



---

**ENTREGA 06**

**Relatório dos Cenários de Investimentos**

**Versão Final**

**CARRIS**

---

**Dezembro**

**2020**

**Relatório dos Cenários de Investimentos da CARRIS**

**Companhia CARRIS Porto-Alegrense**

**Relatório dos Cenários de Investimento da CARRIS**

**Florianópolis, SC**

**2020**

# Relatório dos Cenários de Investimento e Plano de Negócio

## **Execução**

Valor & Foco Inteligência de Negócios

### **Equipe técnica**

Flávio L. S. Lima

Guilherme G. C. Neubert

Lucas Vambommel

Eduardo Henne

Maurício Pretel

Nicolas F. Keunecke

Yago Messias

**Florianópolis, SC**

**2020**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. Descrição dos Cenários de Investimento	14
1.1. Cenário 1 - Licitação das Linhas e Privatização	14
1.2. Cenário 2 - Licitação das Linhas e Liquidação da Empresa	15
1.3. Cenário 3 - Redução das Operações e Licitação de Linhas Seleccionadas	15
1.4. Cenário 4 - Manutenção da Operação Atual e Desligamento da CCT	15
2. Análise dos Cenários de Investimento	16
2.1. Descrição e Análise das Medidas Transversais	16
2.1.1. Desobrigação da Presença de Cobradores nos Ônibus	19
2.1.1.1. Medidas e Riscos Jurídicos	22
2.1.1.2. Etapas e Prazo de Implementação	24
2.1.2. Extinção do Numerário das Operações	25
2.1.2.1. Medidas e Riscos Jurídicos	27
2.1.2.2. Etapas e Prazo de Implementação	29
2.1.3. Elevação do Parâmetro de Ocupação dos Ônibus	31
2.1.3.1. Medidas e Riscos Jurídicos	33

2.1.3.2. Etapas e Prazo de Implementação	34
2.1.4. Redistribuição da Demanda de Pico para Horários de Entre Pico	35
2.1.4.1. Etapas e Prazo de Implementação	38
2.1.5. Venda do Terreno da CARRIS	39
2.1.5.1. Medidas e Riscos Jurídicos	41
2.1.5.2. Etapas e Prazo de Implementação	42
2.1.6. Programa de Demissão Voluntária	43
2.1.6.1. Das condições para elegibilidade	45
2.1.6.2. Dos prazos para adesão e desligamento	45
2.1.6.3. Da gestão e compartilhamento de conhecimento	45
2.1.6.4. Dos incentivos financeiros e sociais	46
2.1.6.5. Premissas adotadas - PDV CARRIS	49
2.1.6.6. Impacto econômico do PDV CARRIS	50
2.1.6.7. Medidas e Riscos Jurídicos	51
2.1.6.8. Etapas e Prazo de Implementação	53
2.1.7. Assunção de Funcionários da CARRIS pela PMPA	54
2.1.8. Parcerias Público Privadas	55
2.1.8.1. Medidas e Riscos Jurídicas	62

2.2. Detalhamento dos Cenários de Investimento	62
2.2.1. Mapeamento “To Be” dos Processos Priorizados	63
2.2.1.1. Processo de desligamento sem justa causa com benefício do Programa de Demissão Voluntária (PDV)	64
2.2.1.2. Processo de Desligamento de Funcionários Aposentados por Invalidez	66
2.2.1.3. Processo de Prestação de Contas com Extinção do Numerário	68
2.2.1.4. Processo de Venda de Sucatas e Veículos Usados	70
2.2.1.5. Processo de Terceirização de Setores	72
2.2.1.6. Processo de Manutenção Preventiva	73
2.2.1.7. Processo de Retorno do INSS dos afastados	75
2.2.2. Análise das Medidas Jurídicas Relacionadas	76
2.2.2.1. Necessidade de Autorização para Venda da CARRIS	77
2.2.2.2. Licitação e Relicitação de Linhas	79
2.2.2.3. Possibilidade de o Município Assumir Passivos da CARRIS	80
2.2.2.4. Empregados Públicos	82
2.2.2.5. Liquidação da Companhia	83
2.2.2.6. Saída da Câmara de Compensação Tarifária – CCT	85
2.2.3. Análise Econômico-Financeira	86

2.2.3.1. Análise Econômico-Financeira do Cenário 1	87
2.2.3.2. Análise Econômico-Financeira do Cenário 2	93
2.2.3.3. Análise Econômico-Financeira do Cenário 3	96
2.2.3.4. Análise Econômico-Financeira do Cenário 4	100
2.2.4. Nível de Qualidade do Serviço	103
2.2.4.1. Alteração do Limite nº de Passageiros por m <sup>2</sup>	103
2.2.4.2. Redistribuição da Demanda Para Horários Entre Pico	104
2.2.4.3. Manutenção Preventiva da Frota	104
2.2.4.4. Extinção do Numerário	105
2.2.4.5. Outros itens de qualidade de serviço	105
2.3. Comparativo Entre os Cenários de Investimento	105
2.4. Atividades para Implementação dos Cenários	108
2.4.1. Atividades para Implementação do Cenário 1	108
2.4.2. Atividades para Implementação do Cenário 2	109
2.4.3. Atividades para Implementação do Cenário 4	111
CONCLUSÃO	113

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Etapas do projeto .....	11
Tabela 2 - Medidas transversais analisadas e o impacto sobre os cenários.....	17
Tabela 3 - Custos unitários remuneração, horas extras e demissão de Cobradores da CARRIS, em 2019.....	21
Tabela 4 - Estudo de impacto econômico da extinção da obrigatoriedade da presença de cobradores das operações da CARRIS, de 2022 a 2029, em milhares de reais.....	22
Tabela 5 - Cronograma: Desobrigação da função do cobrador .....	24
Tabela 6 - Estudo de impacto econômico da extinção do numerário das operações da CARRIS, de 2022 a 2029, em milhares de reais .....	27
Tabela 7 - Cronograma: Extinção do Numerário da Operação .....	30
Tabela 8 - Estudo de impacto econômico da elevação do parâmetro de ocupação dos veículos da CARRIS, de 2022 a 2029, em milhares de reais .....	32
Tabela 9 - Cronograma: Elevação do Parâmetro de Ocupação dos Ônibus .....	35
Tabela 10 - Estudo de impacto econômico da redistribuição de 5% da demanda da CARRIS no horário de pico, de 2022 a 2029, em milhares de reais .....	37
Tabela 11 - Cronograma: Redistribuição da demanda entre o período de pico e entre-pico .....	38
Tabela 12 - Incidência de alíquotas sobre ganho de capital na alienação de bens de Pessoa Jurídica.....	39

Tabela 13 - Impacto econômico da venda do imóvel atual da CARRIS e locação de novo imóvel, de 2022 a 2029, em milhares de reais.....	40
Tabela 14 - Cronograma da Venda do Terreno da CARRIS .....	43
Tabela 15 - Resumo dos fatores-chaves de elaboração de PDV, considerando o plano executado em empresas públicas similares .....	47
Tabela 16 - Fluxo de caixa programa de demissão voluntário CARRIS, de 2021 a 2029, em milhares de reais .....	50
Tabela 17 - Tabela resumo do PDV projetado .....	51
Tabela 18 - Cronograma: Plano de Demissão Voluntária .....	53
Tabela 19 - Projeção do quadro de funcionários administrativos da PPP e da CARRIS estado atual, ano 2022 .....	58
Tabela 20 - DRE da CARRIS com PPP associada, de 2022 a 2029, em milhares de reais .....	60
Tabela 21 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS nos cenários com e sem associação com PPP, de 2022 a 2029, em milhares de reais .....	61
Tabela 22 - Mapeamento do Processo “To Be” - Desligamento sem justa causa com PDV .....	65
Tabela 23 - Mapeamento do Processo “To Be” - Desligamento de aposentados por invalidez.....	68
Tabela 24 - Mapeamento do Processo “To Be” - Extinção do numerário das passagens .....	70

Tabela 25 - Mapeamento do Processo “To Be” - Venda de sucatas .....	71
Tabela 26 - Mapeamento do Processo “To Be” - Terceirização de setores .....	73
Tabela 27 - Mapeamento do Processo “To Be” - Manutenção Preventiva .....	75
Tabela 28 - Mapeamento do Processo “To Be” - Retorno do INSS dos afastados .....	76
Tabela 29 - Projeção do fluxo de caixa do projeto da empresa privada teórica operadora do Lote 7 no Cenário 1, com medidas transversais incorporadas – de 2021 a 2029, em milhares de reais .....	88
Tabela 30 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 1 – de 2021 a 2029, em milhares de reais .....	91
Tabela 31 - Projeção do fluxo de caixa do projeto da empresa privada teórica operadora do Lote 7 no Cenário 2, com medidas transversais incorporadas – de 2021 a 2029, em milhares de reais .....	94
Tabela 32 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 2 – de 2021 a 2029, em milhares de reais .....	95
Tabela 33 - Indicadores operacionais de 2019 das linhas selecionadas no Cenário 3....	97
Tabela 34 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 3, com exclusão de linhas selecionadas – de 2021 a 2029, em milhares de reais .....	98
Tabela 35 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 3, com medidas transversais incorporadas – de 2021 a 2029, em milhares de reais.....	99
Tabela 36 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 4, contemplando sua saída da CCT – de 2021 a 2029, em milhares de reais.....	100

Tabela 37 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 4, com medidas transversais incorporadas – de 2021 a 2029, em milhares de reais.....	102
Tabela 38 - Comparativo entre cenários quanto às medidas jurídicas necessárias e resultado financeiro ao acionista da CARRIS .....	106
Tabela 39 - Principais atividades para operacionalização do Cenário 1 e seus respectivos responsáveis.....	108
Tabela 40 - Principais atividades para operacionalização do Cenário 2 e seus respectivos responsáveis.....	110
Tabela 41 - Principais atividades para operacionalização do Cenário 4 e seus respectivos responsáveis.....	111

## INTRODUÇÃO

O presente relatório é referente a Etapa 2, Entrega 06 – Relatório para Definição de Cenários de Investimento, a qual integra um conjunto de 11 entregas divididas em 05 etapas de desenvolvimento, conforme anexo XI, projeto básico, do edital número 173/2019. A seguir é possível avaliar a divisão das entregas entre as etapas.

*Tabela 1 - Etapas do projeto*

ETAPAS	ENTREGAS
Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;	01 - Plano de Trabalho
Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;	02 - Avaliação Técnico Operacional
Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;	03 - Diagnóstico da Situação Atual
Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;	04 - Avaliação do Valor de Mercado
Etapa 1: Elaboração e entrega de relatório de diagnóstico da situação atual;	05 - Plano de Negócio Referencial
Etapa 2: Elaboração e entrega de relatório com os possíveis cenários de investimentos.	06 - Relatório para Definição de Cenários de Investimento
Etapa 3: Definição, pelos acionistas da CARRIS, do cenário a ser estudado – assessoramento e acompanhamento.	07 - Tomada de Decisão pelos Acionistas da CARRIS
Etapa 4: Elaboração de modelagem que contemple o cenário selecionado pela contratante.	08 - Relatório de Avaliação Econômico-Financeira Final
Etapa 4: Elaboração de modelagem que contemple o cenário selecionado pela contratante.	09 - Relatório de Avaliação Jurídica Final
Etapa 4: Elaboração de modelagem que contemple o cenário selecionado pela contratante.	10 - Relatório Consolidado dos Trabalhos Executados
Etapa 5 - Acompanhamento da execução/implementação da solução selecionada.	11 - Acompanhamento da execução/implementação da solução selecionada

*Fonte: PMPA (2020)*

Com as Entregas 2 e 3 foi possível compreender e analisar a infraestrutura, recursos humanos e financeiros, processos e operações da empresa, identificando seus comportamentos históricos, pontos críticos, limitadores e barreiras operacionais, legais e

estruturais, no que tange, especialmente, à capacidade da companhia de reduzir custos, aumentar receitas e mitigar a situação de necessidade de aportes constantes por parte da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (PMPA) à companhia.

Na Entrega 4, o principal objetivo foi determinar o valor de mercado da Companhia CARRIS Porto-Alegrense, pela aplicação do método de Fluxo de Caixa Descontado (FCD) e pela valoração do patrimônio da empresa, como estimativa de seu custo de liquidação.

A Entrega 5, teve como objetivo realizar a avaliação de mercado do negócio operado pela CARRIS atualmente. Foram utilizadas premissas de custos e receitas oriundos dos demonstrativos financeiros da empresa e do comparativo com as outras empresas operadoras do sistema de transporte público do Município.

A Entrega 6 tem por objetivo definir e analisar cenários de investimento, pelos quais seja possível à PMPA reduzir os aportes financeiros realizados para a CARRIS. Para tal, o presente relatório inicia com a descrição de 4 potenciais cenários, Cenário 1 - Licitação das Linhas e Privatização, Cenário 2 - Licitação das Linhas e Liquidação da Empresa, Cenário 3 - Redução das Operações e Licitação de Linhas Seleccionadas e Cenário 4 - Manutenção da Operação Atual e Desligamento da CCT. Após a descrição inicial, são realizadas a descrição e análise das medidas transversais para melhoria dos resultados, as quais possuem atuação independente e são incorporadas aos respectivos cenários abordados. Nesta etapa, as medidas são analisadas econômica e juridicamente, e seus respectivos prazos de implementação.

Após a apresentação e análises das propostas transversais, são incorporadas no documento sugestões de alterações de processos já existentes na CARRIS. Os processos analisados retratam aspectos tanto da operação quanto do administrativo da empresa.

Ainda é apresentada a análise econômico-financeira de todos os cenários

propostos, projetando o impacto econômico destes sobre o fluxo de caixa do acionista da CARRIS, em conjunto com a aplicação das medidas transversais. Ainda são abordadas as principais medidas e riscos jurídicos aos quais os cenários estão submetidos, identificando e analisando os principais pontos que os permeiam.

Por fim é apresentado o comparativo entre os cenários, no tocante ao impacto financeiro, barreiras jurídicas e as principais atividades necessárias para implementação destes.

## **1. DESCRIÇÃO DOS CENÁRIOS DE INVESTIMENTO**

No presente capítulo será apresentada a descrição dos quatro cenários de investimentos selecionados pela Prefeitura de Porto Alegre. Os cenários serão analisados com maior profundidade em capítulos posteriores, sendo que todos possuem como objetivo a redução e/ou extinção de aportes realizados pela PMPA para a CARRIS.

### **1.1. Cenário 1 - Licitação das Linhas e Privatização**

Neste cenário é considerado a licitação das linhas e a privatização da CARRIS. Tanto a CARRIS quanto as linhas operadas pela mesma pertencem à PMPA, portanto para realizar a privatização é necessário alienar o controle acionário por meio de licitação, desta forma a CARRIS seria controlada pela nova empresa. Já as linhas devem ser licitadas, o que, em termos práticos, implica que a licitação englobe tanto a empresa quanto as linhas. Portanto a vencedora da licitação viria a adquirir tanto a empresa quanto o direito de exploração das linhas.

Após a nova empresa assumir, o Município seria responsável apenas pela regulação do transporte coletivo. Neste cenário, a necessidade de prévia autorização legislativa para implementação do cenário é analisada futuramente, no subcapítulo 2.2.2.

Para o cenário proposto, o Município assumiria alguns passivos existentes, como pensões judiciais por acidentes e processos trabalhistas, somente aqueles anteriores à privatização ou que estejam vinculados ao período em que a CARRIS se configurava como pública. Neste cenário também serão analisados os riscos jurídicos dos funcionários públicos não serem absorvidos pelo novo proprietário da CARRIS, assim como a possibilidade da absorção desses funcionários por parte da Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Será analisada ainda a proposição de um PDV para que os funcionários possam se desligar voluntariamente da empresa, além da análise do custo de demissão direta.

## **1.2. Cenário 2 - Licitação das Linhas e Liquidação da Empresa**

Neste cenário, as linhas exploradas atualmente pela CARRIS seriam relicitadas em um bloco único e a empresa passaria por um processo de dissolução, liquidação e, por fim, seria extinta. Nesta condição, será analisada a necessidade de prévia autorização legislativa para efetivação do cenário no subcapítulo 2.2.2. Ainda nesta proposta, o executivo poderia vender, transferir ou absorver os bens patrimoniais, documentos e acervo da empresa.

Neste cenário também será analisada a possibilidade da absorção dos funcionários por parte da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, assim como a proposição de PDV para que os funcionários excedentes façam um desligamento voluntário da empresa, além da análise das implicações da demissão direta.

## **1.3. Cenário 3 - Redução das Operações e Licitação de Linhas Selecionadas**

Neste cenário será apresentada a redução no número de linhas operadas pela CARRIS, ocasionando na redução do tamanho da empresa. As linhas selecionadas para serem relicitadas seriam aquelas que apresentarem índices operacionais abaixo da média da empresa e, por consequência, é analisada a hipótese da redução dos aportes necessários por parte da PMPA.

Será analisada a implementação de um PDV para incentivar os funcionários a pedirem o desligamento voluntário e, por fim será realizada a análise da implantação de uma PPP (Parcerias Público-Privada) sobre setores selecionados da companhia.

## **1.4. Cenário 4 - Manutenção da Operação Atual e Desligamento da CCT**

Neste cenário a CARRIS manteria o tamanho atual, aplicando as propostas de melhoria relatadas na Entrega 03 - (Diagnóstico da Situação Atual da CARRIS), buscando melhorar a eficiência dos processos atuais e aumentar a margem da operação das linhas,

para que seja possível reduzir os aportes financeiros feitos pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

Também será analisada a implementação de um PDV, buscando incentivar a demissão voluntária de funcionários. Neste cenário será avaliada a implantação de uma PPP para operação de setores selecionados da companhia, além do desligamento da empresa da Câmara de Compensação Tarifária (CCT), de forma verificar o impacto dos ajustes de custos e receitas realizados pela mesma sobre as projeções financeiras da CARRIS.

## **2. ANÁLISE DOS CENÁRIOS DE INVESTIMENTO**

A análise de cada um dos cenários de investimento propostos será apresentada no decorrer desse capítulo. Inicialmente, serão descritas as medidas transversais, ou seja, aquelas passíveis de serem aplicadas a todos os cenários. Em seguida, o detalhamento dos processos de negócio “*To-Be*” será apresentado, buscando aprofundar o detalhamento dos cenários de investimento em que a companhia se mantém sob gestão pública. Ainda, serão projetados os custos e investimentos necessários, mitigadas medidas e riscos jurídicos envolvidos, além de promovida a análise econômico-financeira, nível de qualidade de serviço e prazo de implementação.

### **2.1. Descrição e Análise das Medidas Transversais**

Neste capítulo são abordadas as medidas transversais propostas para os cenários. As medidas transversais são analisadas observando seus efeitos em um horizonte de análise de 8 anos, geralmente, com um ano adicional de implementação da respectiva medida, considerado este o ano de 2021, sendo as principais medidas jurídicas a serem tomadas, assim como os riscos jurídicos envolvidos. A análise financeira-econômica é apresentada por meio do fluxo de caixa do acionista, utilizado para definir a viabilidade econômica da implantação da medida para a companhia e seu impacto para o acionista.

Por fim, o prazo de implementação foi definido, considerando a necessidade de tramitação legislativa de cada medida e o tempo necessário para que o resultado se torne positivo para o acionista. Na tabela a seguir são listadas todas as medidas transversais e sobre quais cenários elas incidem.

*Tabela 2 - Medidas transversais analisadas e o impacto sobre os cenários*

MEDIDAS	CENÁRIOS
Extinção da obrigatoriedade dos cobradores	1,2,3,4
Extinção da obrigatoriedade do numerário (dinheiro)	1,2,3,4
Elevação do parâmetro de ocupação dos ônibus	1,2,3,4
Implantação de políticas de redistribuição da demanda do horário de pico	1,2,3,4
Venda do terreno da CARRIS	1,2,3,4
Implementação de PDV	1,2,3,4
Assunção do RH e redistribuição pela PMPA	1,2,3,4
Implantação de PPP	3,4

*Fonte: CARRIS, PMPA e Valor & Foco, 2020.*

Conforme tabela anterior, todas as medidas incidem sobre todos os cenários, com exceção da implantação de PPP, que será aplicada apenas sobre os cenários onde a companhia se mantém sob a gestão pública (3 e 4).

- **Extinção da obrigatoriedade dos cobradores**

Neste item, é proposta a extinção por meio de projeto de lei, da obrigatoriedade da presença de cobradores nos veículos, o que pode acarretar uma redução significativa do custo com folha de pagamento.

- **Extinção da obrigatoriedade do numerário**

Trata da extinção da obrigatoriedade das companhias de transporte do Município de receberem o pagamento das passagens em dinheiro, possibilitando, dentre outros impactos, a readequação de processos no setor de Recebedoria.

- **Elevação do parâmetro de ocupação de ônibus**

O objetivo é elevar o parâmetro de ocupação dos veículos, o qual dita o limite de passageiros não sentados por metro quadrado nos ônibus. Por meio da implementação desta proposta, é possível reduzir o número de veículos utilizados nos horários de pico e, conseqüentemente, o número de quilômetros rodados.

- **Implantação de políticas de redistribuição de demanda do horário de pico**

Esta proposta considera a aplicação de medidas que incentivem a utilização do transporte público em horários de entre-pico, diminuindo a carga de utilização do sistema no horário de pico, resultando na possibilidade de um dimensionamento mais uniforme dos recursos.

- **Venda do terreno da CARRIS**

Esta proposta considera a venda de ativos, como o terreno da CARRIS. Tem como premissa a desnecessidade da empresa em possuir o terreno próprio, assim como a possibilidade de ganho de capital frente ao valor contábil do imóvel. A proposta avalia ainda a possibilidade de locação de outro imóvel, que apresente custos de manutenção e aluguel mais baratos se comparado ao imóvel atual.

- **Implementação de PDV**

Neste item é apresentada uma proposta de implantação de um Plano de Demissão Voluntária. Os parâmetros de implementação como prazos, valor dos incentivos financeiros, definição dos incentivos sociais, condições de elegibilidade, dentre outros fatores são contemplados na análise. A medida tem como objetivo reduzir o quadro de colaboradores da CARRIS, diminuindo as obrigações trabalhistas para os cenários de investimento propostos.

- **Assunção do RH e redistribuição pela PMPA**

Neste item é analisada a possibilidade da admissão dos colaboradores, considerados excedentes, da CARRIS pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre. Essa medida parte da premissa de que a redução do quadro de funcionários da CARRIS é um dos principais pontos de melhoria que podem impactar no custo de operação da companhia.

- **Implantação de PPP**

Esta proposta estuda a viabilidade da contratação de empresas terceiras em modelo de Parceria Público Privada (PPP) para investimento em ativos e execução de serviços e gestão de determinados setores operacionais dentro da CARRIS.

Nos seguintes subcapítulos as medidas transversais apresentadas serão detalhadas e analisadas nos parâmetros mencionados anteriormente.

### ***2.1.1. Desobrigação da Presença de Cobradores nos Ônibus***

A extinção gradual da função de cobrador já acontece em diversas capitais brasileiras e tem como resultado direto, a atribuição da cobrança de passagem para o motorista. É um novo modelo de trabalho no qual o motorista além de ser o responsável pela condução do veículo e realização de todas as tarefas inerentes ao cargo, agora também é responsável pela atividade de cobrar e receber as passagens somadas a todas as tarefas referentes a essa função, que antes era realizada pelo cobrador.

Em 2017, o STF, Supremo Tribunal Federal, confirmou uma decisão do TST, Tribunal Superior do Trabalho, sobre dupla função de motorista e cobrador como sendo compatível com as atividades do setor e não obriga o empresário de ônibus a pagar salário

extra ou bonificação. Sendo assim, é permitido ao motorista exercer a função de cobrador, sem que seja obrigatório à empresa o pagamento de adicional sobre o salário. Segundo a NTU - Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos, atualmente muitas empresas brasileiras de transporte coletivo (principalmente nos grandes centros) já adotaram essa medida como forma de reduzir os custos fixos da operação. A estratégia comumente utilizada para a aplicação dessa medida é realizar uma adoção gradativa, iniciando primeiramente nas linhas de menor fluxo.

Uma vez que já houve entendimento do STF favorável à dupla função do motorista, em direção de que não há necessidade de pagamento de adicional sobre o salário, os principais investimentos necessários estão relacionados ao treinamento para os motoristas, ampliação do sistema de bilhetagem eletrônica e criação de campanhas de incentivo ao uso do passe antecipado.

É importante ressaltar que, desde 2017, tramita pela Câmara de Vereadores de Porto Alegre o PL 015/17, que visa autorizar para as empresas de transporte público a não-reposição dos cobradores que venham a se desligar da empresa. O PL prevê a desnecessidade de contratação de cobradores para reposição das saídas naturais, o que permite a redução do quadro de forma orgânica, sem previsão de demissões. Com base em pesquisa realizada com as companhias privadas operadoras do transporte coletivo de Porto Alegre, realizada pela EPTC, foi estimado prazo de 10 anos para que a função fosse extinta, segundo as premissas do PL mencionado.

Para a modelagem econômico-financeira desta medida transversal foram realizadas pesquisas de benchmarks, buscando referência de outras cidades e empresas que implantaram medidas similares, com objetivo de compreender os principais custos e investimentos envolvidos no processo. As principais adequações de estrutura identificadas se relacionam à implementação e integração de sistemas de cobrança eletrônica e/ou instalação de caixas adaptadas para o posto do motorista. No caso

específico da CARRIS todos os veículos da frota já possuem o sistema de cobrança por cartões integrados com as catracas. Para fins de cálculo da viabilidade financeira da medida, o custo de aquisição e instalação das caixas adaptadas ao posto do motorista foram desconsideradas, por se tratar de custos relativamente muito inferiores às economias com redução do quadro de cobradores, conforme se verifica na tabela abaixo.

*Tabela 3 - Custos unitários remuneração, horas extras e demissão de Cobradores da CARRIS, em 2019*

Custo	Valor
Custo Unitário Anual Médio Cobrador	R\$ 45.800,80
Custo Unitário Anual Hora Extra Cobrador	R\$ 1.335,24
Custo Unitário Demissão Cobrador (único)	R\$ 12.993,72

*Fonte: CARRIS (2020)*

De acordo com a tabela anterior, os principais custos envolvidos na redução de um cobrador do quadro se referem ao seu custo de folha para a empresa (remuneração, encargos e outras despesas, como uniformes e EPIs), ao custo com as horas extras para a prestação de contas ao final da jornada e ao custo único de demissão (considerando multa de 40% sobre FGTS e verba indenizatória de 13º e férias proporcionais). É necessário também que haja uma adequação da estrutura do veículo para que o dinheiro possa ser recebido e gerenciado pelo próprio motorista, como, por exemplo, a instalação de uma caixa-cofre no posto de trabalho do mesmo e o reposicionamento da catraca de passagem dos passageiros mais próximo ao motorista e à porta, garantindo que não haja aglomeração de pessoas que ainda não pagaram antes da catraca, assim facilitando a gestão do motorista ao cobrar a tarifa. Cabe ressaltar que, a depender da adequação de infraestrutura nos veículos a ser escolhida, o investimento pode ter seu valor alterado, entretanto, não faz parte do escopo do presente estudo analisar e comparar diferentes alternativas de equipamentos para implementação operacional da medida.

Na tabela a seguir são apresentados os resultados da projeção de economia com a

medida transversal de extinção da obrigatoriedade dos cobradores. Para os cenários 1 e 2 (privatização e liquidação, respectivamente) foi considerada a redução anual de 10% do quadro de cobradores, frente ao total de 585. Para os Cenários 3 e 4 (nos quais a empresa permanece sob controle estatal) a premissa adotada foi de redução de 5% ao ano no número de cobradores, dada a natureza rígida do emprego estatal. É importante destacar que foi assumido que a medida passa a valer a partir de 01/01/2022, considerando sua tramitação legal ao longo de 2021.

*Tabela 4 - Estudo de impacto econômico da extinção da obrigatoriedade da presença de cobradores das operações da CARRIS, de 2022 a 2029, em milhares de reais*

Cenário	Variável	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1 e 2	Cobradores desligados no ano	58	58	58	58	58	58	58	58
	Economia cobradores anual (mil R\$)	2.664	2.679	2.715	2.726	2.768	2.797	2.830	2.869
	Custo demissão (mil R\$)	-754	-754	-754	-754	-754	-754	-754	-754
	Economia líquida das demissões do ano	1.910	1.925	1.962	1.972	2.015	2.043	2.077	2.115
	Economia TOTAL do ano (mil R\$)	1.910	4.589	7.305	10.030	12.799	15.596	18.426	21.294
3 e 4	Cobradores desligados no ano	29	29	29	29	29	29	29	29
	Economia TOTAL do ano (mil R\$)	916	2.217	3.536	4.860	6.206	7.565	8.942	10.337

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Pode ser verificado, mediante tabela anterior, que o efeito cumulativo dos desligamentos representa uma economia substancial para a companhia, independente do cenário analisado. Nos Cenários 1 e 2, por exemplo, a economia com o desligamento de cobradores ao longo de 8 anos representa R\$ 91,9 milhões de economia para a empresa.

#### 2.1.1.1. Medidas e Riscos Jurídicos

Em relação ao impacto jurídico, é observada a possibilidade de ocorrerem demissões sem justa causa no âmbito de uma sociedade de economia mista, desde que haja uma motivação que seja verdadeira (fartamente comprovada por documentos), que

indique um interesse público (e não mera liberalidade do gestor) e, em caso de rescisões coletivas, principalmente após negociação sindical e, ainda assim, somente depois de amplamente demonstrado que a empresa esgotou as opções possíveis e conhecidas que permitiriam equacionar os problemas financeiros. Caso a empresa não siga este procedimento, os casos podem ser anulados, pois não obedecem aos critérios estabelecidos tanto na lei como na jurisprudência consolidada do TST à luz da decisão do STF no RE 589.998.

A premissa jurídica de cunho trabalhista preconiza que a motivação para a demissão de colaboradores deve ser comprovada, não apenas alegada. Neste ínterim, a motivação deve ser atual, relevante, pública, privada e caracterizada como o último recurso da empresa para demitir.

Ainda assim, toda decisão é passível de ser questionada pelo Poder Judiciário e, tendo em vista uma construção jurisprudencial, até que haja uma decisão final do TST, ou do próprio STF, para a dispensa em massa evitar questionamentos do Poder Judiciário, seria necessária uma prévia negociação coletiva.

Cabe ressaltar, que apesar da jurisprudência farta acerca do assunto, a matéria foi remetida novamente ao STF, tendo sido recebida pelo Ministro Alexandre de Moraes, em 2018, que decretou a suspensão do processamento de todas as demandas pendentes no país que tratem da dispensa imotivada de empregado de empresa pública e de sociedade de economia mista admitido por concurso público, fundamentado no artigo 1.035, parágrafo 5º, do Código de Processo Civil (CPC), o que pode culminar numa alteração de entendimento anteriormente firmado. Contudo, ainda não ocorreu decisão final acerca do assunto.

Portanto, ainda que haja possibilidade de alteração de entendimento, atualmente, não se elimina a possibilidade jurídica de demissão sem justa causa na CARRIS, desde

que com motivação comprovada, onde inclusive recomenda-se o emprego prévio de outros recursos possíveis para fazer o desligamento desses funcionários, como acordos e proposta de PDV.

### 2.1.1.2. *Etapas e Prazo de Implementação*

A desobrigação da função do cobrador, como já observada em outras capitais, pode ser definida em 3 principais macro etapas: Estudo de Viabilidade, Adaptação e Adequação e Avaliação. A tabela a seguir, apresenta um cronograma estimado para a medida transversal, apresentando as principais atividades que devem vir a ser realizadas.

*Tabela 5 - Cronograma: Desobrigação da função do cobrador*

Macroetapa	Atividade	Descrição	Prazo estimado (Dias)
Estudo de Viabilidade	Integração entre informações do Sistema TRI e EPTC	Definição do nível de integração necessária entre as informações que serão recolhidas pelo Sistema TRI e as informações que são necessárias ao órgão regulador (EPTC)	60
	Definição do grau de impacto e investimentos necessários para o sistema de bilhetagem eletrônica	Definição dos investimentos necessários em aplicação e melhorias para o Sistema de Bilhetagem Eletrônica, estimando um aumento compulsório na utilização devido a extinção do recebimento em dinheiro que pode ser aplicada em conjunto	30
Adaptação e Adequação	Elaboração e aprovação do projeto de lei.	Elaboração, tramitação e aprovação do projeto de lei na Câmara de Vereadores	240
	Adaptação do posto de trabalho do Motorista	Adaptação do posto de trabalho do motorista, visto a necessidade de recebimento das passagens e as novas atribuições que deverão ser alocadas à função.	15
	Capacitação dos Motoristas	Capacitação dos motoristas, no que envolve a atribuição de cobrança de passagem com o recebimento, a fim de evitar acidentes e manter o nível de qualidade do serviço	30
Avaliação	Levantamento dos resultados financeiros efetivos da extinção do numerário	Consolidação dos resultados da extinção do numerário, análise dos resultados esperados para o horizonte de análise definido no Planejamento e no PL	30

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

Os prazos estimados na tabela foram definidos tomando como base processos similares de desobrigação da presença de cobrador nos ônibus, que ocorreram em outras capitais brasileiras, de acordo com informações disponibilizadas pelo NTU - Associação Nacional de Empresas de Transporte Urbano. É importante ressaltar que, desde 2017, tramita pela câmara de vereadores de Porto Alegre o PL 015/17, que visa autorizar para as empresas de transporte público a não-reposição dos cobradores que venham a se desligar da empresa. O projeto de lei, bem como a mudança gradual para um modelo em que a extinção do numerário das operações também ocorra, dependem de aprovação legislativa. Dessa maneira, é de se esperar que as atividades que requerem medidas legislativas observem um prazo estimado maior.

### ***2.1.2. Extinção do Numerário das Operações***

Esta proposição tem como objetivo extinguir o recebimento do valor das passagens em dinheiro vivo, o que acarreta em redução no volume de trabalho do setor de recebedoria e possibilita a readequação do processo neste setor. Os cobradores também sofrem o impacto desta proposição, tendo em vista que ao realizar a implementação, a necessidade de horas extras é reduzida.

A atual demanda de usuários que utilizam dinheiro será absorvida pelo uso do cartão TRI, o que implica em pagamentos adicionais à ATP, pois são cobrados 3% de taxa de gerenciamento sobre esses valores. Para entender a alteração econômica gerada na empresa por esta proposição, foi realizada uma modelagem econômica e financeira, descrita a seguir.

Para realizar a modelagem econômica e financeira do impacto da extinção do numerário das operações foram considerados: os custos com a redução de mão de obra no setor de Recebedoria, os custos com horas extras de cobradores, os custos com contratação de serviço de transporte de valores e o custo de recebimento do valor das

passagens adicionais pelo sistema TRI. Como as medidas serão analisadas mediante a sua aplicação conjunta aos cenários, tal custo foi desconsiderado para evitar que seja duplamente considerado.

De acordo com entrevistas realizadas com colaboradores da recebedoria, com o mapeamento de processos do setor e benchmarks realizados, foi possível estimar uma redução de 3 funcionários no quadro do setor, partindo da premissa de que ainda será utilizado o sistema manual de digitação de BADs e que, portanto, a atividade de transpassá-los ao sistema ainda será necessária. O custo anual médio para a CARRIS de um funcionário da Recebedoria é de R\$ 68.672, enquanto o custo estimado de demiti-lo é de R\$ 29.400, considerando multa de 40% sobre FGTS e pagamento de indenização de décimo terceiro e férias, proporcionais a um período de 1 ano trabalhado.

Ainda na modelagem, foi considerada a extinção de 100% dos gastos com horas extras de cobradores, dado que, somada à implementação do sistema de cofres boca-de-lobo nos ônibus, a extinção do recebimento em dinheiro extingue também a necessidade da atividade de prestação de contas, a qual fazia com que os cobradores se deslocassem até a sede da empresa após o expediente para realizar a entrega do dinheiro. Foi considerada também a extinção da contratação de serviço de transporte de valores para a movimentação do numerário, a qual representa em média R\$ 400.000 por ano.

Por fim, o valor que não seria mais recebido em espécie deverá entrar na forma de utilização dos cartões TRI nas catracas eletrônicas dos veículos. Sobre esse valor é cobrada uma taxa de 3% à ATP, referente à gestão do sistema de pagamento. Logo, nas projeções foi considerada a cobrança dessa taxa sobre o valor que atualmente é recebido em dinheiro, o qual representa, em média, 20% da receita total da companhia.

Na tabela a seguir é apresentado o estudo de impacto econômico da medida transversal de extinção do recebimento de numerário das operações da CARRIS, de 2022

a 2029, contemplando as premissas citadas anteriormente.

*Tabela 6 - Estudo de impacto econômico da extinção do numerário das operações da CARRIS, de 2022 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Recebedores Desligados	2	1	0	0	0	0	0	0
Economia Recebedores Anual	134	67	0	0	0	0	0	0
Economia Recebedores Acumulada	134	201	201	201	201	201	201	201
Custo Hora Extra Cobrador Anual	781	781	781	781	781	781	781	781
Custo Carro Forte Anual	400	400	400	400	400	400	400	400
Custo 3% ATP	-825	-821	-818	-815	-812	-810	-808	-807
Custo Demissão Recebedores	-59	-29	0	0	0	0	0	0
Economia Extinção Dinheiro	431	531	564	567	570	572	574	575

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Como pode ser observado na tabela anterior, a medida gera uma economia para a companhia de R\$ 548 mil ao ano em média, mesmo desconsiderando a economia proveniente da possível redução do quadro de cobradores. A premissa utilizada para a redução de funcionários da Recebedoria estipula a redução de 2 funcionários no primeiro ano de implementação da medida e um no segundo, supondo que seja necessário observar o período de transição de atividades, repasse de conhecimento e adaptação dos fluxos de atividades e estrutura física do setor.

O dinheiro em espécie tem um custo invisível atrelado ao tempo gasto em sua manipulação, roubos, recebimento de notas falsas, além de problemas gerados pela falta de troco. No caso da CARRIS, há despesas de cunho trabalhista, haja vista existir um setor com colaboradores designados para tal atividade.

#### 2.1.2.1. Medidas e Riscos Jurídicos

O risco jurídico dessa medida transversal está atrelado à Lei das Contravenções Penais, materializada no Decreto-Lei nº 3.688, de 03 de outubro de 1941, a qual já

estabelecia, através do art. 43, que comete infração penal, estando sujeito a multa, quem se recusa a receber, pelo seu valor, moeda de curso legal no país.

Aliado a esta norma, há o disposto no artigo 315 do Código Civil o qual prevê que: “as dívidas em dinheiro deverão ser pagas no vencimento, em moeda corrente e pelo valor nominal (...)”

Desta forma, é possível concluir que o único meio de pagamento de aceitação obrigatória é a moeda corrente nacional (dinheiro vivo). Assim, outros meios de pagamentos, tais como o cheque, cartões de crédito ou de débito são facultativos, podendo o fornecedor optar ou não em recebê-los.

Contudo, há a possibilidade de mitigar o referido efeito, transferindo o local de venda através de moeda corrente para pontos específicos, em terminais distribuídos estrategicamente no Município, respeitando assim os ditames legais mencionados, mas, em contrapartida, retirando de dentro dos veículos a necessidade de recebimento em espécie. Para atendimento desta medida, é indispensável que haja diversidade nos pontos de atendimento, a fim de garantir o acesso aos usuários na compra da passagem com a utilização de moeda corrente.

Dado que não foram encontradas restrições legais à implantação da medida, em nenhuma esfera de jurisdição, entende-se que esta poderia ser implantada mediante Decreto Municipal, que permita às companhias de transporte coletivo do Município o recebimento do valor das passagens nos veículos apenas via cartão integrado ao sistema TRI. Haveria necessidade de realizar a já mencionada implantação de pontos descentralizados de aquisição de crédito para o cartão, onde o dinheiro em espécie continuaria sendo recebido, em respeito ao Decreto-Lei nº 3.688, de 03 de outubro de 1941. É importante que o modelo de investimentos e de adequação de estrutura para

implantação da medida sejam elaborados em conjunto pela PMPA, EPTC, ATP e CARRIS, objetivando um sistema que não prejudique a qualidade do serviço ao usuário.

O modelo do Decreto Municipal para instituição da medida em questão possui respaldo, por exemplo, nos Decretos nº 19.654/2017 e nº 20.123/2018, os quais determinam às concessionárias a disponibilização de plataformas eletrônicas, no primeiro, e plataformas eletrônicas de internet (dispositivos móveis e websites), no segundo, que possibilitem aos usuários a “[...] aquisição e recarga de créditos de passe antecipado, vale-transporte e passagem escolar [...]”, por meio de cartões de crédito, débito e outros meios de pagamento disponíveis.

Ainda é possível buscar auxílio do Procon Municipal e/ ou Ministério Público, a fim de firmar ajustamentos de condutas para adoção da extinção do numerário, contendo assim, o regramento para tanto, atendendo a demanda dos usuários juntamente ao objetivo da CARRIS.

#### *2.1.2.2. Etapas e Prazo de Implementação*

Muito similar à desobrigação da função do motorista, a extinção do numerário da operação já acontece em outras cidades brasileiras como, Belo Horizonte - MG, Palmas - TO, São José dos Pinhais - PR, entre outras. De acordo com o NTU, em todos os casos observados, foi necessária a ampliação e melhoria do Sistema de Bilhetagem Eletrônico da cidade, visando aumentar o número de postos de venda e recarga de cartões para diminuir as falhas do sistema. As principais macro etapas para a implementação da medida são: Estudo de Viabilidade, Adaptação e Adequação e Avaliação. A tabela a seguir, apresenta um cronograma estimado para a medida transversal, apresentando as principais atividades que devem ser realizadas.

*Tabela 7 - Cronograma: Extinção do Numerário da Operação*

Macroetapa	Atividade	Descrição	Prazo estimado (Dias)
Estudo de Viabilidade	Definição do grau de impacto e investimentos necessários para o sistema de bilhetagem eletrônica	Definição dos investimentos necessários em aplicação e melhorias para o Sistema de Bilhetagem Eletrônica, estimando um aumento compulsório na utilização devido a extinção do recebimento em dinheiro	15
Adaptação e Adequação	Adaptação do posto de trabalho do cobrador	Adaptação do posto de trabalho do cobrador, visto a não necessidade de recebimento das passagens e as novas atribuições que deverão ser alocadas à função.	15
	Capacitação e/ou realocação dos Colaboradores	Capacitação e/ou realocação dos colaboradores envolvidos com o recebimento do numerário, a fim de evitar a descontinuidade de atividades e manter o nível de qualidade do serviço	30
	Elaboração e publicação de Decreto Municipal	Elaborar e publicar Decreto Municipal que permita às companhias extinguir o recebimento em espécie dentro dos veículos, incluindo as contrapartidas necessárias de adequação da infraestrutura destes e/ou de investimentos em pontos físicos de carga, por exemplo	60
Avaliação	Levantamento dos resultados financeiros efetivos da extinção do numerário	Consolidação dos resultados da extinção do numerário, análise dos resultados esperados para o horizonte de análise definido no Planejamento	30

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

De maneira geral, o prazo para implementação dessa medida foi estimado, considerando a tramitação legislativa necessária e a tramitação entre os órgãos responsáveis. A extinção do numerário da operação passa a ser operacionalmente viável, somente com a integração entre as informações recolhidas pelo sistema TRI e o órgão regulador (EPTC) já consolidada, uma vez que extinto o numerário da operação, os BADs - Boletins de Acompanhamento Diário - com essas alterações, podem ser aperfeiçoados. Entretanto, os BADs legalmente não podem ser retirados da operação, com a adequação desta ferramenta as informações sobre o sistema de transporte público podem passar a ser exclusivamente eletrônica.

### ***2.1.3. Elevação do Parâmetro de Ocupação dos Ônibus***

Para a modelagem econômica da medida transversal da elevação do parâmetro de ocupação dos veículos, foi utilizada a mesma metodologia de dimensionamento de frota empregada na Entrega 2 – Avaliação Técnico Operacional. Na metodologia, o cálculo da necessidade de veículos por linha se baseou em dados do horário de pico, referentes à projeção de demanda, ocupação média, capacidade média dos veículos e proporção entre os tipos de veículos empregados para cada linha.

O valor adotado para o parâmetro de ocupação dos veículos para o presente estudo é de 5 passageiros/m<sup>2</sup>, frente aos 4 passageiros/m<sup>2</sup> atualmente determinados pela EPTC. Como os veículos possuem capacidades distintas para passageiros sentados e em pé, a alteração do parâmetro impacta apenas na capacidade de passageiros em pé. Logo, o aumento de 25% do parâmetro não impacta numa elevação de igual valor na capacidade dos veículos. No caso da CARRIS, a capacidade média total de seus veículos padrão e articulados é de, respectivamente, 73 e 111 passageiros. Com a implantação da medida proposta no presente tópico, as capacidades elevam para 80 nos veículos padrão e 121 nos articulados, refletindo ganhos de pouco mais de 9%.

As variáveis consideradas para cálculo do efeito econômico da medida são: a receita com venda de veículos usados, a economia na compra de veículos novos, o impacto da redução da depreciação sobre o imposto (incluído posteriormente, na projeção de cada cenário), economia com motoristas e economia com a redução na rodagem. Na tabela a seguir são apresentados os resultados obtidos com a projeção de impacto econômico da elevação do parâmetro de ocupação de 4 para 5 passageiros/m<sup>2</sup>, de 2022 a 2029. A economia é calculada frente ao cenário base, o qual considera a CARRIS em seu estado atual, apresentado na Entrega 4 – Avaliação do Valor de Mercado. Na tabela a seguir, a economia da aplicação da medida ao Cenário 3 é apresentada separadamente pois este já contempla a redução da quantidade de linhas operadas pela companhia, logo

a economia deste se refere apenas às linhas remanescentes.

*Tabela 8 - Estudo de impacto econômico da elevação do parâmetro de ocupação dos veículos da CARRIS, de 2022 a 2029, em milhares de reais*

Cenários	Variável	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1, 2 e 4	Redução de veículos frente ao cenário base	27	25	21	22	21	18	23	19
	Kms não rodados (mil Km)	226,0	207,3	182,6	199,6	171,1	161,1	198,6	170,4
	Receita com venda de veículos (mil R\$)	1.369	-239	-80	-344	0	-239	-92	0
	Economia na compra de veículos (mil R\$)	158	403	385	368	359	355	572	552
	Economia motoristas (mil R\$)	2.049	1.905	1.606	1.706	1.644	1.426	1.842	1.536
	Redução de custos de rodagem (mil R\$)	432	395	348	380	321	305	375	323
	Resultado (mil R\$)	4.007	2.464	2.260	2.109	2.324	1.848	2.696	2.411
3	Redução de veículos frente ao cenário base	9	12	8	9	8	8	10	7
	Kms não rodados (mil Km)	82,0	109,0	73,0	82,0	70,5	73,0	90,6	61,4
	Resultado (mil R\$)	1.045	582	798	563	910	927	891	923

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Conforme pode ser observado na tabela anterior, o aumento da capacidade dos veículos permite uma redução de 27 veículos da frota, ou seja, no horário de pico serão realizadas 27 tabelas horárias a menos, reduzindo, conseqüentemente, o número de viagens. Por conseqüência, a redução do número de veículos impacta nas projeções de venda e aquisição de veículos, expressas na terceira e quarta linha da tabela, além de reduzir os custos com depreciação, já que a frota foi reduzida. A economia com mão de obra contempla apenas a redução do quadro de motoristas, já que a redução com cobradores já foi tratada na medida transversal 3.1.1. e será computada de forma agregada na aplicação destas aos cenários. Por fim, com a redução de viagens, é possível avaliar que a companhia rodará em média 190 mil quilômetros a menos por ano, frente ao caso base (que impacta os cenários 1, 2 e 4), e 80 mil quilômetros a menos no Cenário 3.

É possível verificar, portanto, que a medida apresenta impacto positivo sobre as operações da companhia em todos os cenários analisados. De 2022 a 2029, a medida permite economia total de R\$ 20,1 milhões nos cenários 1, 2 e 4 e R\$ 6,6 milhões no Cenário 3.

#### 2.1.3.1. Medidas e Riscos Jurídicos

Em análise aos parâmetros de ocupação de ônibus referente a transporte coletivo municipal, ocorrem restrições pontuais, em 2020 e 2021, diante da pandemia de COVID-19, as quais serão abordadas abaixo.

A ANTT apenas regulamentou a prestação do serviço regular de transporte rodoviário coletivo interestadual semiurbano de passageiros, através a Resolução n. 5.861/2019, considerando a taxa de ocupação máxima de 4,5 passageiros/m<sup>2</sup> (quatro vírgula cinco passageiros por metro quadrado) no período de maior fluxo e 3 passageiros/m<sup>2</sup> (três passageiros por metro quadrado) no período médio, demonstrando que o aumento proposto está dentro de parâmetros razoáveis. Esclarece-se que a resolução não se aplica a CARRIS, mas foi apresentada no intuito de demonstrar a razoabilidade da medida, ressaltando ainda que resolução mencionada se aplica ao transporte interestadual semiurbano de passageiros, onde pode se esperar menores parâmetros de ocupação frente ao transporte municipal coletivo, devido às maiores distâncias, velocidades e consequentes exigências de segurança.

Contudo, em virtude do estado de calamidade pública imposto pela pandemia de COVID-19, o prefeito municipal de Porto Alegre, através do Decreto nº 20.625/20, alterado posteriormente pelo Decreto nº 20.749/20, determinou que o transporte coletivo de passageiros deverá ser realizado observando-se a lotação máxima de passageiros em pé de 20 (vinte), nos ônibus comuns, e 30 (trinta) nos ônibus articulados (além dos passageiros sentados), sendo vedado o embarque nos veículos que atingirem esse limite,

o que deve ser considerado para o cálculo de passageiro por metro quadrado enquanto perdurar o estado de calamidade pública e, especialmente, a pandemia de COVID-19.

Ademais, o Edital de Concorrência Pública de Porto Alegre nº 001/2015, em seu Anexo III (Requisitos Mínimos para a Prestação do Serviço de Transporte Coletivo por Ônibus) determina que o parâmetro de ocupação dos veículos operadores do sistema municipal deva ser de, no máximo, 4 passageiros/m<sup>2</sup>. Em termos práticos, visando a operacionalização da medida, é recomendado que haja acordo prévio entre EPTC, CARRIS, ATP e PMPA, de forma a determinar o novo valor do parâmetro e seus impactos nas operações das empresas e tabelas horárias. A medida pode ser implementada por meio de Decreto Municipal, alterando disposições estabelecidas no Edital de Concorrência Pública nº 001/2015. O formato já foi utilizado para alteração de outros parâmetros do contrato de licitação, como, por exemplo, nos Decretos Municipais nº 19171/2015, nº 20192/2019 e nº 20483/2020, os quais tratam do processo de revisão tarifária.

#### 2.1.3.2. Etapas e Prazo de Implementação

Quanto às etapas e prazo de implementação, as principais atividades necessárias estão relacionadas com a avaliação e elaboração da proposta; Tramitação legislativa e tramitação junto ao órgão regulador. A tabela a seguir apresenta o cronograma estimado.

*Tabela 9 - Cronograma: Elevação do Parâmetro de Ocupação dos Ônibus*

Macroetapa	Atividade	Descrição	Prazo estimado (Dias)
Avaliação e Elaboração da Medida	Definir novos parâmetros para ocupação dos ônibus.	Definição, com base em estudo técnico, novos parâmetros para a ocupação dos ônibus (Atualmente 4 passageiros/m <sup>2</sup> )	180
	Mensurar o impacto da medida no sistema de transporte público.	Mensuração dos possíveis efeitos da medida, em relação a frequência de linhas, nível de qualidade do serviço e outras determinações regulatórias	60
Tramitação junto ao órgão regulador	Adequação das diretrizes do sistema de transporte junto ao órgão regulador.	Adequação das diretrizes do sistema de transporte público, considerando a elevação do parâmetro de ocupação	60
	Dimensionamento e adequação do quadro de linhas.	Adequação do quadro de linhas, considerando o número mínimo de horários necessários no período de pico	60
Oficialização da medida	Elaboração e publicação de Decreto Municipal	Elaborar e publicar Decreto Municipal que determine a alteração do parâmetro de ocupação dos veículos, disposto no Anexo III do Edital de Concorrência Pública nº 001/2015	20

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Para estimativa dos prazos de cada uma das etapas sugeridas, foi tomado como base processos similares já tramitados, os quais também tratavam de alterações de parâmetros do sistema de transporte público, como por exemplo o processo de desativação da Linha C4, assim como o processo de redistribuição de linhas.

#### **2.1.4. Redistribuição da Demanda de Pico para Horários de Entre Pico**

A modelagem da medida transversal de redistribuição da demanda do horário de pico busca estimar os efeitos nas operações da CARRIS da implantação de medidas pelo poder público, que visam a redução de passageiros transportados no horário de maior lotação. Apesar de existirem diversas medidas que podem ocasionar tal efeito, como, por exemplo, tarifas diferenciadas para os horários de pico e entre-pico, não é objetivo do

presente relatório determinar qual a medida mais adequada, mas sim apenas analisar seu impacto sobre os custos da companhia.

O horário de pico é determinante no dimensionamento dos recursos alocados nas operações das companhias de transporte, visto que é o momento em que mais se realizam viagens simultâneas, ocupando mais veículos, motoristas, cobradores e fiscais.

Para a modelagem da presente medida foi utilizada a premissa de que a política de redistribuição de demanda seria capaz de reduzir a quantidade de passageiros do horário de pico em 5%. A partir daí, de forma análoga à medida de elevação do parâmetro de ocupação dos ônibus, foram analisadas as principais variáveis impactadas pela mudança, sendo estas: a receita com venda de veículos usados, a economia na compra de veículos novos, o impacto da redução da depreciação sobre o imposto (incluído posteriormente, na projeção de cada cenário), economia com motoristas e economia com a redução na rodagem.

Na tabela a seguir podem ser observados os cálculos e resultados para o impacto da medida sobre os cenários analisados no presente relatório. O período analisado é de 2022 a 2029 e as economias são calculadas pelo comparativo com o cenário base, ou seja, a CARRIS em seu estado atual, conforme apresentado na Entrega 4 - Avaliação do Valor de Mercado. É importante destacar que o Cenário 3 considera a economia da medida transversal apenas sobre as linhas remanescentes da redução das operações proposta no mesmo.

*Tabela 10 - Estudo de impacto econômico da redistribuição de 5% da demanda da CARRIS no horário de pico, de 2022 a 2029, em milhares de reais*

Cenários	Variável	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1, 2 e 4	Redução de veículos frente ao cenário base	19	10	14	14	15	14	14	12
	Kms não rodados (mil Km)	176,7	100,8	138,3	140,1	138,7	138,8	132,9	120,3
	Receita com venda de veículos (mil R\$)	-331	-716	-344	-185	-239	-92	-398	-252
	Economia na compra de veículos (mil R\$)	603	898	877	878	1.365	1.617	1.789	1.845
	Economia motoristas (mil R\$)	1.448	765	1.086	1.096	1.188	1.121	1.132	984
	Redução de custos de rodagem (mil R\$)	337	192	263	263	263	262	252	227
	Resultado (mil R\$)	2.057	1.139	1.882	2.052	2.578	2.908	2.775	2.804
3	Redução de veículos frente ao cenário base	11	8	8	7	6	7	7	6
	Kms não rodados (mil Km)	73,0	56,4	63,9	56,4	44,1	56,4	54,8	43,0
	Resultado (mil R\$)	1.006	634	814	647	613	797	797	678

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Conforme pode ser verificado na tabela anterior, a medida transversal de redistribuição da demanda do horário de pico permite, em 2022, a redução de 19 veículos da frota da companhia, mediante a redução de igual valor do número de viagens realizadas nesta faixa horária. Para os cenários 1, 2 e 4, a medida proporciona uma economia acumulada, no período analisado, de R\$ 18,2 milhões. Para o Cenário 3 a economia é de R\$ 6,0 milhões, dada a redução de 11 veículos da frota de 2022.

É possível verificar que são vendidos menos veículos usados do que no cenário base, já que a receita com a venda de veículos usados, no comparativo, é negativa. Entretanto, a medida proporciona uma economia na aquisição de veículos novos, ou seja, a companhia mantém um pouco mais os veículos usados na frota até substituí-los por novos.

### 2.1.4.1. Etapas e Prazo de Implementação

De modo geral, para redistribuição da demanda de passageiros são necessárias 3 macroetapas: Avaliação e elaboração das medidas a serem tomadas; Tramitação legislativa e tramitação junto ao órgão regulador. As principais atividades de cada uma das macroetapas sugeridas estão descritas na tabela a seguir.

*Tabela 11 - Cronograma: Redistribuição da demanda entre o período de pico e entre-pico*

Macroetapa	Atividade	Descrição	Prazo estimado (Dias)
Avaliação e Elaboração da Medida	Definir medidas a serem implementadas para redistribuição da demanda.	Definição, com base em estudos técnicos, da medida a ser implantada, visando o benefício máximo aos usuários e impacto mínimo para as empresas	180
	Analisar a viabilidade operacional e mensurar impacto no sistema de transporte público.	Mensuração dos possíveis efeitos da medida, em relação a frequência de linhas, nível de qualidade do serviço e outras determinações regulatórias	120
Tramitação Legislativa	Elaboração e aprovação do projeto de lei ou outras medidas infralegais.	Elaboração, tramitação e aprovação do projeto de lei na Câmara de Vereadores ou estabelecimento de medida infralegal	240
Tramitação junto ao órgão regulador	Adequação das diretrizes do sistema de transporte junto ao órgão regulador.	Adequação das diretrizes do sistema de transporte público e redistribuição das linhas (se necessário), considerando os novos parâmetros de demanda	120
	Dimensionamento e adequação do quadro de linhas.	Adequação do quadro de linhas, considerando o número mínimo de horários necessários no período de pico	60

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Bem como a elevação do parâmetro de ocupação dos ônibus, por se tratar de uma medida que tem influência de diversos fatores exclusivos à CARRIS, a estimativa do prazo para implementação, assim como as atividades a serem executadas para a redistribuição da demanda, foram sugeridas com base em processos anteriores já

tramitados.

### **2.1.5. Venda do Terreno da CARRIS**

A medida busca considerar os ganhos em potencial para CARRIS com uma reestruturação imobiliária, vendendo os terrenos e imóveis atuais para iniciar a locação de outro imóvel, onde se possa inclusive obter ganhos de eficiência com a dimensão da estrutura.

De acordo com o laudo de avaliação imobiliário realizado por perito técnico habilitado, apresentado na Entrega 3 – Diagnóstico da Situação Atual, os terrenos e imóveis da CARRIS somados apresentam valor de mercado de R\$ 53.374.000, frente ao seu valor contábil em balanço patrimonial de R\$ 13.236.000. A CARRIS, por se configurar como empresa de sociedade anônima de economia mista, cuja apuração contábil de lucros ocorre pelo sistema de lucro real, está sujeita à tributação de operações de alienação de bens e direitos, de qualquer natureza, passíveis de apuração de ganho de capital, de acordo com as seguintes alíquotas expressas na tabela a seguir, conforme Lei nº 13.259, de 16 de março de 2016.

*Tabela 12 - Incidência de alíquotas sobre ganho de capital na alienação de bens de Pessoa Jurídica*

Alíquota	Faixa de Valor
15,0%	Até R\$ 5.000.000
17,5%	De R\$ 5.000.000 a R\$ 10.000.000
20,0%	De R\$ 10.000.000 a R\$ 30.000.000
22,5%	Acima de R\$ 30.000.000

*Fonte: Lei nº 13.259, de 16 de março de 2016.*

Conforme pode ser verificado na tabela anterior, as alíquotas variam entre 15% e 22,5% dependendo da faixa de valor do ganho de capital. As alíquotas, entretanto, dizem

respeito à parcela do ganho de capital que está na respectiva faixa. No caso da venda do terreno da companhia, o ganho de capital estimado é de R\$ 43,128 milhões, dado pela diferença do valor de mercado para o valor residual contábil. Sobre este valor, portanto, o imposto resultante a ser pago seria de R\$ 8.581.050.

Para a estimativa do custo de aluguel a ser assumido pela empresa, foram utilizados os dados do levantamento da perícia imobiliária quanto ao valor de locação do metro quadrado do bairro Partenon, do município de Porto Alegre, onde se localizam atualmente os imóveis da companhia. De acordo com a pesquisa FIPE ZAP, de 2019, o custo médio de locação no bairro foi de R\$ 17,29/m<sup>2</sup>. Para fins da estimativa do valor de aluguel, foi considerada a área construída atual da companhia, de 10.761 m<sup>2</sup> e o valor de locação do metro quadrado apresentado. Foi ainda considerado que a companhia pode otimizar a utilização do espaço, dada a redução prevista no tamanho da frota e consequente demanda das oficinas, resultando numa diminuição estimada de 20% na área necessária para as instalações da empresa.

Na tabela a seguir pode ser verificada a projeção financeira da medida transversal de venda do terreno atual e locação de novo imóvel para as operações da companhia, de 2022 a 2029. Foi considerado ainda, em 2022, um custo de R\$ 2 milhões, referente à mudança e instalação de equipamentos, maquinário e veículos na nova localidade da companhia.

*Tabela 13 - Impacto econômico da venda do imóvel atual da CARRIS e locação de novo imóvel, de 2022 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Custo Aluguel	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786
Custo Mudança e Instalação	-2.000	-	-	-	-	-	-	-
Valor de Venda	-	56.374	-	-	-	-	-	-
Imposto Sobre Rendimento	-	-8.581	-	-	-	-	-	-
Venda do Terreno + Aluguel	-3.786	46.007	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786

*Fonte: Laudo de Avaliação Imobiliária. elaborado por Luciano Ventura - CREA-PR 32620/D e Valor & Foco (2020)*

Conforme pode ser observado na tabela anterior, o custo do aluguel projetado anual é de R\$ 1,78 milhão, iniciando já em 2022, prevendo que o aluguel e a mudança ocorreram antes da efetiva liquidação da venda do imóvel atual. Ainda, foi considerado que em 2023 ocorre a entrada, de fato, do valor referente à venda do imóvel.

#### 2.1.5.1. Medidas e Riscos Jurídicos

Para verificar a possibilidade de venda do terreno que pertence a CARRIS, foram analisadas as matrículas dos mesmos, nº 59.500 e nº 59.501, do Registro de Imóveis da 3ª Zona de Porto Alegre, ressaltando que estão atualizadas até 10/12/2020, portanto, caso tenha ocorrido qualquer alteração posterior, não será considerada neste relatório. Além disso, as matrículas foram originadas em virtude do desmembramento da matrícula originária nº 25.254 do mesmo cartório, entretanto a Prefeitura de Porto Alegre não tinha informações sobre quais foram os motivos que levaram a esse desmembramento, logo não serão considerados nessa análise.

Cabe esclarecer que a Lei Complementar Municipal nº 866/19 não se aplica aos imóveis da matrícula, uma vez que pertencem a CARRIS, sociedade de economia mista, sendo que a referida legislação trata da criação de Programa de Aproveitamento e Gestão dos Imóveis Próprios Municipais de Porto Alegre, com o objetivo de possibilitar ao Executivo Municipal melhor gerir os bens imóveis próprios e de suas autarquias e fundações, por meio de alienações, permutas e a adequada destinação.

A matrícula nº 59.501 não apresenta nenhum gravame nos termos analisados, no que o imóvel pode ser alienado, devendo ser precedido de avaliação formal do bem contemplado e licitação na modalidade concorrência, em conformidade com a Lei nº 13.303/16 e Lei nº 8.666/96.

Por sua vez, a matrícula nº 59.500 apresenta penhora referente ao processo nº 0021007-40.2018.5.04.0015, ocorrida em 14 de novembro de 2019, por indicação da CARRIS nos autos diante da execução do débito trabalhista de R\$ 1.572.693,30 (um milhão e quinhentos e setenta e dois mil e seiscentos e noventa e três reais e trinta centavos). Assim, para possibilitar a venda desse imóvel, seria necessário solicitar a substituição do bem a penhora, o que dependeria de apreciação nos autos para esse aceite. Caso possibilitado, o bem ficaria livre do ônus podendo ser alienado nos moldes descritos no parágrafo anterior.

#### 2.1.5.2. Etapas e Prazo de Implementação

De acordo com o Laudo de Avaliação Imobiliária dos terrenos da CARRIS, foi constatado que os imóveis apresentam uma baixa perspectiva de liquidez, devido ao porte da negociação e a dificuldade de utilização das benfeitorias, para outros fins, diferentes do que vem sendo utilizado, o que também limita o perfil dos prováveis compradores. Assim, a tabela seguir apresenta as principais etapas e prazos para implementação da medida.

*Tabela 14 - Cronograma da Venda do Terreno da CARRIS*

Macroetapa	Atividade	Descrição	Prazo estimado (Dias)
Administrativa	Levantamento das informações de incorporação e outros débitos.	Definição de quais serão os critérios necessários para o colaborador estar elegível à adesão ao plano.	90
	Levantamento de Interesse Público	Levantamento quanto aos pedidos formulados por órgão da administração pública para utilização de imóvel proposto para alienação com o objetivo de caracterizar ou não o interesse público ou social na manutenção da titulação do imóvel na União	90
	Avaliação imobiliária	Levantamento do valor de mercado do imóvel	30
	Elaboração e abertura de edital público de concorrência	Elaborar os parâmetros do edital. Realizar abertura, capturar interessados e encerrar o procedimento.	90

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

As atividades sugeridas foram definidas, tomando como diretriz o Art. 17. da Lei 8666/93, o qual trata sobre o processo de alienação de bens na administração pública.

#### **2.1.6. Programa de Demissão Voluntária**

O Programa de Demissão Voluntária - PDV, também conhecido como plano de demissão incentivada é a forma encontrada pelo Estado para materializar uma redução de pessoal em empresas públicas, com conseqüente redução de quadro de funcionários e despesas em seu quadro. Desde 2014, diversas empresas públicas federais, incluindo as maiores em termos de faturamento, relevância social/econômica na sociedade brasileira e número de empregados, têm publicado documentos de PDVs.

Algumas das principais empresas públicas que divulgaram planos são, a saber:

Banco da Amazônia S.A – BASA, Banco do Nordeste do Brasil S.A – BNB, Casa da Moeda do Brasil – CMB, Empresa Brasil de Comunicação S.A – EBC, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB, Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais - CPRM, Centrais Elétricas Brasileiras S.A – ELETROBRAS, Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social - DATAPREV, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – (ECT) CORREIOS, Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO, Petróleo Brasileiro S.A – PETROBRAS, Banco do Brasil – BB, Caixa Econômica Federal - CAIXA e Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO.

A nível de benchmark, foi levantado por meio de estudos de PDVs aplicados nas empresas públicas anteriormente listadas, quais os fatores chaves considerados pela União na elaboração do plano. Um PDV, para ser publicado, passa por diversas etapas de um fluxo de muita negociação, ajustes e, por fim, publicação. Há que verificar, através de uma análise de lógica interna do texto dos documentos formais, analisando inclusive as similaridades e particularidades, o que a União estabelece como preponderante na redação final de tais documentos.

Ao analisar os documentos formais dos planos de demissão voluntária aplicados em empresas públicas, foram identificados cinco itens como termos fundamentais de um processo de elaboração de PDV, são eles:

- Condições para elegibilidade;
- Prazos para adesão e desligamento;
- Compartilhamento / Gestão do conhecimento do empregado;
- Incentivos financeiros;
- Incentivos sociais.

### 2.1.6.1. Das condições para elegibilidade

Um dos principais pontos de análise em documentos de PDV, necessariamente presente em todos, refere-se ao conjunto de características que tornam o empregado da empresa elegível (ou apto) para adesão. Geralmente, mas não em regra geral, envolvem questões previdenciárias e de idade.

Muitas empresas optam por priorizar o desligamento dos empregados que já estão aposentados ou se encontram bem próximos do registro formal de aposentadoria no INSS. Além do fator aposentadoria, as empresas costumam tornar expressa uma idade mínima do empregado, bem como um tempo mínimo de trabalho dentro da empresa. Esses são os três primeiros critérios gerais que compõem esta primeira análise.

### 2.1.6.2. Dos prazos para adesão e desligamento

De regra geral, embora as notícias de lançamentos de PDVs comecem a se tornar públicas antes mesmo da efetiva publicação do plano, o prazo para inscrição/adesão é curto. Em alguns casos, o empregado tem apenas dias para formalizar junto à empresa o seu desligamento. Porém, ao se inscrever como aderente ao PDV, o empregado não será desligado automaticamente, pois haverá também um prazo para desligamento. Observando os prazos estipulados pelas empresas públicas para adesão dos funcionários ao PDV, tem-se que as empresas trabalharam com prazos de adesão que variam entre 35 e 45 dias. É interessante ressaltar o caso do BNB - Banco do Nordeste, onde no PDV de 2017 houve dois prazos distintos e igualmente importantes. Havia o prazo de 9 dias para manifestação de interesse não vinculante ao PDV e após a divulgação da lista dos empregados aptos, o prazo de 4 dias para adesão efetiva.

### 2.1.6.3. Da gestão e compartilhamento de conhecimento

Das empresas analisadas, seis exigiram a construção de um plano de ação para

transmissão de conhecimento, e conseqüente transição entre os empregados aderentes e os que permaneceram trabalhando nas companhias. Em virtude da natureza das atividades de cada empresa, existiram períodos diferentes para essa transição. O plano de sucessão e repasse do conhecimento foi considerado um instrumento de planejamento para suavizar a perda de conhecimento natural com a saída dos empregados mais experientes.

Uma medida adotada pelas empresas foi a inclusão da participação efetiva do gestor na validação do plano, onde foi definido que se não fossem cumpridas todas as ações acordadas até a data do desligamento, o empregado não faria jus às indenizações previstas no PDV.

#### 2.1.6.4. *Dos incentivos financeiros e sociais*

O incentivo financeiro é, sem dúvida, com base na análise dos planos executados por empresas públicas, o fator que as empresas mais realçam e detalham como atrativo principal para a adesão. Foram identificadas diferentes maneiras de realizar o pagamento da indenização pecuniária, porém, na maioria dessas empresas, a variável tempo de trabalho na empresa guarda relação direta com o acréscimo no valor a ser recebido na rescisão. É prática comum entre as empresas analisadas que sejam definidos pisos e tetos para o montante da indenização pecuniária.

Nos casos observados, sobre o valor do incentivo financeiro não incidiram alíquotas de INSS, FGTS e Imposto de Renda na fonte e nem na declaração de ajuste anual.

Além dos incentivos financeiros são empregados também incentivos sociais, como forma adicional de atratividade do programa. A manutenção do plano de saúde/assistência médica, por exemplo, é o que mais se destaca nos casos analisados. Nos documentos analisados, foram observadas três formas distintas de lidar com o tema: manutenção do plano de saúde/assistência médica nas mesmas condições de empregado

apenas por um período; manutenção em definitivo e ajuda de custo em valor pecuniário. Os Correios, todavia, foram a única empresa, entre as analisadas, que não ofertou expressamente esse atrativo.

A tabela a seguir apresenta, de forma resumida, os cinco fatores-chave identificados na análise documental do Plano de Demissão Voluntária em empresas públicas.

*Tabela 15 - Resumo dos fatores-chaves de elaboração de PDV, considerando o plano executado em empresas públicas similares*

Empresa	Elegibilidade	Prazos	Troca de Conhecimento	Incentivos Financeiros	Incentivos Sociais
BNB	50 anos de idade e 17 anos de INSS.	Inscrição: 15 dias; Desligamento: 30 dias	Sim	15 salários brutos; Piso: R\$ 50 mil; Teto: R\$ 400 mil	Não expressos.
CMB	10 anos de tempo de serviço e INSS ou 30 anos de serviço e 49 anos de idade	Inscrição: 16 dias; Desligamento: 4 meses.	Sim	Piso: R\$ 30 mil; Teto: R\$ 200 mil.	Plano de saúde por 60 meses.
Conab	56 anos de idade e ser aposentado pelo INSS	Inscrição: Entre 35 e 45 dias; Desligamento: 12 meses.	Sim	Tabela regressiva de pagamento em 60 meses.	Ajuda de custo de R\$ 1.100 por 60 meses.
Correios	55 anos de idade e 15 anos de tempo de serviço.	Desligamento: 5 meses.	Não	96 parcelas do cálculo da indenização	Não expressos.
CPRM	58 anos de idade, 20 anos de tempo de serviço e ser aposentado pelo INSS	Inscrição: Entre 35 e 45 dias; Desligamento: 18 meses	Sim	Piso: R\$ 50 mil; Teto: R\$ 350 mil	Plano de saúde por 60 meses.
Dataprev	Ser aposentado pelo INSS e 3 anos de tempo de serviço.	Inscrição: Entre 35 e 45 dias; Desligamento: não definido.	Não	15 Salários brutos; Teto: R\$ 168 mil.	Plano de saúde por 12 meses.
EBC	53 anos de idade; 10 anos de tempo de serviço e ser aposentado pelo INSS.	Inscrição: Entre 35 e 45 dias; Desligamento: 55 dias.	Sim	24 Salários brutos; Teto: R\$ 240 mil.	Reembolso do plano de saúde por 12 meses
Petrobras	Qualquer empregado	Inscrição: 4 meses; Desligamento: 11 meses.	Sim	Piso: R\$ 211 mil; Teto: R\$ 706 mil.	AMS para aposentados em definitivo.

*Fonte: Planos de Demissão Incentivada/Voluntária em Empresas Públicas Federais: uma Análise Documental (2019)*

Dessa forma, com base nos benchmarks analisados é possível concluir que no que for necessária uma medida de elaboração e operacionalização de um plano de demissão voluntária na CARRIS, os fatores-chaves que devem ser levados em conta tendem a ser similares às empresas apresentadas, visto que ambas estão sujeitas aos regramentos da administração pública.

Com isso, é possível observar que existe precedente na administração pública, mostrando que é viável adotar medidas para mitigar os riscos envolvidos no PDV, assim como flexibilizar diversos pontos necessários abordados, tais como: Definição da elegibilidade, baseada em critérios que permitam direcionar o PDV para um grupo específico de colaboradores; Parcelamento do principal referente aos incentivos financeiros; Adoção de prazo para manifestação de interesse não vinculante ao PDV, permitindo estimar o número de funcionários alcançados; Condicionamento do pagamento da indenização à elaboração de um plano de sucessão e repasse de conhecimento;

Sob o aspecto jurídico, é importante ressaltar que, segundo o Art. 477-B da CLT incluído pela reforma trabalhista, o plano de demissão voluntária, quando previsto em convenção ou acordo coletivo, enseja a quitação plena e irrevogável dos direitos recorrentes da relação empregatícia. Uma vez que a convenção coletiva é acordada entre a empresa e o seu sindicato laboral, é recomendado que o PDV seja acordado entre as partes, visto que o Art. 477-B é válido salvo disposição em contrário estipulada entre as partes. Assim, operacionalizar um plano de demissão voluntária de forma unilateral, pode vir a representar um risco jurídico para a empresa, posto que para fins de litígio judicial, a relação empregatícia se mantém.

#### 2.1.6.5. Premissas adotadas - PDV CARRIS

Por meio dos benchmarks citados nos itens anteriores, foi possível definir as premissas adotadas para a projeção do Programa de Demissão Voluntária da CARRIS:

- Tempo de contratação

Por meio da análise das informações do quadro de funcionários da CARRIS, foi possível observar que a média do tempo de contratação é avançado, com tempo médio de 15 anos, o que implica em diversos encargos adicionais para a empresa, como quinquênio, gratificação por tempo de serviço e outros.

Portanto, seguindo a linha dos benchmarks realizados, o objetivo foi atingir o maior número de funcionários da empresa, principalmente aqueles que geram mais custos à empresa e, portanto, definiu-se como tempo de contratação mínimo de 1 ano. O que resultou na possibilidade de elegibilidade de todos os funcionários, ou seja, todos os 1674 funcionários ativos.

- Incentivos financeiros

Quanto aos incentivos financeiros, por meio dos benchmarks foi definido o valor de 1 salário base por ano trabalhado para o funcionário, o que atinge aproximadamente 7% de adesão de funcionários elegíveis, segundo os benchmarks citados anteriormente. Não foi definido teto e piso de remuneração para esta modelagem.

- Incentivos sociais

Como atrativo adicional, se considera a disponibilização de incentivos sociais. Na modelagem deste PDV foi definido um ano de plano de saúde, o que representa um custo de R\$ 1.386,00 por funcionário que aderir ao plano de demissão voluntária. Cabe ressaltar que o PDV não considera o custo com os dependentes do funcionário.

### 2.1.6.6. Impacto econômico do PDV CARRIS

Para determinar os custos e economias envolvidas com o PDV, foi aprofundado nos seguintes itens:

1. Alocação de funções semelhantes em grupos - 125 funções alocados em 27 grupos;
2. Cálculo da remuneração média de cada grupo;
3. Custo médio por funcionário - custo gerado para a CARRIS, considerando salário, encargos, impostos e benefícios;
4. Custo de recontração - custo de recontração em caráter temporário de motoristas e cobradores, o qual foram considerados apenas os custos com salários e encargos;
5. Número de funcionários por grupo;
6. Tempo que o funcionário está contratado;
7. Adesão média do PDV - por meio dos benchmarks definiu-se a adesão média ao programa.

Com a definição das premissas, foram realizados os cálculos para aferir a atratividade da proposta de melhoria. A seguir é possível observar o fluxo de caixa projetado até o ano de 2029.

*Tabela 16 - Fluxo de caixa programa de demissão voluntário CARRIS, de 2021 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Entradas	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670
Saídas	-5.363	0	0	0	0	0	0	0	0
Fluxo de caixa	-3.693	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670
Fluxo de caixa acumulado	-3.693	-2.022	-352	1.318	2.988	4.658	6.329	7.999	9.669

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

O PDV modelado apresenta um investimento inicial de cerca de R\$ 5 milhões, com redução de folha de pagamento anual de R\$ 1,670 milhões, e desta forma o *payback* desta proposta apresenta-se em 37 meses.

*Tabela 17 - Tabela resumo do PDV projetado*

Variável	Valor
Custo Total do PDV	R\$ 5.127.838,00
Redução mensal de folha de pagamento	R\$ 139.184,00
Redução anual de folha de pagamento	R\$ 1.670.217,00
<i>Payback</i> (meses)	37

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

Por meio da tabela anterior, é possível observar que esta é uma proposta atrativa, tendo em vista que pode resolver o problema de inchaço de algumas áreas da empresa, ainda com um *payback* rápido.

#### 2.1.6.7. Medidas e Riscos Jurídicos

Para que o plano de demissão voluntária seja reconhecido pela legislação, é preciso que ele cumpra uma série de pré-requisitos. Em primeiro lugar, ele deve deixar claro que a demissão ocorreu por livre e voluntária adesão do funcionário, sendo proibida qualquer cláusula que implique em adesão obrigatória.

Para ser válido, o plano deve também ser aceito pelos representantes sindicais da categoria e pelo governo. Além disso, as vantagens oferecidas pelo plano devem ser cuidadosamente detalhadas, mostrando quais são os benefícios e desvantagens envolvidas no acordo. É importante ressaltar ainda que o plano deve demonstrar condições de igualdade para adesão dos trabalhadores, sem distinção ou discriminação de nenhum funcionário. Portanto, é preciso seguir, a rigor, os seguintes passos:

- Formalizar uma justificativa para adesão ao plano;

- Haver relação jurídica de emprego entre as partes (empresa e colaboradores);
- Deve ser respeitada a liberdade de adesão;
- Os direitos envolvidos devem ser patrimoniais e transacionáveis;
- Condições de igualdade sem que haja discriminação de trabalhadores;
- Bilateralidade, demonstrando reciprocidade de concessões;
- Descrição das vantagens concedidas, explicitando as verbas de incentivo como isenção de imposto de renda e contribuição previdenciária.

Quanto aos riscos associados à implantação de um PDV pode ser ressaltado que antes da reforma trabalhista em 2017, em muitos casos, o programa de demissão voluntária previa que o contrato de trabalho fosse totalmente quitado e o vínculo empregatício destituído, mas não havia respaldo na legislação do trabalho que apoiasse essa decisão.

Contudo, atualmente o Supremo Tribunal Federal entende que é possível haver essa quitação total quando o PDV for previsto em uma norma coletiva, ou seja, um acordo coletivo, isto porque, a reforma trabalhista de 2017 modificou a disciplina legal e autorizou a eficácia liberatória geral nos PDVs, como foi decidido pelo STF.

Portanto, isso quer dizer que, quando um programa de demissão voluntária for acordado, o contrato de trabalho será quitado e o empregado não poderá mover ações judiciais contra a antiga empresa. Mas a regra só é válida se for estabelecida em uma das cláusulas do Plano de Demissão Voluntária e se o plano for aprovado em convenção coletiva.

Contudo, é possível fazer a quitação do contrato de trabalho individualmente, sem a intervenção ou aprovação de cláusula acerca do assunto em convenção ou acordo coletivo, contudo não proporcionará a quitação plena e irrevogável, limitando-se as parcelas e valores na rescisão do contrato de trabalho.

Em síntese, a regra geral, à luz do art. 477-B inserido na CLT pela Lei 13.467/2017 (Reforma Trabalhista), é esta: havendo previsão em norma coletiva, haverá quitação geral, plena e irrevogável dos direitos trabalhistas. Em não havendo previsão em norma coletiva, dar-se-á quitação apenas das parcelas e valores, com base na OJ 270 da SDI-1 do TST: “A transação extrajudicial que importa rescisão do contrato de trabalho ante a adesão do empregado a plano de demissão voluntária implica quitação exclusivamente das parcelas e valores constantes do recibo”.

Porém, caso o empregado acione a justiça trabalhista, a fim de pleitear reintegração, a jurisprudência tem sido no sentido de que a anulação da exoneração ocorra somente se for reconhecida, administrativa ou judicialmente, a ilegalidade do ato que lhe deu origem, mediante a prova da ausência de consentimento no ato de adesão ao Plano de Demissão Voluntária – PDV.

#### 2.1.6.8. Etapas e Prazo de Implementação

Com base nos benchmarks analisados para PDVs em outras empresas públicas, foi possível definir as principais macro etapas para a estruturação do Plano de Demissão Voluntária para a CARRIS, assim como uma estimativa para o prazo de execução de cada uma das atividades.

*Tabela 18 - Cronograma: Plano de Demissão Voluntária*

Macroetapa	Atividade	Descrição	Prazo estimado (Dias)
Definição	Definir condições de elegibilidade	Definição de quais serão os critérios necessários para o colaborador estar elegível à adesão ao plano.	90
	Definir parâmetros para os valores de incentivo financeiro e sociais	Definição dos valores de piso e teto para o incentivo financeiro, assim como definir quais serão os incentivos sociais oferecidos.	90

	Definir prazos para adesão e desligamento	Definição dos prazos que serão oferecidos aos colaboradores para adesão ao PDV e, posteriormente, desligamento da empresa.	30
	Negociar os parâmetros do plano junto ao sindicato laboral	Negociação junto ao sindicato dos trabalhadores, a fim de validar os parâmetros e condições estipuladas	30
Publicização e Adesão	Publicização do Plano	Tornar público o plano de demissão voluntária.	2
	Prazo para manifestação de interesse não vinculante	Abertura do prazo para manifestação de interesse não vinculante por parte do colaborador.	15
	Prazo para adesão	Abertura do prazo para adesão ao PDV	40
Transição	Executar plano de ação para gestão do conhecimento	Execução do plano de ação para impedimento da descontinuidade de atividades essenciais e serviços prestados.	90
	Dimensionamento e adequação do quadro de funcionários e atribuições	Definição do número eficiente de colaboradores para empresa, voltado a manter o nível de qualidade de serviço	30
Finalização	Desligamento voluntário dos colaboradores	Desligamento efetivo do colaborador e atividades correlacionadas (RH, homologações, pagamento dos incentivos)	90
	Resultados efetivos do PDV	Consolidação dos resultados do PDV, análise dos resultados esperados para o horizonte de análise definido no PDV	14

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

O cronograma sugerido na tabela anterior não considera possíveis ajustes que possam vir a ser necessários junto a agentes externos (Sindicato laboral, EPTC e ATP). A fim de mitigar riscos jurídicos, é necessário ajustar diversos parâmetros do PDV junto a agentes externos, o que pode vir a alterar, de forma considerável, o prazo estimado da medida.

### **2.1.7. Assunção de Funcionários da CARRIS pela PMPA**

A admissão dos funcionários da CARRIS pela prefeitura pode ser considerada como medida transversal aos cenários analisados, uma vez que em qualquer um deles é

necessário buscar alternativas que diminuam o passivo trabalhista e, ao mesmo tempo, adequar a estrutura de recursos humanos da companhia às novas necessidades, impostas por redução de demanda e de carga de trabalho. Pelo fato da Prefeitura de Porto Alegre ser o principal acionista da CARRIS, a assunção dos funcionários da empresa pela Prefeitura pode ser utilizada como medida para solucionar a questão de direcionamento de pessoal não mais necessário na CARRIS.

Entretanto, conforme será melhor explorado no subcapítulo 2.2.2.3, a medida não pode ser empregada pela PMPA, pois vai ao encontro do disposto na Constituição Federal, visto que o cargo precisa seguir a lei que o criou e o concurso público, haja vista que os empregados públicos são vinculados a sociedade de economia mista, não ao Município.

Como o horizonte analisado no presente relatório contempla o período de 2021 a 2029, os efeitos financeiros práticos da assunção de funcionários pela PMPA não foram analisados, uma vez que trariam impactos negativos nas projeções financeiras no período considerado, embora possam ser compensados por um menor número de contratados em concursos públicos futuros.

#### **2.1.8. *Parcerias Público Privadas***

A inserção das PPPs no cenário jurídico nacional teve por objetivo regulamentar um instrumento de contratação que permitisse ao Estado utilizar recursos privados para financiamento de investimentos em infraestrutura e que contasse com arcabouço legal compatível com o vulto e a complexidade envolvidas em investimentos deste porte. Assim, as PPPs teriam por fundamento a diminuição dos gargalos de infraestrutura impeditivos do crescimento, sem agravar a situação fiscal do setor público.

O objeto do contrato de PPP é amplo, contemplando desde a exploração de serviços públicos (rodovias, por exemplo) até a prestação de serviços administrativos ao poder público (como no caso da construção e manutenção de centros administrativos). Logo, o elemento central da caracterização do contrato da PPP reside na forma de remuneração do particular: a partir de contraprestações totais ou parciais do Estado.

O artigo 2º da Lei nº 11.079/2004 prevê duas modalidades de PPPs: concessões patrocinadas e administrativas. A diferença essencial entre as modalidades é a forma de remuneração do parceiro privado: na modalidade patrocinada, o parceiro privado é remunerado pela contraprestação pecuniária do poder concedente, em adição à cobrança de tarifas dos usuários, enquanto que na modalidade administrativa, o parceiro privado é remunerado exclusivamente pela Administração Pública, que será usuária direta ou indireta dos serviços.

Este último requisito apresenta motivação de natureza econômica, pois um dos problemas dos contratos de obras tradicionais é o desinteresse econômico do contratado pela boa execução do contrato, uma vez que o único risco da má execução é o da Administração recusar o recebimento do objeto. Já nos contratos de PPP, a boa ou má qualidade das obras ou bens utilizados na infraestrutura repercutirá diretamente na determinação do valor a ser recebido pelo parceiro privado. Isso deve gerar, para ele, um interesse próprio de bem executar a parte relativa à infraestrutura.

Na modelagem econômico-financeira da implantação da PPP foram consideradas premissas para definir o escopo de atuação da companhia terceirizada. Foi definido que a CARRIS continuaria responsável apenas pela sua atividade fim (transporte de pessoas), mantendo, portanto, seu quadro de motoristas, cobradores e fiscais, além do núcleo administrativo, o qual contempla os cargos: Advogado, Assessor de Diretor, Assistente Administrativo, Coordenador, Diretor e Procurador. Todos os demais cargos administrativos seriam delegados à companhia privada, além dos Agentes de

Manutenção, já que tanto a propriedade como manutenção da frota seriam realizados pela terceirizada. Para o dimensionamento da mão de obra, foi utilizado o estudo comparativo por indicadores entre concessionárias, empregado na Entrega 5 – Plano de Negócios Referencial, onde o quadro de funcionários da CARRIS e demais concessionárias foi comparado mediante normalização por indicadores. No comparativo de mão de obra administrativa, foi analisada a quantidade de funcionários de cada setor pela quantidade de motoristas e cobradores, supondo que a relação entre pessoal administrativo e operacional seja proporcional.

O dimensionamento de pessoal administrativo da PPP segue a média das duas concessionárias mais eficientes analisadas. Na tabela a seguir é apresentada a projeção de pessoal administrativo da PPP, em comparação com o projetado para a CARRIS em seu estado atual, no ano de 2022, ano no qual se assume o início da operação da PPP.

*Tabela 19 - Projeção do quadro de funcionários administrativos da PPP e da CARRIS estado atual, ano 2022*

Função	CARRIS em 2022	PPP em 2022
Advogado	1	1
Agente Administrativo	41	9
Agente de Manutenção Predial	8	1
Almoxarife	8	3
Assessor	11	4
Assessor de Diretor	7	7
Assistente Administrativo	3	3
Aux. Administrativo	17	5
Auxiliar de Enfermagem	1	1
Auxiliar de Serviços Gerais	9	4
Chefe de Área	11	8
Contador	1	1
Coordenador	15	15
Dentista	1	0
Diretor	3	3
Engenheiro Mecânico	1	1
Gerente	6	6
Jornalista	1	0
Médico	2	1
Operação	7	6
Pregoeiro	3	0
Procurador	1	1
Programador	3	3
Recebedor	15	3
Vigilante	24	5
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>91</b>

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Pode ser verificado, mediante tabela anterior, que a implementação da PPP proporcionaria para a companhia a redução de seu quadro administrativo de 200 para 91 funcionários, considerando a manutenção sob gestão da CARRIS dos funcionários pertencentes às funções destacadas em amarelo. Além desses, a utilização da PPP permite também reduzir o quadro de funcionários da Manutenção Mecânica de 122 para 28, em 2022, devido a diversos fatores como a diminuição da rodagem e quantidade de veículos (devido à queda de demanda), a redução da idade média da frota devido a investimentos em aquisição de veículos, além da implementação de práticas de manutenção preventiva e políticas mais eficientes de gestão de estoques, as quais podem impactar na redução de

picos de demanda e, conseqüentemente, na necessidade de pessoal. Quanto à remuneração dos funcionários, os que seguem sob responsabilidade da CARRIS têm sua remuneração atual mantida, incluídos os adicionais por tempo de serviço e quinquênios. Já para os funcionários da PPP, foi considerado o mesmo salário base por cargo do que os funcionários atuais da CARRIS, entretanto, foram desconsiderados os adicionais por tempo de serviço e quinquênios.

Ainda, foi considerado que a empresa privada operadora da PPP seria capaz de obter economias não só na empregabilidade de mão de obra, como também em outras dimensões de custos. Foi assumida premissa de que a PPP apresentaria custos com materiais e serviços operacionais 8% inferior aos observados atualmente na CARRIS. A conta é composta majoritariamente por combustíveis (69%), seguido por peças e acessórios para manutenção (16%) e serviços contratados para área operacional (7%), como de remanufatura de peças, limpeza e reparo de maquinário. Para os custos fixos, ou seja, materiais e serviços administrativos, foi assumida a premissa de que a PPP seria 15% mais eficiente que a CARRIS em termos de custos, por conseguir otimizar processo de compra de materiais e contratações em geral, além de utilizar espaço mais enxuto.

Por fim, para a modelagem econômica da PPP, ainda foram considerados: o custo de aluguel, seguindo a projeção apresentada no subcapítulo 2.1.5; investimentos em frota, seguindo a projeção de necessidade de investimento em frota e respectivo financiamento apresentados na Entrega 4 – Avaliação do Valor de Mercado e; a margem de lucro da PPP, assumida na presente modelagem como uma taxa fixa de 6% sobre todos os custos assumidos pela empresa privada, inclusos os custos com pessoal, custos variáveis, custos fixos, depreciação, aluguel, investimentos, juros de financiamentos e impostos operacionais (IPVA e taxas de licenciamento de veículos).

Na tabela a seguir é apresentada a DRE resumida da projeção financeira da CARRIS com a associação de uma PPP, baseado nas premissas supracitadas, de 2022 a

2029, em milhares de reais. A linha “Custo PPP” está destacada apenas para frisar qual o custo efetivo da companhia privada e serve como base de cálculo para a margem de lucro da PPP, não devendo ser descontada da linha anterior para obtenção do resultado do exercício.

*Tabela 20 - DRE da CARRIS com PPP associada, de 2022 a 2029, em milhares de reais*

Conta	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
(+) Receita Bruta das Vendas	137.335	136.670	136.077	135.557	135.110	134.737	134.439	134.215
(=) Receita Líquida de Vendas	134.578	133.926	133.345	132.835	132.397	132.032	131.739	131.520
(-) Custo dos Serviços Prestados	-118.465	-115.674	-115.179	-113.774	-113.051	-111.703	-111.923	-111.952
(-) Salários, Encargos e Benefícios	-73.411	-72.480	-73.786	-73.897	-74.656	-73.660	-74.362	-74.451
(-) Materiais, Serviços e Outros	-31.331	-31.146	-30.970	-30.805	-30.654	-30.632	-30.028	-29.671
(-) Depreciação e Amortização Fiscal	-13.329	-11.667	-10.049	-8.704	-7.390	-7.067	-7.195	-7.503
(-) Tributárias	-395	-381	-373	-367	-352	-344	-338	-328
(=) Lucro Bruto	16.112	18.252	18.165	19.061	19.346	20.328	19.816	19.567
(-) Administrativas	-16.371	-16.262	-16.274	-16.145	-16.112	-16.119	-16.142	-16.134
(-) Salários, Encargos e Benefícios	-8.693	-8.624	-8.675	-8.583	-8.587	-8.630	-8.688	-8.714
(-) Materiais, Serviços e Outros	-5.379	-5.365	-5.353	-5.343	-5.333	-5.326	-5.320	-5.315
(-) Depreciação e Amortização Fiscal	-362	-344	-324	-302	-280	-256	-231	-204
(-) Tributárias	-564	-562	-562	-562	-561	-561	-560	-558
(+) Outras Rec. e Desp das Oper. Continuadas	171	1.003	281	244	434	1.481	2.845	2.619
(=) Resultado antes das Rec. e Desp. Financeira	-88	2.993	2.172	3.161	3.668	5.691	6.519	6.052
(-) Resultado Financeiro Líquido	-4.960	-4.326	-3.673	-3.184	-2.588	-2.056	-1.490	-1.239
(=) Resultado antes da Margem de Lucro PPP	-5.048	-1.333	-1.502	-24	1.080	3.635	5.029	4.814
Custo PPP	-75.256	-71.097	-68.892	-67.305	-65.395	-64.666	-63.665	-63.976
(-) Margem Lucro PPP	-4.515	-4.266	-4.134	-4.038	-3.924	-3.880	-3.820	-3.839
(-) Custo de Demissão	-6.660	0	0	0	0	0	0	0
(=) Resultado do Exercício	-20.009	-7.385	-7.421	-5.848	-4.630	-2.031	-577	-811

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

Conforme pode ser observado na tabela anterior, a utilização de uma PPP para redução de parte dos custos da companhia ainda não é suficiente para tornar o negócio lucrativo, de acordo com as premissas assumidas, pois o resultado do exercício não é positivo em nenhum dos anos projetados. Ainda, no ano de 2022 foi inserido o custo de demissão dos funcionários atuais da CARRIS que não seriam mais necessários na companhia, considerando a multa de 40% sobre FGTS e pagamento de indenização décimo terceiro e férias proporcionais a um ano trabalhado.

Apesar de o resultado obtido com a aplicação da PPP ter gerado resultados

negativos, é importante compará-la com o cenário base, onde a CARRIS continua com suas operações de acordo com o estado atual. Na tabela a seguir o fluxo de caixa do acionista (PMPA) da CARRIS para os cenários com e sem PPP são comparados.

*Tabela 21 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS nos cenários com e sem associação com PPP, de 2022 a 2029, em milhares de reais*

Fluxo de Caixa do Acionista	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
(-) IR + CS (exercício)	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Investimentos (principal)	-10.175	-10.383	-10.362	-10.633	-10.754	-10.942	-11.107	-11.941
(-) Investimentos (juros)	-4.960	-4.326	-3.673	-3.184	-2.588	-2.056	-1.490	-1.239
(=) Resultado Caixa do Acionista com PPP	-16.464	-5.820	-7.335	-7.478	-7.673	-5.712	-4.519	-5.171
(=) Resultado Caixa do Acionista sem PPP	-26.364	-23.428	-24.697	-25.672	-27.659	-29.295	-30.208	-30.016
Economia Relativa PPP	9.900	17.607	17.363	18.194	19.986	23.583	25.688	24.845

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

De acordo com a tabela anterior é possível verificar que a utilização de uma PPP traz benefícios evidentes para o fluxo de caixa da companhia. A economia obtida pelo acionista da CARRIS com a PPP, mesmo considerando sua margem de lucro, é projetada em R\$ 157,1 milhões de 2022 a 2029, devido à capacidade da empresa privada de redução de custos e otimização da aplicação de recursos, permitindo que a CARRIS foque no desempenho de sua atividade fim.

É importante ressaltar novamente que as premissas adotadas para modelagem econômico-financeira da PPP, para o presente estudo, são de caráter simplificado, cujo objetivo é permitir estimativa da economia de custos e comparativo com os demais cenários analisados. O desenho adequado dos parâmetros e variáveis, para fins de implementação ou análise de viabilidade com fins práticos, contempla horizonte de tempo e dimensão de esforço de igual ou maior tamanho ao presente projeto em sua totalidade, não sendo, portanto, objetivo da presente análise.

### 2.1.8.1. Medidas e Riscos Jurídicas

A Lei das PPPs estabeleceu, em seu artigo 2º, parágrafo 4º, parte dos requisitos para que seja firmado um contrato de PPP. Em todos os quesitos estabelecidos pela legislação mencionada, persiste a preocupação do legislador em reservar o contrato de PPP para empreendimentos complexos. Por envolver a prestação de garantias de compromisso de pagamentos de longo prazo pelo Estado à instituição, os contratos de PPP não podem ser utilizados para contratações rotineiras, que poderiam ser supridas pelo regime regular de licitação.

Nessa linha, o referido dispositivo legal instituiu condicionantes objetivas para a celebração de PPPs pelo poder público: prazo mínimo de cinco anos e limite superior a R\$ 20 milhões. Além disso, previu outro requisito que demanda análise, qual seja, a proibição de que o objeto seja exclusivamente fornecimento de mão de obra, equipamentos ou execução de obra pública.

O objeto de um contrato de PPP deve ser de tal forma complexo, que as atividades de empreitada e prestação de serviços sejam indissociáveis durante a execução da atividade concedida. São contratos direcionados a objetos complexos.

## **2.2. Detalhamento dos Cenários de Investimento**

Com a análise sobre as medidas transversais realizada, o presente capítulo busca dar corpo aos cenários de investimento propostos. Inicialmente, são apresentados os processos “*To Be*” mapeados, os quais deverão ser contemplados na operacionalização dos cenários onde a CARRIS é mantida sob gestão pública.

Em seguida, as medidas e riscos jurídicos dos principais aspectos que impactam os cenários são abordadas, de forma a indicar dificuldades na implementação, necessidade de agrupamento de esforços entre diferentes entidades ou até mesmo dispositivos que

venham a impossibilitar a execução das medidas pretendidas.

Então, a análise econômico-financeira é apresentada, demonstrando a efetividade ou não da implantação dos cenários, assim como é avaliado o nível de qualidade do serviço, ou seja, qual o impacto da aplicação das medidas propostas para o usuário do serviço de transporte público de Porto Alegre.

### **2.2.1. Mapeamento “To Be” dos Processos Priorizados**

Num primeiro momento foi elaborado o Mapeamento de Processos da CARRIS versão “*as is*” (situação atual), onde foram levantadas informações de cada área/setor de seus processos, com o objetivo de se obter os entraves, os gargalos, os retrabalhos, duplicidades de informações, atividades não agregadas, atividades manuais, que deveriam ser sistêmicas e tantas outras dificuldades encontradas nos processos existentes, sejam gerenciais, operacionais e administrativos.

A partir daí, foram criadas as respectivas proposições de melhorias com o objetivo de melhorar, agilizar e integrar os processos deficitários, onde estas foram devidamente validadas com as Diretorias e Gestores da CARRIS.

O próximo passo foi modelar esses processos para o que se pretendia, ou seja, o que fosse a melhor solução para a operacionalização e gestão da empresa. Isto posto, foram selecionadas as principais proposições de melhorias, num total de 7, onde estas trazem maior impacto financeiro, organizacional e estrutural.

Portanto, o que se mostra abaixo é uma síntese de cada um desses 7 principais processos, que vem ao encontro das melhorias que irão impactar a empresa em sua gestão e operação, atrelado à uma tabela que contempla as principais atividades do processo, seus respectivos responsáveis e os principais documentos utilizados.

### 2.2.1.1. Processo de desligamento sem justa causa com benefício do Programa de Demissão Voluntária (PDV)

Este novo processo de “Desligamento sem justa causa com benefícios do PDV” foi elaborado e proposto em razão aos estudos feitos durante o projeto, através de indicadores comparativos entre CARRIS e demais concessionárias, que apontou que a CARRIS tem uma estrutura organizacional superior à média das demais, implicando em gasto com folha salarial proporcionalmente mais elevado. Isto ocorre devido ao fato de a CARRIS ser uma empresa majoritariamente pública, o que torna dificultoso o processo de desligamento de funcionários, impactando negativamente na capacidade da companhia de adequar o quadro de funcionários às novas demandas e cargas de trabalho. Por essa razão foi gerada a proposição de melhoria referente à modelagem do PDV, apresentada no subcapítulo 2.1.6.

O processo para implementação de um programa de demissão voluntária deve passar pela direção e conselhos de administração da empresa antes de ser divulgado aos funcionários, de forma universal e com regras de elegibilidade bem estabelecidas, não podendo ser direcionado a setores específicos. Além disso, deve ser garantido um ambiente para livre escolha do funcionário quanto à adesão e períodos de inscrição e vigência pré estabelecidos.

Ressaltando que, os principais objetivos do programa de demissão são a redução do quadro de funcionários, a otimização da prestação dos serviços públicos, o melhor aproveitamento de recursos humanos, a modernização da gestão, o equilíbrio das contas públicas, a redução das reclamações trabalhistas e a diminuição de pagamentos de indenizações na justiça por conta de desligamentos.

O PDV é um instrumento válido e legal de adequação da quantidade de mão de obra na empresa, mas a decisão pela adesão é individual e subjetiva. A implementação do

PDV, deve ser traçada com regras específicas e ser disponibilizado por período determinado.

A definição de parâmetros para o programa de PDV é de extrema importância, sempre tendo em mente os seguintes passos para o PDV:

1. Formalizar uma justificativa para adesão ao plano;
2. Haver relação jurídica de emprego entre as partes (empresa e colaboradores);
3. Deve ser respeitada a liberdade de adesão;
4. Os direitos envolvidos devem ser patrimoniais e transacionáveis;
5. Condições de igualdade sem que haja discriminação de trabalhadores;
6. Bilateralidade, demonstrando reciprocidade de concessões;
7. Descrição das vantagens concedidas, explicitando as verbas de incentivo como isenção de imposto de renda e contribuição previdenciária.

No quadro a seguir podem ser verificadas as atividades e os respectivos responsáveis pelo novo processo de PDV modelado para a CARRIS, assim como as documentações utilizadas.

*Tabela 22 - Mapeamento do Processo "To Be" - Desligamento sem justa causa com PDV*

Responsáveis	Atividades	Documentos
Presidência, Procuradoria ou Gestor	Solicitam, analisam e assinam o desligamento do funcionário	Solicitação do pedido de desligamento
Unidade de Administração do Pessoal (RH)	Redigir o pedido de desligamento, comunicar colaborador, solicitar devoluções, encaminhar ao médico do trabalho, informar dívidas das áreas, calcular rescisão, gerar e enviar arquivos, confeccionar documento para seguro-desemprego, coletar documentos para homologação e participar no sindicato, solicitar comprovante de depósito bancário	Pedido de desligamento do colaborador; Documento informando aceite ou recusa do colaborador sobre o PDV

Colaborador	Comunicar o aceite ou a recusa do PDV, assinar a documentação, realizar exames médicos, acompanhar homologação, receber valores da indenização e PDV	
UMO	Exames médicos	Exame demissional
Sindicato	Homologação	Homologação
Financeiro	Autorização de pagamento e envio do depósito	Extrato bancário e de depósito
ATP	Cancelar cartão TRI.	

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

### 2.2.1.2. Processo de Desligamento de Funcionários Aposentados por Invalidez

No diagnóstico realizado no mapeamento de processos foi observado o montante de casos de aposentadoria na CARRIS, sendo de funcionários que: possuem 75 anos, porém continuam atuando na empresa ou; que possuem aposentadoria por invalidez e que continuam trabalhando na companhia. No primeiro caso, a idade é o limite para aposentadoria compulsória supostamente aplicável ao caso da CARRIS, conforme disposto no artigo 40, § 1º, inciso II, da Constituição Federal. No caso das aposentadorias por invalidez, inclusive, o colaborador é teoricamente impossibilitado de retornar ao trabalho, caso contrário o seu benefício pode ser suspenso pelo INSS.

Entretanto, nesse caso, enquanto perdurar a incapacidade para o trabalho, o empregado terá o contrato de trabalho suspenso, bem como o direito ao recebimento das prestações relativas ao benefício, não podendo ser dispensado ou desligado da empresa, conforme disposto no art. 475 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho):

*O empregado que for aposentado por invalidez terá suspenso o seu contrato de trabalho durante prazo fixado pelas leis de previdência social para a efetivação do benefício.*

*§ 1º - Recuperando o empregado a capacidade para o trabalho e sendo a aposentadoria cancelada, ser-lhe-á assegurado o direito à função que ocupava ao tempo da aposentadoria, facultado, porém, ao empregador, o direito de indenizá-lo por rescisão do contrato de trabalho, nos termos do art. 477 e 478, salvo na hipótese de ser ele portador de estabilidade, quando a indenização deverá ser paga na forma do art. 497.*

*§ 2º - Se o empregador houver admitido substituto para o aposentado, poderá rescindir, com este, o respectivo contrato de trabalho, sem indenização, desde que tenha havido ciência da interinidade ao ser celebrado o contrato.*

Se o empregado recuperar sua capacidade de trabalho a empresa estará sujeita a reintegrar o mesmo, na função que habitualmente exercia, salvo se o empregador o indenizar na forma da lei e no momento do retorno, situação em que poderá pôr fim ao vínculo empregatício. Portanto, até que o empregado tenha alta do INSS, é vetada sua demissão.

Quanto à aposentadoria compulsória aos 75 anos, com base no artigo 40, § 1º, inciso II da Constituição Federal, teria como fundamento a equiparação do empregado público ao servidor público, o que possibilitaria a dispensa dos colaboradores da CARRIS quando atingida essa idade. Contudo, tal situação fora pacificada pelo Supremo Tribunal Federal, que firmou entendimento que a aposentadoria compulsória serve apenas para servidores públicos titulares de cargo efetivo, os quais mantêm com o Poder Público relação jurídica de natureza institucional, ficam excluídos os empregados públicos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho, cujo vínculo com a Administração é de índole contratual.

No caso dos aposentados por invalidez ou seguro saúde, devem ser cumpridas as considerações descritas no parágrafo anterior, segundo as legislações vigentes sobre o assunto aposentadoria.

Segue abaixo um quadro mostrando as atividades e os respectivos responsáveis pelo novo processo, assim como as documentações utilizadas.

*Tabela 23 - Mapeamento do Processo “To Be” - Desligamento de aposentados por invalidez*

Responsáveis	Atividades	Documentos
Unidade de Administração do Pessoal (RH)	Elabora procedimento normativo do colaborador; participar de reunião externa para validar procedimento normativo; adequar documento e solicitar assinaturas, orientar colaborador para ir ao INSS e solucionar sua situação e orientar colaborador sobre desligamento da empresa.	Procedimento normativo para definição da situação do aposentado; Ata das reuniões e assinaturas; E-mails redigidos durante o processo.
Colaborador	Receber normatização da empresa, aceitar ou não o desligamento e se dirigir ao INSS para solução da situação.	Documento informando aceite ou recusa do Procedimento normativo.

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

### 2.2.1.3. Processo de Prestação de Contas com Extinção do Numerário

Este novo processo elaborado vem sugerir a extinção do numerário das passagens, com os objetivos de reestruturar, agilizar e otimizar o processo de controle do transporte de pessoas, trazer uma redução de custos dos processos da Recebedoria, ao eliminar parte do processo manual do setor, em função de recolher e contabilizar todo o dinheiro recebido pelas passagens ao final do dia.

Seriam reduzidos também os riscos legais relacionados aos cobradores que ficam com o dinheiro da viagem em mão nos horários de intervalo e o clamam como período de trabalho, devido à responsabilidade, além das horas extras com cobradores e de gastos com serviço de transporte de valores.

Em contrapartida, ao utilizar a forma de pagamento por cartão, as empresas concessionárias devem pagar 3% do montante adicional movimentado por meio do cartão TRI à ATP, portanto o benefício líquido desta medida deve ser calculado considerando este aumento de custo, segundo Gerência da Área de Operações da CARRIS. Essa

alteração poderá trazer mais celeridade nos processos envolvendo “Operação x Recebedoria”, além da redução de custos dos processos da Recebedoria, ao eliminar parte do processo manual do setor, custos com empresa de transporte de valores e redução com horas extras dos cobradores.

Esta medida afeta diretamente o recebimento em dinheiro das passagens, podendo, portanto, afetar o modelo existente dos BADs. Cabe ressaltar que esta medida não propõe a extinção dos BADs, entretanto a depender do modelo escolhido para realizar a extinção de numerário, pode haver implicações na forma como é utilizado o documento. A determinação da forma como se dará a extinção do numerário não faz parte do escopo do presente projeto, logo as possíveis implicações deste também não o fazem, não sendo, portanto, exploradas neste relatório.

A conclusão é que se tenha um alinhamento entre Carris, ATP e EPTC, com a participação de um pessoal específico em jurisdição para chegarem a um parecer final e aprovar a extinção do numerário nas passagens. Este fato, como já foi mencionado, trará benefícios para a empresa, com agilidade no processo e redução de custos.

Segue abaixo um quadro mostrando as atividades e os respectivos responsáveis pelo novo processo, assim como as documentações utilizadas.

*Tabela 24 - Mapeamento do Processo “To Be” - Extinção do numerário das passagens*

Responsáveis	Atividades	Documentos
Diretoria/Procuradoria:	Implementar a extinção do numerário, analisar juridicamente o processo, notificar as áreas envolvidas	Documento oficial para implementar a extinção do numerário
Operação	Realizar a operação diária de transporte de passageiros, registrar início e término da jornada no sistema TRI, encaminhar BADs para Recebedoria	BADs
Unidade de Administração do Pessoal (RH)	Realizar adequações no quadro de colaboradores de acordo com aprovações da Diretoria	Documentação para desligamento de colaboradores com benefício do PDV
Recebedoria	Dimensionar nova estrutura do setor com base no processo definido, digitar e conferir BADs, emitir filipeta e enviar para TI	Filipeta
Tecnologia da Informação	Receber BADs (conforme processo definido) e gerar processo de Bilhetagem Eletrônica	
EPTC/ATP	Desenvolver junto à ATP a integração entre as informações do SBE (TRI).	Documento oficial sobre acordo para integração entre as informações do SBE (TRI) e da EPTC.

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

#### 2.2.1.4. Processo de Venda de Sucatas e Veículos Usados

A proposição da venda de sucatas tem como base limpar a garagem de veículos que não estão mais aptos a transportar pessoas, e conseqüentemente com isso liberar mais espaço para as devidas manobras diárias dos demais veículos. Assim como obter um capital financeiro com a venda desses veículos.

Um ponto importante que deve ser considerado é que, juridicamente, este processo de venda de sucatas e veículos usados da CARRIS é fundamentado no Art. 17, §6 da Lei

8.666/1993. Este item diz respeito à permissão, por meio de leilão, da venda de bens móveis inservíveis na administração pública. Assim, por se caracterizar como um bem público inservível, como sucata, deve ser alienado através de modalidade de licitação a leilão.

Segue abaixo um quadro demonstrando as atividades e os respectivos responsáveis pelo novo processo, assim como as documentações utilizadas.

*Tabela 25 - Mapeamento do Processo “To Be” - Venda de sucatas*

Responsáveis	Atividades	Documentos
Manutenção Mecânica	Responsável pelo parecer técnico sobre as condições dos veículos a serem leiloados;	Parecer Técnico sobre as condições dos veículos;
Gerência Administrativa	Responsável por realizar e acompanhar o processo de licitação para venda das sucatas, bem como pesquisar o preço dos veículos para venda e definir o valor mínimo de venda dos bens,	Documento do processo de edital para o leilão; Certidão de Arremate;
Diretoria	Responsável pelo encaminhamento do processo licitatório de venda dos bens ao Conselho, bem como a apresentação da proposta do processo de leilão e da respectiva venda aos acionistas para posterior aprovação.	
Conselho	Responsável pela avaliação da proposta apresentada pela diretoria, desenvolvida pela equipe técnica.	
Compras e Licitação	Responsável pela elaboração do edital para leilão das sucatas e elaboração do processo físico.	
Procuradoria	Responsável pelo parecer jurídico a respeito dos dados dos compradores.	Parecer sobre os dados do comprador;
Participante/arrematador	Entregar a documentação física solicitada para a Carris e efetuar o pagamento dos itens adquiridos	Documentação pessoal e comprovante de pagamento

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

No tocante às responsabilidades atribuídas à diretoria, cabe ressaltar que é necessário a apresentação de parecer técnico, oriundo da área competente da CARRIS, para que o conselho aprove a baixa do veículo no DETRAN e posterior descaracterização

e sucateamento dos mesmos.

#### 2.2.1.5. Processo de Terceirização de Setores

Este novo processo foi sugerido para minimizar dificuldades encontradas em alguns setores da empresa, que se mostraram deficitários e ineficientes operacionalmente, apresentando quantidade e capacitação de funcionários em desacordo com as necessidades particulares dos setores em questão, segundo análise de eficiência e quantitativo de funcionários. Foi feita uma análise da possibilidade de terceirização de setores que não sejam “atividade-fim do negócio”, ou seja, setores que apenas servem de apoio ou assessoria, sendo detectados então: Segurança Patrimonial, Manutenção Predial e Limpeza, sendo que neste último foi terceirizada a parte da limpeza da Sede da CARRIS em maio/junho de 2020.

Vale ressaltar, que caso se opte por oferecer o desligamento aos colaboradores com o benefício do PDV, é recomendado que este não seja de caráter exclusivo a um setor, e sim da empresa como um todo, para evitar questionamento legal com alegação de tratamento diferenciado ou discriminatório. É recomendado que o recurso do PDV seja oferecido de forma motivacional e de livre decisão para o funcionário, para se evitar quaisquer problematizações jurídicos futuros. O PDV é um instrumento válido e legal de adequação de quantidade de mão de obra na empresa, mas a decisão pela adesão é individual e subjetiva. A implementação do PDV deve ser traçada com regras específicas para a companhia e ser disponibilizado por período determinado.

Segue abaixo um quadro mostrando as atividades e os respectivos responsáveis pelo novo processo, assim como as documentações utilizadas.

*Tabela 26 - Mapeamento do Processo “To Be” - Terceirização de setores*

Responsáveis	Atividades	Documentos
Gerência Administrativa	Pesquisar empresas para os serviços necessários, contratação de serviço através de licitação, visitar clientes das empresas, preparar contrato da negociação, definir com Diretoria e RH situação dos colaboradores atuais, desenvolver procedimentos para a empresa, acompanhar serviços no início do processo.	Documento com pesquisa das empresas; Contrato da negociação com a empresa vencedora; Relação dos procedimentos necessários ao setor;
Diretoria	Decidir junto com Gerência sobre terceirização do setor, decidir com Gerência a empresa vencedora, receber documentação da empresa vencedora, assinar contrato da negociação.	
Fornecedor	Participar de entrevistas, entregar documentação, assinar contrato, entregar planejamento da realização dos serviços, iniciar processo de terceirização.	
Unidade de Administração de Pessoal (RH)	Definir com Diretoria e Gerência situação dos colaboradores atuais, orientar colaborador quanto às regras do desligamento com PDV disponibilizando por determinado período, alocar colaboradores a setores administrativos quando estes não podem retornar ao seu setor de origem quando de um afastamento.	Documento formal sobre aceite ou recusa dos colaboradores no desligamento com PDV;
Procuradoria	Analisar documentação das empresas e contrato da negociação.	Parecer jurídico sobre documentação da empresa e contrato de negociação.

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

#### 2.2.1.6. Processo de Manutenção Preventiva

Este processo foi selecionado dentre as proposições de melhorias que foram elencadas no Produto 3 e esta seleção vem ao encontro da necessidade de se aprimorar o processo e expandi-lo a todos os veículos indistintamente, fato que atualmente não ocorre. Esta expansão a todos os veículos se torna importante, em função de que os veículos rodarão com mais segurança para seus passageiros e pelo aspecto de custos, uma vez que estes poderão ser reduzidos, minimizando possíveis quebras no futuro, que teriam gastos

mais substanciais.

O processo de manutenção preventiva deve ser constituído pela melhor combinação das políticas de manutenção, coordenadas com o objetivo de promover uma melhor utilização do tempo e dos recursos disponíveis no setor de manutenção.

Ao mesmo tempo, deve considerar seis condições fundamentais: Estudar as condições reais de funcionamento dos equipamentos; analisar as falhas e defeitos observados, sobretudo as falhas mais frequentes; estudar o estoque mínimo de peças de reposição para evitar perdas de produção; estudar as ferramentas especiais necessárias à manutenção e ao conserto dos veículos; estudar possíveis modificações nas instalações, para permitir uma manutenção mais fácil e rápida; estudar possíveis modificações no layout da oficina, de modo a evitar perda de tempo.

Para o cenário da CARRIS, a manutenção preventiva já ocorre hoje, porém com restrições, não contemplando a sua totalidade, ou seja, operacionalmente está mais focada nos veículos mais novos. Essa manutenção preventiva deverá ser realizada de maneira vertical no setor de manutenção da própria empresa, salvo os casos em que os veículos ainda apresentarem garantia pelo fabricante. O processo futuro da manutenção preventiva precisará ser desenhado, pela Gerência de Manutenção, considerando as características e idade dos veículos da frota, visando a programação tanto das manutenções como das compras de peças e insumos para as mesmas.

Segue abaixo um quadro mostrando as atividades e os respectivos responsáveis pelo novo processo, assim como as documentações utilizadas.

*Tabela 27 - Mapeamento do Processo “To Be” - Manutenção Preventiva*

Responsáveis	Atividades	Documentos
Coordenação e Líder da oficina	Agendar manutenção preventiva se veículo se encontra na garantia, gerar relatório diário da manutenção preventiva, obter controle para conhecimento da melhor forma de se manter a garantia dos veículos	Relatório diário da manutenção preventiva
Recepcionista:	Abrir Ordem de Serviço para cada manutenção, digitar e fechar OS	Ordem de Serviço (OS)
Agentes da manutenção	Solicitar requisição de material, realizar o controle de quem retira indicando material e quantidade, executar a manutenção preventiva para cada setor da Manutenção, executar manutenção corretiva e limpeza nos veículos	Requisição de materiais; Checklist da manutenção preventiva, Plano de Manutenção
Assessor da Manutenção	Realizar o Controle Técnico da Manutenção	

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

#### 2.2.1.7. Processo de Retorno do INSS dos afastados

Este novo processo foi elaborado visando adequar o quadro de funcionários, principalmente os dos setores administrativos, onde esses funcionários que se encontravam no INSS, ao serem liberados, não podem retornar aos seus setores de origem. E este processo acaba causando o superdimensionamento dos setores administrativos, onde estes funcionários são realocados, porém sem as devidas capacitações e sem o aspecto motivacional.

Portanto, este processo sugere que seja ofertado o desligamento sem justa causa com os benefícios do PDV a esses funcionários que são alocados aos setores administrativos. Porém respeitando todas as normas jurídicas do processo de PDV, já citadas nos itens anteriores (não podendo ser exclusivas de um setor, ser motivada e de livre escolha do funcionário e com um período determinado).

Dados históricos de quantidade de funcionários afastados da CARRIS apontam

um índice de afastamento da ordem de 18,7% do total, ou 391 funcionários, com base no ano de 2019. O fato de existir quantidade considerável de funcionários afastados pode interferir direta ou indiretamente na realização de determinadas atividades da empresa, principalmente no tocante à área de Operações, comprometendo a produtividade do setor.

Segue abaixo um quadro mostrando as atividades e os respectivos responsáveis pelo novo processo, assim como as documentações utilizadas.

*Tabela 28 - Mapeamento do Processo “To Be” - Retorno do INSS dos afastados*

Responsáveis	Atividades	Documentos
Colaborador	Comparecer à UMO e ser avaliado pelo médico; ser orientado para retorno ao setor de origem, ser orientado ao novo processo de desligamento com PDV.	Documentação do INSS do médico perito;
UMO (Unidade Médica e Odontológica)	Verificar decisão do perito do INSS, avaliar clinicamente o colaborador, emitir Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), realizar exames clínicos específicos por tipo de função.	Documento de avaliação do médico do trabalho; Atestado de Saúde Ocupacional (ASO); Documentos de avaliação de exames;
Unidade de Administração de Pessoal (RH):	Receber documentos do colaborador, orientar retorno ao setor de origem, orientar colaborador quanto as regras do desligamento com PDV, receber aceite ou recusa do PDV, informar documentação necessária para o desligamento.	Documento formal de aceite ou recusa do colaborador para o PDV;
UPDP (Treinamento)	Realizar capacitações específicas para o novo setor	Certificado de conclusão

*Fonte: CARRIS e Valor & Foco (2020)*

### **2.2.2. Análise das Medidas Jurídicas Relacionadas**

A análise das medidas jurídicas tem como objetivo entender como a CARRIS deverá seguir juridicamente para conseguir alcançar os requisitos necessários para realizar implementar os cenários propostos.

Foram avaliadas legislações incidentes nas matérias, a necessidade de dispositivo jurídico, como aprovação legislativa ou decretos municipais, para que seja possível efetivar as medidas propostas nos cenários.

#### 2.2.2.1. Necessidade de Autorização para Venda da CARRIS

A análise sobre a necessidade de autorização para privatização da CARRIS faz parte do cenário 1. A alienação de controle acionário é a forma clássica de privatização, por isso precisa de lei autorizativa e de processo licitatório. O inciso XXI, do art. 37 da CF consigna que as alienações serão realizadas “mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes”.

A Constituição não autoriza a alienação direta de controle acionário de empresas estatais, pois a venda direta seria uma maneira de impossibilitar a competição pública e poderia atentar contra o texto constitucional.

A alienação de ações de sociedade de economia mista que implique a transferência pelo Estado, de direitos que lhe assegurem preponderância nas deliberações sociais está sujeita à autorização legislativa. A Constituição Federal demanda lei autorizativa, mencionada no primeiro parágrafo, pois as empresas estatais são instrumentos de política pública do Estado. Não se trata de intervenção do Estado na economia, e sim intervenção do Estado para realizar determinados fins, nomeadamente segurança nacional ou interesse coletivo.

Assim, a Lei 9.491/1997, disciplinadora do programa de desestatização dos ativos da União, incide na matéria. Essa legislação não foi revogada pelo art. 29, XVIII, da Lei 13.303/2016, nem foi afastada pela Lei das Estatais. Ademais, prevê em seu art. 2º, § 3º que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, por

determinação do Conselho Nacional de Desestatização e por solicitação de Estados ou Municípios, poderá firmar ajuste para supervisionar o processo de desestatização de empresas controladas por aquelas unidades federadas, detentoras de concessão, permissão ou autorização para prestação de serviços públicos, observados, quanto ao processo de desestatização, os procedimentos estabelecidos na própria lei. A utilização da Lei mencionada é prerrogativa do Município, sendo faculdade deste a solicitação dos serviços do BNDES. Caso o Município opte por não utilizar os dispositivos da lei citada anteriormente, um processo licitatório padrão deve ser realizado para conduzir o processo da venda, com participação de qualquer instituição bancária, inclusive o BNDES, podendo ainda, caso haja capacidade técnica e disponibilidade de recursos, realizar o procedimento internamente na companhia.

A Lei Orgânica do Município de Porto Alegre prevê que dependem de lei específica a criação ou extinção de empresa pública, sociedade de economia mista, autarquia ou fundação pública, assim como a alienação do controle acionário de sociedade de economia mista e a incorporação de empresa privada à entidade da administração pública ou a fusão delas. Desta forma, não há dúvida que é necessária a autorização legislativa para privatização ou venda do controle acionário da CARRIS.

A Lei 9.491/1997 indica faculdade atinente à licitação na modalidade de leilão. Logo, a faculdade prevista na norma diz respeito às modalidades licitatórias pelas quais o gestor poderá optar. Seja como for, à míngua de especificação legal, é dever da administração pública direta ou indireta licitar.

Assim, conforme as disposições legais e entendimento jurisprudencial, há necessidade de lei prévia a autorizar a criação e alienação de sociedade de economia mista. A autorização legislativa é imprescindível, de igual modo, para sua alienação, pois deixa de ser estatal e muda sua natureza. Entretanto, cabe ressaltar desnecessária a autorização legislativa expressa para a criação de subsidiárias, quando houver autorização

legislativa da criação da sociedade de economia mista e nesta constar permissão genérica da possibilidade de criação de subsidiárias. Não se exige lei específica a autorizar a criação de subsidiária e, pelo princípio do paralelismo das formas, tampouco para sua alienação.

#### 2.2.2.2. Licitação e Relicitação de Linhas

A análise sobre a licitação e relicitação das linhas operadas pela CARRIS faz parte dos cenários 1, 2 e 3. A lei define por relicitação o procedimento que compreende a extinção amigável dos contratos de parceria e a celebração de novo ajuste negocial para o empreendimento, em novas condições contratuais e com novos contratados, mediante licitação promovida para esse fim.

Atualmente não existe lei que regulamente tal situação na esfera municipal. A única regulamentação que trata esta conjuntura é válida apenas para a Esfera Federal e está prevista na Lei nº 13.448/2017, que dispõe sobre a possibilidade de prorrogação ou de relicitação dos contratos de parceria de rodovias, ferrovias e de aeroportos federais que tenham sido definidos pelo Programa de Parcerias de Investimentos – PPI (Lei nº 13.334/2016). Desta forma, diante da legislação e procedimentos previstos em caso de relicitação, pode ser entendido que a empresa CARRIS não preenche os requisitos para fazer uso da relicitação.

Ademais, as linhas operadas pela companhia não são frutos de licitação (não havendo qualquer contrato assinado junto ao Município). O Decreto Municipal nº 18.579/2014 autorizou “o Município a delegar, mediante concessão, a prestação e exploração dos serviços de transporte coletivo de passageiros de ônibus”, concessão a qual se materializou no Edital de Concorrência Pública nº 001/2015. Entretanto, o Decreto deixa claro, no Art. 1º, § 3º, que a Bacia Pública será:

*“explorada diretamente pelo Município, através da Companhia Carris Porto-alegrense (CARRIS), compreendendo preferencialmente as linhas com características transversais e circulares, não serão objeto da licitação”.*

É compreendido, desta forma, que as linhas operadas pela companhia são de responsabilidade da PMPA, não tendo sido licitadas à CARRIS. Portanto, pode ser adotado, por parte da PMPA, o formato de licitação, na modalidade concorrência, para as referidas linhas, nos moldes das Leis Federais nº 8.666/1993 e nº 8.987/1995, caso sejam empregados os cenários onde parte ou totalidade das linhas, atualmente operadas pela companhia, passam a ser de responsabilidade de terceiros privados.

#### 2.2.2.3. Possibilidade de o Município Assumir Passivos da CARRIS

A análise sobre a possibilidade de o Município assumir os passivos da CARRIS em caso de privatização ou liquidação faz parte dos cenários 1 e 2. Acerca dos passivos da CARRIS, como se trata de uma sociedade de economia mista prestadora de serviço público, responderá pelos danos decorrentes da execução do serviço e pelos prejuízos que seus servidores, nessa qualidade, causarem a terceiros. Nessas hipóteses, responderá objetivamente (art. 37, § 6º, da CF) e até o exaurimento de seu patrimônio. Esgotado este, cabe à Administração Pública a que se vincula responder pelo remanescente, no caso a Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

Assim, trata-se, portanto, de responsabilidade subsidiária da Administração Pública a que se concebe a sociedade de economia mista. Essa responsabilidade subsidiária não se aplica às outras obrigações, a exemplo das comerciais, trabalhistas e tributárias.

Caso a sociedade de economia mista seja extinta pela Administração Pública a que se liga, esta responderá pelas obrigações assumidas pela sociedade de economia mista até o montante dos bens recebidos, pois esses eram os únicos a garanti-las, salvo em relação aos danos decorrentes de sua atuação e dos prejuízos causados pelos seus servidores agindo nessas condições. Nesses casos a responsabilidade é total.

No que se refere a débitos decorrentes de processos judiciais contra a CARRIS, é aplicado o indicado quanto aos demais créditos de terceiros, ou obrigações assumidas, não havendo qualquer repercussão ou implicação em relação aos precatórios de responsabilidade da própria Prefeitura, com os quais não se confundem, posto que tais credores judiciais se equiparam aos demais credores a serem garantidos pelo patrimônio da empresa, sendo a este limitada a responsabilidade da Municipalidade.

No que se refere àqueles bens dados em garantia real para parcelamento de dívidas que venham a ser transferidos deverão, no caso de não cumprimento dos parcelamentos, prestar-se, por primeiro, para satisfazer tais débitos. Caso não seja esse o procedimento adotado, restará aos eventuais credores insatisfeitos observar ao disposto no dispositivo legal abaixo transcrito, da Lei das S/A: “Encerrada a liquidação, o credor não-satisfeito só terá direito de exigir dos acionistas, individualmente, o pagamento de seu crédito, até o limite da soma, por eles recebida, e de propor contra o liquidante, se for o caso, ação de perdas e danos. O acionista executado terá direito de haver dos demais a parcela que lhes couber no crédito pago.”

Contudo, caso seja a intenção do Município de Porto Alegre assumir as mencionadas questões, no projeto de lei a ser apresentado, objetivando a privatização ou liquidação da CARRIS, poderá prever a forma de assunção da responsabilidade, sucedendo o Município nos seus direitos e obrigações decorrentes de norma legal, ato administrativo, convênio ou contrato, inclusive quanto a eventuais obrigações remanescentes, bem assim nas demais obrigações pecuniárias.

#### 2.2.2.4. Empregados Públicos

A análise sobre a situação dos empregados da CARRIS impacta, direta ou indiretamente, nos 4 cenários analisados. No caso de privatização, existe a possibilidade de os empregados públicos serem absorvidos por quem adquirir a empresa com a privatização. Trata-se de sucessão trabalhista. Contudo, após a privatização, todos os funcionários poderão ser dispensados como qualquer outro colaborador da iniciativa privada.

Diante da previsão legal, via de regra, a absorção pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre dos empregados públicos da CARRIS não é possível, pois o cargo precisa seguir a lei que o criou e o concurso público, haja vista que os empregados públicos são vinculados à sociedade de economia mista, não ao Município.

A Constituição Federal exige dois requisitos essenciais para que a Administração Pública contrate servidores para a Administração direta, autárquica ou fundacional: criação dos cargos ou empregos, através de lei específica, respeitados os preceitos do artigo 169 e aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Nesse sentido, caso o Município resolva retomar os serviços hoje desenvolvidos pela CARRIS, deverá criar, através de lei local, a estrutura e os cargos necessários ao desempenho de tais atividades.

Sobre o assunto, foi apresentado na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº 6.442/19, o qual prevê que: “É assegurado ao empregado de empresa pública ou de sociedade de economia mista, em caso de privatização, o direito de ser aproveitado em quadro efetivo de pessoal da administração pública direta ou indireta do mesmo ente da federação”.

Contudo, o referido projeto está em deliberação, mas a análise pela Mesa Diretora foi devolvida à propositura, por afrontar o art. 37, II. da Constituição Federal, referente à necessidade de aprovação em concurso público para acesso ao cargo.

Acerca da estabilidade prevista no art. 41 da Constituição Federal, o entendimento dominante no TST é que apenas o servidor público efetivo e o empregado público celetista contratado pela Administração Pública direta, autárquica e fundacional, da União, Estados, DF e Municípios, possuem direito à tal estabilidade. Os empregados de empresas públicas e sociedades de economia mista, como a CARRIS, não adquirem tal direito, de acordo com o enunciado da Súmula 390 do Tribunal Superior do Trabalho (TST).

Em virtude da dificuldade da dispensa desses empregados, é comum adotar Planos de Demissão Voluntária, a fim de enxugar a empresa e a mesma ficar mais atrativa financeiramente, em especial no caso de privatização, respeitando os critérios para sua adoção, o que será abordado em tópico específico.

Tal medida pode ainda ser complementada por contratações temporárias, de forma a ajustar a necessidade de empregados da companhia durante o período de ajuste e posterior venda. Pode ser considerada também a possibilidade de o Município criar uma segunda empresa para gerir os passivos relacionados a estes empregados eventualmente remanescentes. Entretanto, a medida pode oferecer risco de permanecer sem resolução por longos períodos, além de atrair parcela de colaboradores que poderia estar empregada no quadro da empresa privatizada.

#### 2.2.2.5. Liquidação da Companhia

A análise das medidas jurídicas sobre a liquidação da CARRIS faz parte do Cenário 2. As sociedades de economia mista são regidas pela lei civil (Lei das S/A – Lei federal nº 6.404/76) e pela legislação do ente federado que as instituiu. Sua criação e

extinção dependem de autorização legislativa específica. A liquidação destas também é regrada pela referida Lei das Sociedades Anônimas.

Caso haja a opção pela liquidação da empresa CARRIS, a Lei municipal, que vier a autorizar sua extinção, deverá ser de iniciativa privativa do Poder Executivo, explicitando o modo e a forma da liquidação da empresa e como serão designados os liquidantes. Desta forma, não é possível extingui-la a Administração Pública, seus dirigentes ou a assembleia geral, ainda que especificamente convocada com esse objetivo.

Obtida esta autorização, a CARRIS deverá submeter-se ao procedimento societário aplicável, nos termos da lei civil, em especial às disposições destas relativas aos seus bens, direitos e obrigações, por decorrência da norma constitucional que lhe atribui a natureza de pessoa jurídica de direito privado, ou seja, deverá adotar a forma prevista pela Lei das Sociedades Anônimas.

Acerca das obrigações assumidas pela CARRIS, cabe ao seu patrimônio responder por obrigações desta, dado que no plano obrigacional equiparam-se às entidades privadas, conforme consignado no Art. 173, § 1º, I, da Lei Maior. Pode, assim, ser penhorado para garantir o juízo de execução, que observará as regras do Direito Comum, salvo se sua credora for a Fazenda Pública. Neste caso, a execução observará a Lei nº 6.830/80, conhecida como Lei de Execução Fiscal. Ademais, dito patrimônio não é prestigiado pelas cláusulas de inalienabilidade, imprescritibilidade, impenhorabilidade e não-oneração, pois não se cuida de bem público, salvo em sentido amplíssimo.

Acerca dos sócios minoritários, os mesmos devem ser convocados para Assembleia Geral Extraordinária, nos termos da Lei Federal nº 6.404/76, para terem conhecimento da situação patrimonial da empresa de economia mista e decidirem pela proposta apresentada pelo sócio controlador, de assumir a cota de cada um no capital social da companhia. As propostas devem ser aprovadas pelos sócios minoritários da

Carris. Caso o patrimônio líquido seja negativo, logo, nos termos do inciso V do art. 210, da Lei nº 6.404/76, competiria ao liquidante convocar os sócios para integralização de suas ações.

#### 2.2.2.6. Saída da Câmara de Compensação Tarifária – CCT

A Lei nº 8.133/98, que dispõe sobre o Sistema de Transporte e Circulação no município de Porto Alegre, prevê, em seu art. 30 que a delegação do serviço de transporte coletivo tem sua exploração através das concessionárias reunidas na Câmara de Compensação Tributária – CCT, a qual é administrada pelo Poder Público Municipal.

Não há qualquer previsão de saída da CCT de qualquer concessionária na legislação vigente, apenas dispendo como sua receita será composta, além do seu funcionamento e atribuições previstos em Regulamento, o qual fora aprovado através do Decreto regulamentador nº 18.561/2014.

Portanto, por meio da Lei nº 8.133/98 foi instituída a CCT, incluindo todas as concessionárias e empresas que atendem o transporte público municipal de Porto Alegre, sendo assim criada por lei, apenas podendo ser modificada igualmente por lei, haja vista que o decreto acima mencionado apenas instituiu seu regramento, com o Regimento Interno, sendo que sua simples revogação não afastaria a CARRIS da CCT.

Desta forma, caso o intuito da empresa seja a formalização da sua saída da CCT, se faria necessário alteração legislativa, como projeto de lei de iniciativa do Poder Executivo, para aprovação Câmara de Vereadores e, posterior, regulamentação por decreto de atribuição do Prefeito, uma vez que as regras de composição e percentuais de participação de cada concessionária seriam alterados. A aprovação de um projeto de lei que autorize a saída da CARRIS da CCT poderia enfrentar diversos entraves da sociedade

civil, desde protestos, desgastes políticos e até medidas jurídicas, a fim de barrar o andamento do projeto.

Cabe ressaltar que objetivo da CCT, previsto em lei, é a promoção do equilíbrio econômico-financeiro do Sistema de Transporte Coletivo, a fim de proporcionar a prática da tarifa social integrada, a racionalização dos custos e a remuneração das concessionárias, conforme o estabelecido no contrato de concessão, apresentando, assim, cunho social e financeiro. Além disso, as demais concessionárias podem tomar medidas, a fim de restabelecer o equilíbrio econômico, uma vez que a saída da CARRIS da CCT pode significar diminuição de receita, o que fariam através do instituto do reequilíbrio econômico-financeiro, que se encontra disciplinado no art. 65, inciso II, alínea “d”, da Lei nº 8.666/1993.

### ***2.2.3. Análise Econômico-Financeira***

A análise econômico-financeira dos cenários busca estimar o impacto da implementação dos cenários sobre o fluxo de caixa do acionista da CARRIS, para que se possa compreender o nível de atendimento do objetivo proposto na presente entrega, de mitigação ou extinção da necessidade de aportes da PMPA na CARRIS. É sabido que os contratos de concessão e licitação apresentam prazos de duração definidos, o que definiria um horizonte finito para as projeções financeiras. Contudo, no presente estudo foi aplicada a metodologia que contempla o valor na perpetuidade da empresa, seja ela mantida como pública ou convertida em privada, considerando uma extensão dos contratos de licitação na perpetuidade (nos cenários 1 e 2) e atribuindo valor a esta continuidade em todos os cenários, de forma que possam ser comparados sob igualdade de premissas.

Os cenários são analisados de acordo com a modelagem adequada para que contemple os custos, investimentos e receitas relacionados a sua estrutura, além de

contemplarem os fluxos de caixa incrementais das medidas transversais, apresentados no capítulo 2.1.

Cabe ressaltar que para a construção da análise econômico-financeira, foram utilizadas as seguintes premissas:

- Inflação: foi desconsiderado o efeito da inflação nas projeções a fim de obter o fluxo de caixa em valores absolutos dos períodos analisados.
- Tabelas horárias: não foi imposto limitações mínimas tanto nas tabelas horárias quanto nos quilômetros rodados anualmente.
- Projeção da tarifa: a tarifa foi projetada como a média do crescimento nos últimos anos, com finalidade de comparação entre os cenários. Cabe ressaltar que os valores de tarifas apresentados não são propostas de valores para o futuro. Estes valores devem ser calculados levando em consideração os resultados de todas as concessionárias que prestam serviço no município, não fazendo parte do escopo deste trabalho.

Com a utilização das premissas citadas anteriormente, construiu-se os cenários que podem ser vistos nos próximos itens.

#### 2.2.3.1. Análise Econômico-Financeira do Cenário 1

O Cenário 1 analisado no presente trabalho trata da privatização da Companhia CARRIS Porto Alegre. Para tal, foi projetado o desempenho futuro de uma companhia privada operando as linhas do Lote 7, atualmente operado pela CARRIS, de forma a identificar o valor do negócio sob o ponto de vista de investidores e terceiros. As projeções financeiras de uma companhia privada operando as linhas do Lote 7 foi realizada na Entrega 5 – Plano de Negócios Referencial, seguindo premissas de alocação

e utilização de recursos que se baseiam na performance passada da CARRIS e na eficiência obtida pelas demais concessionárias do transporte público de Porto Alegre, também privadas.

Como nos demais cenários, os resultados de cada uma das medidas transversais foram incrementalmente adicionados ao fluxo de caixa da companhia, de forma a se obter o impacto financeiro do conjunto das medidas sobre o fluxo projetado. Em todos os cenários foi considerado que o efeito financeiro das medidas transversais passa a ser efetivo em 2022, assumindo que durante o ano de 2021 estão sendo realizados os trâmites legais e operacionais para implantação das medidas. Na tabela a seguir é apresentado o fluxo de caixa do projeto da companhia privada teórica, operadora das linhas do Lote 7, acrescida dos resultados obtidos com as medidas transversais analisadas no capítulo 2.1, com exceção da PPP (que se aplica apenas aos cenários 3 e 4) e a do PDV, a qual será incorporada no cenário mais adiante. A projeção apresentada é de 2021 a 2029 e os valores estão em milhares de reais. É importante destacar que, conforme mencionado na análise das medidas transversais, a MT 3 e MT 4, na tabela a seguir, contemplam o aumento de IR proporcionado pela redução da depreciação nas respectivas medidas, dado que o Cenário 1 apresenta resultado positivo, logo, existe incidência de IR.

*Tabela 29 - Projeção do fluxo de caixa do projeto da empresa privada teórica operadora do Lote 7 no Cenário 1, com medidas transversais incorporadas – de 2021 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fluxo de Caixa do Projeto - Empresa Privada	-37.161	10.286	10.066	8.757	6.876	6.876	1.022	-2.559	-3.486
MT 1 - Extinção cobradores	0	1.910	4.589	7.305	10.030	12.799	15.596	18.426	21.294
MT 2 - Extinção numerário	0	431	531	564	567	570	572	574	575
MT 3 - Elevação parâmetro de ocupação	0	3.686	2.178	2.021	1.860	2.089	1.658	2.450	2.214
MT 4 - Redistribuição da demanda do HP	0	1.840	1.026	1.723	1.896	2.420	2.758	2.629	2.678
MT 5 - Venda do Terreno + aluguel	0	-3.786	46.007	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786
FC do Projeto - Empresa Privada - Cenário 1	-	14.367	64.397	18.585	19.444	22.968	19.820	19.734	21.489

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

De acordo com a tabela anterior, pode ser verificado o impacto positivo das

medidas transversais sobre o fluxo de caixa projetado para a empresa privada. O resultado médio do caixa no período, a partir da aplicação das medidas transversais, é de R\$ 25,1 milhões, valor 430% superior à média anual do caixa da companhia no mesmo período sem a aplicação das medidas. É possível verificar ainda a entrada de caixa, em 2023, referente à liquidação da venda do terreno da companhia, além do efeito cumulativo da medida transversal de desobrigação da presença de cobradores nos veículos e a gradual eliminação desta atividade da companhia.

Na modelagem do cenário, foi considerada a efetivação da privatização da companhia em 2022. A privatização contempla os ativos da companhia, como veículos, maquinário e imóveis, assim como os recursos humanos em sua integralidade. Entretanto, conforme exposto na Entrega 5, o quadro de funcionários da CARRIS, caso operado por companhia privada, tenderia a seguir a eficiência média das concessionárias privadas do transporte público do Município, implicando numa redução da quantidade de mão de obra de 185 colaboradores, que representa em termos percentuais, 11% do total de funcionários atualmente ativos na CARRIS. Foi assumido para a modelagem do cenário, portanto, que a empresa privada está compromissada a manter os funcionários indicados como adequados às operações da companhia, pelo comparativo com as demais concessionárias, e que a PMPA fica responsável pela destinação da quantidade excedente de colaboradores. Foi considerado ainda que a PMPA encerraria o vínculo empregatício com esses funcionários, incorrendo em custos de demissão, exceto para os colaboradores contemplados na medida transversal do PDV. Para cálculo do custo de demissão, foram consideradas a multa rescisória de 40% sobre FGTS e indenização sobre décimo terceiro e férias proporcionais a um ano trabalhado.

Buscando antever os possíveis desdobramentos jurídicos que possam impactar financeiramente o acionista da CARRIS, foi projetado um gasto com passivos judiciais, oriundos de ações trabalhistas ou outros impasses jurídicos, por exemplo. Para tal, foi

considerado o valor anual médio gasto pela CARRIS com despesas judiciais em 2018 e 2019, de R\$ 2,5 milhões, período que reflete resultado positivo da implementação de ações por parte da gestão referentes a mitigação dos riscos processuais e de acidentes, podendo ser considerado, portanto, mais condizente com o momento atual da empresa. Foi considerado que em 2022 haverá custo de 100% do valor de referência e, em 2023, de 50%. Além disso, para computação de gastos com passivos judiciais foi considerado o estoque no balanço da companhia, de R\$ 16,4 milhões em 2020. Estes custos foram distribuídos ao longo de 5 anos, considerando parcelamento de pagamentos de indenizações futuras e liquidação do passivo atual presente no balanço da companhia.

É importante destacar que, no presente estudo, a responsabilidade sobre as despesas com passivos judiciais foi atribuída à PMPA. Entretanto, em vias práticas de implementação do cenário, pode ser acordado que os passivos sejam de responsabilidade da companhia privada, a qual poderia inclusive apresentar maior capacidade de negociação e engajamento em acordos que visem reduzir o valor destes passivos. Todavia, a diferença no resultado do VPL do fluxo de caixa, ao considerar a responsabilidade dos passivos como sendo da companhia privada é 0,3% inferior ao apresentado neste capítulo, que os considera sob responsabilidade da PMPA, podendo ser considerada, portanto, irrelevante para fins de cálculo econômico-financeiro.

Por fim, para consolidação do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 1, de privatização da companhia, foi considerada a entrada de capital referente à venda da empresa, em 2022. O valor foi obtido a partir do Valor Presente Líquido (VPL) do fluxo de caixa do projeto da companhia privada, apresentado na tabela anterior, trazendo o fluxo projetado ao seu valor presente em 2022, pela taxa de desconto real determinada na Entrega 5, de 7,63%, de acordo com o método WACC (*Weighted Average Capital Cost*). Por fim, do valor encontrado para o VPL foi descontada a dívida líquida projetada da companhia em 2022, de R\$ 44,48 milhões, e somado o valor residual (da perpetuidade

da companhia) de R\$ 145,5 milhões, resultando no valor de R\$ 251.718.495 para a privatização e licitação das linhas.

Na tabela a seguir é apresentado o fluxo de caixa do acionista da CARRIS, com os demais custos da privatização supracitados já contemplados. O período da projeção é de 2021 a 2029 e os valores estão em milhares de reais.

*Tabela 30 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 1 – de 2021 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FCA - CARRIS	-22.877	-26.364	-23.428	-24.697	-25.672	-27.659	-29.295	-30.208	-30.016
Custo de demissão		-3.756							
Custo do PDV	-3.693	1.670							
Custo passivos judiciais previstos		-3.800	-4.053	-4.053	-4.053	-4.053	-253		
Relicitação das linhas		251.718							
FCA - CARRIS - Cenário 1	-26.570	245.832	-4.053	-4.053	-4.053	-4.053	-253	0	0

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Conforme pode ser visualizado na tabela anterior, o fluxo de caixa do acionista da CARRIS segue o projetado no cenário base, com adição do custo de execução do PDV de R\$ 3,69 milhões. Em 2022, quando a privatização da companhia é efetivada, ocorre a entrada dos recursos referentes à venda da companhia e licitação das linhas, assim como as despesas com passivos judiciais, com a demissão de pessoal excedente e a economia referente aos funcionários que aderiram ao PDV no ano anterior. Já em 2022, o fluxo de caixa da companhia do cenário base deixa de existir, devido à efetivação da venda da empresa.

Portanto, para o Cenário 1, o resultado obtido para o valor presente líquido do fluxo de caixa do acionista da CARRIS, entre 2021 e 2029, é de R\$ 169.764.445, trazido a valores presentes em 2021 a uma taxa de desconto de 9,51%, apresentada na Entrega 4 como a taxa de retorno adequada ao capital próprio. O cenário permite ainda a mitigação dos riscos referentes à necessidade de futuros aportes na companhia, além do fato de que

a geração de caixa positiva hipotética do cenário poderia permitir a suavização da projeção de tarifa, traduzindo-se em menor custo de utilização para o usuário

Ainda, existe um fator importante na privatização da companhia, sobre o qual pode ser capturado valor adicional. De acordo com as projeções realizadas na Entrega 4, é estimado que a CARRIS terá, ao final de 2020, um prejuízo acumulado de R\$ 364,14 milhões. De acordo com o Decreto Federal nº 9.580/2018 e a Lei Federal nº 8.981/1995, pessoas jurídicas podem utilizar prejuízos fiscais acumulados para compensar até 30% do lucro líquido ajustado de cada período, para fins de apuração do Imposto de Renda. Assumindo que a empresa que venha a adquirir a CARRIS realize os trâmites societários e legais que a permitam utilizar o prejuízo acumulado obtido na aquisição, o abate ao auferir o IR pode ser significativo. Assumindo uma companhia que apresente lucro líquido anual da ordem de R\$ 100 milhões, a economia em potencial que pode ser obtida por esta, até a extinção dos prejuízos acumulados, chega a R\$ 78 milhões a valor presente em 2021 (mediante aplicação de taxa de desconto de 7,63%). Se incorporado ao VPL do fluxo de caixa projetado para a venda da CARRIS, a medida traria receita adicional para a PMPA.

É importante realizar algumas considerações no que tange à implementação prática do Cenário 1, como por exemplo o eventual interesse de acionistas privados para a aquisição da companhia. Dado o contexto de pandemia da COVI-19, iniciada em 2020, incerteza frente à retomada das atividades econômicas e circulação de pessoas, aliada à situação operacional e financeira das demais concessionárias, é natural esperar que os processos de privatização e de levantamento de concorrentes no eventual edital em questão sejam dificultosos.

Ainda, a projeção dos cenários que envolvem licitação, como o Cenário 1 e 2, não consideram eventual ganhos de sinergia, caso uma das concessionárias atuais seja a compradora, uma vez que está prevista toda a estrutura administrativa e de oficinas para

a futura detentora das linhas licitadas no modelo projetado, a qual poderá ser integrada à atual estrutura da empresa vencedora do processo licitatório.

#### 2.2.3.2. Análise Econômico-Financeira do Cenário 2

No Cenário 2 é analisada a liquidação da Companhia CARRIS Porto Alegre. De forma análoga ao apresentado na análise econômico-financeira do Cenário 1, a liquidação da empresa pressupõe a licitação das linhas operadas por ela atualmente. Para determinar o valor deste negócio, foram utilizadas as projeções realizadas na Entrega 5, onde foi modelada uma empresa privada teórica operando o Lote 7 de linhas do transporte público do Município, de acordo com premissas de eficiência na alocação de recursos em linha com o observado nas demais concessionárias privadas do sistema.

Foi considerado que a efetivação da liquidação da empresa ocorra no ano de 2022, mesmo ano para o qual passam a valer as medidas transversais analisadas. Na tabela a seguir é apresentado o fluxo de caixa da empresa privada teórica, operadora do Lote 7, adicionado dos resultados incrementais obtidos com as medidas transversais analisadas no subcapítulo 2.1. O período apresentado é de 2021 a 2029 e os valores estão em milhares de reais. É importante destacar que, conforme mencionado na análise das medidas transversais, a MT 3 e MT 4, na tabela a seguir, contemplam o aumento de IR proporcionado pela redução da depreciação nas respectivas medidas, dado que o Cenário 2 apresenta resultado positivo, logo, existe incidência de IR.

*Tabela 31 - Projeção do fluxo de caixa do projeto da empresa privada teórica operadora do Lote 7 no Cenário 2, com medidas transversais incorporadas – de 2021 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fluxo de Caixa do Projeto	-37.161	10.286	10.066	8.757	6.876	6.876	1.022	-2.559	-3.486
MT 1 - Extinção cobradores	0	1.910	4.589	7.305	10.030	12.799	15.596	18.426	21.294
MT 2 - Extinção numerário	0	431	531	564	567	570	572	574	575
MT 3 - Elevação parâmetro de ocupação	0	3.686	2.178	2.021	1.860	2.089	1.658	2.450	2.214
MT 4 - Redistribuição da demanda do HP	0	1.840	1.026	1.723	1.896	2.420	2.758	2.629	2.678
MT 5 - Venda do Terreno + aluguel	0	-3.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786
FC da Empresa Privada - Cenário 2	-	14.367	16.604	18.585	19.444	22.968	19.820	19.734	21.489

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Conforme pode ser verificado na tabela anterior, a implementação das medidas transversais apresenta impacto positivo sobre a projeção do fluxo de caixa da companhia privada. De 2022 a 2029, a aplicação das medidas transversais eleva o resultado médio anual do caixa de R\$ 4,7 milhões para R\$ 19,1 milhões, se aplicadas conjuntamente. É importante destacar que, na modelagem das medidas transversais do Cenário 2, a receita obtida com a venda do terreno da companhia é incorporada, posteriormente, ao fluxo de caixa do acionista da CARRIS, uma vez que a responsabilidade pela venda do terreno, no caso da liquidação, é da própria CARRIS, ao contrário do observado no Cenário 1, onde os ativos são incorporados à venda das linhas e a venda do terreno fica a cargo do novo controlador.

O valor obtido com a licitação das linhas no Cenário 2 é calculado de forma análoga ao apresentado no Cenário 1. O fluxo de caixa apresentado na tabela anterior é trazido ao seu valor presente em 2022, mediante cálculo do VPL a uma taxa de desconto de 7,63%. Do valor obtido foi subtraída a dívida líquida da companhia no mesmo ano, de R\$ 44,48 milhões, e adicionado o valor residual referente à perpetuidade da companhia, de R\$ 145,4 milhões, resultando num valor de licitação das linhas de R\$ 210.457.876.

Quanto aos custos de demissão, por se tratar da liquidação da companhia, a responsabilidade sobre o passivo trabalhista recai sobre o acionista controlador. Foi

assumido, para fins de projeção econômica, que todos os funcionários atuais seriam desligados e a Prefeitura arcaria com os custos de demissão. Estes custos foram calculados considerando multa rescisória de 40% sobre FGTS e indenização sobre décimo terceiro e férias proporcionais a um ano de trabalho, excluindo do total de funcionários do quadro aqueles que foram contemplados pela medida do PDV.

Na tabela a seguir é apresentado o fluxo de caixa do acionista da CARRIS do Cenário 2. Além dos custos e receitas explicados anteriormente neste subcapítulo, estão incorporados os custos com PDV e com passivos judiciais, seguindo as mesmas premissas e valores apresentados na análise do Cenário 1, além da receita líquida obtida com a venda do terreno da companhia. O período apresentado é de 2021 a 2029 e os valores estão em milhares de reais.

*Tabela 32 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 2 – de 2021 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fluxo de Caixa do Acionista - CARRIS	-22.877	-26.364	-23.428	-24.697	-25.672	-27.659	-29.295	-30.208	-30.016
Custo de demissão	-	-32.404	-	-	-	-	-	-	-
Custo do PDV	-3.693	1.670	-	-	-	-	-	-	-
Custo passivos judiciais previstos	-	-3.800	-4.053	-4.053	-4.053	-4.053	-253	0	0
Venda do Terreno	-	47.793	-	-	-	-	-	-	-
Relicitação das linhas	-	210.458	-	-	-	-	-	-	-
FCA da CARRIS - Cenário 2	-26.570	223.717	-4.053	-4.053	-4.053	-4.053	-253	0	0

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Na tabela anterior é possível verificar o impacto das medidas de liquidação da companhia no ano de 2022, onde incidem os custos com demissão e passivos judiciais e as entradas com a venda do terreno e licitação das linhas, gerando caixa positivo de R\$ 223,7 milhões. A partir de 2022 o resultado do fluxo de caixa do acionista do cenário base, indicado na primeira linha da tabela, deixa de existir, dada a efetivação da liquidação da empresa.

O resultado econômico-financeiro projetado do Cenário 2, portanto, estima um

VPL do fluxo de caixa do acionista da CARRIS, entre 2021 e 2029, de R\$ 151.323.706 para a Prefeitura, considerando a venda dos ativos, licitação das linhas e desligamento de todos os colaboradores da empresa. É importante destacar novamente que o resultado obtido é teórico, uma vez que foi considerada hipótese tarifária fixa em todos os cenários, de forma a permitir a comparação entre estes. Entretanto, a operação das linhas relicitadas por uma companhia privada provoca impacto sobre as operações, custos e planilhas tarifárias, sendo traduzido, possivelmente, em tarifas de menor valor.

### 2.2.3.3. Análise Econômico-Financeira do Cenário 3

O Cenário 3 do presente estudo trata de analisar a redução das operações da Companhia CARRIS Porto Alegre, mantendo-a sob gestão da PMPA, por meio da seleção e licitação de linhas específicas. Foi assumido que as linhas seriam assumidas pelas demais concessionárias do transporte público do Município a partir de 2022, deixando estas, portanto, de serem operadas pela CARRIS.

Para a modelagem do cenário foram priorizadas 8 linhas da companhia, com base no Índice de Passageiros Equivalentes por Quilômetro (IPK equivalente). As linhas selecionadas apresentam IPK Equivalente inferior à média das linhas da CARRIS e ao mesmo tempo superior à média das linhas operadas pelas demais concessionárias. Na tabela a seguir estão listadas as linhas selecionadas, assim como suas respectivas quantidades anuais de viagens, quilômetros rodados, IPK Equivalente e passageiros equivalentes (PEq) transportados. A tabela se refere a dados de 2019 e traz um comparativo das linhas selecionadas com o total realizado pela CARRIS no mesmo ano.

*Tabela 33 - Indicadores operacionais de 2019 das linhas selecionadas no Cenário 3*

Linhas Selecionadas	Viagens	Kms	IPK Equivalente	PEq
343	47.360	848.140	1,634	360.187
T1D	35.449	648.662	1,685	1.375.729
T2	52.700	1.041.764	1,649	1.454.310
T3	56.148	1.162.453	1,617	2.816.957
T4	62.126	1.528.971	1,827	2.492.585
T5	55.122	884.113	1,773	1.522.966
T6	65.582	1.292.473	1,679	1.964.187
T8	54.601	1.109.789	1,689	2.705.515
Total Linhas Selecionadas	429.088	8.516.365	1,694	14.692.436
Total CARRIS	1.013.189	19.367.681	1,920	36.798.793
Representatividade (%)	42,35%	43,97%	88,23%	39,93%

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2019)*

Conforme pode ser verificado na tabela anterior, o conjunto de linhas selecionadas possui um IPK médio aproximadamente 12% inferior ao conjunto total de linhas da companhia, porém superior à média das demais concessionárias, de 1,51. As 8 linhas selecionadas representam aproximadamente 40% das receitas da companhia e 44% dos quilômetros rodados.

Com a licitação das linhas escolhidas, a empresa deixa de ter a receita referente ao transporte de passageiros destas e reduz seus custos relacionados às mesmas. De forma análoga à modelagem financeira realizada nas medidas transversais de redução de demanda no horário de pico e elevação do parâmetro de ocupação dos ônibus, a redução de linhas operadas no Cenário 3 impacta em diversos custos alocados diretamente à rodagem. Foram considerados para a projeção: os custos com mão de obra operacional (motoristas, cobradores e fiscais), a receita com venda de veículos adicionais, a economia na compra de veículos novos, o impacto da redução da depreciação sobre o imposto e a economia com custos variáveis de rodagem (combustíveis, lubrificantes, peças, dentre outros).

Para efeitos práticos foi considerado que a licitação das linhas passa a valer a partir de 2022. Na tabela a seguir é apresentado o efeito financeiro da exclusão das linhas selecionadas das operações da CARRIS sobre o fluxo de caixa do acionista da companhia. O valor inicial do fluxo de caixa diz respeito ao cenário base, apresentado na Entrega 4, que se refere às projeções de fluxo de caixa da companhia mantendo seu estado atual. A projeção vai de 2021 a 2029 e os valores estão em milhares de reais.

*Tabela 34 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 3, com exclusão de linhas selecionadas – de 2021 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fluxo de Caixa do Acionista	-22.877	-26.364	-23.428	-24.697	-25.672	-27.659	-29.295	-30.208	-30.016
Redução de receita	0	-57.316	-56.282	-55.273	-54.289	-53.329	-52.392	-51.479	-50.587
Receita com venda de veículos	0	7.319	0	0	0	0	0	0	0
Economia na compra de veículos	0	671	642	613	583	554	525	496	467
Economia com custos de rodagem	0	13.713	13.531	13.307	12.940	12.872	12.671	12.524	12.311
Resultado	0	-35.614	-42.110	-41.353	-40.766	-39.903	-39.197	-38.459	-37.810
Fluxo de Caixa do Acionista - Cenário 3	-22.877	-61.977	-65.537	-66.050	-66.438	-67.562	-68.492	-68.667	-67.826

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Conforme pode ser verificado, o impacto da exclusão do conjunto selecionado de linhas das operações é negativo no fluxo de caixa da companhia, já que, na maioria dos anos, a redução de receitas não é acompanhada da redução em igual ou maior escala dos custos.

Em seguida, as medidas transversais analisadas foram aplicadas ao resultado do fluxo de caixa do acionista do Cenário 3. É necessário fazer a ressalva de que, pelo fato de o Cenário 3 já tratar da redução de linhas operadas, as medidas transversais de elevação do parâmetro de ocupação e redistribuição da demanda tiveram seus impactos financeiros calculados considerando apenas as linhas remanescentes da licitação. Quanto à medida transversal da extinção de necessidade de cobradores, a premissa adotada nos Cenários 3 e 4 é de redução anual de 5% do quadro de cobradores, inferior aos 10% adotados para os Cenários 1 e 2, por ser considerado que uma empresa pública possui capacidade de

redução de quadro inferior às privadas. A diferença foi definida com base na expectativa já apurada das companhias privadas de redução natural do quadro de cobradores com a desobrigação de existência do cargo (de 10% ao ano). Logo, a economia apresentada aqui para essas medidas é inferior à verificada nos demais cenários. No Cenário 3, diferentemente dos anteriores, também se aplica o estudo de impacto da PPP sobre o fluxo de caixa do acionista da companhia.

Na tabela a seguir é apresentado o estudo de impacto econômico da aplicação das medidas transversais sobre o Cenário 3, destacando o resultado com e sem a PPP. O fluxo de caixa da medida da PPP, na tabela a seguir, já desconta o valor do aluguel, para que não seja duplamente contabilizado no resultado. O período projetado é de 2021 a 2029 e os valores se encontram em milhares de reais.

*Tabela 35 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 3, com medidas transversais incorporadas – de 2021 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fluxo de Caixa do Acionista - Cenário 3	-22.877	-61.977	-65.537	-66.050	-66.438	-67.562	-68.492	-68.667	-67.826
Fluxo de Caixa do PDV	-3.693	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670
MT 1 - Extinção cobradores	0	916	2.217	3.536	4.860	6.206	7.565	8.942	10.337
MT 2 - Extinção numerário	0	431	531	564	567	570	572	574	575
MT 3 - Elevação parâmetro de ocupação	0	1.045	582	798	563	910	927	891	923
MT 4 - Redistribuição da demanda do HP	0	1.006	634	814	647	613	797	797	678
MT 5 - Venda do Terreno + aluguel	0	-3.786	46.007	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786
FCA sem PPP - Cenário 3	-26.570	-60.695	-13.896	-60.453	-59.916	-59.379	-58.746	-57.579	-55.427
MT 6 - PPP		6.935	16.542	16.199	16.949	18.660	22.108	24.196	23.364
FCA com PPP - Cenário 3	-26.570	-53.760	2.646	-44.254	-42.968	-40.720	-36.638	-33.382	-32.064

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

De acordo com a tabela anterior, o fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 3, mesmo com as medidas transversais de 1 a 5 contempladas, além do PDV, apresenta resultado médio anual negativo de R\$ 53,2 milhões, de 2022 a 2029. Ao considerar a aplicação da PPP o resultado projetado reduz as perdas, porém se mantém negativo, no valor médio anual de R\$ - 35,1 milhões no mesmo período. O VPL calculado

para o fluxo de caixa projetado do acionista, entre 2021 e 2029, é de R\$ - 198.429.900 (negativos).

#### 2.2.3.4. Análise Econômico-Financeira do Cenário 4

O Cenário 4, avaliado na presente entrega, busca avaliar o impacto para a CARRIS de sua saída da Câmara de Compensação Tarifária (CCT). Para a modelagem do cenário foram consideradas as projeções de tarifa e receita apresentadas na Entrega 4. Não foram abordados no presente relatório os impactos da saída da companhia da CCT sobre o valor da tarifa pois, conforme abordado na Entrega 4, a quantidade elevada de variáveis que impactam o cálculo tarifário inviabiliza uma modelagem adequada para a mesma.

Com a saída da CCT, a CARRIS deixa de estar sujeita aos ajustes de custos e receitas realizados pela câmara, os quais buscam equilibrar as contas do sistema e garantir que as companhias cumpram com seus percentuais de participação. Na tabela a seguir é apresentado o impacto financeiro da medida sobre o fluxo de caixa do acionista da companhia, partindo do cenário base projetado na Entrega 4, o qual descreve a performance futura da companhia considerando a manutenção de seu estado atual. O período de projeção é de 2021 a 2029 e os valores estão em milhares de reais.

*Tabela 36 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 4, contemplando sua saída da CCT – de 2021 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fluxo de Caixa do Acionista	-22.877	-26.364	-23.428	-24.697	-25.672	-27.659	-29.295	-30.208	-30.016
Ajuste no Parâmetro de Receita		1.413	1.406	1.400	1.395	1.390	1.386	1.383	1.381
Ajuste no Parâmetro de Custo		-2.042	-2.040	-2.027	-2.022	-2.027	-2.027	-2.026	-2.023
Resultado	0	-630	-634	-627	-627	-637	-641	-643	-642
FCA - Cenário 4	-22.877	-26.993	-24.062	-25.324	-26.299	-28.296	-29.935	-30.850	-30.658

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Mediante análise da tabela anterior é possível verificar que o impacto financeiro para a CARRIS de sua saída da CCT é negativo, dado que o incremento de receita não é suficiente para compensar a perda no ajuste do parâmetro de custos. A CARRIS historicamente transporta uma quantidade de passageiros cujo valor de passagens vendidas ultrapassa o seu percentual de participação na receita total do sistema, de 22,44%. Logo a receita projetada para a companhia contempla um desconto médio anual de R\$ 1,4 milhão, o qual é revertido a partir do momento que a empresa não mais opera sob regime determinado pela CCT.

Quanto ao ajuste de custos, a empresa é historicamente devedora, ou seja, realiza percentual de participação nos custos inferior aos 22,44%, definido no edital de licitação das linhas de 2015 e fixo entre 2015 e 2020. Tal fato faz com que a companhia deva pagar às demais concessionárias a diferença verificada, ou em valores monetários ou na forma de rodagem de quilômetros nas linhas das outras empresas. Entretanto, as dívidas passadas da companhia, advindas do ajuste de custos (diferença entre custos reais e percentual de participação), se extinguiram no ano de 2020, devido ao fato de que a pandemia da COVID-19 fez com que muitas empresas privadas operadoras do transporte coletivo do Município não fossem capazes, operacionalmente, de executar as viagens de suas respectivas linhas, as quais foram assumidas temporariamente pela CARRIS. Desta forma a CARRIS adquiriu crédito para com as demais, o que alterou a tendência histórica e pavimentou prognóstico de recebimento líquido do ajuste de custos para a companhia. Portanto, devido a essas mudanças na dinâmica do sistema de transporte do Município, a saída da CARRIS da CCT no horizonte projetado impactará negativamente a projeção de aportes do acionista na companhia, num valor estimado de menos R\$ 5,1 milhões de 2022 a 2029.

A medida foi, portanto, desconsiderada para o prosseguimento da análise do Cenário 4, quanto à inclusão das medidas transversais nas projeções financeiras da

empresa. Na tabela a seguir é apresentado o fluxo de caixa do acionista da CARRIS com a incorporação das medidas transversais, destacando o resultado com e sem a aplicação da PPP. É importante destacar que a medida transversal referente à desobrigação da existência de cobradores nos veículos apresenta, no Cenário 4, economia inferior a observada nos cenários 1 e 2, já que a premissa para a redução anual do quadro de funcionários aqui é de 5%, inferior aos 10% adotados para os Cenários 1 e 2, por ser considerado que uma empresa pública possui capacidade de redução de quadro inferior às privadas. A diferença foi definida com base na expectativa já apurada das companhias privadas de redução natural do quadro de cobradores com a desobrigação de existência do cargo (de 10% ao ano). Além disso, os efeitos da medida referente à PPP na tabela já descontam os custos com aluguel, de forma a não serem duplamente contabilizados. Por fim, ainda é destacado que o efeito de aumento no IR, devido à redução de custos com depreciação, oriundos das MTs 3 e 4, estão contempladas na última linha da tabela, onde o fluxo de caixa do acionista obtido para o Cenário 4 é ajustado, nos anos positivos, pelo desconto do valor mencionado. O período analisado é de 2021 a 2029 e os valores estão em milhares de reais.

*Tabela 37 - Projeção do fluxo de caixa do acionista da CARRIS no Cenário 4, com medidas transversais incorporadas – de 2021 a 2029, em milhares de reais*

Variável	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Fluxo de Caixa do Acionista	-22.877	-26.364	-23.428	-24.697	-25.672	-27.659	-29.295	-30.208	-30.016
Fluxo de Caixa PDV	-3.693	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670
MT 1 - Extinção cobradores	0	916	2.217	3.536	4.860	6.206	7.565	8.942	10.337
MT 2 - Extinção numerário	0	431	531	564	567	570	572	574	575
MT 3 - Elevação parâmetro de ocupação	0	4.007	2.464	2.260	2.109	2.324	1.848	2.696	2.411
MT 4 - Redistribuição da demanda	0	2.057	1.139	1.882	2.052		2.908	2.775	2.804
MT 5 - Venda do terreno + aluguel	0	-3.786	46.007	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786	-1.786
FCA sem PPP - Cenário 4	-26.570	-21.068	30.601	-16.571	-16.199	-16.098	-16.518	-15.337	-14.003
MT 6 - PPP	0	6.935	16.542	16.199	16.949	18.660	22.108	24.196	23.364
FCA com PPP - Cenário 4	-26.570	-14.133	47.143	-372	750	2.562	5.591	8.859	9.361
FCA com PPP - Cenário 4 (ajustado)	-26.570	-14.133	46.743	-372	344	2.169	5.252	8.468	9.037

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Conforme exposto na tabela anterior, a aplicação conjunta das medidas transversais sobre o fluxo de caixa da CARRIS em seu estado atual resulta em incremento positivo no resultado. Com a aplicação das medidas transversais, exceto a da PPP, a necessidade média anual de aportes da PMPA à CARRIS reduz 53%, passando de R\$ 26,7 para R\$ 12,4 milhões, entre 2021 e 2029.

Ao considerar o efeito da implantação da PPP nas operações da companhia, o fluxo de caixa do acionista se torna positivo na maioria dos anos, gerando, no acumulado do período analisado, entrada de aproximadamente R\$ 30,9 milhões para a PMPA. O VPL calculado para o fluxo de caixa do acionista da CARRIS, entre 2021 e 2029, no Cenário 4, somado ao valor residual (de perpetuidade) e considerando desconto da dívida líquida da companhia, resultou em valor presente de R\$ 9.100.088, mediante aplicação de taxa de desconto de 9,51% ao ano.

#### ***2.2.4. Nível de Qualidade do Serviço***

Neste tópico é analisado os impactos das ações propostas para os cenários, no tocante à qualidade de serviço percebida pelo usuário. As análises foram feitas de forma qualitativa.

##### ***2.2.4.1. Alteração do Limite nº de Passageiros por m<sup>2</sup>***

A proposta de alterar o número de passageiros por área de 4 passageiros/m<sup>2</sup> para 5 passageiros/m<sup>2</sup> possui impacto direto na qualidade de serviço percebido pelo usuário, tendo em vista que o mesmo altera a quantidade de veículos rodantes e número de tabelas horárias disponíveis no sistema, o que gera a redução do conforto dos usuários em casos de lotação.

Cabe ressaltar que a qualidade de serviço prestado está compatível ou acima do nível de outras capitais brasileiras, por exemplo, Curitiba e São Paulo tem um limite em

horário de pico de 6 passageiros/m<sup>2</sup>, e Belo Horizonte apresenta limite de 5 passageiros/m<sup>2</sup>, o mesmo que está sendo proposto neste estudo.

Esta medida é aplicada para os cenários 1, 2, 3 e 4 reduzindo custos na faixa de R\$ 25,89 milhões para o período analisado, nos cenários 1, 2 e 4 e R\$ 8,8 milhões para o cenário 3.

#### 2.2.4.2. *Redistribuição da Demanda Para Horários Entre Pico*

Esta proposta tem como objetivo reduzir a demanda do horário de pico, redistribuindo para os horários entre pico, desta forma reduzindo a demanda em cerca de 5% no horário de pico. Entretanto, não é possível afirmar que a qualidade do serviço percebido pelo usuário aumenta, pois as linhas são readequadas para manter a ocupação atual.

Esta medida é aplicada para os cenários 1, 2, 3 e 4 reduzindo custos na faixa de R\$ 21,8 milhões para o período analisado, nos cenários 1, 2 e 4 e R\$ 8 milhões para o cenário 3.

#### 2.2.4.3. *Manutenção Preventiva da Frota*

O objetivo desta proposta é melhorar os processos de manutenção preventiva que ocorrem atualmente na CARRIS. Atualmente apenas alguns veículos recebem manutenção preventiva, o que acarreta em insegurança e redução de confiabilidade na frota rodante.

Ao implementar esta melhoria, todos os veículos de forma vertical receberão manutenção preventiva, e com isso a percepção da melhoria de qualidade de serviço a partir do usuário será nítida, tendo em vista que as quebras ocorridas durante viagens serão reduzidas.

#### 2.2.4.4. Extinção do Numerário

Por meio desta proposta, a modalidade de pagamento em dinheiro é extinta, o que acarreta na redução da qualidade de serviço percebida pelo usuário. Esta proposta apresenta-se nos cenários 1, 2, 3 e 4.

#### 2.2.4.5. Outros itens de qualidade de serviço

As propostas de melhorias apresentadas podem afetar a qualidade de serviço percebida pelo usuário, pois é alterado limites de lotação, número de viagens, confiabilidade do veículo e alteração na forma de pagamento.

Entretanto, cabe ressaltar que outros parâmetros atuais de qualidade, vistos sob a ótica do passageiro não serão alterados, como: utilização de ar-condicionado nos veículos, acessibilidade, estrutura das estações e pontos de ônibus, atendimento ao cliente, segurança, entre outros.

### **2.3. Comparativo Entre os Cenários de Investimento**

De acordo com as análises realizadas ao longo do capítulo 2 foi possível verificar os impactos dos cenários abordados nas projeções financeiras da companhia, assim como identificar as principais medidas jurídicas a serem tomadas para a operacionalização destes e os riscos jurídicos nos quais incorrem.

De forma a realizar um breve comparativo entre os cenários analisados, a tabela a seguir aborda o impacto financeiro dos cenários, sob ponto de vista das entradas acumuladas de 2021 a 2029 para a PMPA. Além disso, estão relacionadas as principais medidas jurídicas necessárias para a operacionalização dos cenários. O Cenário 3, conforme mencionado em sua respectiva análise econômica, foi descartado do

comparativo por não trazer benefícios financeiros para o acionista da companhia. Da mesma forma, para o Cenário 4, a análise exclui a medida de saída da companhia da CCT, pelo mesmo motivo citado anteriormente.

*Tabela 38 - Comparativo entre cenários quanto às medidas jurídicas necessárias e resultado financeiro ao acionista da CARRIS*

Cenário	Resultado do VPL para o acionista de 2021 a 2029	Medidas jurídicas necessárias
1	R\$ 169.764.445	Aprovação legislativa que permita a venda da companhia Abertura de edital de concorrência para venda da companhia
2	R\$ 151.323.706	Aprovação legislativa que permita a liquidação da companhia Abertura de edital para licitação das linhas Abertura de edital para venda de ativos
4	R\$ 9.100.088	Abertura de edital de concorrência para realização de PPP

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Conforme exposto na tabela anterior, o Cenário 1, que trata da privatização da companhia, é o mais vantajoso em termos econômicos, proporcionando VPL de R\$ 169,8 milhões para a PMPA. Ainda, este cenário contempla outras vantagens frente aos demais, quanto à possibilidade de geração extra de valor ao acionista no caso de monetização dos prejuízos acumulados, além de minimizar contundentemente o risco de capital do acionista, dado que não serão mais necessários aportes diretamente à CARRIS. Entretanto, conforme abordado no subcapítulo 2.2.2, é necessária aprovação legislativa que permita a execução do processo de venda da companhia. Ainda, após obtenção da aprovação deve ser realizada abertura de edital público de concorrência, seguindo rito determinado para repartições públicas.

O Cenário 2, o qual aborda a liquidação da companhia e licitação das linhas, assim como o Cenário 1, necessita de aprovação legislativa que conceda a permissão para

extinção da companhia e venda dos ativos. Ademais, o cenário demanda a realização de edital público de concorrência para a licitação das linhas e para a venda dos ativos remanescentes, sendo que há a possibilidade deste último se desdobrar em editais específicos para cada classe de ativos, como imóveis, frota, maquinário, dentre outros. O impacto financeiro do Cenário 2 para a PMPA, a valor presente líquido, é de R\$ 151,3 milhões. Frente ao cenário de privatização é possível considerar que o Cenário 2 proporciona a incorrência em mais riscos, já que, conforme apresentado na análise jurídica, pode haver dificuldades de absorção dos funcionários por parte da Prefeitura, além do fato de a quantidade de demissões ser expressivamente maior na liquidação frente à privatização. Além disso, no Cenário 2 não é possível realizar o aproveitamento dos prejuízos acumulados em balanço da companhia, uma vez que se trata da liquidação, não proporcionando, portanto, a possibilidade de utilização destes para abatimento de IR.

Por fim, no Cenário 4, onde a companhia continua sendo controlada pela PMPA, a implementação das medidas transversais, em especial da PPP, concede prognóstico financeiro positivo ao acionista, para o qual se estima VPL de R\$ 9,1 milhões entre 2021 e 2029, considerando a efetivação da PPP em 2022. Apesar de o Cenário 4 incorrer em riscos jurídicos trabalhistas, dada a considerável quantidade de demissões, sua vantagem frente aos demais é que não há necessidade de aprovação legislativa para execução da medida, o que tende facilitar e acelerar o processo de implementação da PPP nas operações da companhia.

De toda forma, é importante ressaltar que a implementação dos cenários analisados pode ser afetada por diversos fatores sociais, como mudança de comportamento dos usuários; econômicos, como alteração na renda e poder de compra da população; políticos, como a velocidade de tramitação de alterações legislativas na Câmara Municipal e; demográficos, como a mudança de itinerário dos usuários do sistema de transporte ou até mesmo a redução da população do Município. Sendo assim,

a avaliação comparativa do esforço de aplicação dos cenários deve ser observada neste ambiente de alta complexidade.

## 2.4. Atividades para Implementação dos Cenários

No presente capítulo são abordados resumos das principais atividades necessárias para implementação dos cenários selecionados. O objetivo é relacionar os envolvidos no processo e o cumprimento das funções que a operacionalização dos cenários propostos demanda.

### 2.4.1. Atividades para Implementação do Cenário 1

No Cenário 1, onde se busca implementar a privatização da companhia, as principais atividades e responsáveis podem ser verificados na tabela a seguir.

*Tabela 39 - Principais atividades para operacionalização do Cenário 1 e seus respectivos responsáveis*

Entidade	2021	2022
CARRIS	Elaboração e implementação do PDV, de acordo com as atividades estabelecidas no mapeamento de processos <i>To Be</i>	
	Início dos preparativos para transição de gestão e recursos para companhia privada	Efetivação da transição dos recursos e gestão da companhia
EPTC	Realização de estudo de impacto das medidas transversais 1 a 4	
	Construção de proposta, em conjunto com CARRIS, ATP e PMPA para implementação das medidas transversais 1 a 4	
PMPA	Emissão de dispositivo legal que possibilite a implementação das medidas transversais 1 a 4	
	Estudo e elaboração de PL para privatização	
	Apresentação do PL que permita a privatização da companhia	Aprovação do PL na Câmara
	Abertura do edital de concorrência para privatização da companhia	Encerramento do edital de concorrência para privatização

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Conforme pode ser verificado, é necessário que se inicie, de imediato, por parte da CARRIS, o processo de elaboração e implementação do PDV, de acordo com fluxo de atividades apresentado no subcapítulo 2.2.1. Por parte da EPTC é importante que se realizem os estudos de impacto operacionais, referentes à implantação das medidas transversais de extinção da obrigatoriedade dos cobradores e do numerário, elevação do parâmetro de ocupação dos veículos e redistribuição da demanda do horário de pico. A proposta para implementação das mesmas pode ser construída em conjunto com a ATP, Prefeitura e CARRIS, de forma a direcionar o dispositivo legal que deverá ser emitido pela PMPA, na forma de decreto municipal, por exemplo.

Quanto ao papel da PMPA, é necessária a realização de estudos para construção do projeto de lei que garanta a possibilidade de privatização da companhia, de forma que possa ser oficializada em 2022. Ainda, é interessante que se inicie a elaboração do edital de concorrência pública para a venda da CARRIS ainda em 2021 de forma que, quanto antes aprovado o projeto de lei, possa se iniciar a transição da companhia para a iniciativa privada.

#### ***2.4.2. Atividades para Implementação do Cenário 2***

Para o Cenário 2, que trata da liquidação da Companhia CARRIS Porto Alegre e licitação das linhas, a sequência de atividades assemelha-se a apresentada para o Cenário 1. Entretanto, no caso da liquidação, a responsabilidade sobre os ativos da companhia fica a cargo do acionista controlador, cuja alienação deve ser realizada mediante edital de concorrência pública, demandando, portanto, recursos na elaboração de edital adicional. Na tabela a seguir podem ser verificadas as principais atividades para implementação do Cenário 2, assim como seus respectivos responsáveis.

*Tabela 40 - Principais atividades para operacionalização do Cenário 2 e seus respectivos responsáveis*

Entidade	2021	2022
CARRIS	Elaboração e implementação do PDV, de acordo com as atividades estabelecidas no mapeamento de processos <i>To Be</i>	
	Início dos preparativos para a venda de ativos e desligamento de funcionários	Efetivação da venda de ativos e desligamento de funcionários
EPTC	Realização de estudo de impacto das medidas transversais 1 a 4	
	Construção de proposta, em conjunto com CARRIS, ATP e PMPA para implementação das medidas transversais 1 a 4	
PMPA	Emissão de dispositivo legal que possibilite a implementação das medidas transversais 1 a 4	
	Estudo e elaboração de PL que permita a liquidação da companhia	
	Apresentação do PL que permita a liquidação da companhia	Aprovação do PL na Câmara
	Abertura do edital de concorrência para venda de ativos da companhia	Encerramento do edital de concorrência para venda de ativos
	Abertura do edital de concorrência para licitação das linhas da CARRIS	Encerramento do edital de concorrência para licitação das linhas da CARRIS

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Conforme exposto na tabela anterior, é necessário que a Prefeitura, além de garantir a emissão de dispositivo legal que permita a implementação das medidas transversais de 1 a 4, as quais interferem diretamente no valor de licitação das linhas, elabore e apresente PL que possibilite a liquidação da CARRIS. A abertura dos editais de concorrência para licitação das linhas e venda dos ativos devem ser elaborados e abertos em 2021, de forma a serem efetivados o quanto antes em 2022.

Por parte da CARRIS é interessante que se inicie, ainda em 2021, os preparativos para a transferência dos recursos para a empresa vencedora do edital de venda de ativos,

além das atividades para encerramento das operações da mesma, de acordo com o destino dado a cada classe de ativos.

### 2.4.3. Atividades para Implementação do Cenário 4

Por fim, as atividades necessárias para a implementação do Cenário 4, desconsiderando a hipótese de saída da CARRIS da CCT e incluindo a atribuição de parte das operações da companhia a uma PPP são relacionadas na tabela a seguir.

*Tabela 41 - Principais atividades para operacionalização do Cenário 4 e seus respectivos responsáveis*

Entidade	2021	2022
CARRIS	Elaboração e implementação do PDV, de acordo com as atividades estabelecidas no mapeamento de processos <i>To Be</i>	
	Início dos preparativos para transição dos recursos para a PPP	Efetivação da transição dos recursos para a PPP
EPTC	Realização de estudo de impacto das medidas transversais 1 a 4	
	Construção de proposta, em conjunto com CARRIS, ATP e PMPA para implementação das medidas transversais 1 a 4	
PMPA	Emissão de dispositivo legal que possibilite a implementação das medidas transversais 1 a 4	
	Abertura do edital de concorrência para realização de PPP	Encerramento do edital de concorrência para realização de PPP

*Fonte: CARRIS, EPTC e Valor & Foco (2020)*

Conforme mencionado anteriormente, o Cenário 4, por considerar a manutenção do controle da CARRIS com o poder público, não implica na necessidade de aprovação de projeto de lei para que seja implementado, apesar de ainda contemplar riscos judiciais, oriundos de reclamações trabalhistas, por exemplo, que questionem fundamento

utilizado para embasamento da medida de adoção de PPP. Com relação à atuação da PMPA na implementação do Cenário 4, é importante que se realize a abertura do edital de concorrência pública para contratação de PPP o quanto antes pois, por se tratar de serviço abrangente, complexo e especializado, existe a possibilidade de que tanto a elaboração quanto o preenchimento de requisitos de edital sejam prolongados.

Por parte da CARRIS, haverá a necessidade de empregar esforços na readequação de processos de gestão interna para que a relação entre as entidades, assim como a transição entre os modelos de atuação sejam o mais consistente possível.

## CONCLUSÃO

O presente documento, Entrega 6 – Relatório para Definição do Cenário de Investimento, teve por objetivo apresentar e analisar 4 cenários de investimento, contemplando alternativas distintas para que a Prefeitura Municipal de Porto Alegre busque a redução dos aportes realizados na Companhia CARRIS Porto Alegrense. Foram analisados parâmetros econômicos e financeiros, jurídicos, operacionais, de nível de qualidade do serviço além dos prazos envolvidos na implantação destes.

O relatório apresenta, inicialmente, a análise das medidas transversais. Estas medidas, construídas e priorizadas em conjunto com CARRIS e PMPA, tratam de alterações na configuração do serviço prestado ou das regras de operação do sistema como um todo, que possibilitem ganhos de eficiência e redução de custos para CARRIS e demais concessionárias. As medidas analisadas impactam, por exemplo, nas operações da companhia, como a extinção da obrigatoriedade de cobradores nos veículos e do recebimento em dinheiro, que permitem economias com mão de obra do setor de recebedoria e cobradores, eliminação de custos com horas extras e gastos com serviço de transporte de valores. A economia projetada para a aplicação dessas duas medidas conjuntas atinge a cifra de R\$ 96,3 milhões em 8 anos.

As medidas apresentam impacto também sobre o dimensionamento de recursos da companhia, como a elevação do parâmetro de ocupação dos veículos de 4 para 5 passageiros/m<sup>2</sup> e a redistribuição de 5% da demanda do horário de pico, os quais permitem a redução de investimentos em veículos, gastos com motoristas, diminuem custos com depreciação e rodagem da frota. A elevação do parâmetro de ocupação dos veículos, por exemplo, permite um aumento médio na capacidade de transporte de passageiros por veículo da CARRIS de 9%, cujo efeito econômico resulta numa redução de custos média anual de R\$ 2,5 milhões. Mesmo atingindo o nível de 5 passageiros/m<sup>2</sup> a cidade continua com um dos índices de ocupação mais baixos, se comparado a outras capitais brasileiras.

Somada à medida de redistribuição da demanda do horário de pico, a economia anual média atinge aproximadamente R\$ 4,7 milhões.

Ainda sobre dimensionamento de recursos, a análise da venda dos imóveis da companhia e aluguel de novo espaço para prosseguimento das operações avalia o impacto da capitalização de um dos ativos de maior valor da empresa sobre as contas da mesma. Dado o expressivo valor de mercado dos imóveis e a possibilidade de economia de custo no aluguel de nova localidade, pela redução de área útil necessária, por exemplo, foi estimado que o valor obtido com a venda do terreno permita à companhia o pagamento de aproximadamente 25 anos de aluguel do novo espaço, desconsiderando inflação ou rendimentos de aplicação do capital.

Foi analisada a medida referente a assunção de mão de obra da CARRIS por parte da PMPA, como forma de destinar os funcionários excedentes da companhia. A realocação de mão de obra advinda da CARRIS na Prefeitura pode ser dificultosa, devido ao fato de que os cargos devem seguir a lei de criação da companhia e o edital de concurso público, ou seja, são vinculados à companhia e não ao Município. Para que a PMPA possa absorver os funcionários da companhia, em caso de liquidação ou privatização da mesma, deve ser aprovado projeto de lei específico que crie uma empresa com o fim de absorver os funcionários da CARRIS, com a estrutura de cargos necessária para a realocação. Caso o cenário escolhido contemple esta proposta, uma análise aprofundada da mesma será apresentada nas posteriores entregas, incluindo análise dos riscos e desdobramentos jurídicos da mesma.

A modelagem econômica da PPP partiu de premissas simplificadas, para fins comparativos com as demais medidas, dado que o detalhamento adequado demandaria esforço equivalente ao empregado na totalidade do presente projeto. Na PPP analisada foi considerada a eficiência média das duas mais eficientes concessionárias do transporte público do Município, quanto a dimensionamento de quadro de funcionários

especialmente, partindo do pressuposto que a alta especificidade da PPP a permita uma alocação de recursos concisa. Foi estimado que a aplicação da PPP, considerando seu início em 2022, permita uma economia acumulada para a companhia da ordem de R\$ 157,1 milhões até 2029.

Todas as medidas contempladas no presente estudo, com exceção da assunção de recursos humanos por parte da Prefeitura, apresentaram indicação de resultados econômicos positivos, tanto sobre os cenários 1 e 2, onde a CARRIS é transferida à gestão privada, como no Cenário 4, onde o controle da mesma é mantido sob responsabilidade da PMPA. A medida de absorção de mão de obra pela PMPA não se mostrou vantajosa pois, frente à sucessão trabalhista já prevista na legislação atual, em caso de privatização, por exemplo, a medida demanda criação de projeto de lei específico, que construa nova estrutura para que os funcionários possam ser realocados. Ainda, ao realizar a absorção parcial, pode ser gerado preceito de contestação jurídica, questionando a motivação da escolha de funcionários específicos em detrimento de outros. Portanto, o acionista, além de incorrer em maior risco e esforço jurídicos frente aos demais cenários, não elimina ou reduz os custos relacionados à mão de obra excedente ao absorvê-los.

Com a análise das medidas transversais completas, foi possível modelar e comparar os cenários de investimento. No Cenário 1, que trata da privatização da companhia e licitação das linhas operadas pela empresa, o resultado de impacto financeiro indica o potencial de geração de valor para PMPA, indicado pelo VPL de R\$ 169,8 milhões do fluxo de caixa projetado, eliminando a necessidade de aportes futuros na companhia e apresentando-se como o mais vantajoso, do ponto de vista financeiro, dentre os cenários analisados, no que tange à redução dos aportes do acionista. Entretanto, para efetivação do processo de privatização, foi constatada a necessidade de criação de projeto de lei específico que autorize a venda da empresa estatal, de acordo com a Lei Orgânica do Município de Porto Alegre, de 1990, devendo, portanto, submeter-se aos ritos

processuais na Câmara Municipal. Ademais, é necessária abertura de edital de concorrência pública para determinação do beneficiado da privatização da CARRIS.

No Cenário 2, por sua vez, foi analisada a hipótese de liquidação da companhia e licitação das linhas operadas. A liquidação da companhia, assim como a privatização, só pode ser efetivada mediante aprovação de projeto de lei específico que permita sua execução, a qual deverá ser conduzida respeitando as condições impostas pela Lei das Sociedades Anônimas, no que tange ao direcionamento de seus bens, direitos e obrigações. No Cenário 2, foi considerada ainda a venda dos ativos da companhia e extinção de todos os vínculos empregatícios, contemplando, portanto, a geração de valor oriunda da primeira e os custos com passivos trabalhistas, advindos da segunda. A modelagem econômico-financeira da liquidação da companhia, em conjunto com a aplicação das demais medidas transversais, indica potencial de geração de caixa para a PMPA, com VPL atingindo R\$ 151,3 milhões entre 2021 e 2029.

O Cenário 3 avaliou a redução das operações da companhia, por meio da seleção e licitação de linhas específicas. A seleção das linhas se deu pelo critério do IPK. Se valendo do fato de a CARRIS possuir o maior IPK dentre as concessionárias, foi possível determinar um conjunto de 8 linhas operadas pela empresa que apresentam IPK inferior à sua própria média, porém superior à média das demais concessionárias. Foi considerada, portanto, a exclusão da parte das operações da empresa referente às linhas selecionadas e análise do impacto financeiro da medida. Foi constatado que, mesmo com a aplicação de todas as medidas transversais, incluindo a realização da PPP, o cenário não apresentou resultado financeiro positivo, sendo, portanto, desconsiderado para fins da análise comparativa.

Por fim, no Cenário 4 foi realizada análise da saída da CARRIS da Câmara de Compensação Tarifária, considerando a manutenção dos parâmetros operacionais atuais da empresa. A medida se mostrou financeiramente desvantajosa, uma vez que foi

projetado prognóstico positivo para a companhia no que tange à compensação do ajuste anual de custos, além da possível implicação jurídica oriunda de questionamento das demais empresas participantes da CCT, uma vez que o sistema é estabelecido com atribuição de percentuais de participação específicos para cada companhia. Logo, com a saída da CARRIS, o equilíbrio do sistema, estabelecido em contrato de edital de licitação público das linhas, poderia ser afetado, concedendo motivação para oposição à medida. No ano de 2020 a companhia liquidou suas dívidas passadas com as outras concessionárias e contraiu crédito de rodagem para com as demais, o que a tornará, nos próximos anos, credora líquida do sistema de compensação de custos. Dada essa perspectiva, sua saída da CCT pode ter impacto negativo de mais de R\$ 5 milhões para o acionista em 8 anos.

No entanto, desconsiderando-se a saída da CCT, a manutenção das operações atuais da empresa, associada às demais medidas transversais e à aplicação de modelo de PPP para gestão dos recursos e atividades não essenciais, viabilizou a capacidade de geração positiva de caixa para o acionista na ordem de R\$ 31 milhões entre 2021 e 2029, cujo VPL foi estimado em R\$ 9,1 milhões em 2021. É importante ressaltar apenas que, para obtenção do resultado financeiro projetado, é necessária a aplicação conjunta de todas as medidas transversais apresentadas, indicando potencial risco e esforço de execução do cenário em questão. O cenário, apesar de apresentar ganho financeiro inferior aos cenários 1 e 2, demonstra vantagem em potencial quanto aos aspectos jurídicos, uma vez que não demanda a implementação de medidas legislativas para a garantia de sua execução, sendo necessária apenas a abertura de edital de concorrência pública para escolha da companhia executora da PPP.

Desta forma, pode ser entendido que a presente entrega atendeu aos objetivos do produto, ao apresentar e analisar 4 cenários de investimento, como possibilidades de redução dos aportes da Prefeitura Municipal de Porto Alegre na CARRIS. Os impactos

econômicos e financeiros de cada cenário, assim como das medidas transversais que os compõem, foram explicitados, de acordo com o embasamento de premissas e desenvolvimento de projeções de entregas prévias. A análise de medidas e riscos jurídicos possibilitou indicar as principais barreiras e dificuldades potenciais de cada cenário avaliado, além de permitir o comparativo entre estes quanto à facilidade de implementação. As considerações sobre o prazo de implementação e a alteração no nível de qualidade do serviço foram contempladas, de forma a dar maiores subsídios para a escolha do cenário de interesse. O cenário de interesse será escolhido pelo acionista majoritário da CARRIS (PMPA), sendo esta escolha oficializada por meio da Entrega 7 – Tomada de Decisão pelos Acionistas da CARRIS. Após a escolha do cenário a ser aprofundado, o trabalho será continuado com as entregas subsequentes, sendo:

- Entrega 8 - Relatório de Avaliação Econômico-Financeiro Final, com relação ao cenário escolhido na Entrega 7. Tratará das premissas de depreciação, receitas, custos fiscais, além de outras variáveis macroeconômicas para embasar o modelo econômico e realizar projeções para obter resultados de fluxo de caixa descontado e análise de indicadores financeiros.
- Entrega 9 - Relatório de Avaliação Jurídica Final, que tem como objetivo apresentar a análise dos atos normativos, aspectos e instrumentos jurídicos que lastreiam a prestação dos serviços de transporte público urbano municipal rodoviário em Porto Alegre. Ainda, apresentar a análise das alternativas e impactos jurídicos decorrentes da transição do modelo atual para o cenário selecionado (Entrega 7), apresentar o mapeamento e análise jurídica a respeito da legislação relacionada a normativos editados pelos entes que desempenham funções de regulação setorial na esfera municipal, com suas regras e riscos associados, trazendo pareceres sobre a implantação do cenário selecionado com alternativas para mitigação dos

riscos identificados.

- Entrega 10 - Relatório Consolidado dos Trabalhos Executados, contemplará a descrição das metodologias empregadas, as principais premissas adotadas, as planilhas de projeções, a identificação e análise das alternativas de investimentos, os resultados obtidos e suas conclusões a respeito do cenário escolhido e do projeto em sua totalidade.

Por fim, para a conclusão deste projeto, a etapa final é caracterizada pelo assessoramento aos acionistas da CARRIS para a implementação do cenário escolhido, na Entrega 7, buscando garantir a operacionalização adequada das disposições do estudo.