Anexo XII – Termo de Referência Digital nº 16/2026 – Processo nº 19973.017548/2024-03

Matriz de Alocação de Riscos (Fase de Execução contratual)

RISCOS	CAUSA	IMPACTOS	AÇÕES PREVENTIVAS	AÇÕES CONTINGENCIAIS	ALOCAÇÃO
Consumo inferior ao estimado.	Os órgãos e entidades que participam do AVN 3.0 registraram suas demandas projetando suas necessidades de acordo com suas realidades atuais, considerando o histórico de consumo e orçamento. No entanto, fatores como a indisponibilidade total ou parcial de orçamento no decorrer dos exercícios orçamentários para atender ao que foi projetado podem impactar a execução do contrato, resultando na redução dos pedidos em relação ao previsto	Financeiro: Menor diluição de custos fixos logísticos; menor taxa de utilização do serviço.	Contratantes terão que anualmente realizar sua previsão de consumo junto à sua contratada, visando a redução do fator imprevisibilidade orçamentária e dos itens que serão demandados para aquele ano.	A contratada deve incluir em sua estrutura e proposta de preço a possibilidade de atender toda a demanda registrada, assim como a não execução do volume de pedidos por motivos alheios aos previstos no planejamento, não sendo isso motivo para reajustes ou suspensão do contrato. Sob pena de aplicação sanções e multas.	Contratada
Consumo não linear	Diversos acontecimentos decorrentes de fatos supervenientes podem levar os órgãos ou entidades a terem, em determinado período ou localidade, uma demanda significativamente maior ou menor do que a prevista nos alinhamentos anuais entre contratante e contratada.	Contratante desassistido pela contratada em algum momento delicado de alta demanda, acarretando agravamento ao fato superveniente.	Contratantes terão que anualmente realizar sua previsão de consumo junto à sua contratada, visando a redução do fator imprevisibilidade orçamentária e dos itens que serão demandados para aquele ano.	A contratada deve incluir em sua estrutura e proposta de preço a possibilidade de atender demandas não lineares das contratantes, mesmo que fuja da linearidade planejada anualmente entre as partes, em função de fato superveniente devidamente justificado pela contratante, sob pena de aplicação sanções e multas.	Contratada

Faturamento parcial ou inferior em razão da aplicação de glosas e /ou multas	Descumprimento parcial das metas contratuais definidas no Instrumento de Medição de Resultados (IMR) e/ou infrações contratuais apuradas pela Administração.	Redução na receita mensal da contratada, comprometimento do fluxo de caixa e possível desequilíbrio operacional do contrato, com prejuízo financeiro direto à empresa.	Monitoramento contínuo dos indicadores definidos no IMR, organização interna para garantir o cumprimento dos SLAs contratuais e análise prévia dos pontos críticos de desempenho.	Ajustes imediatos nos processos internos da contratada, interposição de recursos administrativos e solicitação de reuniões com a fiscalização para negociação de medidas corretivas que evitem a reincidência.	Contratada
Discordância com os preços de novos itens a serem inclusos na prateleira	Divergência entre o valor calculado pela metodologia oficial de precificação (definida pela Administração) e o custo efetivo da contratada para fornecimento do item.	Perda de oportunidade de faturamento, restrição no portfólio de itens fornecidos e desgaste no relacionamento contratual.	Análise prévia da metodologia de precificação adotada pela Administração, acompanhamento de mercado e manutenção de banco de preços atualizado para subsidiar eventual contestação técnica.	Apresentação de justificativa formal e documentada sobre a inviabilidade econômica de fornecimento do item, solicitação de nova pesquisa de preços, ou, estrategicamente, aceitação do fornecimento com margem reduzida, caso isso se mostre vantajoso para a contratada.	Contratada
Desequilíbrio econômico-financeiro não reconhecido	Variações significativas nos preços de mercado ou nos custos logísticos que impactam a estrutura de custos da contratada, sem que a Administração reconheça formalmente a existência de desequilíbrio econômico-financeiro do contrato.	Redução da margem de lucro da contratada, comprometimento do equilíbrio econômico-financeiro inicialmente pactuado, riscos de inadimplemento, além de possíveis impactos na qualidade da	Realização de estudos regulares de viabilidade econômica, manutenção de histórico de custos atualizados, acompanhamento de índices de mercado e preparação técnica de eventuais pleitos de reequilíbrio com base em documentação robusta.	Solicitação formal de reequilíbrio econômico-financeiro com apresentação detalhada dos impactos sofridos e tentativa de negociação com a Administração e, em última instância.	Contratada

		execução contratual.			

Apresentação de proposta com taxa administrativa zero ou negativa, sem viabilidade econômico-financeira, comprometendo a sustentabilidade da execução contratual ao longo da vigência (até 5 anos).	Estratégia agressiva de mercado para obtenção do contrato (ganho de market share); Subestimação dos custos operacionais (logística, tecnologia, pessoal, capital de giro); Dependência de receitas indiretas não garantidas (rebates, economias de escala não comprovadas); Falha na modelagem econômico-financeira do licitante; Assimetria de informação no momento da proposta (desconhecimento da demanda real); Competição excessiva levando a comportamento de risco por parte dos licitantes; Interpretação equivocada da viabilidade de taxa negativa ao longo de contratos de longa duração.	Operacional: Interrupção ou degradação do serviço; Atrasos recorrentes e falhas logísticas; Comprometimento do abastecimento (se aplicável ao seu objeto). Financeiro: Custos indiretos decorrentes de ineficiência; Necessidade de nova contratação (eventualmente emergencial, mais onerosa). Jurídico: Risco de litígios e pedidos de reequilíbrio indevidos; Questionamentos por órgãos de controle sobre falha na análise de exequibilidade; Possível	Exigir comprovação de exequibilidade da proposta, especialmente para taxas iguais ou inferiores a zero, mediante apresentação de: memória de cálculo detalhada; estrutura de custos; fontes de receita associadas à operação; Prever no edital a possibilidade de diligência específica para análise de exequibilidade, nos termos da Lei nº 14.133/2021; Incluir no edital a previsão de desclassificação de propostas manifestamente inexequíveis, devidamente motivada.	Instauração imediata de processo de verificação de inexequibilidade na fase de julgamento, com possibilidade de desclassificação da proposta; Durante a execução: monitoramento intensivo de indicadores críticos (nível de serviço, prazos, disponibilidade). Acionamento de cláusulas de reequilíbrio apenas quando juridicamente cabível (sem transferência indevida do risco à Administração); Em caso de comprometimento da execução: aplicação progressiva de sanções administrativas; eventual rescisão contratual por inexecução; Adoção de medidas para continuidade do serviço: contratação emergencial; acionamento de atas ou instrumentos vigentes;	Contratada

		responsabilização por aceitação de proposta inexequível. Reputacional: Perda de credibilidade da contratação; Questionamentos internos e externos sobre o modelo adotado.		Registro formal das ocorrências para subsidiar futuras contratações e aprimoramento do modelo.	