

MARINHA DO BRASIL

GABINETE DO COMANDANTE DA MARINHA

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Informações Gerais da Contratação	
Setor Requisitante:	Seção de Serviços Gerais (GM-06.3)
Responsável:	CC (AA) Marcelo Ramalho Barbosa
Prioridade:	Alto
Prazo:	NOV/2026

1. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE RISCOS

1.1 Escala de Probabilidade:

Nível	Descrição	Critério
1	Baixa	Pouco provável (< 30%)
2	Média	Provável (30-50%)
3	Alta	Muito provável (> 50%)

1.2 Escala de Impacto:

Nível	Descrição	Critério
1	Baixo	Não compromete ou compromete minimamente o objetivo
2	Médio	Compromete razoavelmente o resultado
3	Alto	Compromete a maior parte ou totalmente o objetivo

1.3 Matriz de Classificação de Riscos:

Probabilidade x Impacto	Descrição
1 – 3	Baixo
4 – 6	Médio
7 – 9	Alto

2 RISCOS IDENTIFICADOS

RISCO 01 – ATRASO NO PLANEJAMENTO E NA CONCLUSÃO DA CONTRATAÇÃO						
CATEGORIA:	OPERACIONAL					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	3	RISCO:	6	MÉDIO
FASE:	Planejamento / Seleção.					
CAUSA:	Início tardio do planejamento; demora na elaboração ou aprovação dos artefatos; pesquisa de preços demorada; necessidade de ajustes no ETP/TR; impugnações ou outras intercorrências.					
CONSEQUÊNCIA:	Risco de descontinuidade dos serviços de voz e dados, necessidade de medidas excepcionais e comprometimento das comunicações institucionais.					
Id	Ação Preventiva			Responsável		

1	Elaborar cronograma da contratação considerando ETP, pesquisa de preços, TR, seleção, assinatura, portabilidade, ativação e distribuição dos SIM/eSIM.	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Iniciar o processo com antecedência suficiente em relação ao encerramento da solução vigente.	Setor requisitante
3	Acompanhar periodicamente os marcos críticos do cronograma.	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Ações corretivas/contingência	Responsável
1	Priorizar a análise e correção das pendências que estejam comprometendo o cronograma.	Equipe de Planejamento
2	Avaliar, quando juridicamente cabível, medida transitória destinada exclusivamente a impedir a interrupção do serviço.	Setor de Contratos / Autoridade Competente

RISCO 02 – DIMENSIONAMENTO INADEQUADO DAS LINHAS E FRANQUIAS						
CATEGORIA:	TÉCNICO					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	2	RISCO:	4	MÉDIO
FASE:	Planejamento.					
CAUSA:	Ausência ou insuficiência de histórico de consumo; alteração do perfil dos usuários; definição de franquias apenas com base no contrato anterior; ausência de análise de linhas ociosas ou de consumo elevado.					
CONSEQUÊNCIA:	Pagamento por capacidade ociosa, insuficiência de franquia, cobrança por excedentes, necessidade de alterações contratuais ou utilização ineficiente dos recursos públicos.					
Id	Ação Preventiva			Responsável		
1	Análise das linhas ativas e inativas			Equipe de Planejamento		
2	Levantamento do perfil de franquia contratada			Equipe de Planejamento		
Id	Ação de Contingência			Responsável		
1	Redistribuir linhas e perfis sempre que permitido pelo contrato.			Gestor do Contrato		
2	Avaliar alteração quantitativa ou qualitativa contratualmente admissível diante de alteração permanente da demanda.			Gestor do Contrato / Setor de Contratos		

RISCO 03 – ESPECIFICAÇÕES TÉCNICAS INADEQUADAS, AMBÍGUAS OU RESTRITIVAS						
CATEGORIA:	TÉCNICO					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	3	RISCO:	6	MÉDIO
FASE:	Planejamento.					
CAUSA:	Especificações excessivamente detalhadas ou desatualizadas; requisitos sem justificativa técnica; incompatibilidade com práticas usuais das operadoras.					
CONSEQUÊNCIA:	Restrição à competitividade, impugnações, propostas incompatíveis, contratação de solução inadequada ou fracasso da licitação.					
Id	Ação Preventiva			Responsável		
1	Levantamento completo da infraestrutura atual			Equipe de Planejamento		
2	Definição de padrões técnicos mínimos aceitáveis			Equipe de Planejamento		
Id	Ação de Contingência			Responsável		
1	Avaliar alteração quantitativa ou qualitativa contratualmente admissível diante de alteração permanente da demanda.			Gestor do Contrato / Setor de Contratos		

RISCO 04 – ESTIMATIVA INADEQUADA DOS PREÇOS DA CONTRATAÇÃO						
CATEGORIA:	TÉCNICO					
PROBABILIDADE:	1	IMPACTO:	3	RISCO:	3	BAIXO
FASE:	Planejamento.					
CAUSA:	Diferenças entre franquias e serviços; inclusão ou não de comodato; roaming; descontos corporativos; contratação centralizada ou individual; dificuldade de comparação entre planos comerciais.					
CONSEQUÊNCIA:	Valor estimado excessivo ou insuficiente, dificuldade no julgamento da proposta, risco de contratação antieconômica ou fracasso do certame.					
Id	Ação Preventiva			Responsável		
1	Utilizar cesta de preços e contratações públicas comparáveis.			Equipe de Planejamento / Setor Requisitante		

2	Separar, quando necessário, valores de linhas, franquias, roaming e comodato.	Equipe de Planejamento
3	Elaborar memória de cálculo da estimativa.	Setor Requisitante
Id	Ação de Contingência	Responsável
1	Renegociação do contrato para parcelamento	Gestor do Contrato
2	Busca de recursos adicionais ou suplementares	Gestor do Contrato / Agente financeiro

RISCO 05 – LICITAÇÃO DESERTA OU FRACASSADA						
CATEGORIA:	QUALIDADE					
PROBABILIDADE:	3	IMPACTO:	3	RISCO:	9	ALTO
FASE:	Planejamento / Seleção do Fornecedor.					
CAUSA:	Requisitos restritivos; preços estimados incompatíveis; estrutura inadequada dos itens; condições comerciais não praticadas pelo mercado.					
CONSEQUÊNCIA:	Fracasso da contratação e risco de descontinuidade do SMP.					
Id	Ação Preventiva	Responsável				
1	Realizar levantamento de mercado e avaliar a modelagem com base nas condições praticadas pelas operadoras.	Equipe de Planejamento				
2	Evitar requisitos sem necessidade técnica comprovada.	Equipe de Planejamento				
3	Estruturar os itens de modo a preservar competição e economia de escala.	Equipe de Planejamento				
Id	Ação de Contingência	Responsável				
1	Identificar as causas do fracasso e revisar TR, estimativas ou modelagem.	Equipe de Planejamento				
2	Realizar novo procedimento após saneamento das causas identificadas.	Setor de Licitações				

RISCO 06 – IMPUGNAÇÕES OU QUESTIONAMENTOS AO INSTRUMENTO CONVOCATÓRIO						
CATEGORIA:	OPERACIONAL					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	2	RISCO:	4	MÉDIO
FASE:	Seleção do fornecedor.					
CAUSA:	Requisitos técnicos discutíveis, divergências sobre cobertura, habilitação, qualificação, comodato ou critérios de julgamento.					
CONSEQUÊNCIA:	Suspensão ou atraso do certame e risco de comprometimento do cronograma.					
Id	Ação Preventiva	Responsável				
1	Fundamentar tecnicamente requisitos potencialmente restritivos.	Equipe de Planejamento				
2	Utilizar modelos e referências de contratações públicas similares.	Equipe de Planejamento / Setor de Licitações				
3	Realizar análise jurídica e técnica dos documentos do certame.	Assessoria Jurídica (GM-60)				
Id	Ação de Contingência	Responsável				
1	Responder tempestiva e fundamentadamente aos questionamentos.	Agente de Contratação / Equipe de Planejamento				
2	Promover retificação quando constatada procedência do questionamento.	Autoridade Competente / Setor de Licitações				

RISCO 07 – FALHAS NA TRANSIÇÃO, PORTABILIDADE OU ATIVAÇÃO DAS LINHAS						
CATEGORIA:	LICITATÓRIO.					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	3	RISCO:	6	MÉDIO
FASE:	Transição / Gestão do Contrato.					
CAUSA:	Cadastro incorreto; divergência de titularidade; falha de coordenação entre operadora anterior e nova; atraso no fornecimento de SIM/eSIM.					
CONSEQUÊNCIA:	Indisponibilidade temporária das linhas, perda de números institucionais e prejuízo às comunicações.					
Id	Ação Preventiva	Responsável				
1	Elaborar plano de transição e portabilidade antes do encerramento do contrato vigente.	Gestor do Contrato				

2	Conferir previamente titularidade, números e perfis das linhas.	Gestor do Contrato
3	Estabelecer prazo contratual para ativação e portabilidade.	Equipe de Planejamento
Id	Ação de Contingência	Responsável
1	Priorizar linhas institucionais críticas e adotar ativação escalonada quando necessário.	Gestor do Contrato
2	Acionar formalmente a contratada e aplicar os mecanismos previstos no contrato pelo atraso.	Gestor do Contrato

RISCO 08 – COBERTURA OU TECNOLOGIA INSUFICIENTE						
CATEGORIA:	CONTRATUAL.					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	3	RISCO:	6	MÉDIO
FASE:	Gestão do Contrato.					
CAUSA:	Limitações geográficas da rede; diferenças de cobertura entre operadoras; áreas internas ou remotas; utilização de tecnologia inferior à requerida.					
CONSEQUÊNCIA:	Impossibilidade ou degradação da comunicação dos usuários e redução da utilidade da solução contratada.					
Id	Ação Preventiva	Responsável				
1	Identificar, durante o planejamento, localidades de uso consideradas críticas.	Setor Requisitante				
2	Verificar informações de cobertura e regulamentação da ANATEL.	Integrante Técnico				
3	Estabelecer requisitos de cobertura e qualidade tecnicamente verificáveis.	Equipe de Planejamento				
Id	Ação de Contingência	Responsável				
1	Registrar ocorrências e exigir correção conforme NMS/SLA.	Gestor do Contrato				
2	Aplicar adequações de pagamento ou sanções previstas quando caracterizado descumprimento.	Gestor do Contrato				

RISCO 09 – INTERRUPÇÕES OU DESCUMPRIMENTO DOS NÍVEIS MÍNIMOS DE SERVIÇO						
CATEGORIA:	LOGÍSTICO.					
PROBABILIDADE:	3	IMPACTO:	3	RISCO:	9	ALTO
FASE:	Gestão do Contrato.					
CAUSA:	Falhas de rede, manutenção, indisponibilidade de infraestrutura, incidentes técnicos ou deficiência operacional da contratada.					
CONSEQUÊNCIA:	Paralisação ou comprometimento significativo das comunicações institucionais e das atividades executadas em mobilidade.					
Id	Ação Preventiva	Responsável				
1	Definir Níveis Mínimos de Serviço objetivos e mensuráveis no TR.	Equipe de Planejamento				
2	Exigir relatórios de disponibilidade, ocorrências e atendimento.	Gestor do Contrato				
3	Prever comunicação antecipada de manutenções programadas.	Equipe de Planejamento				
4	Definir mecanismos de adequação do pagamento e sanções pelo descumprimento.	Equipe de Planejamento / Setor de Contratos				
Id	Ação de Contingência	Responsável				
1	Abrir chamado e exigir imediata normalização do serviço.	Gestor do Contrato				
2	Registrar e mensurar o período de indisponibilidade.	Gestor do Contrato				
3	Aplicar adequações de pagamento e, quando cabível, sanções administrativas.	Gestor do Contrato				
4	Em situações críticas e persistentes, avaliar medidas destinadas à preservação da continuidade do serviço.	Gestor do Contrato / Autoridade Competente				

RISCO 10 – FATURAMENTO INCORRETO OU COBRANÇA DE SERVIÇOS NÃO AUTORIZADOS						
CATEGORIA:	GESTÃO DE CONTRATO					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	2	RISCO:	4	MÉDIO
FASE:	Gestão do Contrato.					
CAUSA:	Erros sistêmicos; ativação indevida de serviços; divergência entre cadastro e contrato; cobrança incorreta de consumo.					

CONSEQUÊNCIA: Pagamento indevido e potencial dano ao erário.			
Id		Ação Preventiva	Responsável
1		Exigir faturamento detalhado por linha, serviço e período.	Equipe de Planejamento
2		Conciliar mensalmente a fatura com as linhas efetivamente ativas e os preços contratados.	Fiscal Administrativo / Fiscal Requisitante
3		Utilizar relatórios eletrônicos de consumo e faturamento.	Fiscal Técnico
Id		Ação de Contingência	Responsável
1		Glosar ou suspender a parcela controvertida, conforme regime contratual aplicável.	Gestor do Contrato
2		Solicitar correção da fatura.	Gestor do Contrato
3		Adotar providências para ressarcimento de eventual pagamento indevido.	Gestor do Contrato

RISCO 11 – UTILIZAÇÃO OU COBRANÇA INADEQUADA DE ROAMING INTERNACIONAL						
CATEGORIA:	GESTÃO DE CONTRATO					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	3	RISCO:	6	MÉDIO
FASE:	Gestão do Contrato.					
CAUSA:	Pacotes mal dimensionados; ausência de bloqueios; tarifação por país ou zona não compreendida; consumo além da franquia; ativação automática.					
CONSEQUÊNCIA:	Elevação imprevisível dos custos ou indisponibilidade de comunicação durante missão no exterior.					
Id	Ação Preventiva	Responsável				
1	Definir países/zonas, franquias, diárias, forma de tarifação e serviços incluídos.	Equipe de Planejamento				
2	Prever ativação de roaming somente mediante autorização.	Gestor do contrato				
3	Exigir alertas e mecanismos de acompanhamento de consumo.	Integrante Técnico				
Id	Ação de Contingência	Responsável				
1	Bloquear imediatamente serviços ou pacotes indevidamente utilizados.	Gestor do Contrato / Contratada				
2	Contestar cobranças incompatíveis com o contrato.	Gestor do Contrato				
3	Ajustar perfis e regras de ativação após ocorrência relevante.	Gestor do Contrato				

RISCO 12 – FALHA DE SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO OU PROTEÇÃO DE DADOS						
CATEGORIA:	GESTÃO DE CONTRATO					
PROBABILIDADE:	1	IMPACTO:	3	RISCO:	3	BAIXO
FASE:	Gestão do Contrato.					
CAUSA:	Controles inadequados; credenciais comprometidas; falhas nos sistemas de gestão; tratamento inadequado de dados pela contratada ou terceiros.					
CONSEQUÊNCIA:	Comprometimento da confidencialidade, integridade ou disponibilidade das informações, incidentes de privacidade e responsabilização administrativa.					
Id	Ação Preventiva	Responsável				
1	Incluir requisitos de segurança da informação, confidencialidade e proteção de dados no TR e contrato.	Equipe de Planejamento				
2	Restringir acessos administrativos segundo o princípio da necessidade.	Gestor do Contrato				
3	Estabelecer procedimento para comunicação de incidentes.	Equipe de Planejamento				
Id	Ação de Contingência	Responsável				
1	Bloquear acessos ou linhas comprometidas.	Gestor do Contrato				
2	Acionar o procedimento institucional de resposta a incidentes.	Gestor do Contrato				
3	Notificar formalmente a contratada e adotar as medidas contratuais e legais cabíveis.	Gestor do Contrato				

RISCO 13 – INADEQUAÇÃO OU ATRASO NA SUBSTITUIÇÃO DOS SMARTPHONES EM COMODATO						
CATEGORIA:	GESTÃO DE CONTRATO					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	2	RISCO:	4	MÉDIO
FASE:	Gestão do Contrato.					
CAUSA:	Especificação insuficiente; equipamento incompatível; indisponibilidade de estoque; deficiência da					

	assistência técnica.	
CONSEQUÊNCIA:	Indisponibilidade do usuário, redução da produtividade e conflitos sobre responsabilidade por defeitos, danos ou devolução.	
Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Especificar características mínimas sem direcionamento de marca ou modelo.	Integrante Técnico
2	Definir prazos para reparo e substituição.	Equipe de Planejamento
3	Estabelecer regras sobre garantia, defeito, dano, perda, roubo e devolução.	Equipe de Planejamento / Setor de Contratos
Id	Ação de Contingência	Responsável
1	Exigir substituição do equipamento dentro do prazo contratual.	Gestor do Contrato
2	Aplicar as medidas previstas no NMS/SLA pelo atraso.	Gestor do Contrato

RISCO 14 – FALHAS NO SUPORTE, BLOQUEIO, DESBLOQUEIO OU GESTÃO DE SIM/ESIM						
CATEGORIA:	GESTÃO DE CONTRATO					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	2	RISCO:	4	MÉDIO
FASE:	Gestão do Contrato.					
CAUSA:	Canal de atendimento ineficiente; ausência de atendimento corporativo; demora operacional da contratada.					
CONSEQUÊNCIA:	Indisponibilidade de linhas, demora na recuperação de serviços e risco de utilização indevida de linha perdida ou furtada.					
Id	Ação Preventiva	Responsável				
1	Estabelecer canais de atendimento corporativo e prazos máximos de solução.	Equipe de Planejamento				
2	Definir rotina de bloqueio emergencial em caso de perda ou roubo.	Gestor do Contrato				
3	Manter cadastro atualizado das linhas e respectivos usuários.	Gestor do Contrato				
Id	Ação de Contingência	Responsável				
1	Acionar imediatamente canal de atendimento e registrar protocolo.	Gestor do Contrato				
2	Bloquear linha/SIM comprometido e solicitar reposição.	Gestor do Contrato / Contratada				
3	Aplicar medidas previstas no contrato em caso de descumprimento reiterado.	Gestor do Contrato				

RISCO 15 – FISCALIZAÇÃO E CONTROLE INSUFICIENTES DA EXECUÇÃO CONTRATUAL						
CATEGORIA:	GESTÃO DE CONTRATO					
PROBABILIDADE:	2	IMPACTO:	3	RISCO:	6	MÉDIO
FASE:	Gestão do Contrato.					
CAUSA:	Ausência de relatórios; excesso de informações; deficiência na segregação de responsabilidades; fiscalização meramente documental.					
CONSEQUÊNCIA:	Pagamentos indevidos, manutenção de serviços desnecessários, descumprimentos não detectados e perda de capacidade de responsabilização da contratada.					
Id	Ação Preventiva	Responsável				
1	Definir claramente as atribuições do gestor e dos fiscais.	Autoridade Competente / Setor de Contratos				
2	Exigir relatórios mensais de linhas, consumo, chamados, indisponibilidade e faturamento.	Gestor do Contrato				
3	Estabelecer rotina mensal de conferência e ateste.	Gestor do Contrato				
Id	Ação de Contingência	Responsável				
1	Realizar auditoria das faturas e linhas quando detectada inconsistência.	Gestor do Contrato				
2	Corrigir registros, glosar valores e solicitar ressarcimento quando necessário.	Gestor do Contrato				
3	Reavaliar os controles e atualizar o Mapa de Riscos após ocorrências relevantes.	Gestor do Contrato				

RESUMO EXECUTIVO DOS RISCOS			
RISCOS ALTOS: 2 (dois) – 13,33%		RISCOS MÉDIOS: 11 (onze) – 73,33%	RISCOS BAIXOS: 2 (dois) – 13,33%
Riscos Críticos (Prioridade Alta)			
R09	Interrupções ou descumprimento dos níveis mínimos de serviço (Nível 09)		
Plano de Monitoramento			
Frequência de Revisão:		A cada solicitação durante toda a vigência da ARP.	
Responsável pelo Monitoramento:		Gestor do Contrato	

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

3.1 Este Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser mantido atualizado ao longo de todas as fases da contratação, desde o planejamento até a gestão do contrato. As ações preventivas e de contingência devem ser implementadas conforme a evolução dos riscos identificados e o surgimento de novos riscos não mapeados inicialmente.

3.2 A responsabilidade pelo gerenciamento efetivo dos riscos é compartilhada entre todos os atores envolvidos no processo, devendo haver comunicação constante e coordenação das ações para garantir o sucesso da contratação e o atendimento às necessidades operacionais do setor requisitante do Gabinete do Comandante da Marinha.

Brasília-DF, na data da assinatura eletrônica.

Documento assinado digitalmente
 THIAGO DE LIMA MIGUEL
 Data: 16/10/2026 10:24:14-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

THIAGO DE LIMA MIGUEL
 Primeiro-Sargento (CI)
Integrante Administrativo

Documento assinado digitalmente
 FERNANDO SANTOS DA SILVA
 Data: 16/10/2026 10:45:18-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

FERNANDO SANTOS DA SILVA
 Primeiro-Sargento (CI)
Integrante Técnico

Brasília-DF, na data da assinatura.

Documento assinado digitalmente
 MARCELO RAMALHO BARBOSA
 Data: 16/10/2026 12:26:19-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

MARCELO RAMALHO BARBOSA
 Capitão de Corveta (AA)
 Encarregado da Seção de Serviços Gerais
Integrante Requisitante