\$ 58.824,99	R\$ 420.824,94	R\$ 46.290,74	R\$ 90.590,49	R\$ 27.150,00	R\$ 117.740,48	R\$ 256.793,71
2026	91	R\$ 364.127,76	R\$ 59.170,76	R\$ 423.298,52	R\$ 46.562,84	R\$ 91.122,97	R\$ 27.309,58	R\$ 118.432,55	R\$ 258.303,13
2027	92	R\$ 366.158,50	R\$ 59.500,76	R\$ 425.659,25	R\$ 46.822,52	R\$ 91.631,16	R\$ 27.461,89	R\$ 119.093,05	R\$ 259.743,68
2028	92	R\$ 368.089,62	R\$ 59.814,56	R\$ 427.904,19	R\$ 47.069,46	R\$ 92.114,43	R\$ 27.606,72	R\$ 119.721,15	R\$ 261.113,58
2029	92	R\$ 369.920,27	R\$ 60.112,04	R\$ 430.032,31	R\$ 47.303,55	R\$ 92.572,55	R\$ 27.744,02	R\$ 120.316,57	R\$ 262.412,19
2030	93	R\$ 371.650,95	R\$ 60.393,28	R\$ 432.044,24	R\$ 47.524,87	R\$ 93.005,65	R\$ 27.873,82	R\$ 120.879,47	R\$ 263.639,90
2031	93	R\$ 373.280,49	R\$ 60.658,08	R\$ 433.938,57	R\$ 47.733,24	R\$ 93.413,44	R\$ 27.996,04	R\$ 121.409,48	R\$ 264.795,85
2032	94	R\$ 374.806,61	R\$ 60.906,07	R\$ 435.712,69	R\$ 47.928,40	R\$ 93.795,35	R\$ 28.110,50	R\$ 121.905,85	R\$ 265.878,44
2033	94	R\$ 376.229,26	R\$ 61.137,26	R\$ 437.366,52	R\$ 48.110,32	R\$ 94.151,37	R\$ 28.217,19	R\$ 122.368,57	R\$ 266.887,63
2034	94	R\$ 377.549,05	R\$ 61.351,72	R\$ 438.900,77	R\$ 48.279,08	R\$ 94.481,65	R\$ 28.316,18	R\$ 122.797,83	R\$ 267.823,86
2035	95	R\$ 378.766,40	R\$ 61.549,54	R\$ 440.315,95	R\$ 48.434,75	R\$ 94.786,29	R\$ 28.407,48	R\$ 123.193,77	R\$ 268.687,42
2036	95	R\$ 379.880,60	R\$ 61.730,60	R\$ 441.611,20	R\$ 48.577,23	R\$ 95.065,12	R\$ 28.491,04	R\$ 123.556,17	R\$ 269.477,80
2037	95	R\$ 380.890,81	R\$ 61.894,76	R\$ 442.785,57	R\$ 48.706,41	R\$ 95.317,93	R\$ 28.566,81	R\$ 123.884,74	R\$ 270.194,42
2038	95	R\$ 381.797,85	R\$ 62.042,15	R\$ 443.840,00	R\$ 48.822,40	R\$ 95.544,91	R\$ 28.634,84	R\$ 124.179,75	R\$ 270.837,85
2039	96	R\$ 382.602,38	R\$ 62.172,89	R\$ 444.775,26	R\$ 48.925,28	R\$ 95.746,24	R\$ 28.695,18	R\$ 124.441,42	R\$ 271.408,56
2040	96	R\$ 383.305,24	R\$ 62.287,10	R\$ 445.592,35	R\$ 49.015,16	R\$ 95.922,14	R\$ 28.747,89	R\$ 124.670,03	R\$ 271.907,16
2041	96	R\$ 383.907,36	R\$ 62.384,95	R\$ 446.292,30	R\$ 49.092,15	R\$ 96.072,82	R\$ 28.793,05	R\$ 124.865,87	R\$ 272.334,28
2042	96	R\$ 384.410,37	R\$ 62.466,68	R\$ 446.877,05	R\$ 49.156,48	R\$ 96.198,69	R\$ 28.830,78	R\$ 125.029,47	R\$ 272.691,10
2043	96	R\$ 384.816,09	R\$ 62.532,61	R\$ 447.348,71	R\$ 49.208,36	R\$ 96.300,23	R\$ 28.861,21	R\$ 125.161,43	R\$ 272.978,91
2044	96	R\$ 385.125,04	R\$ 62.582,82	R\$ 447.707,86	R\$ 49.247,86	R\$ 96.377,54	R\$ 28.884,38	R\$ 125.261,92	R\$ 273.198,08
2045	96	R\$ 385.337,63	R\$ 62.617,37	R\$ 447.955,00	R\$ 49.275,05	R\$ 96.430,74	R\$ 28.900,32	R\$ 125.331,06	R\$ 273.348,88
2046	96	R\$ 385.454,37	R\$ 62.636,34	R\$ 448.090,70	R\$ 49.289,98	R\$ 96.459,96	R\$ 28.909,08	R\$ 125.369,03	R\$ 273.431,69
2047	96	R\$ 385.476,54	R\$ 62.639,94	R\$ 448.116,48	R\$ 49.292,81	R\$ 96.465,50	R\$ 28.910,74	R\$ 125.376,24	R\$ 273.447,42
2048	96	R\$ 385.405,16	R\$ 62.628,34	R\$ 448.033,50	R\$ 49.283,68	R\$ 96.447,64	R\$ 28.905,39	R\$ 125.353,03	R\$ 273.396,78
2049	96	R\$ 385.239,85	R\$ 62.601,48	R\$ 447.841,33	R\$ 49.262,55	R\$ 96.406,27	R\$ 28.892,99	R\$ 125.299,26	R\$ 273.279,52
2050	96	R\$ 384.980,06	R\$ 62.559,26	R\$ 447.539,32	R\$ 49.229,33	R\$ 96.341,26	R\$ 28.873,50	R\$ 125.214,77	R\$ 273.095,23
2051	96	R\$ 384.626,20	R\$ 62.501,76	R\$ 447.127,95	R\$ 49.184,07	R\$ 96.252,71	R\$ 28.846,96	R\$ 125.099,67	R\$ 272.844,21
2052	96	R\$ 384.179,46	R\$ 62.429,16	R\$ 446.608,62	R\$ 49.126,95	R\$ 96.140,91	R\$ 28.813,46	R\$ 124.954,37	R\$ 272.527,30
2053	96	R\$ 383.639,97	R\$ 62.341,49	R\$ 445.981,46	R\$ 49.057,96	R\$ 96.005,90	R\$ 28.773,00	R\$ 124.778,90	R\$ 272.144,60
2054	96	R\$ 383.007,27	R\$ 62.238,68	R\$ 445.245,95	R\$ 48.977,05	R\$ 95.847,57	R\$ 28.725,55	R\$ 124.573,11	R\$ 271.695,78
2055	96	R\$ 382.281,20	R\$ 62.120,70	R\$ 444.401,90	R\$ 48.884,21	R\$ 95.665,87	R\$ 28.671,09	R\$ 124.336,96	R\$ 271.180,73
2056	95	R\$ 381.462,93	R\$ 61.987,73	R\$ 443.450,65	R\$ 48.779,57	R\$ 95.461,10	R\$ 28.609,72	R\$ 124.070,82	R\$ 270.600,26
2057	95	R\$ 380.554,68	R\$ 61.840,14	R\$ 442.394,81	R\$ 48.663,43	R\$ 95.233,81	R\$ 28.541,60	R\$ 123.775,41	R\$ 269.955,97
2058	95	R\$ 379.557,41	R\$ 61.678,08	R\$ 441.235,49	R\$ 48.535,90	R\$ 94.984,24	R\$ 28.466,81	R\$ 123.451,05	R\$ 269.248,54
2059	95	R\$ 378.471,98	R\$ 61.501,70	R\$ 439.973,67	R\$ 48.397,10	R\$ 94.712,61	R\$ 28.385,40	R\$ 123.098,01	R\$ 268.478,56
2060	94	R\$ 377.299,86	R\$ 61.311,23	R\$ 438.611,09	R\$ 48.247,22	R\$ 94.419,29	R\$ 28.297,49	R\$ 122.716,78	R\$ 267.647,09

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Conforme pode ser observado no Quadro 16, a margem de contribuição total do cenário pessimista varia entre R\$ 255.217,24 em 2024 a R\$ 267.647,09 em 2060. No Quadro 17 estão apresentados os resultados para o cenário Otimista:

**Quadro 17 - Cálculo da Margem de Contribuição Total do Cenário Otimista**

Ano	Funerais	RECEITA MÉDIA			Simples Nacional	CUSTO VARIÁVEL			Margem de Contribuição
		FUNERAL	COROAS	TOTAL		FUNERAL	COROAS	TOTAL	
2024	90	R\$ 539.666,42	R\$ 116.927,72	R\$ 656.594,14	R\$ 78.791,30	R\$ 90.034,35	R\$ 53.966,64	R\$ 144.000,99	R\$ 433.801,86
2025	90	R\$ 542.999,92	R\$ 117.649,98	R\$ 660.649,91	R\$ 79.277,99	R\$ 90.590,49	R\$ 54.299,99	R\$ 144.890,48	R\$ 436.481,44
2026	91	R\$ 546.191,64	R\$ 118.341,52	R\$ 664.533,16	R\$ 79.743,98	R\$ 91.122,97	R\$ 54.619,16	R\$ 145.742,13	R\$ 439.047,04
2027	92	R\$ 549.237,74	R\$ 119.001,51	R\$ 668.239,25	R\$ 80.188,71	R\$ 91.631,16	R\$ 54.923,77	R\$ 146.554,94	R\$ 441.495,61
2028	92	R\$ 552.134,44	R\$ 119.629,13	R\$ 671.763,56	R\$ 80.611,63	R\$ 92.114,43	R\$ 55.213,44	R\$ 147.327,87	R\$ 443.824,06
2029	92	R\$ 554.880,40	R\$ 120.224,09	R\$ 675.104,49	R\$ 81.012,54	R\$ 92.572,55	R\$ 55.488,04	R\$ 148.060,59	R\$ 446.031,36
2030	93	R\$ 557.476,43	R\$ 120.786,56	R\$ 678.262,99	R\$ 81.391,56	R\$ 93.005,65	R\$ 55.747,64	R\$ 148.753,29	R\$ 448.118,14
2031	93	R\$ 559.920,73	R\$ 121.316,16	R\$ 681.236,89	R\$ 81.748,43	R\$ 93.413,44	R\$ 55.992,07	R\$ 149.405,51	R\$ 450.082,95
2032	94	R\$ 562.209,92	R\$ 121.812,15	R\$ 684.022,07	R\$ 82.082,65	R\$ 93.795,35	R\$ 56.220,99	R\$ 150.016,35	R\$ 451.923,07
2033	94	R\$ 564.343,90	R\$ 122.274,51	R\$ 686.618,41	R\$ 82.394,21	R\$ 94.151,37	R\$ 56.434,39	R\$ 150.585,76	R\$ 453.638,44
2034	94	R\$ 566.323,58	R\$ 122.703,44	R\$ 689.027,02	R\$ 82.683,24	R\$ 94.481,65	R\$ 56.632,36	R\$ 151.114,01	R\$ 455.229,77
2035	95	R\$ 568.149,61	R\$ 123.099,08	R\$ 691.248,69	R\$ 83.049,84	R\$ 94.786,29	R\$ 56.814,96	R\$ 151.601,25	R\$ 456.697,59
2036	95	R\$ 569.820,90	R\$ 123.461,19	R\$ 693.282,09	R\$ 83.193,85	R\$ 95.065,12	R\$ 56.982,09	R\$ 152.047,21	R\$ 458.041,03
2037	95	R\$ 571.336,21	R\$ 123.789,51	R\$ 695.125,73	R\$ 83.415,09	R\$ 95.317,93	R\$ 57.133,62	R\$ 152.451,55	R\$ 459.259,09
2038	95	R\$ 572.696,78	R\$ 124.084,30	R\$ 696.781,08	R\$ 83.613,73	R\$ 95.544,91	R\$ 57.269,68	R\$ 152.814,59	R\$ 460.352,76
2039	96	R\$ 573.903,56	R\$ 124.345,77	R\$ 698.249,34	R\$ 83.789,92	R\$ 95.746,24	R\$ 57.390,36	R\$ 153.136,60	R\$ 461.322,81
2040	96	R\$ 574.957,86	R\$ 124.574,20	R\$ 699.532,07	R\$ 83.943,85	R\$ 95.922,14	R\$ 57.495,79	R\$ 153.417,92	R\$ 462.170,30
2041	96	R\$ 575.861,04	R\$ 124.769,89	R\$ 700.630,93	R\$ 84.075,71	R\$ 96.072,82	R\$ 57.586,10	R\$ 153.658,92	R\$ 462.896,30
2042	96	R\$ 576.615,55	R\$ 124.933,37	R\$ 701.548,92	R\$ 84.185,87	R\$ 96.198,69	R\$ 57.661,55	R\$ 153.860,25	R\$ 463.502,80
2043	96	R\$ 577.224,14	R\$ 125.065,23	R\$ 702.289,37	R\$ 84.274,72	R\$ 96.300,23	R\$ 57.722,41	R\$ 154.022,64	R\$ 463.992,00
2044	96	R\$ 577.687,56	R\$ 125.165,64	R\$ 702.853,20	R\$ 84.342,38	R\$ 96.377,54	R\$ 57.768,76	R\$ 154.146,30	R\$ 464.364,52
2045	96	R\$ 578.006,45	R\$ 125.234,73	R\$ 703.241,18	R\$ 84.388,94	R\$ 96.430,74	R\$ 57.800,64	R\$ 154.231,39	R\$ 464.620,85
2046	96	R\$ 578.181,55	R\$ 125.272,67	R\$ 703.454,22	R\$ 84.414,51	R\$ 96.459,96	R\$ 57.818,16	R\$ 154.278,11	R\$ 464.761,61
2047	96	R\$ 578.214,81	R\$ 125.279,87	R\$ 703.494,68	R\$ 84.419,36	R\$ 96.465,50	R\$ 57.821,48	R\$ 154.286,98	R\$ 464.788,34
2048	96	R\$ 578.107,74	R\$ 125.256,68	R\$ 703.364,41	R\$ 84.403,73	R\$ 96.447,64	R\$ 57.810,77	R\$ 154.258,41	R\$ 464.702,27
2049	96	R\$ 577.859,78	R\$ 125.202,95	R\$ 703.062,73	R\$ 84.367,53	R\$ 96.406,27	R\$ 57.785,98	R\$ 154.192,25	R\$ 464.502,95
2050	96	R\$ 577.470,09	R\$ 125.118,52	R\$ 702.588,61	R\$ 84.310,63	R\$ 96.341,26	R\$ 57.747,01	R\$ 154.088,27	R\$ 464.189,71
2051	96	R\$ 576.939,30	R\$ 125.003,51	R\$ 701.942,81	R\$ 84.233,14	R\$ 96.252,71	R\$ 57.693,93	R\$ 153.946,64	R\$ 463.763,04
2052	96	R\$ 576.269,18	R\$ 124.858,32	R\$ 701.127,51	R\$ 84.135,30	R\$ 96.140,91	R\$ 57.626,92	R\$ 153.767,83	R\$ 463.224,38
2053	96	R\$ 575.459,95	R\$ 124.682,99	R\$ 700.142,94	R\$ 84.017,15	R\$ 96.005,90	R\$ 57.546,00	R\$ 153.551,90	R\$ 462.573,89
2054	96	R\$ 574.510,90	R\$ 124.477,36	R\$ 698.988,27	R\$ 83.878,59	R\$ 95.847,57	R\$ 57.451,09	R\$ 153.298,66	R\$ 461.811,01
2055	96	R\$ 573.421,80	R\$ 124.241,39	R\$ 697.663,19	R\$ 83.719,58	R\$ 95.665,87	R\$ 57.342,18	R\$ 153.008,05	R\$ 460.935,56
2056	95	R\$ 572.194,39	R\$ 123.975,45	R\$ 696.169,84	R\$ 83.540,38	R\$ 95.461,10	R\$ 57.219,44	R\$ 152.680,54	R\$ 459.948,92
2057	95	R\$ 570.832,02	R\$ 123.680,27	R\$ 694.512,29	R\$ 83.341,47	R\$ 95.233,81	R\$ 57.083,20	R\$ 152.317,01	R\$ 458.853,80
2058	95	R\$ 569.336,12	R\$ 123.356,16	R\$ 692.692,28	R\$ 83.123,07	R\$ 94.984,24	R\$ 56.933,61	R\$ 151.917,85	R\$ 457.651,35
2059	95	R\$ 567.707,97	R\$ 123.003,39	R\$ 690.711,36	R\$ 82.885,36	R\$ 94.712,61	R\$ 56.770,80	R\$ 151.483,41	R\$ 456.342,59
2060	94	R\$ 565.949,79	R\$ 122.622,45	R\$ 688.572,24	R\$ 82.628,67	R\$ 94.419,29	R\$ 56.594,98	R\$ 151.014,27	R\$ 454.929,30

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Conforme pode ser observado no Quadro xx, a margem de contribuição total do cenário otimista varia entre R\$ 433.801,86 em 2024 a R\$ 454.929,30 em 2060. A partir de todas as informações apresentadas até aqui, valor do investimento total, margem de contribuição por cenário e custos fixos, elaborou-se os fluxos de caixa para cada um dos cenários, conforme será apresentado no tópico seguinte.

#### **d. Fluxo de Caixa Descontado – do Projeto**

Por entender que a atualização das receitas e dos custos tendem a seguir a mesma variação do decorrer do tempo, e pelo fato dos percentuais utilizados para projetar as atualizações serem estimativas, optou-se por trabalhar com valores atuais para calcular as receitas e os custos futuros.

Ainda, no sentido de dar maior detalhamento na apresentação das informações, optou-se por apresentar o fluxo de caixa da concessionária para os cenários intermediário, pessimista e otimista. Por meio do Quadro 18 são apresentados os fluxos de caixa anuais projetados para cada um dos cenários analisados:

Quadro 18 - Fluxo de caixa para cada um dos cenários analisados

Ano	CENÁRIOS		
	Intermediário	Pessimista	Otimista
Investimento Inicial	-R\$ 225.000,00	-R\$ 225.000,00	-R\$ 225.000,00
2024	R\$ 47.563,32	-R\$ 42.324,87	R\$ 136.259,74
2025	R\$ 49.695,02	-R\$ 40.748,40	R\$ 138.939,32
2026	R\$ 51.736,06	-R\$ 39.238,99	R\$ 141.504,93
2027	R\$ 53.683,98	-R\$ 37.798,43	R\$ 143.953,49
2028	R\$ 55.536,36	-R\$ 36.428,54	R\$ 146.281,95
2029	R\$ 57.292,34	-R\$ 35.129,92	R\$ 148.489,25
2030	R\$ 58.952,45	-R\$ 33.902,22	R\$ 150.576,03
2031	R\$ 60.515,53	-R\$ 32.746,27	R\$ 152.540,83
2032	R\$ 61.979,42	-R\$ 31.663,67	R\$ 154.380,96
2033	R\$ 63.344,05	-R\$ 30.654,48	R\$ 156.096,32
2034	R\$ 64.610,02	-R\$ 29.718,25	R\$ 157.687,66
2035	R\$ 65.777,72	-R\$ 28.854,69	R\$ 159.155,48
2036	R\$ 66.846,48	-R\$ 28.064,31	R\$ 160.498,92
2037	R\$ 67.815,49	-R\$ 27.347,70	R\$ 161.716,98
2038	R\$ 68.685,55	-R\$ 26.704,26	R\$ 162.810,65
2039	R\$ 69.457,26	-R\$ 26.133,55	R\$ 163.780,70
2040	R\$ 70.131,46	-R\$ 25.634,96	R\$ 164.628,18
2041	R\$ 70.709,02	-R\$ 25.207,83	R\$ 165.354,18
2042	R\$ 71.191,52	-R\$ 24.851,01	R\$ 165.960,69
2043	R\$ 71.580,70	-R\$ 24.563,20	R\$ 166.449,89
2044	R\$ 71.877,05	-R\$ 24.344,04	R\$ 166.822,41
2045	R\$ 72.080,97	-R\$ 24.193,23	R\$ 167.078,74
2046	R\$ 72.192,95	-R\$ 24.110,42	R\$ 167.219,49
2047	R\$ 72.214,21	-R\$ 24.094,69	R\$ 167.246,22
2048	R\$ 72.145,74	-R\$ 24.145,33	R\$ 167.160,16
2049	R\$ 71.987,18	-R\$ 24.262,59	R\$ 166.960,84
2050	R\$ 71.737,98	-R\$ 24.446,88	R\$ 166.647,60
2051	R\$ 71.398,55	-R\$ 24.697,90	R\$ 166.220,92
2052	R\$ 70.970,02	-R\$ 25.014,81	R\$ 165.682,27
2053	R\$ 70.452,54	-R\$ 25.397,51	R\$ 165.031,78
2054	R\$ 69.845,64	-R\$ 25.846,33	R\$ 164.268,90
2055	R\$ 69.149,18	-R\$ 26.361,39	R\$ 163.393,45
2056	R\$ 68.364,28	-R\$ 26.941,85	R\$ 162.406,81
2057	R\$ 67.493,07	-R\$ 27.586,14	R\$ 161.311,69
2058	R\$ 66.536,47	-R\$ 28.293,57	R\$ 160.109,24
2059	R\$ 65.495,30	-R\$ 29.063,55	R\$ 158.800,47
2060	R\$ 64.370,99	-R\$ 29.895,03	R\$ 157.387,19

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Por meio das informações apresentadas no Quadro 18, pode-se verificar que o resultado operacional do cenário pessimista é negativo em todos os anos analisados. Sendo assim, se o valor médio dos funerais for de R\$ 4.000,00, considerando inalterado os custos variáveis e fixos, e se o número médio de coroas vendidas por funeral for de duas, também inalterados o valor médio de venda e de custo das coroas, a concessionária seria inviável financeira e economicamente.

Por outro lado, os cenários intermediários e otimistas se mostraram viáveis financeiramente, pois os resultados em todos os anos foram positivos.

Resta agora saber se a viabilidade econômica se mostrara positiva também. Essa análise será apresentada no próximo tópico.

#### **e. Indicadores da modelagem econômico-financeira**

Para analisar projetos de investimentos, há três indicadores que são primordiais de serem analisados, sendo o Payback Descontado, o Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR). A seguir, para auxiliar no entendimento desses indicadores, apresenta-se um resumo explicando cada um deles.

De forma resumida, o Payback Descontado representa o período necessário para o investidor recuperar o investimento inicial, levando em conta os fluxos de caixa futuros e aplicando uma taxa de desconto a esses fluxos. Em outras palavras, o Payback Descontado leva em consideração não apenas o tempo necessário para recuperar o investimento, mas também o valor temporal do dinheiro, permitindo assim, uma análise mais precisa e abrangente da rentabilidade de um projeto ou investimento. Quanto menor o período de Payback Descontado, mais atrativo tende a ser o investimento, pois indica que o retorno descontado ocorrerá mais rapidamente, considerando a taxa de desconto aplicada.

O Valor Presente Líquido (VPL), representa a diferença entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros gerados pelo investimento e o custo inicial desse investimento. Em outras palavras, representa a diferença entre o valor presente das receitas e o valor presente dos gastos, sendo estes últimos operacionais e de investimento. Se o VPL for positivo, indica que o retorno esperado do investimento é maior do que o custo inicial, tornando-o potencialmente vantajoso. Por outro lado, se o VPL for negativo, sugere que o investimento não atende às expectativas de rentabilidade.

Já a Taxa Interna de Retorno (TIR), representa a taxa de crescimento anualizada dos fluxos de caixa futuros gerados pelo investimento, de modo que o valor presente líquido (VPL) desses fluxos de caixa seja igual a zero. Em outras palavras, a TIR é a taxa de desconto que faz com que o custo inicial do investimento seja igual ao valor presente dos fluxos de caixa esperados, ou seja, é exatamente o retorno (em porcentagem) que o projeto está proporcionando ao investidor. Se a TIR for maior do que a taxa de retorno exigida, o investimento pode ser considerado atrativo, uma vez que está gerando retornos que superam a taxa mínima esperada. Por outro lado, se a TIR for menor do que a taxa de retorno exigida, o investimento pode não ser vantajoso.

A viabilidade econômico-financeira de um empreendimento que presta serviços funerários, também separado nos cenários intermediário, pessimista e otimista, obtém-se os resultados apresentados pelo Quadro 19. Cabe destacar que para a análise do Payback Descontado e do Valor Presente Líquido (VPL)



foi utilizada como Taxa Mínima de Atratividade<sup>3</sup>, a taxa pré-fixada do Tesouro Direto<sup>4</sup>, que é de 11,67% ao ano, acrescida de um Prêmio pelo Risco de 3% ao ano, totalizando então, 14,67% ao ano:

Quadro 19 - Análise de viabilidade econômico-financeira para cada um dos cenários

Indicadores	CENÁRIOS		
	Intermediário	Pessimista	Otimista
<b>VPL</b>	R\$ 155.377,15	-R\$ 456.946,74	R\$ 759.582,68
<b>TIR</b>	24%	---	62%
<b>Payback Descontado</b>	8 anos	---	2 anos

Fonte: Dados projetados pela equipe de trabalho.

Conforme pode ser observado pelo Quadro 19, confirmou-se a inviabilidade econômico-financeira da concessionária, caso a realidade do negócio se mostre conforme projetado para o cálculo do cenário pessimista, visto que o VPL do projeto se apresentou igual a (-) R\$ 456.946,74, não sendo possível calcular os outros indicadores (Payback Descontado e TIR).

Por outro lado, caso o cenário intermediário ocorra, o investimento na concessionária terá um VPL de R\$ 155.377,15, uma TIR de 24% ao ano e um Payback Descontado igual a aproximadamente 8 anos. Esse resultado será ainda melhor se o cenário projetado como otimista ocorrer, pois nesse caso, o VPL da concessionária será de R\$ 759.582,68, TIR igual a 62% e um Payback Descontado de aproximadamente 2 anos.

Apenas como complemento da análise, considerando o cenário intermediário, onde o número estimado de coroas vendidas é de três, mantido todos os demais valores inalterados, considerando a variação apenas do valor médio do funeral, o valor do funeral igual a R\$ 4.713,50 torna o investimento indiferente, ou seja, gera o VPL igual a zero. Ou seja, se o valor médio dos funerais for inferior a R\$ 4.713,50, mantidos todos os demais valores de custos e de receitas inalterados, o negócio torna-se inviável.

Ainda, considerando que não há venda de nenhuma coroa, o valor do funeral deve ser de no mínimo R\$ 5.180,00 para que o VPL do negócio seja igual a zero. Ou seja, mantidos todos os custos inalterados, se o valor do funeral for inferior a R\$ 5.180,00, o negócio torna-se inviável.

## f. Definição da estrutura básica de garantias

A estrutura básica de garantias de um empreendimento que presta serviços funerários é fundamental para mitigar riscos financeiros e assegurar a estabilidade do negócio. Essas garantias são importantes, pois oferecem

<sup>3</sup> Taxa mínima de retorno a ser exigida pelos investidores, ou seja, Custo de Oportunidade do recurso a ser investido. Também pode ser utilizado o Custo Médio Ponderado de Capital da empresa, ou outras taxas de preferência dos investidores.

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.tesourodireto.com.br/titulos/precos-e-taxas.htm>, acessado em: 29/09/2023.

segurança aos investidores, aos credores e aos parceiros. A seguir estão listadas algumas garantias que podem ser oferecidas pela concessionária:

- **Garantia por meio de recursos financeiros investidos:** O concessionário poderá manter uma reserva de recursos financeiros investidos, que poderá ser utilizado em caso de emergência, tanto operacional ou financeira. Assim, o empreendimento terá capacidade de honrar com seus compromissos, mesmo em situações desafiadoras.
- **Garantias aos credores por meio de Bens:** Ao tomar empréstimos ou financiamentos, a concessionária poderá oferecer ativos tangíveis, como imóveis ou equipamentos, como garantia. Assim, os credores terão como recuperar seus recursos em caso de inadimplência.
- **Garantia aos credores por meio de Avalistas e/ou Fiadores:** Ao tomar empréstimos ou financiamentos, a concessionária poderá usar de pessoas ou de empresas que se comprometem a honrar com as obrigações da empresa caso haja inadimplência.
- **Garantia por meio da geração de caixa operacional:** Trabalhar com uma adequada gestão financeira, principalmente com a gestão do fluxo de caixa, contribuirá para que a empresa consiga gerar caixa para honrar com seus compromissos futuros.
- **Garantia por meio de relatórios financeiros:** Trabalhar com informações financeiras contemporâneas e fidedignas demonstra organização e preocupação sobre a saúde financeira do empreendimento, além de possibilitar transparência aos stakeholders.
- **Garantia por meio de uma adequada Gestão de Riscos:** Elaborar uma matriz de gestão de risco para o empreendimento e buscar meios para se precaver para aqueles riscos maiores, como contratação de seguros, pode ser uma estratégia interessante para o empreendimento.
- **Garantia por meio de Conformidade Legal:** Cumprir e fazer cumprir todas as obrigações legais e regulatórias, fortalece a credibilidade e a confiança dos stakeholders com a empresa.
- **Garantia por meio do gerenciamento constante:** Elaborar e acompanhar regularmente um dashboard com indicadores chaves do negócio, tanto da operação, quando financeiro, pode representar segurança aos stakeholders.

Concluindo, a definição de uma estrutura de garantias demonstra aos stakeholders responsabilidade sobre o negócio, minimizando riscos e criando condições adequadas para a sustentabilidade e para o crescimento do negócio no longo prazo.

#### **g. Riscos de execução dos investimentos**

Os riscos de execução de um empreendimento que presta serviços funerários podem afetar a capacidade do negócio de implementar suas

estratégias de maneira eficaz e atingir seus objetivos. Nesse segmento de negócio, os principais riscos de execução que podem ser enfrentados, são:

- **Gestão de Recursos Humanos:** As dificuldades encontradas na contratação, treinamento e retenção de funcionários qualificados, ainda mais no segmento de serviços funerários, podem afetar a qualidade dos serviços prestados.
- **Variação nos Custos:** Variações nos preços de insumos e de pessoal, que são custos expressivos no segmento, podem comprometer influenciar a margem de lucro e a saúde financeira do empreendimento.
- **Variação na demanda:** As variações na demanda dos serviços funerários podem afetar a geração de caixa e a capacidade da empresa em cumprir com seus compromissos financeiros.
- **Competição no Mercado:** Apesar de estar previsto que haverá no máximo quatro concessionários para prestarem os serviços funerários no município de Araranguá, a concorrência no setor, principalmente no quesito preço, pode comprometer a participação no mercado e o resultado de cada um dos concessionários.
- **Imagem junto à População:** Se o empreendimento, por algum motivo, vir a ser tachado de forma negativa junto à comunidade, poderá comprometer a reputação do empreendimento, e por consequência, seu faturamento e resultados financeiros.

Para que o empreendimento de serviços funerários possa alcançar seus objetivos operacionais e financeiros, deve trabalhar na identificação, avaliação e mitigação desses riscos listados. Somente com a elaboração de um planejamento cuidadoso e com uma abordagem pró-ativa para lidar com esses riscos, é possível aumentar a probabilidade de sucesso e sustentabilidade do projeto.

#### **h. Riscos de prestação de serviços**

Por se tratar de um segmento que lida com o usuário em um momento de muita dor, é primordial considerar os riscos específicos associados à prestação desses serviços, pois o negócio fica exposto a uma série de desafios que precisam ser identificados e gerenciados de forma eficaz. A seguir estão listados os principais riscos da prestação de serviços funerários:

- **Condição Emocional dos Clientes:** Por lidar com clientes enlutados, muitas vezes com o emocional abalado, exige dos colaboradores da concessionária muita sensibilidade e empatia, pois qualquer insensibilidade ou falta de profissionalismo pode prejudicar a reputação do empreendimento.
- **Qualidade do Serviço:** Estar atento ao serviço prestado é necessário e importante, pois a entrega de serviços de baixa qualidade pode gerar insatisfação dos clientes e prejudicar a reputação da empresa.

- **Pontualidade no Atendimento:** Atrasos na prestação de serviços funerários podem causar desconforto aos clientes e familiares.
- **Variação dos Preços no Mercado:** Concorrer em um mercado no qual os preços estão sempre pressionados é muito arriscado, pois pode comprometer a saúde financeira, a lucratividade e a rentabilidade de todos os *players*.
- **Variações na Demanda:** Flutuação na demanda, especialmente durante períodos de alta mortalidade, pode afetar a capacidade de atender a todos os clientes.
- **Reputação da Empresa na Comunidade:** Comentários negativos de clientes insatisfeitos podem se espalhar rapidamente, afetando a imagem do empreendimento.

A identificação e gestão adequada desses riscos específicos da prestação de serviços funerários são primordiais para a manutenção da qualidade, da reputação e da confiança dos clientes.

#### **i. Riscos de responsabilidade civil**

#### **j. Riscos jurídicos**

#### **k. Riscos econômico-financeiros**

Na operação de serviços funerários em um município do porte de Araranguá, é crucial considerar os riscos econômico-financeiros que podem afetar a saúde financeira e a sustentabilidade do negócio. Esses riscos estão relacionados às operações comerciais e podem influenciar diretamente na rentabilidade e na capacidade do empreendimento de cumprir com suas obrigações financeiras. A seguir estão listados os principais riscos econômico-financeiros a serem analisados:

- **Inadimplência de Clientes:** Como a demanda pelo serviço funerário, muitas vezes, não faz parte do planejamento das famílias, quando ocorrer algum óbito, pode ser que a família não tenha reservas para honrar com esse compromisso. Sendo assim, acabam necessitando de prazos para pagamentos. No entanto, se esses pagamentos não forem efetuados, o fluxo de caixa do empreendimento será influenciado, podendo inclusive, comprometer a sua capacidade de honrar com seus compromissos. Uma alternativa que vem sendo usada para minimizar esse problema é o parcelamento pelo cartão de crédito.
- **Variações na Demanda:** Possíveis oscilações na demanda por serviços funerários podem afetar a previsibilidade da receita, e por consequência, afetar o fluxo de caixa e a rentabilidade do negócio.
- **Oscilações nos Custos:** Os custos operacionais, incluindo insumos, pessoal e infraestrutura podem representar uma parcela significativa do orçamento de um empreendimento que trabalha com prestação de

serviços funerários. Se esses custos não forem bem gerenciados, podem impactar negativamente na lucratividade e na capacidade do empreendimento de se manter economicamente saudável.

- **Endividamento Excessivo:** Uma estrutura de capital desequilibrada com alto nível de endividamento pode gerar custos financeiros elevados, além de demanda de fluxo de caixa para honrar com as amortizações, e desta forma, comprometer a liquidez do negócio.
- **Concorrência e Pressão de Preços:** Uma intensa concorrência no setor pode levar a uma pressão nos preços, afetando a margem de lucro de todos os *players* atuantes no negócio. A guerra de preços pode ser muito prejudicial a todos.
- **Flutuações Econômicas:** É comum a economia brasileira e mundial passar por momentos de alta e momentos de baixa. Com isso, mudanças econômicas, como recessões, podem afetar a demanda por serviços funerários, mas principalmente a capacidade dos clientes de pagar pelos serviços, gerando assim, uma redução “forçada” nos valores dos funerais.

Conforme listado acima, os riscos econômico-financeiros associados à operação de um empreendimento que presta serviços funerários são substanciais e devem ser gerenciados com atenção. Sendo assim, elaborar um planejamento financeiro sólido, possuir uma gestão eficiente dos custos operacionais, uma análise contínua da demanda é essencial para garantir que o empreendimento seja capaz de enfrentar os desafios financeiros e operar de maneira sustentável ao longo do tempo. Além disso, uma abordagem proativa na identificação e mitigação desses riscos permitirá que o empreendimento alcance seus objetivos financeiros e contribua para o bem comum da comunidade.

## I. Estratégias para a mitigação e gerenciamento dos riscos

A operação de um empreendimento que presta serviços funerários envolve diversos riscos que podem afetar tanto a eficiência operacional quanto a viabilidade financeira. Para garantir o sucesso do empreendimento, é crucial adotar estratégias eficazes de mitigação e gerenciamento de riscos. A seguir estão listadas algumas estratégias importantes para a mitigação e gerenciamento dos riscos gerais do empreendimento:

- **Treinamento para Atendimento ao Cliente:** Como o cliente de uma funerária utilizada dos serviços em momentos de muita dor, o atendimento humanizado e empático torna-se primordial. Sendo assim, é relevante que a empresa invista em treinamento para a equipe em relação à empatia, sensibilidade e atendimento ao cliente, pois uma equipe bem treinada pode lidar melhor com situações delicadas e contribuir para a satisfação dos clientes.

- **Diversificação de Serviços:** Visto que os serviços oferecidos pelos empreendimentos que prestam serviços funerários são utilizados por toda a população, o oferecimento de uma variedade de serviços funerários, como diferentes pacotes, opções de cerimônias e serviços complementares, possibilita a personalização do serviço ao gosto e bolso do cliente, e por consequência, satisfação por parte do usuário e possibilidades de resultados mais expressivos ao negócio.
- **Criação de Reservas Financeiras:** Como a demanda pelo serviço funerário pode variar, como geralmente existem flutuações econômicas e redução da capacidade de pagamento dos clientes, como pode haver inadimplência e até mesmo eventos inesperados, a manutenção de fundos de reserva torna-se necessária e importante para que a empresa possa enfrentar esses períodos.
- **Desenvolvimento de Relacionamentos Fornecedores:** Como a oscilação dos custos operacionais, dentre eles os insumos, é um fator a ser acompanhado de perto pelo empreendimento, manter um relacionamento com os fornecedores pode ajudar nas negociações de compra, principalmente no caso das urnas mortuárias, que representam um percentual elevado do custo do negócio.
- **Manutenção de estoques de urnas mortuárias:** Outra alternativa que pode ser utilizada pelo empreendimento para reduzir os riscos de oscilações dos preços das urnas mortuárias, é a manutenção de estoques, principalmente quando há possibilidade de descontos na aquisição de maiores volumes. No entanto, é necessária a análise do custo de oportunidade do dinheiro que está sendo “colocado” no estoque.
- **Adoção de Tecnologia e Inovação:** Utilizar tecnologias modernas para otimizar processos operacionais, melhorar a eficiência e oferecer experiências mais convenientes aos clientes, como serviços online de agendamento e pagamento.
- **Monitoramento Contínuo:** O monitoramento constante dos processos operacionais, demanda, receita e satisfação do cliente é essencial. Isso permite ajustes proativos às estratégias e abordagens conforme necessário, minimizando a exposição a riscos não identificados anteriormente.

As estratégias de mitigação e gerenciamento de riscos desempenham um papel crucial na operação bem-sucedida de um empreendimento que presta serviços funerários. Ao identificar, avaliar e abordar os riscos de maneira proativa, o empreendimento pode oferecer serviços eficientes, seguros e conformes com as regulamentações, ao mesmo tempo em que mantém a sustentabilidade financeira e a satisfação dos clientes.

A partir do mapeamento de todos os riscos e das possibilidades para mitigá-los, elaborou-se quadros resumos, onde foram listados os riscos, a probabilidade, o impacto, a alocação e as principais formas de mitigação. Antes

de apresentar os riscos, cabe destacar que os principais riscos foram mapeados, sem a pretensão de exaurir todos os riscos possíveis para os estabelecimentos funerários de Araranguá. No Quadro 20 estão listados os riscos de execução dos investimentos:

**Quadro 20 – Análise dos riscos de execução dos investimentos**

RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	ALOCAÇÃO	MITIGAÇÃO
Gestão de Recursos Humanos	Médio	Médio	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Monitoramento Contínuo
Variação nos Custos	Baixo	Baixo	Concessionário	Desenvolvimento de Relacionamentos Fornecedores Manutenção de estoques de urnas mortuárias
Competição no Mercado	Médio	Baixo	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Diversificação de Serviços
Variação na demanda	Baixo	Baixo	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Diversificação de Serviços
Imagem junto à População	Alto	Alto	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Monitoramento Contínuo

Fonte: Elaborado pela equipe de trabalho

Conforme pode ser observado no Quadro 20, para os riscos de execução de investimentos foram mapeados cinco riscos. Destes, o que foi considerado como de maior probabilidade e de maior impacto ao estabelecimento é a “Imagem junto à População”. Considerou-se que a responsabilidade desse risco será do Concessionário e que para mitigá-lo deve-se oferecer “Treinamento para Atendimento aos Cliente” e fazer um “Monitoramento Contínuo”. Os demais riscos listados foram “Gestão de Recursos Humanos”, “Competição no mercado”, “Variação nos custos” e “Variação na demanda”.

No Quadro 21 estão listados os riscos de prestação de serviços:

**Quadro 21 – Análise dos riscos de prestação de serviços**

RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	ALOCAÇÃO	MITIGAÇÃO
Condição Emocional dos Clientes	Alto	Alto	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Adoção de Tecnologia e Inovação
Qualidade do Serviço	Médio	Médio	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Adoção de Tecnologia e Inovação
Pontualidade no Atendimento	Baixo	Baixo	Concessionário	Adoção de Tecnologia e Inovação Treinamento para Atendimento ao Cliente
Variação dos Preços no Mercado	Baixo	Baixo	Concessionário	Manutenção de estoques de urnas mortuárias Desenvolvimento de Relacionamentos Fornecedores
Variações na Demanda	Baixo	Baixo	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Adoção de Tecnologia e Inovação
Reputação da Empresa na Comunidade	Alto	Alto	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Monitoramento Contínuo

Fonte: Elaborado pela equipe de trabalho

No que se refere aos riscos de prestação de serviços, conforme pode ser observado no Quadro 21, foram mapeados seis riscos. Destes, os riscos “Condição emocional dos clientes” e “Reputação da empresa na comunidade” foram classificados como de alta probabilidade de ocorrência e alto impacto para o empreendimento. Os demais riscos listados foram “Qualidade no serviço”, “Pontualidade no Atendimento”, “Variação nos preços no mercado” e “Variações na demanda”.

Já no Quadro 22 estão listados os riscos econômico-financeiros:

**Quadro 22 – Análise dos riscos econômico-financeiros**

RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	ALOCAÇÃO	MITIGAÇÃO
Inadimplência de Clientes	Médio	Médio	Concessionário	Criação de Reservas Financeiras Monitoramento Contínuo
Variações na Demanda	Médio	Médio	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Criação de Reservas Financeiras
Oscilações nos Custos	Baixo	Baixo	Concessionário	Desenvolvimento de Relacionamentos Fornecedores Manutenção de estoques de urnas mortuárias
Endividamento Excessivo	Médio	Médio	Concessionário	Criação de Reservas Financeiras Monitoramento Contínuo
Concorrência e Pressão de Preços	Médio	Médio	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Diversificação de Serviços
Flutuações Econômicas	Médio	Médio	Concessionário	Treinamento para Atendimento ao Cliente Diversificação de Serviços

Fonte: Elaborado pela equipe de trabalho

Finalmente, dentre os riscos econômico-financeiros, foram mapeados seis riscos, sendo que para nenhum dos riscos considerou-se a probabilidade e o impacto alto, haja visto que se trata de um serviço de primeira necessidade, e que é comum haver união das famílias quando da demanda desse serviço. Os riscos mapeados foram “Treinamento para Atendimento ao Cliente”, “Diversificação de Serviços”, “Criação de Reservas Financeiras”, “Desenvolvimento de Relacionamentos Fornecedores”, “Manutenção de estoques de urnas mortuárias”, “Adoção de Tecnologia e Inovação” e “Monitoramento Contínuo”.



**4. ANÁLISE DE ASPECTOS JURÍDICOS E DEFINIÇÃO DA  
MODELAGEM DE CONTRATAÇÃO**

- a. Embasamento Legal – Estudo de questões jurídicas pertinentes**
- b. Modelagem jurídica da concessão**
- c. Aspectos das garantias contratuais**
- d. Consolidação da modelagem de contratação**
- e. Definição dos critérios de licitação e regulamentos**
- f. Elementos técnicos para a minuta de edital e anexos**
- g. Definição dos critérios de pagamento ao concessionário ou contratado**
- h. Definição dos parâmetros de análise de desempenho**