

ANÁLISE DE RISCOS QUE POSSAM COMPROMETER O SUCESSO DA LICITAÇÃO E A BOA EXECUÇÃO CONTRATUAL

O presente documento apresenta informações exigidas pela Portaria-TCU nº 121/2023, Lei 9.636/1998, Decreto 3.725/2001 e subsidiariamente art. 18, X da Lei nº 14.133/2021.

OBJETO: Proposta de contratação de empresa de engenharia especializada para prestação de serviços continuados de manutenção predial dos imóveis ocupados pelo Tribunal de Contas da União em Brasília/DF e nas Secretarias do TCU nas capitais de todos os 26 estados, incluindo fornecimento de materiais, peças, insumos e ferramentas necessários para a realização das atividades.

1. INTRODUÇÃO

- 1.1. Com o objetivo de identificar, avaliar e gerenciar os riscos relacionados a essa contratação, organizou-se os riscos em duas categorias:
 - 1.1.1. Riscos que possam comprometer o sucesso do processo de contratação; e
 - 1.1.2. Riscos de gestão contratual.
- 1.2. Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade e o nível de impacto dos eventos, os possíveis danos potenciais em caso de acontecimentos, as possíveis ações preventivas e contingenciais e a identificação dos responsáveis por agir.
- 1.3. Após a identificação e classificação, executa-se uma análise qualitativa dos riscos por meio da classificação escalar da probabilidade e do impacto, conforme a Tabela 1:

Classificação	Valor
Baixo	5
Médio	10
Alto	15

Tabela 1: Escala qualitativa de classificação

- 1.4. Após realizada a análise qualitativa, executa-se a análise quantitativa dos riscos conforme a relação entre a probabilidade e o impacto. Essa classificação resultará no nível do risco e direcionará as ações durante a fase de planejamento e gestão do contrato. A Tabela 2 a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto:

Probabilidade	15	75	150	225
	10	50	100	150
	5	25	50	75
		5	10	15
	Impacto			

Tabela 2 – Matriz Probabilidade X Impacto

- 1.5. O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde, o nível de risco é entendido como baixo, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se o risco estiver na região amarela, entende-se como médio e na região vermelha, entende-se como nível de risco alto. Nos casos de riscos classificados como médio e alto, serão adotadas as medidas preventivas previstas.

2. RISCOS IDENTIFICADOS E CLASSIFICADOS QUE POSSAM COMPROMETER O SUCESSO DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Risco 1 - Atraso na conclusão do processo de contratação.		Causa Provável: Complexidade na estruturação dos artefatos técnicos (ETP, TR e anexos) e dificuldade na elaboração da pesquisa de preços (obtenção de cotações válidas e exequíveis para a formação do orçamento estimado).	
Probabilidade	Matriz de risco	Dano	Impacto
Média	150 - VERMELHO	Indisponibilidade dos serviços objeto da contratação.	Alto
Ação preventiva		Ação de Mitigação e Contingência	Responsável por agir
✓ Iniciar a fase preparatória com antecedência adequada em relação ao término do contrato vigente ou à necessidade da demanda; ✓ Definir cronograma com todas as etapas da contratação, prevendo prazo amplo para realização das etapas; ✓ Priorizar a busca de preços em contratações similares de outros órgãos e no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP), reduzindo a dependência exclusiva de cotações diretas com fornecedores; ✓ Promover reuniões prévias com as áreas demandantes para o alinhamento técnico do escopo; ✓ Utilizar modelos padronizados de ETP e TR para dar celeridade à elaboração dos artefatos; ✓ Buscar o entendimento técnico do objeto junto ao mercado		✓ Encaminhar os autos para a SecCompras com a antecedência definida no cronograma de contratação; ✓ Em caso de insucesso na obtenção de cotações diretas (mínimo de 3), justificar a dificuldade nos autos e utilizar as demais fontes previstas na legislação (contratos similares, tabelas oficiais, etc.) para compor a cesta de preços; ✓ Simplificar ou readequar as exigências técnicas do Termo de Referência, caso se verifique que a complexidade do documento está afastando o interesse dos fornecedores em cotar.	Unidade Técnica

previamente ao envio dos pedidos de cotação.			
Risco 2 – Falta de clareza ou erros nas peças técnicas		Causa Provável: Elevada complexidade do objeto e multiplicidade de itens a serem especificados, dificultando a revisão exaustiva e o detalhamento minucioso de todas as rotinas.	
Probabilidade	Matriz de risco	Dano	Impacto
Baixa	50 - VERDE	Impugnações ao edital, pedidos de esclarecimento em excesso e atrasos no cronograma do certame.	Médio
Ação preventiva		Ação de Mitigação e Contingência	Responsável por agir
✓ Elaborar e aplicar checklist padronizado contendo todos os artefatos e informações obrigatórias para a instrução dos autos, em estrita observância à Portaria-TCU nº 121/2023, à Lei nº 14.133/2021 e aos demais normativos pertinentes; ✓ Buscar a participação ativa e contínua da unidade requisitante ao longo de toda a fase de planejamento da contratação; ✓ Promover reuniões periódicas de alinhamento entre a equipe de planejamento, a área demandante e o setor de compras, visando ao nivelamento técnico e à consolidação do entendimento sobre o objeto.		✓ Submissão prévia do Estudo Técnico Preliminar (ETP) e do Termo de Referência (TR) à revisão técnica por pares e à validação das chefias imediatas, utilizando-se listas de verificação (checklists) padronizadas para garantir a consistência e o alinhamento técnico dos artefatos antes do envio à análise jurídica; ✓ Saneamento imediato de dúvidas e pendências junto à unidade técnica, assegurando o atendimento célere às correções solicitadas pela SecCompras, a fim de mitigar impactos e atrasos no cronograma da contratação; ✓ Suspensão cautelar do certame licitatório caso seja detectado erro técnico grave que restrinja a competitividade ou caracterize direcionamento indevido do objeto, promovendo-se a devida retificação do instrumento convocatório e o saneamento dos autos.	Unidade Técnica, Alta direção e SecCompras

Risco 3 - Licitação Deserta ou Fracassada		Causa Provável: Especificação de um objeto demasiadamente complexo, com elevado risco operacional ou condições contratuais pouco atrativas; Orçamento estimado defasado ou fixado abaixo dos valores reais praticados pelo mercado; Exigências de qualificação técnica ou econômico-financeira excessivamente rigorosas ou desproporcionais ao objeto; Insuficiência na publicidade do instrumento convocatório, limitando o alcance do edital a potenciais fornecedores do ramo de atuação.	
Probabilidade	Matriz de risco	Dano	Impacto
Alta	225 - VERMELHO	Não atendimento da necessidade da Administração; Atraso no cronograma; Retrabalho na fase interna.	Alto
Ação preventiva		Ação de Mitigação e Contingência	Responsável por agir
✓ Realização de pesquisa de preços ampla, diversificada e criteriosa, garantindo que o valor estimado reflita fielmente a realidade mercadológica vigente; ✓ Definição objetiva do escopo no ETP e no TR, em conjunto com a unidade demandante, restringindo as especificações ao estritamente essencial para o atendimento da necessidade; ✓ Revisão crítica dos critérios de habilitação técnica e financeira (com devido respaldo em parecer jurídico), assegurando que sejam proporcionais à complexidade do objeto e não restrinjam a concorrência.		✓ Consultar o máximo de contratações similares ao elaborar o Estudo Técnico Preliminar; ✓ Quando da elaboração do orçamento estimativo, certificar-se que ele seja adequado e atrativo para atingir os objetivos da contratação; ✓ Em caso de licitação deserta ou fracassada, realizar nova análise de mercado para identificar os motivos do desinteresse, a fim de promover a revisão e a adequação tempestiva dos artefatos de planejamento (ajustes no orçamento estimativo, flexibilização de exigências restritivas ou readequação do escopo) previamente à republicação do edital, minimizando o impacto no cronograma da contratação.	Unidade Técnica e Unidade demandante
✓ Ampla divulgação do Edital.		✓ Fomento à participação de licitantes por meio do envio de e-mails/comunicados sobre a	SecCompras

	publicação do Edital a fornecedores que prestam serviços similares na região ou que participaram de contratações anteriores.	

3. RISCOS IDENTIFICADOS E CLASSIFICADOS RELACIONADOS À GESTÃO CONTRATUAL

Risco 1 - Seleção de Proposta Inexequível ou habilitação de fornecedor sem qualificação necessária ou em situação irregular com órgão fiscalizador.		Causa Provável: Falha operacional do agente de contratação ou da equipe de apoio durante a análise das propostas, seja na condução das diligências para comprovação da viabilidade dos custos, seja na checagem obrigatória dos documentos de habilitação e dos cadastros de sanções impeditivas.	
Probabilidade	Matriz de risco	Dano	Impacto
Baixa	75 - AMARELO	Inexecução contratual logo nos primeiros meses; Prejuízo à imagem do TCU.	Alto
Ação preventiva		Ação de Mitigação e Contingência	Responsável por agir
✓ Elaboração criteriosa do Edital e do Termo de Referência (TR), com definição clara, objetiva e proporcional das exigências de qualificação (técnico-operacional, técnico-profissional e econômico-financeira), a fim de evitar ambiguidades e a participação de empresas sem a expertise necessária; ✓ Estabelecimento de regras objetivas no instrumento convocatório para a aferição da exequibilidade das propostas; ✓ Adoção de listas de verificação (checklists) padronizadas para a checagem rigorosa de documentos, validação das planilhas de custos e consulta a todos os portais de sanções impeditivas na fase de habilitação.		✓ Correta verificação da habilitação conforme critérios do Edital e legislação pertinente; ✓ Realização tempestiva de diligências saneadoras para atestar a exequibilidade das planilhas de custos e validar minuciosamente os atestados de capacidade técnica apresentados; ✓ Em caso de falha insanável, desclassificação da proposta ou inabilitação da empresa irregular, com a imediata convocação dos licitantes remanescentes na ordem de classificação; ✓ Caso a falha operacional seja detectada após a adjudicação, mas antes da assinatura do contrato, promover a anulação do ato administrativo, com o	Unidade Técnica, Unidade Demandante, Alta direção e SecCompras

		retorno dos autos à fase de julgamento para a devida correção, sem prejuízo da apuração de responsabilidades.	
Risco 2 - Falha, atraso ou recusa injustificada da empresa contratada, em cumprir prazos iniciais pactuados e iniciar a execução do objeto após a formalização do contrato.		Causa Provável: Incapacidade técnica, operacional ou de mobilização de mão de obra e equipamentos por parte da contratada para atender às exigências e prazos estipulados no Termo de Referência.	
Probabilidade	Matriz de risco	Dano	Impacto
Baixa	75 - AMARELO	Indisponibilidade dos serviços objeto do contrato.	Alto
Ação preventiva		Ação de Mitigação e Contingência	Responsável por agir
✓ Detalhamento de Escopo: Clareza exaustiva no Termo de Referência quanto às condições de execução, exigências operacionais e prazos rigorosos de mobilização; ✓ Análise rigorosa da exequibilidade das propostas e da qualificação da empresa durante a fase de julgamento e habilitação; ✓ Definição prévia, no instrumento convocatório e na minuta de contrato, de sanções específicas, proporcionais e rígidas para a hipótese de inexecução parcial e total inicial.		✓ Instauração imediata de processo administrativo sancionatório para apuração e aplicação das penalidades cabíveis (multa compensatória, impedimento de licitar ou declaração de inidoneidade), assegurados o contraditório e a ampla defesa. ✓ Rescisão unilateral do contrato por inexecução do objeto e convocação das licitantes remanescentes (conforme art. 90, § 7º, da Lei nº 14.133/2021), respeitada a ordem de classificação e mediante negociação de valores.	Unidade Técnica, Unidade Fiscalizadora, SecCompras e Alta Direção
Risco 3 - Descumprimento de cláusulas contratuais por parte da contratada.		Causa Provável: Interpretação divergente ou negligência por parte da empresa quanto aos deveres, rotinas e níveis de serviço estabelecidos no Termo de Referência e no instrumento contratual.	
Probabilidade	Matriz de risco	Dano	Impacto
Baixa	75 - AMARELO	Falhas na execução do contrato, prejuízos para a	Alto

		Contratante, incluindo possíveis danos financeiros devido à interrupção ou ao atraso de atividades que dependam da solução envolvida, entre outros.	
Ação preventiva		Ação de Mitigação e Contingência	Responsável por agir
✓ Realização de reunião inicial entre a equipe de fiscalização e o preposto da contratada para nivelamento de expectativas e repasse minucioso das obrigações, conscientizando a empresa sobre o rigor da fiscalização e as consequências de eventuais descumprimentos; ✓ Estabelecimento de um modelo de fiscalização estruturado, com uso de listas de verificação (<i>checklists</i>) periódicas e aplicação de Instrumento de Medição de Resultado (IMR) ou Acordo de Nível de Serviço (ANS), condicionando o pagamento à efetiva quantidade e qualidade do serviço prestado.		✓ Expedição imediata de notificações formais à contratada assim que detectado o desvio, concedendo prazo razoável e improrrogável para a regularização das falhas apontadas pela fiscalização. ✓ Aplicação de glosas (retenção de pagamentos) estritamente proporcionais aos serviços não executados ou executados com defeito, com base nas métricas do IMR/ANS, e, em caso de reincidência, instauração de processo administrativo para aplicação de advertência ou multa.	Unidade Fiscalizadora e Alta direção.
✓ Previsão expressa, no Termo de Referência e na minuta contratual, de critérios rígidos de penalização, bem como a estipulação de medidas alternativas prévias — como a exigência de um Plano de Recuperação/Correção de Falhas — para evitar a imediata aplicação de sanções mais severas em desvios contornáveis.		✓ Abrir processo administrativo contra a contratada para aplicação de penalidades ou medidas alternativas proporcionais à gravidade da infração. ✓ Avaliação da rescisão unilateral do contrato caso o descumprimento ultrapasse os limites toleráveis previstos no Edital, promovendo-se, se for o caso, a convocação da próxima licitante classificada (conforme art. 90, § 7º, da Lei nº 14.133/2021).	Unidade Técnica, Alta direção e SecCompras.