



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE BARRETOS - ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA MUNICIPAL DE NEGÓCIOS JURÍDICOS  
DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES, CONTRATOS E CONVÊNIOS.

## ANEXO XIV

### 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, 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 Barretos, 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.

Entende-se que, ao longo da relação contratual:

- Com novos conhecimentos adquiridos oriundos da execução contratual;
- Com a evolução cada vez mais dinâmica da área de transporte;
- Das alterações permanentes das relações sociais resultando em comportamento cada vez mais exigente das suas demandas;
- Da evolução jurídica doutrinária e jurisprudencial relativa às modernas relações entre a Administração Pública e a Iniciativa Privada; 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 as partes, poderão aprimorar a Matriz de Riscos adequando-a à sua finalidade ao longo da Concessão.



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE BARRETOS - ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA MUNICIPAL DE NEGÓCIOS JURÍDICOS  
DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES, CONTRATOS E CONVÊNIOS.

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 Barretos (SP).

A seguir, é apresentada a Matriz de Alocação de Riscos adotada para a Concessão do Transporte Público Coletivo de Passageiros do Município de Barretos (SP). A Matriz foi dividida em 9 (nove) dimensões, sendo que algumas dessas são coincidentes com fases do projeto:

### 1.1 Implantação:

Categoria	Risco	Impacto na Concessão	Alocação de Risco		
			Setor Público	Setor Privado	Compartilhado
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	
	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 de terceiros à Concessionária	Aumento no custo do capital de terceiros, com reflexos sobre a viabilidade da Concessão			X

### 1.2 Transição:

Categoria	Risco	Impacto na Concessão	Alocação de Risco		
			Setor Público	Setor Privado	Compartilhado
Transição	CONCESSIONÁRIA anterior deixa a operação dos serviços antes da nova CONCESSIONÁRIA assumir. Sobreposição entre antigo operador e novo operador na fase de assunção, no caso de reorganização da rede de transporte.	Desatendimento aos usuários, insatisfação da população. Concorrência entre as empresas e perda de receita para as partes.	X		
	Divergência entre a operação existente e a operação prevista nas tabelas horárias disponibilizadas pelo Poder Concedente no Termo de Referência. Alterações da Quilometragem média percorrida da Frota de ônibus devido alterações de quantidade de linhas, frequência e horários da frota.	Custos maiores ou menores que os previstos, eventual insatisfação com a nova operação. Revisão dos custos e/ou da programação operacional.	X		
	Atraso no início da Operação transitória.	Desatendimento aos usuários, insatisfação da população.			X



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE BARRETOS - ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA MUNICIPAL DE NEGÓCIOS JURÍDICOS  
DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES, CONTRATOS E CONVÊNIOS.

**1.3 Ambientais:**

Categoria	Risco	Impacto na Concessão	Alocação de Risco		
			Setor Público	Setor Privado	Compartilhado
Ambientais	Riscos ambientais associados à implantação da infraestrutura do Sistema de Transporte Público Coletivo	Necessidade de investimentos complementares em frota para atendimento a mudança 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		

**1.4 Trabalhistas:**

Categoria	Risco	Impacto na Concessão	Alocação de Risco		
			Setor Público	Setor Privado	Compartilhado
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 a serviços pretéritos assumidos pela Concessionária	Custos jurídicos e risco de condenação em montantes elevados. Regressos de performances anteriores normalmente será ínfimo.			X
	Risco de ações trabalhistas originadas pela contratação de pessoal	Custos jurídicos e riscos de condenação em montantes variáveis		X	



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE BARRETOS - ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA MUNICIPAL DE NEGÓCIOS JURÍDICOS  
DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES, CONTRATOS E CONVÊNIOS.

**1.5 Demanda:**

Categoria	Risco	Impacto na Concessão	Alocação de Risco		
			Setor Público	Setor Privado	Compartilhado
Demanda	Perda de competitividade do sistema em razão dos meios individuais ou coletivos regulares. Perda da capacidade de pagamento dos usuários do sistema, por conta do valor da tarifa ou redução dos salários médios. 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
	Redução da demanda projetada nos estudos do poder concedente	Redução das receitas da Concessão. O risco será do poder público quando, comprovadamente, a CONCESSIONÁRIA demonstrar que está com todos os serviços oferecidos (regularidade, pontualidade, conforto, modernidade, segurança e índices de desempenho) de acordo com o definido em edital.			X
	Existência ou surgimento de meios ilegais (clandestinos) de transporte. 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) de acordo com os indicadores do sistema de qualidade ou em razão de deficiência no desempenho operacional oriundas de manutenção ou conservação inadequadas das infraestruturas delegadas da Concessão, em que não haja responsabilidade do Poder Concedente.	Redução das receitas de Concessão		X	

**1.6 Tecnologia:**

Categoria	Risco	Impacto na Concessão	Alocação de Risco		
			Setor Público	Setor Privado	Compartilhado
Tecnológicas	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 investimentos 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, esse será devida e arcada pela CONCESSIONÁRIA.			X



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE BARRETOS - ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA MUNICIPAL DE NEGÓCIOS JURÍDICOS  
DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES, CONTRATOS E CONVÊNIOS.

**1.7 Receita:**

Categoria	Risco	Impacto na Concessão	Alocação de Risco		
			Setor Público	Setor Privado	Compartilhado
Receitas	Não realização de investimentos de responsabilidade do PODER PÚBLICO na rede de transportes, 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		
	Alterações (criação ou extinção) de incentivos, benefícios, auxílios e subsídios tarifários de transporte público de ônibus.	Dificuldade operacionais, perda potencial de receita, com impacto no resultado econômico previsto.	X		
	Mudança na legislação tributária que aumente os custos operacionais ou custos de manutenção de equipamentos, exceto imposto incidente sobre a renda ou receita bruta total.	Aumentos nos custos operacionais com impacto direto na receita da Concessão.	X		
	Redução de custos da CONCESSIONÁRIA, decorrente de incentivos ou facilidades de qualquer gênero oferecidos pelo poder concedente, demais entes da federação ou entidades integrantes de sua administração indireta, tais como, linhas de crédito especiais, benefícios oriundos da celebração de convênios, de incentivos fiscais, de facilidades tecnológicas oferecidas, de transferência de conhecimento, de disponibilização ou subsídio de serviços necessários ao funcionamento dos serviços sem ônus para a CONCESSIONÁRIA, dentre outros.	Variação nos custos operacionais com impacto direto na receita da Concessão.			X
	Alterações em leis federais/estaduais/municipais que tenham implicação direta com o objeto do contrato. Descumprimento, pelo poder concedente, de suas obrigações contratuais ou regulamentares. Alteração no escopo do objeto do contrato que afete as operações de CAPEX ou OPEX.	Variação nos custos operacionais com impacto direto na receita da Concessão.	X		
	Estimativa incorreta do custo e cronograma inicial dos investimentos a serem apresentados pela CONCESSIONÁRIA. Investimentos, custos ou despesas adicionais necessárias para o atendimento das especificações técnicas determinadas pelo poder concedente ou de quaisquer das obrigações contratuais, para manutenção do nível de serviço estabelecido e da qualidade na prestação dos serviços previstos no contrato.	Aumentos nos custos operacionais com impacto direto na receita da Concessão.		X	
	Ocorrência de dissídio, acordo ou convenção coletiva de trabalho ou outros motivos que aumentem os custos de pessoal. Ocorrência de acidentes de trabalho.	Aumentos nos custos operacionais com impacto direto na receita da Concessão.			X
	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.	Perda de receita com impacto no resultado econômico previsto.		X	
	Risco de roubo ou furto de bens durante o período de implantação, operação, encerramento.	Perda de receita com impacto no resultado econômico previsto.		X	
	Falência, falha no desempenho e atraso nas entregas dos subcontratados e fornecedores.	Aumentos nos custos operacionais com impacto direto na receita da Concessão.		X	
	Ineficiências ou perdas econômicas decorrentes de falhas na organização dos SERVIÇOS realizados pela CONCESSIONÁRIA.	Perda de receita 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 DO MUNICÍPIO DE BARRETOS - ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA MUNICIPAL DE NEGÓCIOS JURÍDICOS  
DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES, CONTRATOS E CONVÊNIOS.

**1.8 Serviços:**

Categoria	Risco	Impacto na Concessão	Alocação de Risco		
			Sector Público	Sector Privado	Compartilhado
Serviços	Deficiência na prestação de serviços nos terminais para os usuários.	Impacto na qualidade dos serviços, podendo levar à redução da demanda ou aumento de custos por medidas compensatórias		X	
	Dificuldades operacionais devido as falhas na gestão operacionais dos terminais e demais equipamentos de infraestrutura delegados na Concessão.	Aumento dos custos da CONCESSIONÁRIA ou perda de qualidade dos serviços.		X	
	Dificuldade 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 Projeto Básico ou durante a transição e integração entre novos serviços de transporte coletivo municipal autorizados na Concessão.	Impacto na 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 viagens	Falhas operacionais com impactos 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 atingindo o valor máximo anual definidos contratualmente.	Impacto na percepção de qualidade dos serviços, podendo levar à redução de demanda ou aumento de custos por medidas compensatórias.	X		
	Dificuldades operacionais oriundas de deficiências na manutenção e conservação das infraestruturas delegadas da Concessão.	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 impedimentos da operação.			X	



PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE BARRETOS - ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA MUNICIPAL DE NEGÓCIOS JURÍDICOS  
DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES, CONTRATOS E CONVÊNIOS.

**1.9 Institucionais:**

Categoria	Risco	Impacto na Concessão	Alocação de Risco		
			Setor Público	Setor Privado	Compartilhado
Institucionais	Alteração significativa da taxa de juros	Alterações significativas nas condições de financiamento de veículos, afetando a capacidade de investimentos 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 impacto no custo operacional.	X		
	Imposição de taxas e custos operacionais impostos pelo Poder Concedente. 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 de prestação dos serviços e perda de receita.		X	
	Modificação unilateral do contrato de concessão, imposta pelo poder concedente	Perda de receita com impacto no resultado econômico previsto.	X		
	Paralisação dos serviços ou não implantação de projetos ou serviços por decorrências de decisão judicial definitiva ou liminar.	Impossibilidade de prestação dos serviços e potencial perda de receita.			X