MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO – LICITAÇÃO

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação,da execução do objeto e da gestão contratual.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos potenciais, as possíveis ações preventivas e contingências, bem como a identificação de responsáveis pela ação.

Após a identificação e classificação, deve-se executar uma análise qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa dos riscos é realizada por meio da classificação escalar da probabilidade e do impacto, conforme a tabela de referência a seguir:

ESCALA DE PROBABILIDADE		
Descritor	**Descrição**	**Valor**
Baixa	Evento casual e inesperado, semhistórico de ocorrência.	5
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	10
Alta	Evento casual, com histórico deocorrência amplamente conhecido	15

ESCALA DE IMPACTO		
Descritor	**Descrição**	**Valor**
Baixa	Danos que não comprometem o processo/serviço devem ser catalogados nos relatórios pós contratuais com vistas a novo planejamento.	5
Média	Danos que comprometem parcialmente o processo/serviço, atrasando ou interferindo em sua qualidade.	10
Alta	Danos que comprometem a essênciado processo/serviço, impedindo-o de seguir seu curso.	15

PROBABILIDADE				
	ALTA (15)	75	150	225
	MÉDIA (10)	50	100	150
	BAIXA (5)	25	50	75
		BAIXO (5)	MÉDIO (10)	ALTO (15)
		IMPACTO		

Ressalta-se que as relações de risco elencadas neste Mapa de Gestão de Riscos não são exaustivas, sendo possível e desejável a inclusão de itens a serem analisados para a boa consecução da contratação.

OBJETO:
Aquisição de materiais pedagógicos especializados para equipar as Sala de AEE das unidades de Ensino da Rede Municipal, visando atender às necessidades educacionais específicas de alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento ou altas habilidades/superdotação, conforme previsto na Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva.

1. RISCOS RELACIONADOS À CONTRATAÇÃO

RISCO 1.1.: FALTA DE CLAREZA QUANTO ÀS DEMANDAS A SEREM DESENVOLVIDAS			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	(X) Médio	( ) Alto
DANO:			
1	Atraso na elaboração da contratação; solução não atende aos objetivos desejados.		
ID:	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Realizar Estudo Técnico Preliminar acurado.		Equipe de Planejamento da Contratação
2	Garantir a participação dos integrantes requisitantes no processo de contratação.		Equipe de Planejamento da Contratação; Secretarias
ID:	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	Avaliar o grau de insuficiência e refletir sobre a abertura de novo processo licitatório.		Requisitante técnico
AVALIAÇÃO DO RISCO: 50			

RISCO 1.2.: NÃO REALIZAR AMPLA PESQUISA DE MERCADO DURANTE O ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR DA CONTRATAÇÃO			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	(X) Médio	( ) Alto
DANO:			
1	Falta de benchmarking; estudo de apenas uma solução de mercado; solução não atender aos resultados pretendidos (de negócio ou técnicos); fragilidade na justificativa da contratação.		
ID:	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Realizar estudo comparativo entre as várias soluções presentes no mercado.		Equipe de Planejamento da Contratação
2	Elaborar Estudo Técnico Preliminar robusto, que apresente estudo comparativo realizado.		Equipe de Planejamento da Contratação
3	Efetuar levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultar sítios da internet, de modo a buscar o maior número possível de fontes.		Equipe de Planejamento da Contratação
ID:	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	-		-
AVALIAÇÃO DO RISCO: 50			

RISCO 1.3.: NÃO APROVAÇÃO DO TERMO DE REFERÊNCIA			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	( ) Médio	(X) Alto
DANO:			
1	Não ser possível realizar contratação.		
ID:	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Reunião com autoridades superiores para sensibilização e aprovação do Termo de Referência.		Equipe de Planejamento da Contratação
2	Análise para possíveis adequações no Termo de Referência.		Equipe de Planejamento da Contratação
ID:	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	Reuniões com os requisitantes.		Equipe de Planejamento da Contratação
AVALIAÇÃO DO RISCO: 75			

RISCO 1.4.: INDISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA FRENTE A VALORES ORÇADOS NOS PRIMEIROS LEVANTAMENTOS DE MERCADO (AUSÊNCIA DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS OU FINANCEIROS)			
Probabilidade:	( ) Baixa	(X) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	( ) Médio	(X) Alto
DANO:			
1	Impossibilidade de contratar a solução.		
ID:	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Reservar dotação orçamentária adequada.		Contabilidade; Equipe de Planejamento da Contratação
ID:	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	Realizar Planejamento orçamentário a fim de realizar a aquisição da solução apresentada.		Contabilidade; Equipe de Planejamento da Contratação
AVALIAÇÃO DO RISCO: 150			

RISCO 1.5.: FALHAS OU ERROS NA ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	( ) Médio	(X) Alto
DANO:			
1	Comprometimento parcial ou total da finalidade da contratação.		
ID:	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Consultar contratações similares para elaborar o Estudo Técnico Preliminar.		Equipe de Planejamento da Contratação
2	Consultar fornecedores durante a elaboração do Estudo Técnico Preliminar.		Equipe de Planejamento da Contratação
3	Realizar revisão crítica do Estudo Técnico Preliminar.		Equipe de Planejamento da Contratação
ID:	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	Corrigir a especificação técnica.		Equipe de Planejamento da Contratação

2	Cancelar ou revogar a licitação e republicar o edital.	Autoridade competente
AVALIAÇÃO DO RISCO: 75		

RISCO 1.6.: PESQUISA DE MERCADO INSUFICIENTE OU COM PROBLEMAS			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	( ) Médio	(X) Alto
DANO:			
1	Contrato com sobrepreço ou inexequível; licitação fracassada ou deserta.		
ID:	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Seguir os normativos vigentes aplicáveis à pesquisa de mercado.		Equipe de Planejamento da Contratação
2	Realizar pesquisa de preço.		Equipe de Planejamento da Contratação
3	Utilizar diversas fontes de preços.		Equipe de Planejamento da Contratação
ID:	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	Realizar ou revalidar a pesquisa de mercado.		Equipe de Planejamento da Contratação
2	Cancelar ou revogar a licitação e republicar o edital.		Autoridade competente
AVALIAÇÃO DO RISCO: 75			

RISCO 1.7.: **ESTABELECIMENTO DE REQUISITOS NÃO ALINHADOS À REAL NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO**			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	(X) Médio	( ) Alto
DANO:			
1	Contratação não atender às necessidades de negócio; Questionamentos por parte dos interessados; Atraso na Solução.		
ID:	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Envolver os requisitantes integrantes em todas as etapas da contratação.		Equipe de Planejamento da Contratação
2	Justificar os requisitos definidos no Estudo Técnico Preliminar, tendocom base o princípio da motivação.		Equipe de Planejamento da Contratação
3	Definir todos os requisitos relevantes para o atendimento à necessidade da contratação, de forma que seja possível aferir, com a maior exatidão possível, os preços e os prazos inerentes à contratação.		Equipe de Planejamento da Contratação
4	Exigir somente os requisitos indispensáveis para o alcance dosbenefícios pretendidos, a fim de maximizar a competitividade.		Equipe de Planejamento da Contratação
5	Solicitar requisitos de negócio que estejam efetivamente validados comas áreas finalísticas.		Secretarias requisitantes
ID:	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	-		-
AVALIAÇÃO DO RISCO: 50			

RISCO 1.8.: DIMENSIONAMENTO DE PRODUTOS/SERVIÇOS AQUÉM OU ALÉM DO NECESSÁRIO			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	(X) Médio	( ) Alto

DANO:	
1	Desperdício de recursos financeiros; Quantidade contratada insuficiente para atender à demanda prevista.

ID:	**Ação Preventiva**	**Responsáveis**
1	Fundamentar, no Estudo Técnico Preliminar, a estimar do quantitativo de produtos/serviços necessárias para a solução.	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Fundamentar os produtos/serviços a serem desenvolvidos.	Equipe de Planejamento da Contratação

ID:	**Ação de Contingência**	**Responsáveis**
1	Diagnosticar a falha no dimensionamento.	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Redimensionar a necessidade de contratação.	Equipe de Planejamento da Contratação
3	Realizar nova contratação para serviços.	Equipe de Planejamento da Contratação

1.10 MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

PROBABILIDADE				
	ALTA			
	MÉDIA			1·4·
	BAIXA (5)	1·9·	1·1· 1·2· 1·7· 1·8·	1·3· 1·5· 1·6·
		BAIXO (5)	MÉDIO (10)	ALTO (15)
		IMPACTO		

2. RISCOS NA ETAPA DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO 2.1.: ATRASO OU SUSPENSÃO DO PROCESSO LICITATÓRIO EM FACE DE IMPUGNAÇÕES			
Probabilidade:	( ) Baixa	(X) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	(X) Médio	( ) Alto

DANO:	
1	Atraso na contratação; Retrabalho.

ID	**Ação Preventiva**	**Responsáveis**
1	Elaboração do planejamento da contratação consultando soluções similares em outros órgãos e instituições.	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Elaborar Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência robustos queapresentem estudo amplo e comparativo.	Equipe de Planejamento da Contratação

3	Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle.	Equipe de Planejameno da Contratação
4	Verificação do teor de impugnações e recursos em contratações similares.	Equipe de Planejamento da Contratação
5	Observar as recomendações da área jurídica.	Equipe de Planejamento da da Contratação
6	Revisar os documentos que compõem o instrumento convocatório.	Equipe de Planejamento da da Contratação
ID	**Ação de Contingência**	**Responsáveis**
1	Alocação integral da Equipe de Planejamento da Contratação na resposta e mitigação das causas que originaram a suspensão do processo licitatório.	Secretários dos departamentos
2	Mitigação e eliminação das causas que obstruem o processo licitatório.	Secretários dos departamentos
3	Ajuste e republicação do edital.	Secretários dos departamentos
AVALIAÇÃO DO RISCO: 100		

RISCO 2.2.: LICITAÇÃO DESERTA OU FRACASSADA			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	( ) Médio	(X) Alto
DANO:			
1	Impossibilidade de contratação; retrabalho em função da necessidade de reavaliação dos critérios de contratação.		
ID	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Divulgar amplamente a licitação.		Equipe de Licitação
2	Proceder ampla pesquisa de mercado para referenciar o preço.		Equipe de Planejamento da Contratação
3	Convalidar a especificação técnica junto ao mercado.		Equipe de Planejamento da Contratação
ID	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	Republicar o edital.		Equipe de Licitação
2	Ampliar a divulgação do edital, com convite direto às empresas que apresentaram orçamento na pesquisa de preços.		Setor de Compras
AVALIAÇÃO DO RISCO: 75			

RISCO 2.3.: RECUSA DO VENCEDOR EM ASSINAR O CONTRATO			
Probabilidade:	*(X) Baixa*	*( ) Média*	*( ) Alta*
Impacto :	*( ) Baixo*	*( ) Médio*	*(X) Alto*
DANO:			
1	*Impossibilidade de contratação; ausência do serviço para a Prefeitura Municipal.*		
ID	***Ação Preventiva***		***Responsáveis***
1	*Elaborar Estudo Técnico Preliminar, Análise de Riscos e Termo de Referência que apresentem estudo comparativo realizado e de forma a atender às reais necessidades de negócio e com preços e prazos factíveis para o mercado.*		*Secretarias*

ID	**Ação de Contingência**	**Responsáveis**
1	Convocar a próxima empresa classificada para assumir o contrato.	Equipe de Licitação
AVALIAÇÃO DO RISCO: 75		

RISCO 2.4.: APRESENTAÇÃO DE RECURSO			
Probabilidade:	( ) Baixa	(X) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	(X) Médio	( ) Alto
DANO:			
1	Atraso na contratação.		

ID	**Ação Preventiva**	**Responsáveis**
1	Realizar adequada instrução processual.	Equipe de planejamento da contratação
2	Realizar boa condução do certame.	Agente de contratação

ID	**Ação de Contingência**	**Responsáveis**
1	Reabrir o certame, com aproveitamento de todos os atos não comprometidos.	Agente de contratação
AVALIAÇÃO DO RISCO: 100		

2.5. MAPA DE PROBABILIDADE X IMPACTOS RELACIONADOS À SELEÇÃO DO FORNECEDOR

PROBABILIDADE				
	ALTA			
	MÉDIA		2.1. 2.4.	
	BAIXA			2.2. 2.3.
		BAIXO (5)	MÉDIO (10)	ALTO (15)
		IMPACTO		

RISCOS RELATIVOS À LOGÍSTICA

RISCO 3.1.: ATRASO NA ENTREGA DOS BENS OU SERVIÇOS			
Probabilidade:	( ) Baixa	( ) Média	(X) Alta
Impacto:	( ) Baixo	(X) Médio	( ) Alto
DANO:			

1	Atraso na resolução da demanda; possíveis problemas com terceiros; imposição judicial parafornecimento.

ID	Ação Preventiva	Responsáveis
1	Deixar claro no contrato as sanções por conta de atraso na entrega.	Equipe de Planejamento de Contratação
2	Entrar em contato com a contratada para reforçar e confirmar o prazode entrega.	Fiscal do Contrato

ID	Ação de Contingência	Responsáveis
1	Acionar a Área Administrativa para tomar as devidas providências.	Fiscal do Contrato
2	Informar à Área Requisitante do ocorrido.	Fiscal do Contrato
AVALIAÇÃO DO RISCO: 150		

RISCO 3.2.: NA UTILIZAÇÃO DE BENS QUE TÊM SUA OCUPAÇÃO SAZONAL (EX.: DATAS COMEMORATIVAS) QUE NECESSITEM DE ARMAZENAMENTO PARA A REUTILIZAÇÃO			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	(X) Baixo	( ) Médio	( ) Alto

DANO:	
1	Dano ao erário, Desperdício de bens, Geração de resíduos sólidos.

ID	Ação Preventiva	Responsáveis
1	Verificar se o bem a ser adquirido poderá ser reutilizado.	Equipe de Planejamento de Contratação
2	Especificar a forma de armazenamento para que o bem conserve sua propriedade e possa ser reutilizado com segurança e efetividade.	Equipe de Planejamento de Contratação
3	Prever local de armazenamento para que o bem conserve sua propriedade e possa ser reutilizado com segurança e efetividade.	Equipe de Planejamento de Contratação

ID	Ação de Contingência	Responsáveis
1	Acionar a Área Administrativa para tomar as devidas providências.	Fiscal do Contrato
AVALIAÇÃO DO RISCO: 25		

3.3. MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTOS RELACIONADOS À LOGÍSTICA

PROBABILIDADE	ALTA		**3.1.**	
	MÉDIA			
	BAIXA	**3.2.**		
		BAIXO (5)	MÉDIO (10)	ALTO (15)
		IMPACTO		

4·RISCOS DE GESTÃO CONTRATUAL

RISCO 4.1.: ATRASO NO INÍCIO DO CONTRATO			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta

Impacto:	( ) Baixo	(X) Médio	( ) Alto
DANO:			
1	Atraso na disponibilização da solução.		
ID	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Acompanhar e cobrar da empresa o cumprimento integral do contrato.		Fiscal do Contrato
2	Solicitar a aplicação das penalidades cabíveis por inexecução parcial ou total do contrato.		Fiscal do Contrato
ID	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	-		-
AVALIAÇÃO DO RISCO: 50			

RISCO 4.2.: QUALIFICAÇÃO INSUFICIENTE DOS FISCAIS DO CONTRATO			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	(X) Médio	( ) Alto
DANO:			
1	Atraso nas entregas; Baixa qualidade técnica do produto/serviço; Não atendimento do produto/serviço às necessidades técnicas e de negócio.		
ID	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Indicar servidores capacitados.		Secretarias
2	Prover treinamento aos servidores que serão indicados.		Secretarias
ID	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	Prover treinamento aos servidores indicados.		Secretarias
AVALIAÇÃO DO RISCO: 50			

RISCO 4.3.: DESCUMPRIMENTO DE CLÁUSULAS CONTRATUAIS POR PARTE DA CONTRATADA			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	( ) Médio	(X) Alto
DANO:			
1	Não disponibilização da solução desejada.		
ID	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Prever penalidades no Termo de Referência, por descumprimento de cláusulas contratuais.		Equipe de planejamento da Contratação
2	Realizar reunião inicial do contrato para clareza acerca da prestação dos serviços.		Fiscais do contrato
ID	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	Aplicar as penalidades previstas no Termo de Referência.		Fiscais do contrato
2	No caso de atraso superior ao aceitável conforme definição contratual, rescindir o contrato e convocar a próxima empresa classificada.		Secretaria
3	Realizar pagamento conforme resultado.		Fiscais do contrato
AVALIAÇÃO DO RISCO: 75			

RISCO 4.4.: DESCONFORMIDADES NA EXECUÇÃO DO OBJETO			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	( ) Médio	(X) Alto
DANO:			
1	Não atendimento às necessidades de negócio.		

ID	**Ação Preventiva**	**Responsáveis**
1	Definir claramente os critérios de qualidade a serem verificados nos produtos e serviços entregues.	Equipe de planejamento da contratação
2	Prever procedimentos de recusa dos produtos e serviços, caso não atendam aos critérios estabelecidos.	Equipe de planejamento da contratação
3	Especificar glosas e sanções passíveis de serem aplicadas à contratada.	Equipe de planejamento da contratação
ID	**Ação de Contingência**	**Responsáveis**
1	Aplicar glosas e sansões.	Fiscais do contrato
AVALIAÇÃO DO RISCO: 75		

RISCO 4.5.: DESCONFORMIDADES NA EXECUÇÃO DO OBJETO			
Probabilidade:	(X) Baixa	( ) Média	( ) Alta
Impacto:	( ) Baixo	( ) Médio	(X) Alto
DANO:			
1	Não atendimento às necessidades de negócio.		
ID	**Ação Preventiva**		**Responsáveis**
1	Definir claramente os critérios de qualidade a serem verificados nos produtos e serviços entregues.		Equipe de planejamento da contratação
2	Prever procedimentos de recusa dos produtos e serviços, caso não atendam aos critérios estabelecidos.		Equipe de planejamento da contratação
3	Especificar glosas e sanções passíveis de serem aplicadas à contratada.		Equipe de planejamento da contratação
ID	**Ação de Contingência**		**Responsáveis**
1	Aplicar glosas e sansões.		Fiscais do contrato
AVALIAÇÃO DO RISCO: 75			

4.8. MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTOS RELACIONADOS À GESTÃO CONTRATUAL

PROBABILIDADE	ALTA			
	MÉDIA			
	BAIXA		**4.1. 4.2. 4.4.**	**4.3. 4.5.**
		BAIXO (5)	MÉDIO (10)	ALTO (15)
		IMPACTO		

Eunice Maria de Sousa Nunes
Secretária Municipal de Educação

Mayra Kerulayne Belizário S. Modesto
Gestora de Contrato