

# **MAPEAMENTO DOS RISCOS EM EMPREENDIMENTOS DE CONCESSÃO**

# PROPÓSITO DA APRESENTAÇÃO

- Nosso propósito é oferecer **reflexões** e **orientações** para uma efetiva implementação de processo de mapeamento de riscos.
- Estas notas **não** tem conformidade com normas, regulamentações ou obrigações estatutárias.
- Esta apresentação **não** discute ou contempla todas as situações enfrentadas pelas equipes na implantação da identificação dos riscos.
- A Gestão do Risco deve ser encarada como um **processo** de aperfeiçoamento **contínuo**.
- A partir do entendimento e alinhamento dos conceitos e da formação de um linguajar comum, deve-se implantar o que melhor se aplica à realidade de cada organização no contexto em que se encontra e atua.

# Concessão

Concessão é o instituto através do qual o Estado atribui o exercício de um serviço público a alguém que aceite prestá-lo em nome próprio, ***por sua conta e risco***, nas condições fixadas e alteráveis **unilateralmente** pelo Poder Público, mas sob garantia contratual de um equilíbrio econômico-financeiro, remunerando-se pela própria exploração do serviço, em geral e basicamente mediante tarifas cobradas diretamente dos usuários do serviço.

Do conceito apresentado, podemos extrair algumas características principais da concessão, são elas: ter natureza contratual (acordo de vontades), ser estabelecido de forma não precária e possuir um prazo determinado.

# Assim, deverá o serviço ser prestado

- indiscriminadamente para todos os usuários (generalidade)
- constantemente (permanência/continuidade)
- satisfatoriamente qualitativa e quantitativamente (eficiência)
- com preços razoáveis (modicidade)
- e com bom tratamento ao público (cortesia)

Atendendo a estes requisitos o serviço será considerado adequado, porém desatendido qualquer destes requisitos será o concessionário exposto as sanções regulamentares ou contratuais estabelecidas na concessão.

# Conceito de Risco

- Chamamos de “risco” o efeito de influências e fatores internos e externos que tornam incerto se e quando os empreendimentos de concessão atingirão seus objetivos.
- Os riscos são parte *inerente e esperada do negócio*, tornando-se crucial para as empresas reconhecer as fontes potenciais de risco e tomar medidas para mitigar a sua exposição.
- De fato, o risco por excelência ao qual o concessionário está exposto é o desequilíbrio da equação econômico-financeira do contrato que comprometa a geração de lucros a partir da atividade de prestação do serviço público.
- O nível de risco na concessão deve-se à singularidade de cada empreendimento, as influências introduzidas pelas partes interessadas, a regulação, e muitos outros fatores que são desconhecidos ou impossíveis de serem identificados, no início do empreendimento.

**Risco é um problema potencial.  
Problema é um risco materializado**

# Riscos no Contrato de Concessão

As especificidades dos contratos de concessão de serviços públicos (prazo longo, elevados investimentos iniciais, complexos arranjos de financiamento, dentre outros) fazem com que estes contenham níveis de complexidade bastante superiores às demais modalidades de contratos administrativos (compras de insumos ou obras, por exemplo).

No contrato de concessão existe uma relação contratual entre a Administração Pública que mantém a titularidade do serviço e que aparece com uma série de prerrogativas que garantem a sua supremacia em sua relação contratual com o particular.

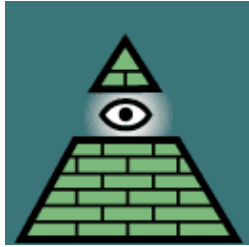
Assim, a concessão de serviços públicos possui natureza jurídica de contrato administrativo e está sujeita ao regime jurídico de direito público

# Cenário

O aumento da pressão das partes interessadas (clientes, fornecedores, concorrentes, organizações sociais, órgãos públicos, etc.), requisitos regulamentares mais rigorosos, as ameaças do ambiente externo, a concorrência global e o aumento da complexidade operacional elevaram a gestão de risco para os níveis da Alta Administração.

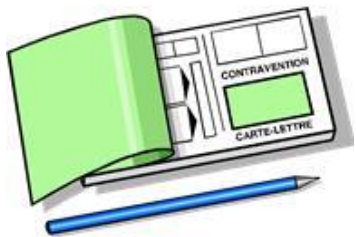
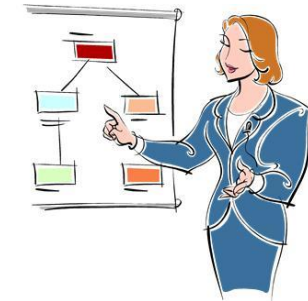


# Gerenciamento do Risco



**Visão futura** – O mapeamento do risco ajuda a identificar e tratar eventos que causam variação nos objetivos do negócio.

**Metodologia formal** – O gerenciamento do risco é uma ferramenta estruturada para tomada de decisões.



**Procedimentos formais** – em caso de ocorrerem as ameaças identificadas o gerenciamento do risco aponta as ações mais adequadas para a eficiente solução dos problemas.



# Metodologias

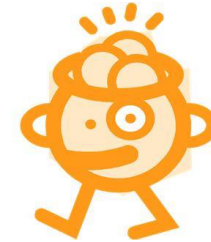
Não há uma metodologia única de implantação do Sistema de Gestão de Riscos, mesmo porque os métodos podem ser adaptados a cada empresa, conforme suas condições, negócio e apetite a exposição à riscos. Algumas delas a seguir:

- COSO - *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (<http://www.coso.org/key.htm>)
- STANDARDS AUSTRALIA, *Standards Australia AS/NZS 4360 Risk Management*, Standards Australia, Sydney.
- Norma ABNT NBR ISO 31000:2009 – *Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes*
- PMBOK, PMI Standards Committee. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMI Publishing Division.

Todas têm como elementos comuns a necessidade de identificar, analisar e responder aos riscos.

# Benefícios do Mapeamento do Risco

O conhecimento dos riscos permite maximizar a probabilidade e consequência de eventos positivos e minimizar a probabilidade e consequência de eventos adversos aos seus objetivos.



A identificação dos riscos de uma concessão requer um entendimento da missão do empreendimento, do escopo, dos objetivos e das variáveis econômicas e financeiras envolvidas no negócio.

# Como Implantar

- Estabelecer e manter o compromisso da direção para efetuar o gerenciamento do risco durante o ciclo de vida do empreendimento.
- Iniciar o gerenciamento do risco nas fases iniciais negócio.
- Incluir os stakeholders chave no processo.
- Avaliar e atualizar quando necessário os riscos e as respostas periodicamente durante o ciclo de vida.
- Controlar a execução das respostas até que os riscos sejam aceitáveis.
- Efetivamente comunicar a todos os stakeholders chave o progresso e as mudanças nos riscos e nos planos de resposta.

# Etapas de Implantação

- Definir a missão e visão da gestão de riscos
- Indicar a equipe de Gerenciamento dos Riscos
- Elaborar e difundir a Política e manual de Gestão de Riscos
- Definir papéis e responsabilidades
- Definir apetite e tolerância a riscos
- Definir indicadores de riscos
- Estabelecer mecanismos de reporte
- Definir Orçamento e recursos para os processos de gestão de risco
- Definir métodos para identificar, analisar e controlar os riscos e as estratégias de resposta associadas
- Estabelecer a comunicação dos riscos e orientações de relatórios
- Estabelecer a Integração com os processos de controle de mudança
- Estabelecer e implantar programa de Treinamento

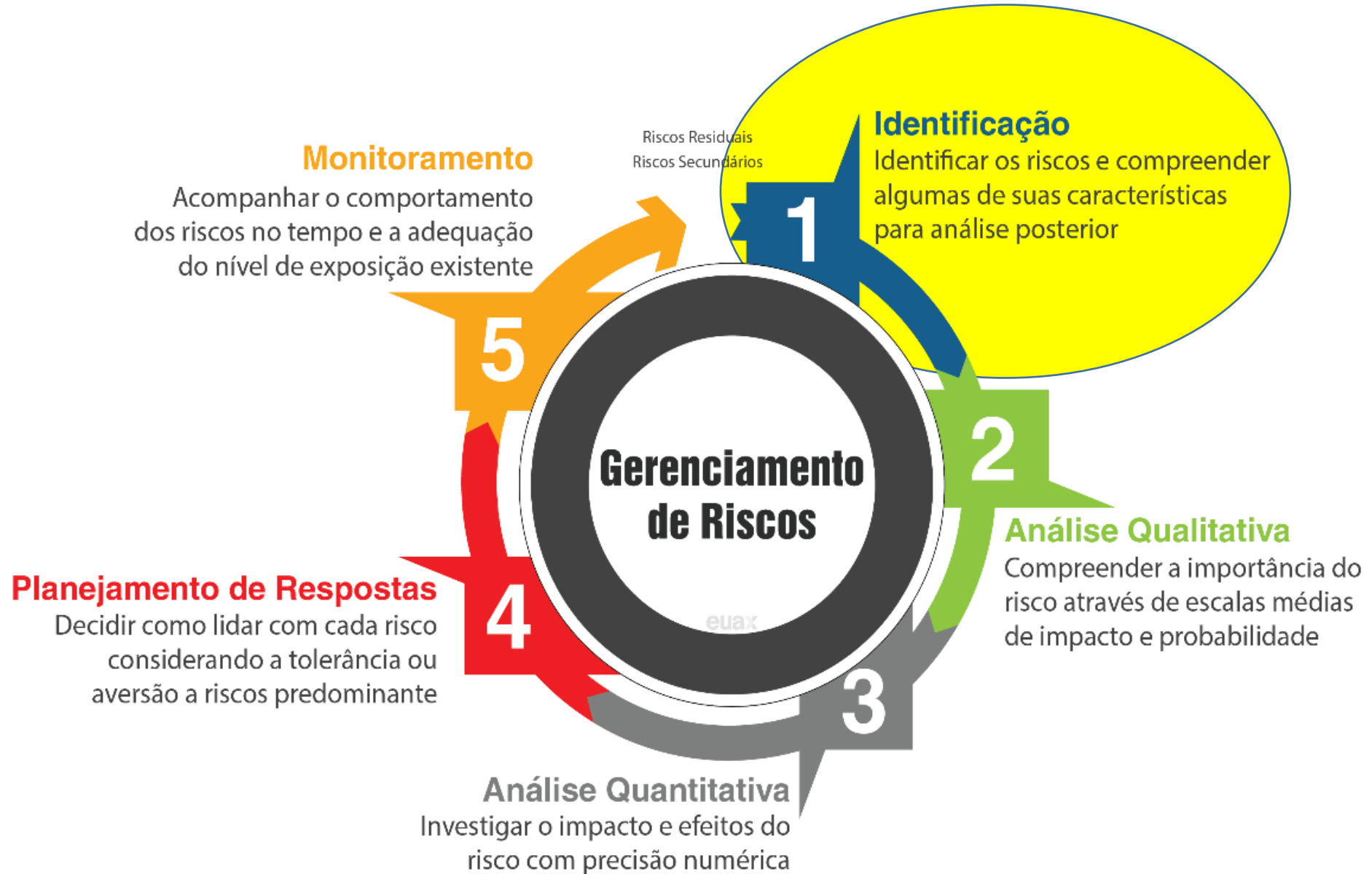
# Recursos Necessários

- pessoas, habilidades, experiências e competências
- processos, métodos e ferramentas
- processos e procedimentos documentados
- sistemas de gestão da informação e do conhecimento
- programas de treinamento

# Estrutura Funcional

- A organização deverá desenhar a estrutura mais adequada ao seu perfil.
- Criação de uma unidade responsável por esta função.
- O gerenciamento dos riscos é atribuído aos gestores dos processos
- A unidade executiva responsável pelo SGR integra e orienta e interage com a alta administração.
- A unidade executiva do SGR pode ser um departamento, núcleo, área ou unidade funcional composta por representantes de diversas áreas (comitê).

# Processo de Gerenciamento do Risco



# Objetivo

Em um primeiro momento, a finalidade da Identificação de riscos no sistema de concessões não é determinar medidas para evitar que os riscos venham a se concretizar, mas alocá-los devidamente entre os participantes do empreendimento de modo a estabelecer responsabilidades contratuais.

Neste caso o mapeamento e a análise de riscos não tem, como finalidade ***imediata***, garantir a eliminação dos problemas nem estabelecer medidas mitigadoras para o caso de sua ocorrência, mas assegurar que o ressarcimento dos prejuízos seja devidamente previsto na composição dos contratos.



# Identificação (Mapeamento)

Este processo se concentra em *identificar e documentar* o portfólio de riscos da organização.

## Como fazer:

- Condução de reuniões para identificação dos risco
- Preenchimento de questionários e entrevistas com membros selecionados da gestão para identificar, discutir e identificar os riscos
- Avaliar as áreas funcionais e comparando-a listas ou bibliotecas de risco para facilitar a identificação de riscos significativos da organização
- Classificar os elementos de risco para permitir o esclarecimento, análises, pesquisas adicionais, conforme necessário.
- Mapeamento de controles
- Definição de “donos” dos riscos

Como esse é um processo criativo, dificilmente será sistematizado, por isso é importante a documentação e a experiência para obter sucesso nesta etapa.

# Fontes de Riscos

Os riscos originam-se das mais variadas fontes, podendo ser causados pelo homem, como por exemplo, por políticas econômicas que geram flutuações conhecidas como ciclos de negócio, mudanças políticas, guerras, dentre outros.

Há também os riscos associados às catástrofes naturais que são imprevisíveis ou provocam impactos imprevisíveis e significativos sobre a economia e a sociedade de uma região.

# Perguntas a fazer

- que eventos podem ocorrer?
- quais seriam os efeitos nos objetivos?
- quando, onde, por quê, qual a probabilidade desses riscos ocorrerem?
- quem/o quê poderia sofrer o impacto?
- quais os controles existentes para tratar esse risco?

# Elementos Integrantes do risco

- Fonte de risco
- Evento
- Causa/motivação
- Impacto/consequência
- Deficiências/ fragilidades/fatores críticos
- Horizonte temporal e espacial da ocorrência
- Controles

# O que utilizar

- experiência local ou internacional;
- literatura especializada;
- opinião de peritos;
- discussões dirigidas em grupo;
- relatórios pós-eventos;
- experiência pessoal;
- resultados de inspeções;
- registros históricos;
- dados de incidentes e acidentes;
- etc.

# Ferramentas que podem ser aplicadas

A metodologia de identificação de eventos de poderá empregar uma combinação de técnicas com ferramentas de apoio.

- ✓ Análise do Business Plan (Plano de Negócios)
- ✓ Método Delphi – Entrevista a especialistas à distância
- ✓ Entrevista com especialistas (presencial)
- ✓ Análise SWOT
- ✓ Análise de listas de verificação – lições aprendidas
- ✓ Diagramas de causa e efeito – (Ishikawa)
- ✓ Brainstorming / técnica de grupo nominal
- ✓ What-if
- ✓ Análise de relatórios de Inteligência
- ✓ Relatórios de eventos anteriores.
- ✓ Listas de verificação

# Categorias de Risco

As categorias de risco podem ser de várias naturezas entre elas:

- Licitatórios
- Projeto
- Construção
- Financiamento
- Investimentos
- Legais
- Regulatórios
- Especificação do contrato
- Políticos
- Econômicos
- Desapropriação
- Custos operacionais
- Interno dos operadores
- Fatos do Príncipe e da Administração
- Rede
- Propriedade dos ativos
- Demanda
- Trabalhistas
- Caso fortuito e força maior
- Técnicos

# Exemplos de Possíveis Riscos

- Risco de mercado: a demanda pode ter um comportamento diferente do previsto.
- Risco regulatório: evolução adversa da regulação do setor.
- Risco tributário: evolução adversa da legislação tributária e da atuação dos órgãos arrecadadores.
- Risco de fatores econômicos: alteração nas variáveis econômicas como juros, câmbio, crescimento econômico e inflação.
- Risco socioambiental das unidades em operação: evolução adversa da regulação ambiental e da atuação de movimentos sociais organizados.
- Risco no desenvolvimento e implantação de novos projetos: ocorrência de eventos no desenvolvimento e na implantação de projetos que causem atraso no cronograma da obra ou custos adicionais na implantação ou na operação da unidade.
- Risco de recursos humanos: indisponibilidade de pessoal, aumento de custos por concorrência por recursos humanos; e acidentes de trabalho.
- Risco de tecnologia da informação: indisponibilidade ou falta de segurança dos recursos de tecnologia da informação



# Após o processo de identificação...

- qual é a confiabilidade das informações?
- a lista de riscos é abrangente?
- há necessidade de pesquisa adicional sobre riscos específicos?
- os objetivos e o escopo foram abrangidos de forma adequada?
- a identificação de riscos envolveu as pessoas certas?

# Alocação de Riscos

- Uma vez identificados os riscos relevantes é necessária a sua alocação, ou seja, a clara e objetiva responsabilização de cada parte na hipótese de sua ocorrência entre os parceiros públicos e privados, seguindo o princípio básico de que o risco deve ser atribuído a quem tem melhor condição para administrá-lo.
- O correto planejamento da delegação deve ter como um de seus objetivos a identificação dos riscos a ela inerentes para que esses riscos obtenham tratamento contratual expresso.
- A identificação dos riscos de uma concessão é essencial não só para a verificação de sua viabilidade econômica e financeira, como também deve conduzir, do ponto de vista estritamente jurídico, a previsão expressa dos riscos contratuais, dos mecanismos de atenuação contratual dessas áleas e dos mecanismos contratuais de solução de eventuais conflitos entre as partes (divisão do ônus, inclusive), que sejam relacionados à superveniência de situação fática identificada com os riscos previstos nos estudos prévios à contratação.

# Alocação de Riscos

A alocação representa, por sua vez, à repartição objetiva desses riscos entre as partes.

Quando feita de forma clara e eficiente tem o condão de diminuir as incertezas quanto ao futuro, proporcionando maior segurança jurídica e reduzindo o custo global do projeto.

# Compartilhamento

A pormenorização do compartilhamento dos riscos nos contratos de parcerias público-privadas, não é especificada pela legislação vigente, cabendo esta especificação ao contrato, onde haverá cláusula prevendo a repartição objetiva dos riscos entre as partes.

Dessa forma delega-se ao contrato a determinação dos riscos que serão compartilhados entre o Estado e o parceiro privado, não havendo modelagem contratual da divisão de riscos vedada ou fixada pela Lei, havendo, portanto, discricionariedade administrativa para a fixação.

# Project Finance

- *Project finance* é uma forma de engenharia/colaboração financeira sustentada contratualmente pelo fluxo de caixa de um projeto, servindo como garantia à referida colaboração os ativos desse projeto a serem adquiridos e os valores recebíveis ao longo do projeto.
- Os contratos de *project finance* são baseados na **análise e quantificação dos riscos envolvidos**, cujo objetivo básico é o de prever qualquer variação no fluxo de caixa do projeto, minimizando os riscos através de obrigações contratuais

# Project Finance

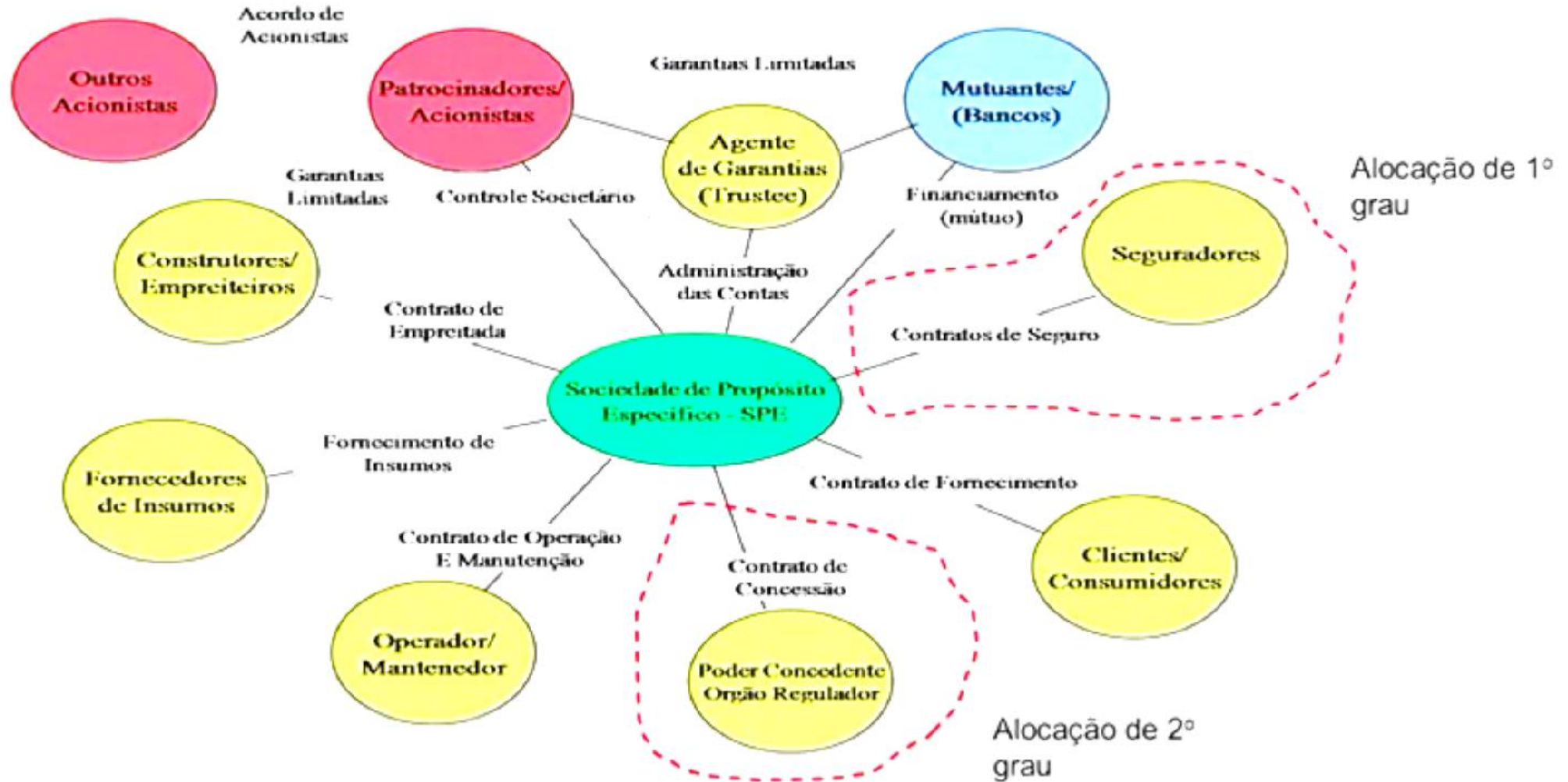
Como para a efetivação de um *Project Finance* o importante é garantir o fluxo de caixa previsto, torna-se essencial no sistema de concessões estabelecer uma criteriosa alocação de riscos, ou seja, determinar especificamente a relação de cada uma das partes com os riscos envolvidos no projeto.

# Riscos no Project Finance

As partes críticas de uma análise de *project finance* são as análises dos diferentes riscos do projeto, como, por exemplo: de *construção*, de *operação*, manutenção, no *suprimento* ou produtos químicos, ou na demanda, *político* ou *regulador*, bem como os de *caso fortuito*, de *força maior* e de *atos de império*.

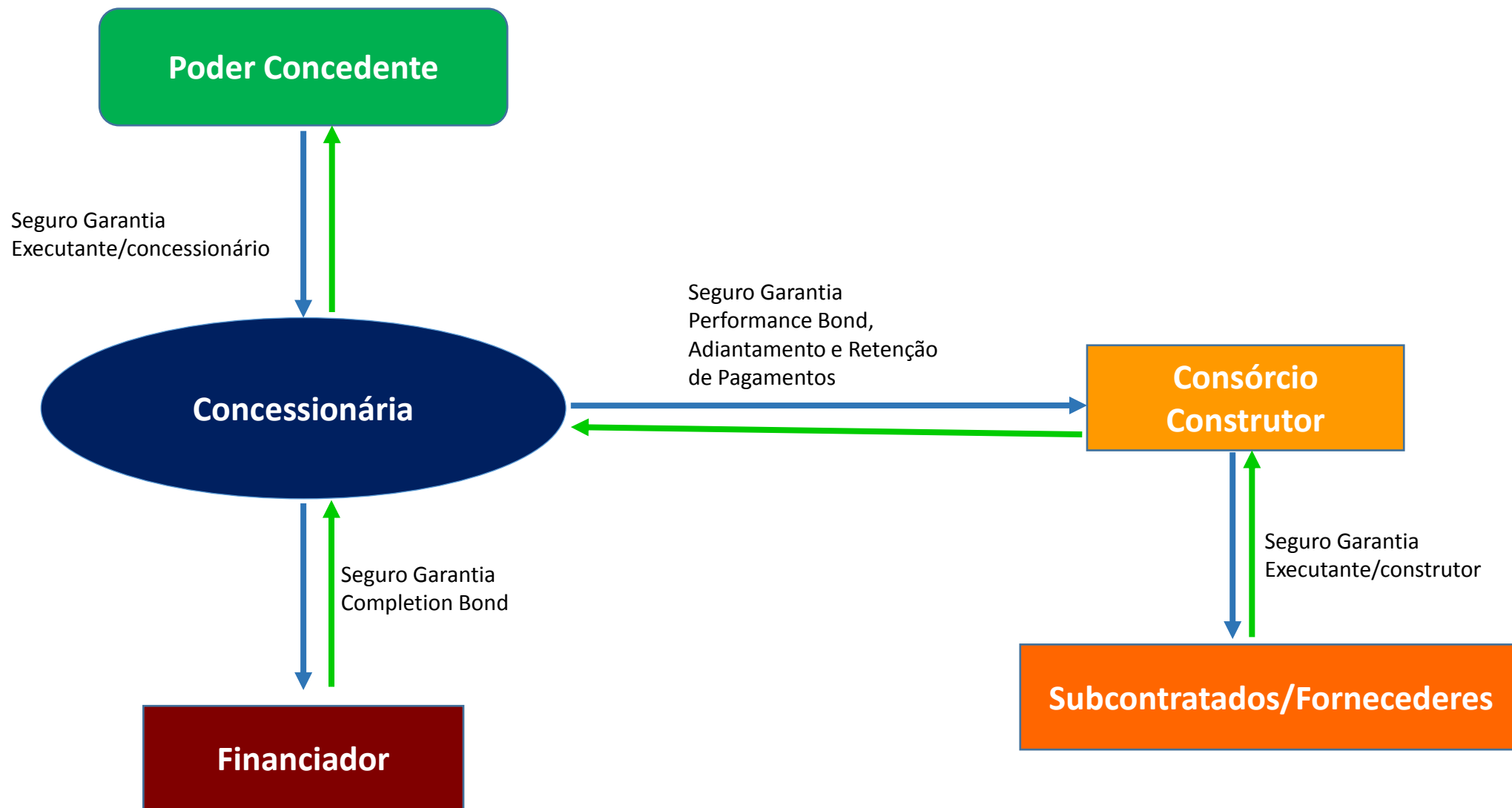
Para cada um e para todos eles, uma sábia política de seguros (desde que disponível a preços competitivos no mercado) é fundamental.

# Alocação Objetiva de Riscos





# Seguros e Garantias



# Resultado da Fase de Mapeamento

O processo de mapeamento é essencial para a elaboração do perfil de risco e precede a avaliação do risco. Produz uma lista abrangente, organizada por categorias de risco (EAR) da exposição ao risco da empresa.

# CONCLUSÕES

- O mapeamento, alocação objetiva e o gerenciamento dos riscos é parte integrante e fundamental do Plano de negócios da concessão.
- Esta atividade deve iniciar nos primórdios do projeto (já na sua concepção trabalhar com antecipação de eventos) e avançar regularmente durante todo o prazo de contrato.
- Manter uma estrutura encarregada do contínuo mapeamento e tratamento dos riscos aumenta a probabilidade de alcance dos resultados esperados.
- Redução das surpresas através da identificação antecipada de eventos negativos.
- Antecipar o comportamento futuro das variáveis ajuda no aproveitamento das oportunidades.
- Melhoria do planejamento, desempenho e eficácia.





Luiz Carlos Link  
link@airproject.com.br  
(11) 9 4546 2305