

COMPLEXO HOTELEIRO SERRA DA CAPIVARA

MATRIZ DE DISTRIBUIÇÃO DE RISCOS

ANEXO 4

MATRIZ DE DISTRIBUIÇÃO DE RISCOS

CONTRATO N ° [.]

CONCORRÊNCIA PÚBLICA N° [.]

Processo n.º: AA.001.1.007428/17-02

CONCORRÊNCIA PÚBLICA, COM INVERSÃO DE FASES, PARA CONCESSÃO DE USO ONEROSA PARA REFORMA, AMPLIAÇÃO, MODERNIZAÇÃO, EXPLORAÇÃO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DO COMPLEXO HOTELEIRO SERRA DA CAPIVARA.

1 – MATRIZ DE DISTRIBUIÇÃO DE RISCO

O modelo de governança proposto para o Complexo Hoteleiro Serra da Capivara envolve a utilização do bem público de forma que seja preservada a sua destinação legal. Para tanto, a Concessionária deverá modernizar e otimizar o complexo para o fim de alcançar melhores resultados na utilização específica do bem e possibilitar a incorporação de novas atividades a fim de auferir melhor aproveitamento do mesmo.

A execução de tais atividades, que advém a partir da exploração do bem, gera impactos sob diferentes aspectos e envolvem riscos para os atores envolvidos direta e indiretamente no projeto.

A correta identificação e análise dos riscos e impactos gerados por meio da consecução da parceria pretendida, é essencial para a adequada modelagem jurídica e econômica do projeto. A definição do projeto como sendo uma Concessão de uso, a título oneroso, permite a repartição de riscos entre as partes e também a vinculação à eficiência demonstrada na execução do objeto contratado, permitindo ao Poder Público criar mecanismos de incentivo à eficiência do parceiro privado.

Embora não haja previsão ou imposição legal para que, nesse caso, seja apresentada a matriz de riscos do projeto, julga-se, por oportuno, em razão da relevância do bem público, que tal produto seja componente dos estudos que serão observados pela Concessionária contratada.

Nesse sentido, urge que sejam partilhados os riscos entre as partes signatárias, não deixando sob o contratante público todas as intempéries possíveis que um contrato desta natureza pode revelar. Isto significa que o parceiro privado deverá gerenciar riscos e não apenas repassá-los ao Poder Público, evitando pedidos de compensação financeira de qualquer ordem. Tratando-se de risco sob sua responsabilidade, caberá ao privado arcar, sem comprometimento dos resultados do projeto.

Com base nessas premissas, a SUPARC apresenta uma matriz de riscos simplificada, onde foram identificados os principais eventos passíveis de alteração da execução do projeto e a sua respectiva alocação e, também, são apresentadas sugestões de mitigação para tais riscos. Em razão da complexidade do objeto, os riscos podem ser classificados de acordo com as diferentes dimensões do Projeto às quais estão associados.

2 – DIVISÕES DA MATRIZ DE RISCO

O contrato pode ter seus riscos divididos em (1) riscos do projeto de modernização e requalificação; (2) riscos da execução das modernizações; (3) riscos ambientais e sociais; (4) riscos financeiros; (5) riscos operacionais; (6) riscos de mercado; (7) risco de término antecipado; e (8) riscos jurídicos.

1. RISCOS DOS PROJETOS DE MODERNIZAÇÃO E REQUALIFICAÇÃO

Item	Riscos	Definição	Mitigação (Medidas, procedimentos ou mecanismos para minimizar o risco)	Alocação (Público, privado ou compartilhado)
1.1	Alterações do projeto de concessão de uso do Complexo Hoteleiro Serra da Capivara a pedido do poder público	Mudanças de projeto por solicitação do poder público	Previsão de cláusula contratual que garanta a revisão de equilíbrio econômico-financeiro do projeto nesta hipótese. Apresentação e discussão prévia com todos os agentes envolvidos.	Público
1.2	Mudanças do projeto de concessão de uso do Complexo Hoteleiro Serra da Capivara reforma a pedido do ente privado	Ajustes de projeto em função da necessidade de se corrigir custo e cronograma das obras/reforma para fins de modernização e/ou adoção de medidas ou soluções técnicas não previstas no escopo inicial das ações.	Cláusula contratual prevendo o procedimento e as condições mínimas para a revisão do projeto. Determinação de que custos adicionais do projeto e da obra/reforma resultantes da mudança cabem ao privado. Inserção de cláusula no contrato prevendo responsabilidade do empreendedor sobre eventual necessidade de reaprovação ou novo licenciamento do projeto.	Privado
1.3	Reconfiguração do Projeto de concessão de uso do Complexo Hoteleiro Serra da	Nova Configuração do projeto que ofereça algum entrave à perfeita execução das	Avaliação das diretrizes de projeto constantes do edital de licitação e análise sobre a sua viabilidade e adequação.	Compartilhado

	Capivara.	intervenções propostas	Reunião prévia com todos os agentes públicos envolvidos e obtenção de aprovação previamente ao início do projeto.	
1.4	Erro nas informações e estimativas de projeto de concessão de uso do Complexo Hoteleiro Serra da Capivara	Equívoco na estimativa de custo e tempo das obras/reforma para fins de modernização e/ou equívoco na adoção de medidas ou soluções técnicas	Alocação da responsabilidade pela elaboração de projetos detalhados pela concessionária, disponibilizando cronograma de intervenções.	Privado

2. RISCOS DE EXECUÇÃO DAS MODERNIZAÇÕES

Item	Risco	Definição	Mitigação	Alocação
			(Medidas, procedimentos ou mecanismos para minimizar o risco)	(Público, privado ou compartilhado)
2.1	Caso Fortuito e Força Maior	Eventos imprevisíveis ou previsíveis, mas de consequências incalculáveis, que retardam o prosseguimento e a conclusão das reformas/serviços.	Plano de Seguros (Riscos de Engenharia). Eventual recomposição da equação econômico-financeira do contrato. Inserção de cláusula atribuindo ao Poder Público os riscos de caso fortuito e força maior que não possam ser cobertos por seguros ou que não tenham qualquer ligações com responsabilidades do ente privado.	Compartilhado
2.2	Gerenciamento de Obra	Custos associados à má gestão de subcontratados	Privado assume todas as responsabilidades de construção com construtor e seus subcontratados	Privado

			Privado apresenta Plano de Seguros (Riscos de Engenharia)	
2.3	Uso de material de construção inadequado ou de má qualidade	O uso de material de construção inadequado ou de má qualidade pode gerar depreciação acelerada, maiores custos de manutenção ou até mesmo riscos ou defeitos que obriguem a reconstrução.	Continua fiscalização da obra/serviços por parte da Administração Pública. Exigência de garantia de execução contratual. Previsão de penalidades específicas para coibir o problema.	Privado
2.4	Manifestações Públicas, Greves ou movimentos sindicais/sociais	Realização de manifestações que atrasem o cronograma das obras e/ou que danifiquem o patrimônio	Inserção de cláusula alocando o risco para o Poder Público Recomposição da equação econômico-financeira caso os atrasos gerados sejam impactantes aos prazos do programa.	Compartilhado
2.5	Desempenho deficiente do construtor.	Atrasos provocados por ritmo de obras/serviços inferior ao esperado/planejado em cronograma.	Acompanhamento rigoroso do cronograma de intervenções. Análise sobre os motivos para o baixo desempenho do construtor envolvido e confirmação de que não há dependência de ações por parte do Poder Público.	Privado
2.6	Aumento extraordinário dos custos de insumos	Risco de ocorrer um aumento extraordinário nos custos dos insumos utilizados na obra/serviços, em razão de fatores externos ao controle	Inserção de cláusula prevendo o reequilíbrio econômico-financeiro do contrato Contratação de seguros pelo parceiro privado. Na ausência deste seguro: repor o bem ou ressarcir ao ente	Compartilhado

		da Concessionária, gerando custos extraordinários ou até mesmo inviabilizando a continuidade da obra/serviços.	público o valor correspondente do mesmo, segundo o valor de mercado tecnicamente determinado.	
2.7	Danos a bens do Poder Concedente	Geração de danos a bens de propriedade do Poder Concedente, por culpa da Concessionária.	Previsão de cláusula no Contrato indicando a responsabilidade do Poder Concedente em conduzir as medidas (jurídicas, administrativas e financeiras) necessárias à preservação do bem público.	Privado

3. RISCOS FINANCEIROS

Item	Risco	Definição	Mitigação	Alocação
			(Medidas, procedimentos ou mecanismos para minimizar o risco)	(Público, privado ou compartilhado)
3.1	Risco de inflação/deflação	Valores contratuais afetados pela inflação/deflação, gerando elevação/redução de receitas para a Concessionária.	Previsão de índice de reajuste anual para atualizar o valor da outorga, com a eleição de índice financeiro aceito pelos agentes do contrato.	Privado
3.2	Risco de variação da taxa de juros	Alteração ordinária das taxas de juros durante a vigência do projeto poderá afetar a estrutura de preço dos investimentos.	Mecanismos de proteção às oscilações (garantia de financiamento como condição para assinatura do contrato).	Privado

			O risco de alterações ordinárias deve ser alocado ao parceiro privado, enquanto o aumento extraordinário deve ser risco do Poder Público.	
3.3	Risco de indisponibilidade de financiamento	Falta de recursos próprios ou de terceiros para o empreendimento.	Cláusula que assegure ao contratado, depois de esgotadas todas as fontes de recursos privados, o ente público abra negociações com agentes financeiros públicos.	Privado
3.4	Risco de inadimplência do parceiro privado junto às instituições financeiras	Parceiro privado para de honrar os compromissos financeiros junto às instituições financeiras.	Cláusula de <i>step-in</i> , permitindo ao financiador substituir, sem autorização prévia do ente público, um novo operador da obra na hipótese de inadimplemento do empreendedor. Cláusula que assegure, com aquiescência do poder concedente, acesso dos financiadores ao controle da concessão para sua reestruturação.	Privado

3.5	Demanda abaixo do esperado	Demanda abaixo da esperada e projetada para o empreendimento, de forma que as receitas previstas fiquem abaixo do planejado e afetem o equilíbrio econômico-financeiro do projeto.	Cláusula contratual prevendo reequilíbrio econômico-financeiro, caso as receitas projetadas não estejam sendo atingidas.	Compartilhado
			Verificação dos dados geradores de receitas para comprovação de que a deficiência na demanda se deve a fatores externos ou alheios às ações do ente privado, nível de ocupação das áreas disponíveis.	

4. RISCOS OPERACIONAIS

Item	Risco	Definição	Mitigação	Alocação
			(Medidas, procedimentos ou mecanismos para minimizar o risco)	(Público, privado ou compartilhado)
4.1	Ampliação e modernização que atingem áreas inicialmente previstas	Investimentos adicionais por previsão incorreta ou defeito latente nas obras/serviços executados pelo Estado.	ATESTADO DE VISITA TÉCNICA EXPEDIDO PELA CONCESSIONÁRIA.	Compartilhado
			Previsão no contrato da necessidade de investimentos novos, voltados para correção dos equipamentos e estruturas, com possibilidade de	

			reequilíbrio.	
4.2	Custos OPEX	Custos superiores aos previstos inicialmente, sem que o Poder Concedente tenha contribuído para tanto.	Gestão do equipamento, efetivo cumprimento da concessionária quanto à gestão eficiente do equipamento. Alocação do custo ao Poder Público se não tiver relação com a gestão da Concessionária.	Privado
4.3	Paralisação da operação por motivos de caso fortuito ou força maior	Paralisação dos serviços em razão de fato imprevisível ou previsível, mas de proporções imponderáveis.	Previsão de pagamento de indenizações por investimentos feitos e não amortizados pelo parceiro privado. Plano de seguros (danos e lucros cessantes).	Compartilhado
4.4	Processos de Responsabilidade Civil	Custos relacionados a indenizações por danos decorrentes de acidentes causados durante a execução do contrato e outras ações de terceiros contra a concessionária.	Normas de segurança e atendimento para reduzir o índice de acidentes.	Privado

4.5	Falência do parceiro privado	Risco de interrupção do contrato por decretação da falência do concessionário.	Procedimentos preventivos para intervenção na Concessão antes de esta entrar em situação falimentar a ser disparada dos índices financeiros.	Público
4.6	Atraso no início da operação.	Atraso no início das operações decorrente de atrasos na liberação de áreas por problemas de gerenciamento ou obtenção de licenças e autorizações, ou demora na mudança dos agentes públicos.	Atuação, em conjunto, concessionária e poder concedente, para liberação da infraestrutura de reequilíbrio econômico financeiro.	Compartilhado

5. RISCOS DE MERCADO

Item	Risco	Definição	Mitigação (Medidas, procedimentos ou mecanismos para minimizar o risco)	Alocação (Público, privado ou compartilhado)
5.1	Dificuldade de formalização de contrato com os futuros ocupantes do espaço	As negociações que envolvam locatários para ocupação das áreas para aluguel.	Cláusula contratual que garanta a ocupação física adequada dos ocupantes do espaço físico do ginásio esportivo.	Privado
5.2	Redução da qualidade nos produtos e serviços ofertados	Não atendimento às exigências higiênicas/sanitárias e comerciais necessárias à prestação de serviços relacionados a eventos que ocorram no espaço.	Estabelecer mecanismo que possibilite a obtenção de resultados da qualidade dos serviços prestados à sociedade.	Privado
5.3	Interferência dos Locatários e outros	Ações ou condutas dos locatários que por culpa ou	Cláusula de contrato prevendo que	Privado

6. RISCOS DE TÉRMINO ANTECIPADO

Item	Risco	Definição	Mitigação	Alocação
			(Medidas, procedimentos ou mecanismos para	(Público, privado ou compartilhado)

	ocupantes.	dolo acarretem prejuízos ao bom andamento e gestão do contrato.	impactos negativos nas relações de mercados geradas por locatários e outros eventuais ocupantes devem ser ressarcidas pelos mesmos ou pela Concessionária.	
--	------------	---	--	--

			minimizar o risco)	
6.1	Intervenção por descumprimento do contrato por parte do parceiro privado	Intervenção na concessão em razão de descumprimento de condições contratuais pelo parceiro privado, gerando custos adicionais.	Fiscalização contínua. Procedimentos prévios à intervenção (advertências e multas). Inclusão de cláusula no contrato permitindo a atuação da Concessionária previamente à aplicação de sanção.	Público
6.2	Encampação	Retomada unilateral do serviço pelo poder concedente, por motivo de interesse público, mediante lei autorizativa específica e pagamento de indenização prévia.	Estabelecer critérios de reembolso de Valor Residual. Definição clara de outros itens indenizatórios: danos emergentes, lucros cessantes, desmobilização etc. Busca por solução arbitral.	Público
6.3	Caducidade	Retomada do serviço por meio de decreto do Poder Concedente, sem indenização prévia, em razão da inexecução total ou parcial das obrigações do contrato pela concessionária.	Monitoramento e procedimentos para avaliação do desempenho operacional. Estabelecimento de um mecanismo de contagem de pontos sempre que o IQD não atingir nota mínima, estabelecendo um número máximo de pontos acima do qual se dispara o processo de caducidade. Possibilidade de ações prévias à caducidade	Privado

			(intervenção, multas). Previsão de solução arbitral.	
6.4	Rescisão Consensual	Risco de rescisão contratual por acordo entre Poder Concedente e a concessionária.	Critérios e procedimentos para reembolso da parcela dos investimentos não amortizados ou depreciados. Previsão de solução arbitral.	Compartilhado
6.5	Anulação	Anulação do contrato por falhas de naturezas diversas e insanáveis.	Critérios e procedimentos para reembolso da parcela dos investimentos não amortizados ou depreciados. Previsão de cláusula arbitral.	Compartilhado
6.6	Término por caso fortuito ou força maior	Término antecipado do contrato em razão de evento da natureza imprevista.	Plano de seguros (lucros cessantes). Previsão de pagamento à Concessionária por investimentos feitos e não amortizados e não ressarcidos pelos seguros contratados.	Compartilhado
6.7	Risco de não pagamento da Outorga	Não pagamento da Outorga pela Concessionária.	Previsão de estrutura firme de garantia para pagamento da Outorga, como um fluxo contínuo (Receita Operacional)	Privado

			como um mínimo percentual fixado no contrato.	
			Possibilidade de rescisão do contrato, com direito ao ressarcimento por lucros cessantes, danos emergentes e investimentos realizados e não amortizados, na hipótese de inadimplência da Concessionária.	

7. RISCOS JURÍDICOS

Item	Risco	Definição	Mitigação	Alocação
			(Medidas, procedimentos ou mecanismos para minimizar o risco)	(Público, privado ou compartilhado)
7.1	Relacionados a Direito do Trabalho	Risco advindo do não cumprimento da legislação trabalhista, prejudicando o exercício das atividades objeto da concessão.	Previsão no contrato acerca do comportamento da Concessionária ante a política de emprego e o gerenciamento de passivo trabalhista.	Privado
7.2	Relacionado a Usuário/agente público	Risco advindo do não cumprimento do contrato e da legislação existente, gerando prejuízo aos usuários do serviço objeto da concessão.	Previsão no contrato do dever de serem atendidas a legislação e as demais normas expedidas pelos órgãos competentes.	Privado
7.3	Ações judiciais e medidas administrativas	Ações judiciais e medidas administrativas que impeçam, interrompam,	Previsão no contrato de como se dará a indenização no caso	Privado

		suspendam ou causem extinção da concessão.	concreto, por exemplo, acidentes com terceiros, e no caso de ação ou omissão por parte da Concessionária.	
			Previsão no contrato da obrigação da Concessionária de fazer seguro de responsabilidade civil contra terceiros.	
7.4	Relacionados a Direito Societário	Risco advindo do não cumprimento das normas societárias ocasionando má constituição da Concessionária, para gerar restrições por parte da Junta Comercial e/ou órgãos similares relacionados.	Previsão no contrato do dever de cumprimento às normas societárias em vigor. Realizar exame minucioso sobre todas as obrigações societárias a serem observadas.	Privado
7.5	Risco de força maior, caso fortuito e fato do príncipe	Risco relacionado a capacidade da concessionária de cumprir contrato, causado por motivo de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe.	O parceiro privado deverá estabelecer fundo de reserva; fazer seguro contra tais eventos; o governo deverá estabelecer contingência para a prestação de serviço alternativo; permitir a recomposição do desequilíbrio econômico-financeiro do contrato.	Público
7.6	Mudança de legislação ou regulamentação	Mudança de legislação ou regulamentação aplicável ao contrato de concessão de uso de bem imóvel ou atuação do Poder Judiciário que aumentem os custos da prestação de	Reequilíbrio econômico-financeiro do Contrato.	Público

		serviços.		
7.7	Intervenção de órgãos de controle	Ações promovidas pelo Ministério Público, Tribunal de Contas e outros órgãos de controle que possam interromper ou obstaculizar a concessão.	Previsão de cláusula de compartilhamento de risco, alocando ao privado penalidades ou intervenções decorrentes exclusivamente de sua atuação. Previsão de alocação de risco ao Poder Público em razão da decisão de modelagem, dos documentos de licitação ou do procedimento licitatório etc.	Compartilhado
7.8	Exploração de projetos associados que visem à geração de receitas acessórias	Impossibilidade de explorar projetos associados em razão de restrições impostas nos instrumentos que transferiram a propriedade ou posse do imóvel ao Governo do Estado	Atuação do Poder Concedente para intermediar e resolver pendências que estejam sob sua gestão para exploração de projetos associados.	Compartilhado
7.9	Solução de conflitos	Imparcialidade do Poder Judiciário em eventuais disputas judiciais em questões decorrentes da execução do contrato	Previsão de cláusula arbitral para a solução de controvérsias.	Compartilhado



PARCERIA
PÚBLICO
PRIVADA

