

# HOTEL SERRA DA CAPIVARA

MATRIZ DE DISTRIBUIÇÃO  
DE RISCOS





**MATRIZ DE DISTRIBUIÇÃO DE RISCOS E MECANISMOS DE REEQUILIBRIO  
ECONÔMICO FINANCEIRO**

**CONTRATO N ° [.]**

**CONCORRÊNCIA PÚBLICA N° 001/2020**

**PROCESSO SEI N°: 00010.001257/2020-11.**

**CONCORRÊNCIA PÚBLICA, PARA CONCESSÃO DE USO ONEROSA PARA  
REFORMA, AMPLIAÇÃO, MODERNIZAÇÃO, EXPLORAÇÃO, OPERAÇÃO E  
MANUTENÇÃO DO HOTEL SERRA DA CAPIVARA.**

## 1 – MATRIZ DE DISTRIBUIÇÃO DE RISCO

O modelo de governança proposto para o Hotel 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 Hotel 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 equipamento.

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, em que 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
8. Riscos jurídicos.

## 1. RISCOS DOS PROJETOS DE MODERNIZAÇÃO E REQUALIFICAÇÃO

Item	Riscos	Definição	Mitigação	Alocação
			(Medidas, procedimentos ou mecanismos para minimizar o risco)	(Público, privado ou compartilhado)
1.1	Alterações do projeto de concessão de uso do Hotel 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 Hotel 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 Hotel Serra da Capivara.	Nova Configuração do projeto que ofereça algum entrave à perfeita execução das intervenções propostas	Avaliação das diretrizes de projeto constantes do edital de licitação e análise sobre a sua viabilidade e adequação. Reunião prévia com todos os agentes públicos envolvidos e obtenção de aprovação previamente ao início do projeto.	Compartilhado
1.4	Erro nas informações e estimativas de projeto de concessão de uso do Hotel 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 quaisquer 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.	Contínua 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	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 da Concessionária, gerando custos extraordinários ou até mesmo inviabilizando a continuidade da obra/serviços.	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 público o valor correspondente do mesmo, segundo o valor de mercado tecnicamente determinado.	Compartilhado
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	Mecanismos de proteção às oscilações (garantia de financiamento como	Privado

		projeto poderá afetar a estrutura de preço dos investimentos.	condição para assinatura do contrato). 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. 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.	Compartilhado

#### 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 não previstas	Investimentos adicionais por previsão incorreta ou defeito latente nas obras/serviços executados pelo Estado.	ATESTADO DE VISITA TÉCNICA EXPEDIDO PELA CONCESSIONÁRIA. Previsão no contrato da necessidade de investimentos novos, voltados para correção dos equipamentos e estruturas, com possibilidade de reequilíbrio.	Compartilhado

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	Alocação
			(Medidas, procedimentos ou mecanismos para minimizar o risco)	(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 Hotel.	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

## 6. RISCOS DE TÉRMINO ANTECIPADO

Item	Risco	Definição	Mitigação	Alocação
			(Medidas, procedimentos ou mecanismos para minimizar o risco)	(Público, privado ou compartilhado)
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 sempre que o IQD não atingir nota mínima, estabelecendo um número máximo acima do qual se dispara o processo de caducidade. Possibilidade de ações prévias à caducidade (intervenção, multas). Previsão de solução arbitral.	Privado
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) 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.	Privado

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, suspendam ou causem extinção da concessão.	Previsão no contrato de como se dará a indenização no caso 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.	Privado
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 serviços.	Reequilíbrio econômico-financeiro do Contrato.	Público
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
-----	----------------------	--	--	---------------

### 3. METODOLOGIA PARA CÁLCULO DO REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CONTRATO

3.1. Sempre que atendidas as condições deste **ANEXO** e respeitada a alocação de riscos nele estabelecida, considera-se mantido seu equilíbrio Econômico-Financeira.

3.2. O equilíbrio econômico-financeiro será preservado por meio de mecanismos de **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO** aqui expressos.

### 4. DO REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO

4.1. Os procedimentos de **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO** objetivam compensar as perdas ou ganhos das **PARTES**, devidamente comprovados, no menor espaço de tempo possível, em virtude da ocorrência dos eventos elencados nesta **MATRIZ DE RISCO** ou demais previstos no **CONTRATO**.

4.2. O **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO** poderá ser requerido pela **PARTE** que se sentir prejudicada.

4.3. Cabe ao **PODER CONCEDENTE** a prerrogativa de escolher, dentre as medidas abaixo elencadas, individual ou conjuntamente, a forma pela qual será implementado o **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO**

- a) Revisão geral dos valores ou da fórmula de cálculo;
- b) Alteração do **PRAZO DA CONCESSÃO DE USO** respeitados os limites legais;
- c) Alteração das obrigações contratuais da **CONCESSIONÁRIA**;
- d) Pagamentos diretos à **CONCESSIONÁRIA**, ou
- e) Combinação das diferentes formas acima; ou
- f) Outra forma definida de comum acordo entre o **PODER CONCEDENTE** e a **CONCESSIONÁRIA**.

4.4. No **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO** deverão ser observadas, entre outras, as seguintes condições:

4.4.1. Os ganhos econômicos decorrentes de novas fontes geradoras de receitas que não tenham sido previstas;

4.4.2. Os ganhos econômicos que não decorram diretamente da eficiência empresarial, em casos como o de diminuição de tributos ou encargos legais e de novas regras sobre os serviços;

4.5. O procedimento de **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CONTRATO** de concessão de uso de gestão, manutenção e exploração integradas com encargos de requalificação e modernização do Hotel Serra da Capivara deverá ser concluído em prazo não superior a 180 (cento e oitenta dias), ressalvada as hipóteses, devidamente justificadas, em que seja necessária a prorrogação do prazo.

4.6. **O REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO** ocorrerá de ofício ou mediante solicitação da **CONCESSIONÁRIA**.

4.7. Para fins de recomposição do **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CONTRATO** deverá ser calculado o Fluxo de Caixa Marginal Anual, conforme expresso no item 4 deste ANEXO, a fim de calcular a compensação financeira que anule os impactos financeiros positivos ou negativos do evento que ensejou o desequilíbrio.

4.8. O pedido de **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO** formulado pela **CONCESSIONÁRIA** deverá ser instruído com:

4.8.1. Relatório técnico ou laudo pericial, que demonstre o impacto financeiro, verificado ou projetado, em decorrência do evento na conta caixa da **CONCESSIONÁRIA**, conforme item 5 deste ANEXO e;

4.8.2. Todos os documentos necessários à demonstração do cabimento do pleito.

4.9. **O PODER CONCEDENTE** poderão requisitar outros documentos, assim como laudos econômicos específicos, elaborados por entidades independentes contratadas pela **CONCESSIONÁRIA**.

4.10. Todos os custos com diligências e estudos necessários à plena instrução do pedido correrão por conta da **CONCESSIONÁRIA**, ainda que decorrentes de determinações do **PODER CONCEDENTE**, e não parte integrante do **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO**.

4.11. O procedimento de recomposição do equilíbrio financeiro iniciado pelo **PODER CONCEDENTE** deverá ser objeto de comunicação à **CONCESSIONÁRIA**.

4.12. A ausência de manifestação da **CONCESSIONÁRIA** no prazo consignado na comunicação, que não poderá ser inferior a 30 (trinta) dias, será considerada como concordância em relação ao mérito da proposta de **RECOMPOSIÇÃO DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO do PODER CONCEDENTE**.

4.13. Recebido o requerimento ou a defesa da **CONCESSIONÁRIA** no processo de **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO**, o **PODER CONCEDENTE** com apoio técnico do **COMITÊ DE MONITORAMENTO**, se for o caso, decidirá, motivadamente, sobre o **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO**, decisão esta que terá auto executoriedade, isto é, obrigará as **PARTES** independentemente de decisão arbitral ou judicial.

## 5. DO CÁLCULO DO FLUXO DE CAIXA MARGINAL ANUAL

5.1- O processo de recomposição, para as hipóteses de inclusão no escopo do **CONTRATO** de novos investimentos, será realizado de forma que seja nulo o valor presente líquido do **FLUXO DE CAIXA MARGINAL ANUAL** projetado em razão do evento que ensejou a recomposição, considerando:

- a) Os fluxos dos dispêndios marginais anuais resultantes do evento que deu origem à recomposição;
- b) Os fluxos das receitas marginais anuais resultantes da recomposição do equilíbrio econômico-financeiro.
- c) Os fluxos dos dispêndios e das receitas marginais referidos nos itens acima serão descontados segundo a seguinte lógica:

$$VPL = \sum_{t=1}^t \frac{C_t}{[1+r]^t}$$

Onde:

**VPL**: valor presente líquido do fluxo de caixa nominal elaborado para demonstrar os efeitos dos eventos que deram causa ao pedido de recomposição do equilíbrio econômico-financeiro do Contrato.

**t**: período de referência para a instituição dos efeitos dos eventos.

**C**: valor monetário corrente dos eventos em cada período t.

**r**: taxa de desconto igual à subtração da Taxa Interna de Retorno da Proposta Vencedora, menos o valor da Taxa de Juros de Longo Prazo ou a aplicada na Proposta Comercial da vencedora, na data da adjudicação do contrato de concessão, somada à Taxa de Juros de Longo Prazo ou outra aplicada o contrato, quando da recomposição do reequilíbrio, ou outra taxa que venha a substituí-la.

5.1.1. Para fins de determinação dos fluxos dos dispêndios marginais, serão utilizados critérios de mercado para estimar o valor dos investimentos, custos e despesas resultantes do evento que deu causa ao **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CONTRATO**.

5.1.2. O valor do evento deverá ser proposto pela **CONCESSIONÁRIA** que, para tal, deverá cotar três propostas de orçamento.

5.1.3. Para fins de determinação dos fluxos das receitas marginais em que seja necessário adotar uma projeção de demanda, será utilizado o seguinte procedimento em duas etapas:

a) No momento da **RECOMPOSIÇÃO DO EQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CONTRATO**, o “cálculo inicial” para o dimensionamento da recomposição considerará a demanda real constatado nos anos anteriores e adotará as melhores práticas para elaboração da projeção de demanda até o encerramento do prazo da **CONCESSÃO DE USO**;

b) Periodicamente, o referido “cálculo inicial” será revisado para o fim de substituir a demanda projetada pelos volumes reais constatados.

## 6. PROJETOS PARA NOVOS INVESTIMENTOS

6.1. Na hipótese de novos investimentos ou serviços solicitados pelo **PODER CONCEDENTE** e não previstos no **CONTRATO**, aquele poderá requerer à **CONCESSIONÁRIA**, previamente ao processo de recomposição do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, a elaboração do projeto básico das obras e projeto de implantação dos novos serviços, considerando que:

6.1.1. Os referidos projetos deverão conter todos os elementos necessários à precificação do investimento e às estimativas do impacto da obra sobre as receitas da **CONCESSIONÁRIA**, segundo as melhores práticas e critérios de mercado; e

6.1.2. O **PODER CONCEDENTE** estabelecerá o valor limite do custo dos projetos e estudos a serem considerados para efeito de recomposição do equilíbrio econômico-financeiro.

6.1.3. A lógica adotada para empreender o Reequilíbrio Econômico-Financeiro do **CONTRATO**, no caso de novos investimentos ou serviços, será a de consideração dos fluxos de caixas marginais decorrentes deste evento.

## 7. DA ALOCAÇÃO DE RISCOS

7.1. Os riscos decorrentes da execução da **CONCESSÃO DE USO** serão alocados ao **PODER CONCEDENTE** e à **CONCESSIONÁRIA** consoante as disposições contidas neste **ANEXO**. Somente caberá **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CONTRATO** nos casos em que a ocorrência dos fatos indicados abaixo resultar em variação do fluxo de caixa projetado do empreendimento, observada necessariamente a distribuição de riscos aqui prevista.

### 7.2. DOS RISCOS DO PODER CONCEDENTE

7.2.1. Constituem riscos suportados exclusivamente pelo **PODER CONCEDENTE**, que poderão ensejar **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CONTRATO**:

- a) Mudanças nas especificações do **OBJETO DA CONCESSÃO**, decorrentes de nova legislação ou regulamentações públicas brasileiras, de âmbito federal, estadual ou municipal.
- b) Modificação unilateral do **CONTRATO** ou de requisitos mínimos do **OBJETO DA CONCESSÃO** imposta pelo **PODER**.
- c) Alteração na ordem tributária, ressalvados os impostos incidentes sobre a pessoa da **CONCESSIONÁRIA**.
- d) Descumprimento, pelo **PODER CONCEDENTE**, de suas obrigações contratuais, legais ou regulamentares, incluindo, descumprimento de prazos aplicáveis ao **PODER CONCEDENTE** previstos neste **CONTRATO** e/ou na legislação vigente;
- e) Atrasos decorrentes dos processos de desapropriação, instituição de servidão administrativa, estabelecimento de limitações administrativas e autorização para ocupações temporárias, ou ainda a obtenção de autorização de direito de uso de bens e equipamentos necessários à execução do **OBJETO** da **CONCESSÃO DE USO**;
- f) Atrasos decorrentes da não obtenção de autorizações, licenças e permissões de órgãos da Administração Pública federal, estadual ou municipal exigidas para as obras ou serviços referentes ao **OBJETO DA CONCESSÃO**, exceto se decorrentes de fatos imputáveis à **CONCESSIONÁRIA**.
- g) Incorporação de novas tecnologias ao **OBJETO do CONTRATO**, solicitadas pelo **PODER CONCEDENTE**.
- h) Prejuízos decorrentes de falha na segurança nos locais de execução do **OBJETO DA CONCESSÃO**, vandalismo, destruição, roubo, perda, ou ainda quaisquer danos causados aos bens vinculados à **CONCESSÃO DE USO** que tenham sido instalados em órgãos públicos para uso e/ou guarda, mediante assinatura de Recibo próprio, e ainda aqueles prejuízos decorrentes de eventos não seguráveis;
- i) Variações extraordinárias dos custos envolvidos na execução do **OBJETO DA CONCESSÃO**.

### 7.3. DOS RISCOS DA CONCESSIONÁRIA

7.3.1. Salvo os riscos expressamente alocados ao **PODER CONCEDENTE** conforme exposto no item acima, a **CONCESSIONÁRIA** é exclusiva e integralmente responsável por todos os demais riscos relacionados à presente **CONCESSÃO DE USO** não sendo, portanto, fatores que gerem o **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO**:

- a) Mudanças dos projetos apresentados pela **CONCESSIONÁRIA** que não tenham sido solicitadas pelo **PODER CONCEDENTE**, ainda que por este autorizadas;

- b) Descumprimento, pela **CONCESSIONÁRIA**, de suas obrigações contratuais, legais ou regulamentares, incluindo, mas não se limitando ao descumprimento de prazos aplicáveis à **CONCESSIONÁRIA** previstos neste **CONTRATO** e/ou na legislação vigente;
- c) Atrasos decorrentes da não obtenção de autorizações, licenças e permissões da Administração Pública Federal, Estadual e Municipal exigidas para construção ou operação das novas instalações, exceto se decorrente de fato imputável ao Poder Público.
- d) Responsabilidade civil (inclusive prejuízos causados a terceiros), administrativa, trabalhista, ambiental, tributário ou criminal por fatos decorrentes do **OBJETO DA CONCESSÃO**, ou causados direta ou indiretamente pela **CONCESSIONÁRIA** ou por qualquer outra pessoa física ou jurídica a ela vinculada, sendo aí incluídos os custos gerados por condenações ou pelo acompanhamento de ações judiciais;
- e) Alteração de tecnologias (renovação e manutenção) que importe na necessidade de atualização de equipamentos e de mais meios para execução do **OBJETO DA CONCESSÃO**, necessárias à manutenção de sua qualidade e segurança;
- f) Manutenção preventiva e corretiva do que necessário à manutenção da qualidade e segurança do **OBJETO DA CONCESSÃO**;
- g) Prejuízos decorrentes de falha na segurança nos locais de execução do **OBJETO DA CONCESSÃO**, vandalismo, destruição, roubo, perda, ou ainda quaisquer danos causados aos bens vinculados à **CONCESSÃO** que não tenham sido instalados em órgãos públicos para uso e/ou guarda, mediante assinatura de Recibo próprio; e ainda os prejuízos decorrentes de eventos seguráveis;
- h) Atrasos no cumprimento do cronograma de construção em virtude de condições temporais adversas, salvo **CASO FORTUITO E FORÇA MAIOR**.
- i) Eventual incapacidade da indústria nacional em fornecer-lhe os bens e insumos necessários ao **OBJETO DA CONCESSÃO**.
- j) Imperfeições nos projetos de engenharia quanto às normas urbanísticas e ambientais.
- k) Prejuízos decorrentes de erros na realização do **OBJETO DA CONCESSÃO** que ensejem a necessidade de refazer parte ou a totalidade.
- l) Falência, falha no desempenho e atraso nas entregas das subcontratadas e fornecedores.
- m) Variações ordinárias dos custos envolvidos na execução do **OBJETO DA CONCESSÃO** (salvo aqueles que decorrem diretamente de mudanças tributárias sob o risco do **PODER CONCEDENTE**) incluídas as variações ordinárias ocorridas em situações de:
- I. Ocorrência de dissídio, acordo ou convenção coletiva de trabalho ou outros motivos que aumentem os custos de pessoal.

II. Ineficiências ou perdas econômicas decorrentes de falhas, de negligência, de inépcia ou de omissão na exploração adequada do **OBJETO do CONTRATO**.

III. Ocorrência de greve do seu pessoal ou a interrupção ou falha de fornecimento de materiais e serviços realizados por funcionários contratados pela **CONCESSIONÁRIA** ou pelas subcontratadas e prestadoras de serviços à **CONCESSIONÁRIA**.

IV. Estimativa incorreta do custo dos investimentos a serem realizados pela **CONCESSIONÁRIA**, estimativa incorreta do cronograma de execução dos investimentos ou constatação superveniente de erros ou omissões em sua **PROPOSTA ECONÔMICA**.

n) Ineficiências ou perdas econômicas decorrentes de falhas da **CONCESSIONÁRIA** e execução do **OBJETO DA CONCESSÃO**;

o) Variação das taxas de câmbio e de inflação.

p) Variação na efetivação das **RECEITAS MARGINAIS**.

**7.4. A CONCESSIONÁRIA** declara:

a) Ter pleno conhecimento da natureza e extensão dos riscos por ela assumidos no **CONTRATO DE CONCESSÃO DE USO DE GESTÃO, MANUTENÇÃO E EXPLORAÇÃO INTEGRADAS COM ENCARGOS DE REQUALIFICAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DO HOTEL SERRA DA CAPIVARA**;

b) Ter levado tais riscos em consideração na formulação de sua **PROPOSTA ECONOMICA** e assinatura do **CONTRATO**.

c) Supervenientemente à assinatura do **CONTRATO de CONCESSÃO DE USO**, a **CONCESSIONÁRIA** somente poderá invocar alterações decorrentes de normas editadas pelo **PODER CONCEDENTE** para demandar o **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRA DO CONTRATO** se comprovar que a alteração gerou impacto no referido equilíbrio econômico-financeiro.

## **7.5. RISCOS COMPARTILHADOS**

7.5.1. São considerados riscos compartilhados entre **PODER CONCEDENTE** e **CONCESSIONÁRIA**:

a) Os casos de caso fortuito e força maior, conforme as regras previstas no item 8 deste **ANEXO**;

b) Os riscos de alteração nas condições econômicas do financiamento ao longo da **CONCESSÃO**, caso em que o Reequilíbrio Econômico-Financeiro do **CONTRATO** deverá

prever a repartição das eventuais perdas ou ganhos no percentual de 50% (cinquenta por cento) para cada uma das **PARTES**;

- c) O risco de lentidão na solução das disputas jurídicas, devendo as partes envidar todos os esforços para optar pelos procedimentos de solução amigável, mediação e arbitragem previstos no **CONTRATO**.

## **8. DO CASO FORTUITO E DA FORÇA MAIOR**

8.1. Consideram-se caso fortuito e força maior, com as consequências estabelecidas no **CONTRATO** de concessão para gestão, manutenção e exploração integradas com encargos de requalificação e modernização do parque estadual zoobotânico e neste **ANEXO**, os eventos imprevisíveis e inevitáveis, alheios às **PARTES**, e que tenham um impacto direto sobre o desenvolvimento das obras, serviços e atividades da **CONCESSÃO**.

8.2. Caso fortuito é toda situação decorrente de fato alheio à vontade das **PARTES**, porém proveniente de atos humanos. Constituem nomeadamente caso fortuito: atos de guerra, hostilidades, invasão ou terrorismo e inexecução do **CONTRATO** de **CONCESSÃO** por alteração na estrutura político administrativa do **PODER CONCEDENTE** que, diretamente, afetem as obras, serviços e atividades compreendidos neste **CONTRATO**.

8.3. Força maior consiste no fato resultante de situações independentes da vontade humana. Constituem nomeadamente força maior: epidemias globais, radiações atômicas, graves inundações, ciclones, tremores de terra e outros cataclismos naturais, que, diretamente, afetem as obras, serviços e atividades compreendidos neste **CONTRATO**.

8.4. A **PARTE** que tiver o cumprimento de suas obrigações afetado por caso fortuito ou força maior deverá comunicar por escrito à outra **PARTE** a ocorrência de qualquer evento dessa natureza, no prazo máximo de 72 (setenta e duas) horas contadas da data da ocorrência do evento, nos termos deste item.

8.5. Na ocorrência de caso fortuito ou força maior, cujas consequências não sejam cobertas por seguro em condições comerciais viáveis, as **PARTES** acordarão se será realizado o **REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO CONTRATO** ou a extinção da **CONCESSÃO**, observado o disposto na Minuta do Contrato.

8.6. Verificando-se a extinção da **CONCESSÃO**, nos termos do disposto neste item, aplicar-se-ão, no que couberem, as regras e os procedimentos válidos para a extinção da **CONCESSÃO** por advento do termo contratual.

8.7. As **PARTES** se comprometem a empregar todas as medidas e ações necessárias a fim de minimizar os efeitos decorrentes dos eventos de força maior ou caso fortuito.

## **9. RECOMENDAÇÕES**



As estratégias para mitigação de riscos dependem do nível de aversão à incerteza que cada empresa possui, desta maneira, compete à empresa vencedora do processo licitatório analisar sua relação com risco e estudar estratégias de mitigação próprias para os riscos aqui propostos.

Não obstante, vale ressaltar que os riscos relacionados a esta CONCESSÃO não se limitam aos mapeados neste caderno, podendo ocorrer outros eventos incertos durante a execução do projeto. Nesse sentido, é importante a empresa vencedora empenhar esforços na verificação da existência de outras incertezas e buscar formas de evitar e se resguardar de eventos imprevistos e inoportunos.