MAPA DE RISCO

OBJETO: Contratação de consultoria especializada para prestação de serviços técnicos de consultoria em risco de mercado, com vistas à realização de diagnóstico regulatório, metodológico, operacional e de governança do arcabouço institucional da CAIXA, à luz do *Fundamental Review of the Trading Book* (FRTB), no contexto de Basileia III e da regulamentação vigente do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional

O gerenciamento de risco permeia todo o processo de contratação, desde as fases de preparação, seleção do fornecedor e sua contratação até a gestão do contrato, e contempla as seguintes etapas:

a) identificação dos riscos que possam comprometer a efetividade do planejamento da contratação, da seleção do fornecedor e da gestão contratual e/ou que impeçam o alcance dos resultados que atendam às necessidades da contratação;

b) avaliação dos riscos identificados, consistindo na mensuração da probabilidade de ocorrência, criticidade e impacto;

c) definição de ações para eliminar, mitigar ou aceitar a ocorrência dos eventos e suas consequências;

d) definição dos responsáveis pelas ações de tratamento dos riscos;

e) monitoramento das ações estabelecidas.

Para estimar o nível dos riscos utilizou-se a métrica abaixo, recomendada no Manual de Gestão de Riscos do TCU:

Impacto						
	Muito Alto	15	19	22	24	25
	Alto	10	14	18	21	23
	Médio	6	9	13	17	20
	Baixo	3	5	8	12	16
	Muito baixo	1	2	4	7	11
		Raro	Pouco provável	Provável	Muito provável	Praticamente certo
		Probabilidade				

<u>Escala da probabilidade</u>

Raro – Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo;

Pouco Provável – Evento casual, inesperado. Muito embora raro, já com histórico de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores do processo;

Provável – Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido;

Muito provável – Evento usual e corriqueiro. Devido a sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo;

Praticamente Certo – Evento se reproduz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidentes mesmo para os que conhecem pouco o processo.

Escala de impacto

Muito baixo – Não afeta os objetivos;

Baixo – Toma duvidoso seu atingimento;

Médio – Toma incerto;

Alto – Toma improvável;

Muito alto – Capaz de impedir alcance;

Classificação

- Riscos na faixa vermelha estão acima do limite tolerável de exposição;
- Riscos na faixa amarela exigem monitoramento;
- Apenas os riscos na faixa verde serão aceitos.

A coluna “nível do risco” do mapa abaixo segue a classificação da matriz.

Riscos na faixa vermelha estão acima do limite tolerável de exposição e riscos na faixa amarela exigem monitoramento. Apenas os riscos na faixa verde serão aceitos. A coluna “nível do risco” do mapa abaixo segue a classificação da matriz.

Medidas de Controle

Estabelece a forma de monitoramento e indica as ações definidas para mitigação e/ou correção dos riscos identificados. Quase todas as ações do mapa de riscos abaixo são de mitigação. Ao invés de classificar o tipo de cada uma, deu-se ênfase em destacar os atores responsáveis por executar cada ação e em qual etapa da contração elas devem ser executadas.

Documento de Referência

Quando a ação de mitigação e/ou correção é mencionada no Estudo Preliminar, a referência anotada será EP. Se a ação deve ser considerada em outros documentos, eles também são mencionados, seguindo esta convenção: CP – Consulta Pública; TR – Termo de Referência; Edital – Edital da licitação/contratação; Contrato – Contrato negociado e celebrado entre as partes.

Etapas da Contratação

- Planejamento da contratação, que recebe como insumo uma necessidade de negócio e gera como saída um edital completo, incluindo o termo de referência (TR) para a contratação;

- Contratação, que recebe como insumo o edital completo, e gera como saída o contrato;

- Gestão do contrato, que recebe como insumo o contrato e gera como saída uma solução, que produz resultados, os quais atendem à necessidade que desencadeou a contratação.

Responsáveis

- Alta Administração - Ocupantes do mais alto nível de gestão da organização;

- Gestor Técnico – Unidade responsável pelos requisitos técnicos da contratação que inclui a identificação e comunicação ao Gestor Administrativo de Compras da necessidade do bem ou serviço que atende a CAIXA, fiscalização da execução da especificação técnica do contrato, realização de ateste do fornecimento/execução do serviço prestado para fins de pagamento, juntamente com as unidades beneficiárias, planejamento e gestão orçamentária das rubricas sob sua gestão e auxílio em questões relacionadas à parte técnica do objeto;

- Gestor Administrativo de Compras – Unidade responsável pela gestão administrativa do processo de compras que inclui planejamento, soluções para novas contratações e/ou continuidade dos serviços/fornecimento e demais atos relacionados à solicitação de contratação e fiscalização administrativa dos contratos vigentes sob sua gestão, controle financeiro de contratos e solicitação de faturamento aos fornecedores.

MAPA DE RISCO

Nº	Probabilidade	Impacto	Nível do Risco	Risco e Causas	Medidas de Controle Ações Mitigadoras e de Correção	Documento de Referência	Etapa da Contratação / Responsável
1	Pouco Provável	Alto	14	**Falha no planejamento da contratação:** Falta de conhecimento dos agentes responsáveis pela contratação sobre o Plano de Contratações CAIXA; Ausência da previsão da demanda de contratação no Plano Anual de Contratação; Emergência fabricada ou fracionamento indevido.	Norma com a especificação dos papéis relacionados ao processo contratação; Fluxo interno de inclusão e tratativas pertinentes demanda; Capacitação dos empregados que participam do processo de compras e contratações com ênfase em planejamento; Análise quanto a possibilidade de prorrogação do atual contrato; Contratação emergencial para atendimento da necessidade, com eventual apuração de responsabilidade em razão da descontinuidade.	ETP	Planejamento / Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
2	Provável	Médio	13	**Atraso na oficialização da demanda:** Falta de gestão da área demandante; Atraso no início das demais etapas do processo, comprometendo o regular andamento de outros processos.	Norma com procedimentos e prazos relacionados ao processo de contratação; Capacitação dos empregados que participam do processo de compras e contratações com ênfase em planejamento; Verificação das alternativas legais para fins de viabilização da regularidade da contratação.	ETP	Planejamento / Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
3	Pouco Provável	Alto	14	**Estudo preliminar incorreto:** Ausência de cultura de planejamento das contratações;	Checklist que determina o ponto de partida necessário para definir especificações e requisitos para elaboração do ETP;		

				Equipe envolvida na elaboração do estudo preliminar sem conhecimento técnico do objeto; Ausência de análise detalhada da necessidade de contratação; Justificativa inadequada para a contratação; Falta de planejamento ou levantamento inadequado das necessidades.	Formação de equipe multidisciplinar para elaboração do ETP, visando manter a segregação de função e instâncias de revisão na elaboração do estudo; Capacitação dos empregados que participam do processo de compras e contratações com conhecimento técnico do objeto, legislação e procedimentos; Plano de aquisições anual; Levantamento de soluções de mercado junto à diferentes fontes possíveis, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultando publicações especializadas e pesquisando junto a fornecedores; Responsabilização dos empregados de acordo com as normas vigentes.	ETP CP TR	Planejamento / Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
4	Raro	Muito Alto	15	**Perda de apoio institucional:** Mudança de prioridades da gestão.	Confirmar se a contratação está alinhada com o planejamento Estratégico do Conglomerado CAIXA antes da publicação.	ETP	Planejamento Contratação / Alta Administração Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
5	Provável	Médio	13	**Imposições legais:** Mudanças de legislação ao longo do contrato.	Prever no contrato formas de adaptação aos novos temas provenientes de mudanças legais.	ETP TR CT	Planejamento Alta Administração Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
6	Raro	Médio	6	**Indisponibilidade orçamentária para realização de licitação:** Comprometimento do orçamento com outras contratações e aditivos; Mudança no cenário fiscal que possa impactar em restrições;	Rotina e fluxo de identificação de eventos que podem comprometer o cumprimento do orçamento e do cronograma de desembolso; Inclusão da contratação no plano de aquisições com previsão de recursos necessários no orçamento anual.	ETP	Planejamento Alta Administração Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)

				Ausência de previsão no Plano de Aquisição da CAIXA.			
7	Pouco Provável	Médio	9	**Edital e Termo de Referência incompletos ou inconsistentes:** Contratação em desacordo com a necessidade da CAIXA; Elaboração do TR ou projeto básico sem elementos essenciais para seleção da proposta mais vantajosa; Desconhecimento técnico do requisitante e especificidades regionais; Exigência de qualificação econômico-financeira e técnica inadequada; Ausência de análise do parcelamento da abrangência da contratação; Não dar Publicidade e Transparência; Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada.	Elaboração do documento por empregados treinados e com conhecimento técnico do objeto, legislação e procedimentos; Revisão do Edital e Termo de Referência e verificar adequações; Exigir qualificação econômico-financeira e técnica, nos termos da lei, na fase de habilitação; Revogar ou anular a instrução; Avaliar a possibilidade da divisão ou não do objeto por meio de consulta pública para avaliação do mercado e ampliação da competitividade, considerando a viabilidade técnica e econômica; Utilizar os canais disponíveis para extensa publicidade, informando diretamente os fornecedores já conhecidos; Realizar consultas públicas para refinamento do objeto, em diálogo amplo com o mercado; Incluir no Termo de Referência cláusulas padronizadas em segurança da informação.	ETP TR Edital	Planejamento / Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
8	Provável	Médio	13	**Atraso ou suspensão do processo licitatório:** Questionamentos acerca do certame; Atuação falha nas respostas aos pedidos de esclarecimento e impugnação;	Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle; Verificação do teor de impugnações e recursos em contratações similares; Estrita observância às recomendações da área jurídica da CAIXA;	ETP TR CP Edital	Planejamento Contratação / Contratação

				Perda do prazo legal para publicação das respostas; Edital com ausência de informações técnicas solicitadas pelo demandante; Desconhecimento ou desconsideração às normas e legislação vigente ao elaborar o Edital.	Elaboração do planejamento da contratação consultando soluções similares em outros órgãos; Elaboração dos documentos por empregados treinados e com conhecimento técnico do objeto e legislação; Contratação emergencial.		Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
9	Raro	Médio	6	**Estimativa inadequada de volumetria:** Exaurimento do quantitativo antecipado nos casos de subdimensionamento da necessidade; Superdimensionamento do quantitativo à necessidade; Dificuldade na elaboração/comprovação de justificativa de quantitativo.	Demonstrar como foi calculado o quantitativo a ser contratado. Armazenamento de dados da execução contratual de modo que a equipe de planejamento da contratação possa elaborar a próxima licitação da mesma solução ou similar com base em informações mais precisas. Viabilizar ajustes contratuais para adequar a volumetria.	ETP TR	Planejamento Contratação / Contratação Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
10	Raro	Médio	6	**Estimativa inadequada de preços:** Desconhecer os meios para efetuar a pesquisa; Especificações incorretas do serviço.	Realizar ampla consulta ao mercado contendo proposta de preço; Elaboração de planilha de composição de custos conforme a necessidade do objeto; Elaboração de memória de cálculo pela área demandante detalhando a necessidade do produto ou serviço e vinculando à volumetria.	ETP CP Edital	Planejamento Contratação / Contratação Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
11	Pouco provável	Médio	9	**Execução do objeto em desacordo com o Contrato:** Falta de nivelamento de conhecimento e expectativas entre as partes envolvidas; Designação de fiscais sem as competências necessárias e/ou tempo	Reunião no início do contrato cuja pauta contemple nivelamento de conhecimento, expectativas sobre a prestação do serviço e formas de comunicação; Treinamento específico para os fiscais do contrato;	TR Contrato	Planejamento Gestão / Gestor Operacional

				suficiente para desempenhar as atividades; Fiscalização inexistente ou inadequada; Dificuldade/demora de responsabilização da empresa contratada em caso de descumprimento contratual.	Aplicação de lista de verificação contendo (i) as principais ações que são necessárias para fiscalização e (ii) a periodicidade recomendada para a realização das atividades.		(Técnico e Administrativo)
12	Raro	Médio	6	**Pagamento Inconforme:** Ateste de NF dos serviços com as características (quantidade e qualidade) diferentes do especificado ou não prestados; Atraso no pagamento das faturas; Pagamento de juros, mora e multa; Não manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação.	Fluxo dos processos internos que prevejam os procedimentos necessários para pagamento; Garantia contratual com previsão de cobertura para prejuízo no contrato; Treinamento e atualização dos empregados envolvidos no processo de fiscalização e pagamento; Apuração de responsabilidade dos empregados responsáveis pelo pagamento; Previsão no contrato de cláusula que estabeleça a obrigação da contratada de manter durante a vigência as condições de habilitação exigidas na contratação.	ETP TR Edital Contrato	Planejamento Gestão / Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
13	Pouco provável	Baixo	5	**Responsabilidade solidária em ações trabalhistas quando for o caso:** Fiscalização administrativa inadequada ou ausente; Fraude na documentação trabalhista apresentada; Inexistência da conta garantia; Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e recolhimento de FGTS.	Aplicação das sanções administrativas previstas e análise de materialidade para rescisão contratual e substituição da contratada; Realizar contingenciamento de verbas trabalhistas; Executar a apresentação da garantia contratual; Fiscalização ativa e efetiva na conferência da documentação.	Edital Contrato	Planejamento Gestão / Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)

14	Pouco provável	Médio	9	**Prorrogação não formalizada até o vencimento:** Atraso na realização dos procedimentos necessários à nova contratação ou prorrogação;	Acompanhamento da vigência contratual, considerando os limites estabelecidos em lei para prorrogação e repactuação; Realização de planejamento para prorrogação contratual com antecedência necessária para a conclusão de todos os atos preparatórios em tempo hábil para eventual nova contratação, caso a contratada não tenha interesse em manter o contrato; Apuração de responsabilidade dos empregados que não tenham observado os procedimentos; Realização das ações necessárias para o reajustamento contratual.	Contrato	Planejamento Gestão / Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
15	Pouco provável	Muito Alto	19	**Extinção atípica do contrato:** Inadimplemento ou fraude documental; Caso fortuito ou força maior; Objetivo não ser alcançado e a contratada não conseguir demonstrar o esforço realizado; SICAF irregular durante a vigência do contrato; Esgotamento de saldo financeiro; Rescisão por desequilíbrio, econômico-financeiro; Desequilíbrio financeiro devido à ausência ou demora no pedido de repactuação.	Acompanhamento de saldo financeiro, especialmente se o contrato se estende por mais de um exercício financeiro; Cláusula de revisão no contrato; Exigir no edital a prestação de garantias contratuais pela contratada; Cláusula no contrato para rescisão em caso de descumprimento graves; Gestão e fiscalização da regularidade da aplicação das convenções coletivas; Contratação emergencial.	Edital Contrato	Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)

16	Raro	Muito Alto	3	**Não assunção do serviço:** Não cumprimento da implantação do contrato.	Controle e acompanhamento do fiscal do contrato quanto ao cronograma de implantação; Aplicação de penalidades e multas previstas em contrato.	Mapa de Riscos	Planejamento Contratação / Contratação Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
17	Raro	Baixo	3	**Necessidade de aumento expressivo da quantidade/característica contratada oriundo de fato superveniente:** Indisponibilidade legal de margem para aditamento (superar os 25%) ou impossibilidade de atendimento da demanda no prazo necessário; Falta de concordância e/ou capacidade operacional da contratada para atendimento da demanda.	Interação junto ao jurídico e gestão formal para análise e viabilização de alternativas excepcionais para atendimento de demandas dessa natureza, atentando-se para conformidade e legalidade do ato; Capacitação de equipe e estudo dirigido para situações excepcionais;	Mapa de Riscos	Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)
18	Raro	Alto	10	**Gestão de riscos:** Subestimar probabilidade ou impacto dos riscos identificados; Ausência de atualização do mapa de riscos e não observação das ações mitigadoras.	Revisão periódica e validações das ações do mapa de risco.	Mapa de Riscos	Gestor Operacional (Técnico e Administrativo)

Brasília, 12 de Agosto de 2026.

Gestor Administrativo Demandante