



## **PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPEVI**

### **SECRETARIA DE SEGURANÇA E MOBILIDADE URBANA**

Rua Eng. Renê Benedito Silva, 830 / Jd. Maria Judith / Itapevi / São Paulo / CEP: 06655-240

Tel.: (11) 41410474 – 4143-9199 / sec.seguranca@itapevi.sp.gov.br

## **ANEXO XIX – MATRIZ DE RISCOS**

### **1. APRESENTAÇÃO**

A Matriz de Alocação de Riscos consiste no documento que discrimina de forma clara e objetiva os riscos assumidos por cada uma das partes na celebração do contrato.

No caso da Concessão em questão, a Matriz de Alocação de Riscos registra quais os riscos contratuais serão assumidos pelo Poder Concedente, quais os riscos serão assumidos pela Concessionária, e, ainda, os eventuais riscos cujas responsabilidades serão assumidas em conjunto, de forma compartilhada entre o Poder Concedente e a Concessionária.

Entende-se por importante, aliás, cada vez mais importante que nos contratos de Concessão, que geralmente são associados a projetos de médio e longo prazos, os riscos previsíveis, com impactos negativos ou positivos sobre o projeto, estejam claramente explicitados e a sua respectiva alocação de responsabilidades entre as partes.

Tal instrumento facilita a compreensão prévia do potencial empreendedor no que se refere às eventuais situações com impactos no projeto que estarão sob a sua responsabilidade, bem como, orienta, de forma objetiva, as discussões e encaminhamentos dos eventos que acometem o projeto, em especial os que possam impactar no seu equilíbrio econômico-financeiro.

Por óbvio que não há como se exaurir todos os possíveis eventos que poderão acometer a relação contratual, ainda mais em se tratando de projeto de longo prazo, como é o caso da Concessão do Transporte Público Coletivo do Município de Itapevi, Estado de São Paulo.

Entretanto, buscou-se na Matriz aqui apresentada, considerar todos os possíveis eventos, até então conhecidos em uma relação contratual típica, valendo-se, no caso, das instruções técnicas da Associação Nacional de Transportes Públicos – ANTP e outras fontes pertinentes ao objeto da Concessão.



## **PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPEVI**

### **SECRETARIA DE SEGURANÇA E MOBILIDADE URBANA**

Rua Eng. Renê Benedito Silva, 830 / Jd. Maria Judith / Itapevi / São Paulo / CEP: 06655-240

Tel.: (11) 41410474 – 4143-9199 / sec.seguranca@itapevi.sp.gov.br

A Matriz foi dividida em 9 (nove) dimensões, sendo que algumas dessas são coincidentes com fases do projeto, quais sejam:

- 1) Implantação;
- 2) Transição;
- 3) Ambientais;
- 4) Trabalhistas;
- 5) Demanda;
- 6) Receita;
- 7) Operação dos Serviços;
- 8) Operação Tecnológica;
- 9) Institucionais.

Entende-se que ao longo da relação contratual:

- a) Com novos conhecimentos adquiridos oriundos da execução contratual;
- b) Com a evolução cada vez mais dinâmica da área de transporte;
- c) Das alterações permanentes das relações sociais resultando em comportamento cada vez mais exigente das suas demandas;
- d) Da evolução jurídica doutrinária e jurisprudencial relativa às modernas relações entre a Administração Pública e a Iniciativa Privada; e,
- e) Sobretudo, a fundamental garantia da manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do ajuste firmado alinhada com a modicidade tarifária, de modo a garantir a consecução do seu objeto, haja vista, no caso, se tratar de serviço público de caráter essencial, será razoável que



## PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPEVI

### SECRETARIA DE SEGURANÇA E MOBILIDADE URBANA

Rua Eng. Renê Benedito Silva, 830 / Jd. Maria Judith / Itapevi / São Paulo / CEP: 06655-240

Tel.: (11) 41410474 – 4143-9199 / sec.seguranca@itapevi.sp.gov.br

as partes, poderão aprimorar a Matriz de Riscos adequando-a à sua finalidade ao longo da Concessão.

Por fim, saliente-se que esta Matriz de Alocação de Riscos é elemento componente e indissociável do instrumento de contrato oriundo do procedimento administrativo da licitação para a Concessão do Transporte Público Coletivo de Passageiros do Município de Itapevi (SP).

A seguir, é apresentada a Matriz de Alocação de Riscos adotada para a Concessão do Transporte Público Coletivo de Passageiros do Município de Itapevi (SP).

| Dimensão    | Risco  | Impacto sobre o projeto   | Alocação do Risco |                |                |
|-------------|--|---|-------------------|----------------|----------------|
|             |  |   | Sector Privado    | Sector Público | Compar-tilhado |
| Implantação | Preços mais elevados de aquisição ou locação de garagens, centro administrativo, pontos de venda de créditos de viagem ou outros custos maiores que os originalmente previstos | Investimentos ou custeio operacional acima do previsto, exigindo aumento no aporte de recursos privados ou redução do resultado operacional.            | X                 |                | X              |
|             | Preços mais elevados de aquisição, locação ou cessão de uso de veículos, tecnologias e sistemas  | Investimentos acima do previsto, exigindo um aporte maior de recursos. Mantida a previsão de resultado operacional, redução da rentabilidade do projeto | X                 |                |                |
|             | Dificuldade de contratação de mão-de-obra especializada  | Prazos maiores para assunção dos serviços ou custos mais elevados de treinamento em relação ao inicialmente previsto                                    | X                 |                |                |
|             | Dificuldades de implantação dos elementos tecnológicos da Concessão  | Investimentos ou custeio operacional acima do previsto  | X                 |                |                |
|             | Restrição ou elevação do custo de crédito para a Concessionária devido a situações de construção do mercado.   | Aumento no custo do capital de terceiros, com reflexos sobre a viabilidade da Concessão   |                   |                | X              |
| Transição   | Concessionária anterior deixa a operação dos serviços antes da nova Concessionária assumir   | Desatendimento aos usuários, insatisfação da população  |                   | X              |                |
|             | Sobreposição entre o antigo operador e novo operador na fase de assunção, no caso da reorganização da rede de transporte   | Concorrência entre empresas e perda de receita para as partes   |                   | X              |                |
|             | Divergências entre a operação existente e a operação prevista nas tabelas horárias disponibilizadas pelo Poder Concedente no Termo de Referência                               | Custos maiores ou menores que os previstos, eventual insatisfação dos usuários com a nova operação  |                   | X              |                |
|             | Inadequação da rede futura de transportes, concebida no Plano Diretor de Transporte Urbano - PDTU  | Necessidade de revisar o PDTU, eventualmente ampliando a abrangência dos serviços, com aumento de frota e quilometragem percorrida                      |                   | X              |                |
|             | Atraso no início da Operação transitória   | Desatendimento aos usuários, insatisfação da população  |                   |                | X              |



## PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPEVI

### SECRETARIA DE SEGURANÇA E MOBILIDADE URBANA

Rua Eng. Renê Benedito Silva, 830 / Jd. Maria Judith / Itapevi / São Paulo / CEP: 06655-240

Tel.: (11) 41410474 – 4143-9199 / sec.seguranca@itapevi.sp.gov.br

| Dimensão     | Risco  | Impacto sobre o projeto   | Alocação do Risco |               |               |
|--------------|--|---|-------------------|---------------|---------------|
|              |  |   | Setor Privado     | Setor Público | Compartilhado |
| Ambientais   | Riscos ambientais associados à implantação da infraestrutura do Sistema de Transporte Público Coletivo   | Necessidade de investimentos complementares em garagens, centro de manutenção e outros componentes para atendimento às mudanças na norma ambiental  | X                 |               |               |
|              | Riscos ambientais associados à operação dos serviços   | Necessidade de investimentos complementares em frota para atendimento a mudanças de normas ambientais. Aumento dos custos operacionais por diminuição da produtividade dos veículos   |                   |               | X             |
|              | Riscos ambientais associados às infraestruturas delegadas pela Concessão   | Necessidade de investimentos complementares para atendimento a mudanças de normas ambientais.   |                   |               | X             |
|              | Riscos ambientais pretéritos das infraestruturas de garagem  | Custos complementares para a correção de passivos ambientais. Investimentos ou sobre custos operacionais  | X                 |               |               |
|              | Riscos ambientais pretéritos das infraestruturas delegadas pela Concessão, identificadas durante as atividades da sua manutenção ao longo do contrato. | Custos complementares para a correção de passivos ambientais. Investimentos não previstos inicialmente.   |                   | X             |               |
| Trabalhistas | Risco de elevação dos custos trabalhistas  | Aumento dos custos operacionais. Será compartilhado com o Poder Concedente os eventuais custos trabalhistas decorrentes de alteração da legislação. Os riscos e elevação de custos decorrentes do modelo de trabalho da Concessionária será de sua inteira responsabilidade e intransferíveis para a Concessão. |                   |               | X             |
|              | Riscos de ações trabalhistas referentes à serviços pretéritos assumidos pela Concessionária  | Custos jurídicos e risco de condenação em montantes elevados. Regresso contra empresas anteriores normalmente será inócuo.  |                   |               | X             |
|              | Risco de ações trabalhistas originadas pela contratação de pessoal   | Custos jurídicos e riscos de condenação em montantes variáveis  | X                 |               |               |

| Dimensão | Risco   | Impacto sobre o projeto   | Alocação do Risco |               |               |
|----------|---|---|-------------------|---------------|---------------|
|          |   |   | Setor Privado     | Setor Público | Compartilhado |
| Demanda  | Perda de competitividade do sistema regular em razão dos meios individuais ou coletivos regulares (serviços metropolitanos)                                 | Redução das receitas da Concessão. O risco será compartilhado quando, comprovadamente, a Concessionária esgotou todas as ações operacionais e outras relativas ao aumento da sua competitividade e atração de demanda |                   |               | X             |
|          | Mudanças de hábito, aumento de renda ou melhoria das condições de crédito da população  | Redução das receitas da Concessão. O risco será compartilhado quando, comprovadamente, a Concessionária esgotou todas as ações operacionais e outras relativas ao aumento da sua competitividade e atração de demanda |                   |               | X             |
|          | Perda da capacidade de pagamento dos usuários do sistema, por conta do valor da tarifa ou redução dos salários médios.                                      | Redução das receitas da Concessão. O risco será compartilhado quando, comprovadamente, a Concessionária esgotou todas as ações operacionais e outras relativas ao aumento da sua competitividade e atração de demanda |                   |               | X             |
|          | Fatos externos que venham a alterar de forma expressiva a demanda   | Redução das receitas da Concessão. O risco será compartilhado quando, comprovadamente, a Concessionária esgotou todas as ações operacionais e outras relativas ao aumento da sua competitividade e atração de demanda |                   |               | X             |
|          | Existência ou surgimento de meios ilegais (clandestinos) de transporte  | Redução das receitas da Concessão   |                   | X             |               |
|          | Implantação de modos alternativos regulamentados pelo Poder Público que reduzam a demanda do transporte público coletivo                                    | Redução das receitas da Concessão   |                   | X             |               |
|          | Perda de competitividade do sistema regular em razão de ineficiência dos serviços oferecidos (regularidade, pontualidade, conforto, modernidade, segurança) | Redução das receitas da Concessão   | X                 |               |               |



## PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPEVI

### SECRETARIA DE SEGURANÇA E MOBILIDADE URBANA

Rua Eng. Renê Benedito Silva, 830 / Jd. Maria Judith / Itapevi / São Paulo / CEP: 06655-240

Tel.: (11) 41410474 – 4143-9199 / sec.seguranca@itapevi.sp.gov.br

| Dimensão | Risco  | Impacto sobre o projeto   | Alocação do Risco |               |                |
|----------|--|---|-------------------|---------------|----------------|
|          |  |   | Setor Privado     | Setor Público | Compar-tilhado |
| Demanda  | Perda de competitividade do sistema regular em razão de deficiências no desempenho operacional oriundas de manutenção ou conservação inadequadas das infraestruturas delegadas da Concessão, entre as quais não haja responsabilidade do Poder Concedente. | Redução das receitas da Concessão   | X                 |               |                |
|          | Não realização de investimentos de responsabilidade do Poder Público na rede de transporte, não adoção de regulação ou políticas que sejam necessárias ao atendimento das condições técnicas e financeiras planejadas da Concessão                         | Redução ou limitação da ampliação de receitas da Concessão  |                   | X             |                |
| Receita  | Atrasos na entrega de corredor de transporte coletivo com prejuízos, inequívocos, ao cenário operacional previsto  | Dificuldades operacionais, perda potencial de receita e de redução de custos, com impacto no resultado econômico previsto   |                   | X             |                |
|          | Receitas acessórias inferiores ao percentual previsto no cenário base da Concessão por falta de iniciativas ou de melhor gestão da Concessionária  | Perda de receita com impacto no resultado econômico previsto  | X                 |               |                |
|          | Receitas acessórias inferiores ao percentual previsto no cenário base da Concessão, esgotadas, comprovadamente, todas as alternativas da Concessionária na gestão das fontes geradoras   | Perda de receita com impacto no resultado econômico previsto (Poder Concedente assumirá a diferença entre o percentual obtido e o percentual previsto no cenário base da Concessão) |                   |               | X              |





## PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPEVI

### SECRETARIA DE SEGURANÇA E MOBILIDADE URBANA

Rua Eng. Renê Benedito Silva, 830 / Jd. Maria Judith / Itapevi / São Paulo / CEP: 06655-240

Tel.: (11) 41410474 – 4143-9199 / sec.seguranca@itapevi.sp.gov.br

| Dimensão              | Risco   | Impacto sobre o projeto   | Alocação do Risco |                |                |
|-----------------------|---|---|-------------------|----------------|----------------|
|                       |   |   | Sector Privado    | Sector Público | Compar-tilhado |
| Operação dos Serviços | Deficiência na prestação de serviços nos terminais para os usuários   | Impacto na percepção de qualidade dos serviços, podendo levar à redução da demanda ou aumento de custos por medidas compensatórias                              | X                 |                |                |
|                       | Dificuldades operacionais devidos a falhas na gestão operacional dos terminais e demais equipamentos de infraestrutura delegados na Concessão   | Aumento dos custos da Concessionária ou perda de qualidade dos serviços   | X                 |                |                |
|                       | Dificuldades de acesso dos usuários aos terminais municipais, estações ou pontos de acesso aos serviços de transporte coletivo  | Redução de demanda devido a fatores exógenos à operação   |                   |                | X              |
|                       | Operação deficiente da Concessionária durante a transição para a rede futura prevista no PDTU   | Impacto na percepção de qualidade dos serviços, podendo levar à redução da demanda ou aumento de custos por medidas compensatórias                              | X                 |                |                |
|                       | Operação deficiente da Concessionária durante a transição e integração entre novos serviços de transporte coletivo municipal autorizados na Concessão   | Impacto na percepção de qualidade dos serviços, podendo levar à redução da demanda ou aumento de custos por medidas compensatórias                              | X                 |                |                |
|                       | Dificuldades de integração dos sistemas de venda de créditos de viagem (municipal x municipal ou municipal x metropolitano)   | Falhas operacionais com impactos na percepção dos usuários sobre a qualidade dos serviços. Elevação de custos operacionais e necessidade de novos investimentos |                   |                | X              |
|                       | Dificuldade de transmissão de dados   | Perda de dados, redução dos níveis de controle da operação e monitoramento por parte do Poder Concedente  | X                 |                |                |
|                       | Dificuldades operacionais oriundas de deficiências na manutenção e conservação das infraestruturas delegadas da Concessão (corredores, estações, terminais, pontos de parada e afins), desde que não tenha sido atingido o valor máximo anual definido contratualmente. | Impacto na percepção de qualidade dos serviços, podendo levar à redução da demanda ou aumento de custos por medidas compensatórias                              | X                 |                |                |
|                       | Dificuldades operacionais oriundas de deficiências na manutenção e conservação das infraestruturas delegadas da Concessão (corredores, estações, terminais, pontos de parada e afins), desde que já tenha sido atingido o valor máximo anual definido contratualmente.  | Impacto na percepção de qualidade dos serviços, podendo levar à redução da demanda ou aumento de custos por medidas compensatórias                              |                   | X              |                |
|                       | Acidentes   | Acidentes que envolvam usuários, terceiros ou funcionários da Concessionária  | X                 |                |                |
|                       | Alteração de padrões técnicos   | Novos padrões técnicos e operacionais impostos à Concessionária, exigidos pelo Poder Concedente   |                   | X              |                |
|                       | Desordem Civil  | Atos de desordem civil que resultem em vandalismo em veículos e impedimento da operação   |                   |                | X              |



## PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPEVI

### SECRETARIA DE SEGURANÇA E MOBILIDADE URBANA

Rua Eng. Renê Benedito Silva, 830 / Jd. Maria Judith / Itapevi / São Paulo / CEP: 06655-240

Tel.: (11) 41410474 – 4143-9199 / sec.seguranca@itapevi.sp.gov.br

| Dimensão             | Risco   | Impacto sobre o projeto   | Alocação do Risco |               |               |
|----------------------|---|---|-------------------|---------------|---------------|
|                      |   |   | Setor Privado     | Setor Público | Compartilhado |
| Operação Tecnológica | Inovação tecnológica imposta pelo Poder Concedente que exija investimento maior que o inicialmente previsto   | Aumento nos custos de investimento ou operação  |                   | X             |               |
|                      | Atualização ou inovação tecnológica relativa à modernização dos serviços oferecidos aos usuários como quesitos de atratividade de demanda ou gestão da operação | Aumento nos custos de investimento ou operação. Será compartilhado com o Poder Concedente caso esse imponha tecnologias específicas que imponham custos com impactos significativos no fluxo de caixa da Concessão. No caso de mera atualização tecnológica, essa será devida e arcada pela Concessionária. |                   |               | X             |
| Institucionais       | Alteração significativa da taxa de juros  | Alterações significativas nas condições de financiamento de veículos, afetando a capacidade de investimento da Concessionária.  |                   |               | X             |
|                      | Imposição de novos benefícios de isenção do pagamento de tarifa "gratuidades" no sistema  | Redução da receita e potencial aumento na oferta de serviços com impactos no custo operacional  |                   | X             |               |
|                      | Imposição de taxas ou custos operacionais impostos pelo Poder Concedente  | Sobre custos operacionais   |                   | X             |               |
|                      | Imposição de novos custos por decorrência de agravo tributário, previdenciário ou trabalhista   | Sobre custos operacionais   |                   | X             |               |
|                      | Greve dos funcionários da Concessionária cuja motivação seja por ação ou omissão do Poder Concedente  | Dificuldade ou impossibilidade da prestação dos serviços e perda de receita   |                   | X             |               |
|                      | Greve dos funcionários da Concessionária cuja motivação seja por ação ou omissão, culposa ou dolosa, da Concessionária.   | Dificuldade ou impossibilidade da prestação dos serviços e perda de receita   | X                 |               |               |
|                      | Paralisação dos serviços ou não implantação de projetos ou serviços por decorrência de decisão judicial definitiva ou liminar                                   | Impossibilidade de prestação dos serviços e potencial perda de receita  |                   |               | X             |