

# CONCESSÃO DE USO DO PIAUÍ SHOPPING CENTER MODAS

## MATRIZ DE RISCO



## MATRIZ DE RISCO

**CONCESSÃO DE USO ONEROSA, COM DESTINAÇÃO ESPECÍFICA, PARA MODERNIZAÇÃO, EXPLORAÇÃO, OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PAVILHÃO DE FEIRAS E EVENTOS GOVERNADOR GUILHERME MELLO.**

**JANEIRO/2020**



## 1 – MATRIZ DE DISTRIBUIÇÃO DE RISCO

O modelo de governança proposto para o PAVILHÃO DE FEIRAS E EVENTOS GOVERNADOR GUILHERME MELLO, envolve a utilização do bem público de forma que seja preservada a sua destinação legal. Para tanto, a Concessionária deverá modernizar e otimizar o empreendimento 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 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.

ANEXO VI - MATRIZ DE RISCO					
DETALHAMENTO - ANEXO I					
Nº	RISCO	DESCRIÇÃO DO RISCO	ALOCÇÃO	CONSEQUENCIA	MITIGAÇÃO
<b>RISCO DE LICITAÇÃO</b>					
1	Falha no Projeto Básico, que integra o Termo de Referência anexo ao Edital	Erro resultante da aplicação das informações fornecidas pelo Poder Público, causados pelos projetos mal elaborados, gerando prejuízo no aumento dos custos e/ou o atraso no cronograma das obras.	Público	Custos adicionais	Previsão de cláusula de reequilíbrio prevendo que o risco é do Poder Concedente se comprovado o erro nos elementos do projeto básico; Afastar qualquer previsão ou disposição que exima o Poder Concedente quanto à veracidade e correção das informações contidas no Edital; Apresentação dos erros identificados ao Poder Concedente e possíveis impactos sofridos no cronograma físico-financeiro.
2	Erros/omissões na proposta comercial	Constatação superveniente de erros ou omissões na proposta comercial	Privado	Custos adicionais	Previsão de cláusula prevendo a responsabilidade do concessionário pela proposta comercial apresentada.

3	Dificuldade de execução por parte da Concessionária quanto aos elementos apresentados no Projeto Básico do Edital	Concessionária assume que os elementos apresentados no Projeto Básico estão corretos.	Privado	Custos adicionais	Deverá considerar a construtibilidade ao desenvolver os projetos executivos e desenvolver um plano de ataque cuidadoso para as áreas de intervenção.
5	Disponibilidade de recurso para implantar o projeto	Risco que o capital para implantar o projeto (sob a forma de dívida ou de participação acionária) não esteja disponível no mercado nos montantes e condições programadas	Privado	Falta de recursos para implantar o projeto	Deverá ter previsão no edital, para fins de habilitação, a garantia de execução do contrato. O licitante deve apresentar um modelo de negócios com declaração de viabilidade de instituição financeira.

6	Vencedor da licitação ser incapaz de cumprir o contrato	O risco que a concessionária seja inapta a promover os serviços estabelecidos no contrato, ou se tornar insolvente, ou simplesmente não deter as credenciais financeiras indispensáveis para viabilizar o projeto	Privado	Aplicação de multas, outras penalidades, intervenção e caducidade	Deverá ter previsão contratual de credenciais técnicas, econômicas e financeiras apresentadas na licitação pelos parceiros privados. Exigência de seguros e garantias de completude e desempenho da concessionária. Previsão de penalidades e multas para o caso de não cumprimento do contrato pela concessionária. Sistema de gerenciamento de situações de inadimplemento e conflito como intervenção e em último caso, caducidade. Em setores considerados tecnicamente maduros, com expertise técnica necessária à prestação do serviço na qualidade requerida pelo Poder Concedente, é desnecessário focar o processo de habilitação na verificação da capacidade técnica, sendo melhor centrar o processo na obtenção do melhor preço. Inversão de fases na licitação.
---	---	---	---------	---	---

7	Atraso na emissão de licenças e aumento da complexidade do EIA/RIMA	Atraso para obtenção de licenças.	Compartilhado	Se for por culpa do Privado, será cobrada multa contratual, término antecipado do contrato e exigência de garantia. Se for por culpa do Público poderá ocorrer o reequilíbrio econômico financeiro.	Previsão de cláusula em que o Poder Concedente suporte os riscos de atraso na emissão das licenças em razão de trâmites administrativos relacionados a obrigações originais, tais como a obtenção de licença de instalação mediante o conteúdo da licença prévia contida no edital; Previsão de regras delimitando que a Concessionária suportará apenas os riscos decorrentes
---	---	-----------------------------------	---------------	---	--

RISCO DO PROJETO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO					
8	Mudança unilateral do projeto a pedido do Poder Concedente	Concessionária é obrigada a realizar projeto básico e executivo mais oneroso por culpa do Poder Público	Público	Aumento dos custos	Previsão de cláusulas que permitam o reequilíbrio econômico-financeiro em caso de alteração unilateral do projeto/obra/sistemas/operação; Permissão de prorrogação do prazo de construção e readequação do cronograma físico-financeiro, com revisão econômica se for o caso; Este risco pode ser mitigado com: Solvência e requerimentos de experiência inclusos no Edital. e, Garantias de realização.

9	Direito de Uso	Risco de indisponibilidade de terreno/direito de uso e custo de aquisição do terreno.	Público	Apresenta impacto direto no sobre o custo de construção e atrasos.	É recomendado que este risco seja assumido pelo PODER PÚBLICO, pois é um risco que raramente pode ser controlado pelo parceiro privado. Em caso de atraso nesta situação prazo da concessão é geralmente estendido por um período de tempo igual ao do atraso em disponibilizar o local (ou direito de uso) (neste caso a extensão do prazo pode não compensar inteiramente as perdas da concessionária, e um reequilíbrio financeiro pode ser necessário). Uma abordagem alternativa é adiar a execução do contrato até que o terreno para o projeto esteja disponível. Se este risco for alocado ao parceiro privado, o Poder Concedente deve realizar os esforços necessários para auxiliar o parceiro privado.
---	----------------	---	---------	--	--

10	Mudança do projeto a pedido e por interesse exclusivo da Concessionária	Concessionária é obrigada a realizar projeto básico e executivo mais oneroso por culpa da Concessionária	Privado	Má qualidade na prestação do serviço	Custos adicionais em caso de alteração a pedido da Concessionária serão suportados pela Concessionária; Inserção de cláusula contratual dispondo que a Concessionária é responsável por realizar, por sua conta e risco, as investigações, os levantamentos e os estudos, e elaborar e manter atualizados os projetos de engenharia. Também é responsável pela qualidade do projeto. Não haverá direito à recomposição do equilíbrio econômico-financeiro do contrato.
----	---	--	---------	--------------------------------------	--

11	Arqueológicos	Achados de valor cultural ou arqueológico que devem ser preservados, afetando o desenvolvimento normal dos trabalhos	Compartilhado	Custos excessivos e atrasos na data final da obras/atraso no início da operação	Elaboração de cláusula que estipule a previsão de gastos da Concessionária com os custos de remoção, de sorte que valores que ultrapassem sejam assumidos diretamente pelo Poder Concedente; Prever procedimento de participação conjunta do Poder Concedente com a Concessionária evitando / afastando questionamentos quanto ao mau uso dos valores destinados a esta atividade, reduzindo embates contratuais; Previsão de cláusula estabelecendo tempo para a disponibilização e que atrasos gerem reequilíbrio, revisão do cronograma físico-financeiro e afastamento de quaisquer penalidades à Concessionária;
----	---------------	--	---------------	---	---

12	Geológicos	É possível prever risco geológico antes da obra, somente sua extensão que não pode ser prevista. Condições geotécnicas e de solo/terreno diferentes das originalmente consideradas causando atrasos ou sobrecustos	Compartilhado	Custos excessivos e atrasos na data final da obras/atraso no início da operação	Elaboração de cláusula que estipule a previsão de gastos da Concessionária com os custos de remoção, de sorte que valores que ultrapassem sejam assumidos diretamente pelo Poder Concedente; Prever procedimento de participação conjunta do Poder Concedente com a Concessionária evitando/afastando questionamentos quanto ao mau uso dos valores destinados a esta atividade, reduzindo embates contratuais; Previsão de cláusula estabelecendo tempo para a disponibilização e que atrasos gerarão reequilíbrio, revisão do cronograma físico-financeiro e afastamento de quaisquer penalidades à Concessionária
----	------------	--	---------------	---	--

13	Interferências	Imprecisão do cadastro de interferências (descoberta de redes não identificadas como água, telecomunicações etc.)	Público	Quando ocasionado pela má qualidade na prestação do serviço, multa, término antecipado do contrato exigência de garantias	Elaboração de cláusula que estipule a previsão de gastos da Concessionária com os custos de remoção, de sorte que valores que ultrapassem sejam assumidos diretamente pelo Poder Concedente; Prever procedimento de participação conjunta do Poder Concedente com a Concessionária evitando / afastando questionamentos quanto ao mau uso dos valores destinados a esta atividade, reduzindo embates contratuais; Previsão de cláusula estabelecendo tempo para a disponibilização e que atrasos gerem reequilíbrio, revisão do cronograma físico-financeiro e afastamento de quaisquer penalidades à Concessionária
----	----------------	---	---------	---	--

14	Caso fortuito / Força Maior	Situação decorrente de ato humano, alheio às partes; situação proveniente de ato da natureza, alheio às partes, ambos imprevisíveis e inevitáveis, que convulsionem a execução contratual	compartilhado	Quando ocasionado por motivos que fogem a força do concessionário e do próprio Poder Público, como danos de força maior ou caso fortuito.	Previsão de cláusula na qual a Concessionária arca exclusivamente com Plano de Seguros para caso fortuito e força maior para eventos cobertos no Brasil na ocorrência do evento (danos emergentes e lucros cessantes), o que superar, é alocado para o Poder Concedente; Na hipótese de rescisão do contrato, previsão de cláusula de pagamento de indenização sobre todos os investimentos feitos e não amortizados;
15	Segurança de bens na concessão (Roubos ou furtos no local da obra)	Segurança inadequada gerando furtos e roubos.	Privado	Custos de reparação. Sobrecustos de manutenção e de conservação	Previsão de cláusula na qual a Concessionária arca com Plano de Seguros para a segurança do local da obra; Previsão de cláusula que a Concessionária se responsabiliza caso não tenha adotado todas as medidas que lhe competiam na hipótese do sinistro ultrapassar o valor da indenização, alocando o risco ao Poder Concedente;

16	Segurança dos operários e engenheiros (segurança dos trabalhadores contratados pela concessionária - danos/acidentes a obra e a terceiros)	Segurança inadequada na obra, gerando prejuízos e custos adicionais.	Privado	Custos adicionais. Indenização por danos a terceiros.	Previsão de cláusula na qual a Concessionária arca com Plano de Seguros para a segurança contra acidentes dos operários e terceiros; Previsão de Cláusula obrigando a concessionária a atender normas de segurança e dar ampla publicidade às normas de segurança;
17	Reclamações ou danos de terceiros	Danos causados pela Concessionária afetando terceiros	Privado	Custos adicionais. Indenização por danos a terceiros.	Previsão de cláusula na qual a Concessionária arca com Plano de Seguros para a segurança contra acidentes dos operários e terceiros; Previsão de Cláusula obrigando a concessionária a atender normas de segurança e dar ampla publicidade às normas de segurança, como forma de aumentar a probabilidade de configuração de culpa exclusiva da vítima e reduzir o prêmio do seguro;

18	Atraso no cronograma de entrega das obras em razão de conduta da Concessionária	Alteração no cronograma de construção de iniciativa da Concessionária	Privado	Possibilidade de custos adicionais.	Transferência do risco de construção / penalização / ressarcimento para o subcontratado; Definição de Plano de Seguros de risco integral das obras; Procedimento rígido para a contratação de subcontratados; Intensa fiscalização e estabelecimento de penalidades/multa em favor da Concessionária. Os pedidos de antecipação do cronograma dependerão de prévia autorização do Poder Concedente.
19	Greve dos empregados da Concessionária	Greve dos funcionários da Concessionária ou de suas subcontratadas, gerando paralisação dos trabalhos.	Privado	Atraso, aumento do custo de construção e redução da receita.	; Verificar a possibilidade de previsão de receita / prazo adicional no Plano de Negócios. Atuação da Concessionária adequada no cumprimento dos direitos trabalhistas e nas negociações com os sindicatos dos seus trabalhadores Concedente (gestão de crise). Plano de Seguros. Mecanismo de comunicação com o Poder

20	Greve do Poder Público	Quando por ocasião da greve o Poder Público atrase fiscalização, aprovação ou qualquer ato que venha a atrasar a obra ou operação de concessão	Público		Previsão de cláusula de reequilíbrio econômico-financeiro, prorrogação do prazo de construção, readequação do cronograma físico-financeiro e não penalização da Concessionária.
21	Aumento extraordinário no custos dos insumos utilizados na obra, em razão de fatores externos ao controle da Concessionária (custos da construção).	A possibilidade que durante as fases de construção os custos reais do Projeto excedam os custos projetados.	Privado	Estes riscos geralmente são de responsabilidade do parceiro privado em Concessões e podem resultar em:- Aumento dos custos de construção (custos diretos) -Perda de receita devido a atrasos para finalização da construção/serviços os comissionados - Aplicação de penalidades - Rescisão do contrato	Previsão de cláusula estabelecendo que os custos extraordinários (não previstos ou de consequências incalculáveis), desde que comprovados, são alocados ao Poder Concedente; É recomendável que se incluam duas exceções nos momentos da proposta:- Força Maior; - Este risco pode ser controlado/mitigado pelo Poder Concedente através de: -Checagem do nível adequado de qualificação técnica e solvência financeira. - Checagem da adequação do orçamento do Proponente e da adequação do projeto -Checagem da adequação do orçamento de construção e planejamento do Proponente. -Requerimento de contratação de seguros.

22	Passivo ambiental	Passivo ambiental existente e identificado	Compartilhado	Multas contratuais, término antecipado, reequilíbrio	Elaboração de cláusula que estipule a previsão de gastos da Concessionária com os custos de remoção do passivo ambiental identificado, de sorte que valores que ultrapassem sejam assumidos diretamente pelo Poder Concedente; Prever procedimento de participação conjunta do Poder Concedente com a Concessionária evitando / afastando questionamentos quanto ao mau uso dos valores destinados a esta atividade, reduzindo embates contratuais; Afastar qualquer previsão ou disposição que exima o Poder Concedente quanto a veracidade e correção das informações contidas no Edital; Permissão de prorrogação do prazo de construção e readequação do cronograma físico-financeiro, com revisão econômica se for o caso.
----	-------------------	--	---------------	--	---

					<p>Elaboração de cláusula que atribua ao Poder Concedente os custos de remoção do passivo ambiental quando de sua descoberta; Prever procedimento de participação conjunta do Poder Concedente com a Concessionária evitando / afastando questionamentos quanto ao mau uso dos valores destinados a esta atividade, reduzindo embates contratuais; Afastar qualquer previsão ou disposição que exima o Poder Concedente quanto a veracidade e correção das informações contidas no Edital; Permissão de prorrogação do prazo de construção e readequação do cronograma físico-financeiro, com revisão econômica se for o caso;</p>
					<p>Elaboração de estudos que prevejam / precifiquem eventuais passivos que possam surgir com a execução as atividades / serviços; Verificar a existência de Plano de Seguros.</p>

23	Varição extraordinária da taxa cambial	-	Compartilhado	Aumento dos custos de implantação, expansão, operacionais, ou de custo de dívida.	Cláusula prevendo que o aumento extraordinário da variação cambial (imprevistos ou previstos mas de consequências incalculáveis) é alocado para o Poder Concedente; Cláusula prevendo que o aumento ordinário é assumido pela Concessionária, a ser recomposto mediante reajuste anual da contraprestação, do aporte; Previsão no Plano de Negócios de custo para pagamento de hedge cambial;
24	Alteração extraordinária do cenário macroeconômico	Qualquer alteração extraordinária que impacte a execução do contrato	Compartilhado	Custos adicionais	Cláusula prevendo que a alteração extraordinária do cenário macroeconômico (imprevistos ou previstos mas de consequências incalculáveis) é alocado para o Poder Concedente
25	Indisponibilidade e de financiamento	Risco de que não esteja disponível financiamento nos montantes e nas condições previstas quanto a dívida e/ou o capital exigido da entidade privada.	Privado	Não haverá recursos para o progresso ou complemento do projeto	Previsão de carta conforto de agentes financiadores com previsão da taxa de juros, mitigando esse risco. Exigência de que todas as propostas contenham garantias quanto aos compromissos financeiros com condições mínimas e facilmente realizáveis



26	Refinanciament o	Reestruturação financeira feita pela Concessionária para garantir a execução do contrato	Privado	Redução na TIR do projeto	Previsão de cláusula prevendo a possibilidade de refinanciamento sem penalização à Concessionária
----	---------------------	--	---------	------------------------------	--



27	Licenciamento ambiental	Dificuldade / atraso na obtenção licenciamento ambiental por insuficiência das informações do Edital / Licença Prévia	Compartilhado		<p>Afastar qualquer previsão ou disposição que exima o Poder Concedente quanto a veracidade e correção das informações contidas no Edital; Previsão de cláusula em que o Poder Concedente suporta os riscos de atraso O Poder Concedente poderá expedir diretrizes para o licenciamento ambiental do empreendimento, na forma dos regulamentos aplicáveis. Deve haver previsão contratual do atendimento pela Concessionária das normas federais, estaduais e municipais sobre licenças/autorizações à tempo e modo. Exigência de Garantia de Fiel Cumprimento de Obrigações Contratuais, multa e término antecipado do contrato. Independentemente do prazo estabelecido em lei para a concessão de licença ambiental, a concessionária deve protocolizar a documentação legal no prazo mínimo de 180 dias anteriores à data de início da obra, bem como comparecer à vistoria agendada pelos órgãos ambientais.</p> <p>no licenciamento ambiental seja em razão de atrasos da Administração Pública, comprovada atuação diligente da Concessionária ou por consequência de deficiências da Licença Prévia; Previsão de regras delimitando que a Concessionária suportará apenas os riscos decorrentes de sua desídia.</p>
----	-------------------------	---	---------------	--	---

28	Licença Prévia insuficiente	Dificuldade da identificação de condicionantes e dificuldade da obtenção da Licença de Instalação	Público		Afastar qualquer previsão ou disposição que exima o Poder Concedente quanto a veracidade e correção das informações contidas no Edital; Previsão de cláusula atribuindo o risco ao Poder Concedente em caso de atraso na emissão da Licença de Instalação, em caso de insuficiência da Licença Prévia; Previsão de cláusulas que permitam o reequilíbrio econômico-financeiro no caso de condicionantes imprevistas ou de consequências incalculáveis; permissão de prorrogação do prazo de construção e readequação do cronograma físico-financeiro, com revisão econômica se for o caso; afastamento de penalização da Concessionária.
----	-----------------------------	---	---------	--	--

29	Ruído e vibração	Impacto acústico em pontos críticos (p. ex. escolas, hospitais e áreas residenciais) gerando perturbações indevidas	Privado	Multa ambiental.	Projeto de Mitigação de impactos ambientais a ser elaborado pela Concessionária; Obediência da legislação estadual e municipal para execução das obras. A licença ambiental indicará as ações que a Concessionária deverá realizar para redução de ruídos e vibração.
30	Reação da população local contrária ao projeto; Tumulto (comoções sociais - caso fortuito segurável)	Repercussão negativa na população local, em razão de expectativas associadas à geração de ruído, aumento da poluição, aumento do tráfego local; e positivas, relacionadas à oferta de novos empregos, temporários durante as obras, e permanentes na fase de operação do empreendimento.	Compartilhado	Perda ou danos aos ativos, perdas das receitas, atraso nas obras e descontinuidade na prestação dos serviços	Execução de um programa de Comunicação Social, através do qual a concessionária e o Poder Concedente devem estabelecer um diálogo com a população, que receberá todas as informações sobre a implantação e operação do empreendimento, evitando que a mesma venha a ser manipulada por outros grupos de interesse. Se o atraso na fase de construção for superior a um determinado período (ex.: 90 dias – pré-estabelecido), tal risco poderá ser compartilhado ou suportado pelo Poder Público, na medida em que cabe a ele o Poder de Polícia.

31	Alteração da qualidade do ar (fase de operação)	Alteração da qualidade do ar da Área Diretamente Afetada (ADA) e na Área de Influência Direta (AID) do meio físico, dependendo das condições de dispersão das emissões causadas principalmente devido aos gases e partículas gerados pelo tráfego de veículos, equipamentos, operação das unidades de e geração de biogás pelos , além de do odor decorrente das emanações geradas no processo de digestão anaeróbia dos .	Privado		Instalação de sistema de controle de emissões atmosféricas e implementação de Plano de Monitoramento da Qualidade do Ar. As medidas a serem tomadas caracterizam-se como de controle, possuem alto grau de resolução, devem ser implementadas no início de operação do empreendimento, e são de inteira responsabilidade do empreendedor.
32	Alteração dos níveis de ruído (fase de implantação)	Ruído gerado por máquinas, transporte de material e de construção, verificados ao longo da fase de implantação.	Privado		Restringir que as atividades e operação de equipamentos e máquinas ruidosas se limite ao período diurno, cessando pelo menos das 22h às 7h do dia seguinte. Concessionária deve garantir que os equipamentos não emitirão ruído em níveis acima de 90 dB(A), medidos a sete metros da fonte.

33	Danos ambientais gerados por erros em qualquer uma das fases do gerenciamento do projeto	Custos de multas ou ações civis públicas geradas em razão de danos gerados ao meio ambiente e a terceiros em razão de erros cometidos na execução de atividades relativas a qualquer uma das fases do gerenciamento do projeto	Privado		Execução do objeto contratual em total atendimento às disposições contratuais e à legislação ambiental aplicável.
<b>RISCOS DA FASE DE OPERAÇÃO</b>					
34	Demora na aceitação da obra e do projeto pelo Poder Concedente sem motivo técnico justificado	-	Público		Estabelecimento de procedimento para a aceitação dos projetos se descumprido o prazo, cláusula de reequilíbrio econômico-financeiro, prorrogação do prazo de início da operação, readequação do cronograma físico-financeiro e não penalização da Concessionária;

35	Alteração dos níveis de ruído (fase de operação)	Emissão de ruídos pelos equipamentos de , situados em unidades fechadas, e equipamentos móveis que trafegarão na área externa.	Privado		Mensuração dos níveis reais de emissão sonora e desenvolvimento de modelagem acústica, considerando cada equipamento, topografia e edificações, estimando-se com segurança o nível sonoro resultante junto aos pontos receptores. Implementação de um Programa de Monitoramento de Ruído e Vibração para o acompanhamento das condições de ruído resultantes junto aos pontos receptores, indicando a eventual ultrapassagem dos padrões vigentes, além do existente, e o incômodo de ruído na vizinhança e com isso possibilitar a adoção de medidas adicionais de controle acústico ou da continuidade do programa de monitoramento.
36	Risco/receitas menores/risco da demanda	A possibilidade que a demanda do Projeto seja diferente daquela projetada. A possibilidade das receitas comerciais não serem aquelas estimadas	Público	Possíveis dificuldade da CONCESSIONÁRIA honrar suas dívidas; Declínio da TIR; Rescisão prévia do contrato;	O contrato deve prever clausula de reequilíbrio e não competição, quando devido a decisões do PODER CONCERNENTE, outros provedores de serviços vierem a competir com a CONCESSIONÁRIA;

37	Ampliação do escopo, tendo como consequência a necessidade de novos investimentos no Sistema da Concessão	-	Público		Necessidade de previsão clara, nos documentos da licitação, do escopo da concessão, para exata precificação pela Concessionária Previsão de cláusulas que permitam o reequilíbrio econômicofinanceiro do contrato no caso de aumento do escopo da concessão
38	Gestão inadequada da operação da concessão/custos excessivos de operação e manutenção	Gestão inadequada da concessão, como por exemplo atrasos e falhas na execução, gastos operacionais e de manutenção acima do esperado, acarretando em aumento dos custos de manutenção em um espaço de tempo menor do que o esperado	Privado	Custos adicionais	Desenvolver domínio sobre documentos do Edital relativos aos sistemas e operacionais da concessão Elaborar políticas de eficiência da concessão, inclusive com procedimentos internos de fiscalização para melhor atendimento da concessão; Observância ao Plano de Negócios de Referência;

39	Necessidade de integralização de capital social adicional ao previsto	-	Compartilhado	Custos adicionais	Previsão de cláusula que permita o repasse do custo caso o aumento do volume de capital decorra de ação cuja alocação do risco seja do Poder Concedente Definição clara dos marcos temporais e dos valores de integralização Previsão de reserva de lucro no Plano de Negócios caso seja necessário o aumento do capital social
40	Variação extraordinária da Taxa de Juros	Risco de que a taxa de juros aumente entre o término da licitação e o fechamento do financiamento de longo prazo da concessionária, de maneira a inviabilizar o preço do serviço estabelecido na proposta.	Público	Aumento do custo do financiamento do Projeto.	Cláusula prevendo que o aumento extraordinário da variação da taxa de juros (imprevistos ou previstos mas de consequências incalculáveis) é alocado para o Poder Concedente.
41	Aumento extraordinário da inflação	Riscos de que o valor dos pagamentos recebidos ou repassados durante o contrato seja desvalorizado pela inflação.	Compartilhado	A depender do nível da inflação, pode ser uma mera redução dos retornos da concessionária até uma completa inviabilização da prestação do serviço.	Cláusula prevendo que o aumento extraordinário da inflação (imprevistos ou previstos mas de consequências incalculáveis) é alocado para o Poder Concedente; Cláusula prevendo que o aumento ordinário é assumido pela Concessionária, a ser recomposto mediante reajuste anual da contraprestação, do aporte;

42	Força Maior	Possibilidade de ocorrência de certos eventos não previstos além do controle das partes (sejam naturais ou causados pelo homem) que podem afetar a operação do projeto	Compartilhado	Custos excessivos; Rescisão antecipada do contrato, com compensação para a Concessionária	Estabelecer no contrato mecanismos de reequilíbrio (revisões e projeções de forma a identificar prejuízos financeiros e definição da compensação dependendo das diferentes alternativas, como por exemplo extensão do prazo do contrato, revisão do pagamento ou compensação direta). Risco que pode ser parcialmente mitigado ainda, na contratação de seguros.
43	Inadimplência da Concessionária junto às instituições financeiras	-	Privado		Previsão de cláusula permitindo transferência do controle da Concessionária aos financiadores (step in rights) sem autorização prévia do Poder Concedente
44	Não aceitação das garantias oferecidas pelo Poder Público aos financiadores	-	Privado		Validar junto às instituições financeiras o sistema de garantias (se é hígido, suficiente e apto a compor o arranjo de garantias privadas ao financiador) Previsão de estrutura firme de garantias contra a inadimplência do Poder Concedente

45	Contabilização do aporte de recursos	-	Compartilhado		Previsão de cláusula estabelecendo a regra de contabilização pelo Poder Concedente; não havendo essa previsão, cabe à Concessionária contabilizar de forma conservadora
46	Indicadores de Qualidade do Serviço muito elevados / inatingíveis	Dificuldade de se atingir os indicadores mínimos de desempenho, tendo como consequência a redução da remuneração	Privado		Previsão de cláusula de operação assistida, para garantir a aderência dos índices de qualidade aos objetivos propostos, com a possibilidade de alteração dos índices, se o caso Cláusula de Junta Técnica para solução de conflitos técnicos
47	Paralisação do serviço por culpa da Concessionária		Privado		Cláusula com período de cura para restabelecimento da operação Previsão de condições técnicas / fatores externos que, se verificados, eximam a Concessionária da sua 'culpa' Cláusula de Junta Técnica para solução de conflitos Cláusula de arbitragem Cláusula de gradação das penalidades

48	Paralisação do serviço por culpa do Poder Concedente	-	Público		Previsão de cláusula de ressarcimento pela perda da receita durante o período da paralisação e previsão de cláusula de suspensão dos indicadores de desempenho
49	Paralisação do serviço por culpa de terceiros estranhos às partes	-	Compartilhado		Previsão de cláusula que isenta a Concessionária de culpa, desde que tenham sido tomadas todas as medidas aptas a impedir a ocorrência do evento paralisar (p.ex. guarda, segurança, vigilância sanitária), sendo que nesta situação o risco deverá ser alocado ao Poder Concedente. Verifica a possibilidade de Plano de Seguros contra atos de terceiros
50	Seguro contratado insuficiente/risco não segurado	Eventos sem cobertura de seguros ou eventos não seguráveis causando atrasos e sobrecustos	Compartilhado	Pode resultar em custos excessivos e rescisão antecipada do contrato	Deve constar no contrato cláusula que deve incluir descrição de seguros mínimos que devem ser contratados pela CONCESSIONÁRIA. Para riscos não seguráveis sugere-se que sejam definidos no seguinte termo: 50% do custo excessivo para o PODER CONCERNENTE, 50% do custo excessivo para a CONCESSIONÁRIA;

DEMAIS RISCOS CONTRATUAIS					
51	Ações judiciais e/ou de órgãos de controle que impeçam ou suspendam a execução do contrato	-	Compartilhado		Cláusula prevendo que eventuais interrupções por fatores alheios à conduta da Concessionária são alocados ao Poder Concedente, resultando em revisão contratual com reequilíbrio do contrato, se o caso Na hipótese de conduta compartilhada, o risco deve ser também Compartilhado, prevendo a revisão do contrato, sem penalidade à Concessionária e eventual readequação dos prazos Se resultante de conduta exclusiva da concessionária, ela assume os riscos de acordo com o rito contratual
52	Abuso / impasse na fiscalização	Fiscalização da operação do serviço, tendo como consequência a criação de um ambiente de desconfiança da entidade fiscalizadora em relação à Concessionária, penalização da Concessionária e redução da remuneração	Público		Previsão de procedimento com a participação da Junta Técnica para solução de conflitos também resultantes da fiscalização

53	Roubo e furto no local da Concessão	-	Privado		Previsão de cláusula na qual a Concessionária arca com Plano de Seguros para a segurança do local da concessão Previsão de cláusula que a Concessionária se responsabiliza caso não tenha adotado todas as medidas que lhe competiam na hipótese do sinistro ultrapassar o valor da indenização, alocando o risco ao Poder Concedente
54	Demora na aprovação dos projetos pelo Poder Concedente sem que haja culpa da Concessionária	Trâmites internos do Poder Concedente impedem a aprovação dos projetos apresentados pela Concessionária nos prazos estabelecidos no contrato	Público	Custos adicionais	Fixação de regra contratual que exime a Concessionária de responsabilidade e permite eventual reequilíbrio caso fique comprovado que a Concessionária agiu com toda a diligência possível, eximindo-a de culpa; Definição de procedimento interno de obtenção de licenças que seja diligente e documente todos os atos realizados e a comprove a demora do Poder Público; Previsão de cláusula que permita o Poder Concedente contribuir com o Concessionário na obtenção de licenças.

55	Recebimento de muito superior ao estimado	Concessionária passa a receber em quantidade muito superior ao estimado pelo Poder Concedente na época da licitação ou de qualidade e tipo em proporções distintas do previsto inicialmente	Compartilhado		Definição de quantitativos máximos a serem suportados pela concessionária ao longo da execução da PPP. Superado tal montante, o contrato deverá ser reequilibrado para adequar esta situação.
<b>RISCO DO TÉRMINO ANTECIPADO</b>					

56	Intervenção do Poder Público	Poder Concedente interfere na concessão para assegurar a execução dos serviços, Intervenção na concessão em razão de descumprimento de condições contratuais pela Concessionária, gerando custos adicionais.	Compartilhado		Cláusula com período de cura previamente à decretação da intervenção Cláusula de Junta Técnica para solução de conflitos técnicos Cláusula de arbitragem Completion Bond para garantia de operação da concessão Cláusula de gradação das penalidades até a intervenção; Fixação de critérios de reembolso do Valor Residual/Lucros Cessantes.
57	Término antecipado (Geral)	Risco de perda de ativos por consequência de decretação de extinção do contrato (por caducidade, encampação ou outra forma), sem pagamento adequado.	Compartilhado	Perda do investimento do Parceiro-Privado	Obrigação de transferência da posse e operação dos ativos para o Poder Concedente (com lei autorizativa e indenização prévia) e obrigação do Poder Público de indenizar as parcelas dos investimentos vinculados a bens reversíveis, ainda que não amortizados ou depreciados, que tenham sido realizados com o objetivo de garantir a continuidade e atualidade do serviço concedido.

58	Rescisão Judicial por iniciativa da Concessionária	Rescisão judicial por iniciativa da Concessionária em razão de descumprimento do contrato pelo Poder Concedente.	Público	Perda do investimento do Parceiro-Privado	Caso comprovado o descumprimento do contrato pelo Poder Concedente, indenização de danos sofridos pelo Operador Privado. Reembolso da parcela dos investimentos não amortizados ou depreciados.
59	Indenização	Risco do valor das indenizações previstas no contrato não serem suficientes para cobrir as perdas da concessionária e dos seus financiadores face antecipação do término do contrato.	Privado	Perda do investimento do Parceiro-Privado	Quando do advento do termo contratual, a concessionária será responsável pelo encerramento de quaisquer contratos inerentes à concessão celebrados com terceiros, respeitando-se as regras estabelecidas na legislação vigente, para cálculo e pagamento dos valores residuais, assumindo todos os ônus daí resultantes. Discutir financiamento e assunção do controle da concessão.

60	Encampação	Resgate da concessão pelo Poder Concedente mediante lei autorizativa específica e por motivo de interesse Público	Público	Reversão ao PODER PÚBLICO precedida de indenização a concessionária (dívida restante, juros e taxas não pagas, indenizações como resultado da rescisão do acordo de hedge)	Natureza expropriatória da encampação, por isso, o pagamento da indenização deve ser prévio à retomada do serviço Cláusula discriminado a composição da indenização (abrangendo danos emergentes e lucros cessantes) Cláusula prevendo procedimento para a definição da indenização pelo Poder Concedente; Cláusula prevendo que o impasse na definição da indenização poderá ser solucionado pela participação de órgãos de controle do Poder Concedente ou arbitragem Cláusula prevendo que na hipótese de controvérsia o valor controvertido deverá ser pago de qualquer maneira; Fixação de critérios para o reembolso do Valor Residual: Reembolso da parcela dos investimentos não amortizados ou depreciados.
----	------------	---	---------	--	--

61	Caducidade	Inexecução total ou parcial da concessão por culpa da Concessionária	Privado	Rescisão contratual	Cláusula com período de cura previamente à decretação da caducidade Cláusula de Junta Técnica para solução de conflitos técnicos previamente à decretação de caducidade Cláusula de arbitragem Cláusula de gradação das penalidades até a caducidade;Necessidade de cláusula contratual que especifique os procedimentos para a declaração de caducidade. Garantia de Fiel Cumprimento de Obrigações Contratuais. Multas contratuais. Monitoramento e fixação de procedimentos para avaliação do desempenho operacional. Estabelecimento de critérios para o início do processo de declaração de caducidade. (Lei autorizativa e indenização prévia)
----	------------	--	---------	---------------------	--

62	Invalidação	Anulação do contrato / do edital por não ter observado quaisquer dos requisitos legais	Compartilhado	Indenização	Em regra, a invalidação é risco assumido pelo Poder Público, só pode ser assumida pela Concessionária se ela tiver participado do ato nulo, a ser definido em procedimento arbitral Cláusula de repartição da indenização; se por ato do Poder Concedente, indenização total à Concessionária; se por ato da Concessionária, sem indenização
63	Nulidade do distrato ou rescisão por acordo mútuo	Questionamento quanto à validade do desfazimento do contrato amigavelmente. Permite a possibilidade para qualquer das partes rescindirem, por mútuo acordo, utilizando o princípio que nenhuma parte tem culpa e o fardo da rescisão deve ser dividido.	Compartilhado	Rescisão contratual	Previsão expressa da possibilidade do distrato e da revisão da decisão tomada (com a participação de órgãos de controle do Poder Concedente, se o caso). Previsão de cláusula de rescisão por acordo mútuo.
64	Anulação	Quando ocorrer nulidade total do contrato	Público	Rescisão e indenização por parte do PODER PÚBLICO	Deverá ter cláusula que preveja indenização que seja calculada conforme regra prevista no caso da encampação, pois a extinção ocorre sem culpa da concessionária.

65	Falência da Concessionária	Quando ocorre as perdas da condições econômico-financeiras pela CONCESSIONÁRIA	Privado	Extinção da concessão, MULTA CONTRATUAL	Elaboração de procedimento interno que possibilite a prevenção da estado falimentar da Concessionária inclusive com tratativas junto ao Poder Concedente para minimizar os efeitos desse estado Cláusula permitindo transferência do controle da Concessionária aos financiadores (step in rights) Cláusula permitindo operação da Concessionária mesmo em recuperação judicial Cláusula de intervenção do Poder Concedente na concessão Cláusula permitindo livre acesso ao Poder Concedente à situação financeira da Concessionária
66	Fato do Príncipe	Alterações no ambiente institucional (p. ex. normas, entendimentos administrativos, criação e extinção de tributos) de qualquer esfera governamental que afetam a execução do contrato	Público	Aumento/redução dos custos da Concessionária	Cláusula de reequilíbrio econômico-financeiro, prorrogação do prazo de construção, readequação do cronograma físico-financeiro e não penalização da Concessionária

67	Exploração de projetos associados que visem à geração de receitas acessórias	Impossibilidade de explorar projetos associados em razão de restrições impostas nos locais de atuação da Concessionária	Privado		Atuar junto ao Poder Concedente para estabelecer previamente à licitação exatamente quais os termos que deverão reger a exploração de projetos associados. Deverá ser prevista a possibilidade de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato caso se verifiquem restrições adicionais às originalmente previstas, se forem impeditivas à exploração dos projetos associados
<b>RISCOS POLÍTICOS</b>					
68	Mudança de legislação ou regulamentação aplicável aos contratos de Concessão	Impostos sobre faturamento; Regras contábeis; Novos requerimentos na construção ou operação do projeto;	Público	Custos excessivos e atrasos na data final da obras/atraso no início da operação	Cláusula de reequilíbrio econômico-financeiro, prorrogação do prazo de construção, readequação do cronograma físico-financeiro e não penalização da Concessionária
<b>RISCOS JURÍDICOS</b>					
69	Não cumprimento da legislação trabalhista pelos seus empregados	Disputas trabalhistas	Privado	Custos adicionais; possíveis dificuldade em arcar com suas dívidas	Previsão de procedimento interno de gestão dos empregados (documentação trabalhista); deve ter previsão de checagem do nível adequado de qualificação técnica e solvência financeira;

70	Não cumprimento da legislação trabalhista pelos terceiros subcontratados	Disputas trabalhistas	Privado	Custos adicionais; possíveis dificuldade em arcar com suas dívidas	Estabelecer procedimento de verificação constante das obrigações trabalhistas, previamente às faturas emitidas
71	Responsabilidade e civil	Pessoas que se envolvam em acidentes no local da concessão, gerando custos advindos de processos de Responsabilidade Civil.	Privado	Custos adicionais. Indenização por danos a terceiros.	Previsão de cláusula na qual a Concessionária arque com Plano de Seguros para a segurança contra acidentes dos terceiros Cláusula obrigando a concessionária a atender normas de segurança e dar ampla publicidade às normas de segurança Previsão que culpa exclusiva da vítima exime a Concessionária de responsabilidade
72	Fato da obra	Questionamentos / ações judiciais em decorrência da execução das obras, impactando no fluxo regular das atividades urbanas (p. ex. interferências no comércio, tráfego etc.)	Público	Impedimentos ao fluxo do município, sem eles de trânsito, de pessoas etc.	Previsão de cláusula alocando as consequências de eventuais questionamentos integralmente para o Poder Concedente, na hipótese de externalidade negativa, definição de traçado, desapropriação indireta, colocação do canteiro de obras, bota-fora etc.

73	Não cumprimento da legislação consumerista / direitos dos usuários do serviço Público	-	Privado	Custos adicionais; possíveis dificuldade em arcar com suas dívidas	Cláusula de ouvidoria e de S.A.C. (com previsão desses órgãos já no estatuto social da Concessionária)