

MATRIZ DE RISCOS

Número do Processo - SISLOG
116337Número do Processo - SEI
202500005027969

TÓPICO 1 - INTRODUÇÃO À MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE RISCOS

1.1. O Art. 103, § 4º da Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021), dispõe que a Matriz de Alocação de Riscos definirá o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato em relação a eventos supervenientes, devendo ser observada na solução de eventuais pleitos das partes entre Contratada e Contratante. A elaboração da matriz de alocação de riscos se faz necessária para identificar os riscos previstos e presumíveis, a fim de que seja possível prever riscos que poderão atrapalhar, impedir ou atrasar o êxito da execução contratual.

1.2. A indicação dos riscos a serem assumidos pelo setor público ou pelo setor privado ou daqueles a serem compartilhados consta da tabela do item 3 desta Matriz. Além disso, a Matriz foi construída considerando os riscos que devem ser alocados à parte que possui melhores condições de gerenciá-los, bem como à parte que pode melhor mitigar os prejuízos resultantes do evento quando ele ocorrer.

1.3. Desta forma, para a previsão destes riscos e consequentemente da responsabilização e tomada de decisão pelo agente causador, surge a Matriz de Alocação de Riscos para a execução da Contratação, a fim de viabilizar a gestão de riscos e o sucesso da conclusão do presente objeto de contrato.

1.4. Quanto aos possíveis eventos supervenientes à assinatura do contrato que possam causar impacto em seu equilíbrio econômico-financeiro, e eventual necessidade de prolação de termo aditivo por ocasião de sua ocorrência, eles estão indicados nos riscos nº 16 a 40 da Tabela Matriz de Riscos.

1.5. Não haverá obrigações de resultado nem obrigações de meio, nos termos do Art. 6º, inciso XXVII, da Lei federal nº 14.133/2021, pois eventual obrigação de aderência entre a execução e a solução predefinida não foi ponderada nos documentos de planejamento da contratação, o que deveria ter sido considerado se fosse elaborado Anteprojeto ou Projeto Básico, caso que não se aplica a esta contratação por ter sido utilizado o Termo de Referência.

1.6. Esta Matriz de Alocação de Riscos define o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato em relação a eventos supervenientes e deverá ser observada na solução de eventuais pleitos das partes.

1.7. Sempre que atendidas as condições do contrato e da matriz de alocação de riscos, será considerado mantido o equilíbrio econômico-financeiro, renunciando as partes aos pedidos de restabelecimento do equilíbrio relacionados aos riscos assumidos, exceto no que se refere:

- a) às alterações unilaterais determinadas pela Administração, nas hipóteses do inciso I do caput do art. 124 da Lei nº 14.133/2021; e
- b) ao aumento ou à redução, por legislação superveniente, dos tributos diretamente pagos pelo contratado em decorrência do contrato.

TÓPICO 2 - DADOS DA CONTRATAÇÃO

2.1. Trata-se de autos da Contratação nº 116337, cujo objeto é a contratação de empresa, sem fins lucrativos, especializada em consultoria de ativos imobiliários com realização de estudos de análise vocacional, viabilidade econômico-financeira, avaliação de valor mercadológico, viabilidade técnica, elaboração de documentos para instrução em processo de compras, pareceres e minutas legislativas, entre outros, visando melhorar a gestão patrimonial dos bens imóveis dominicais do Estado de Goiás, possibilitando sua monetização por meio de modelagens baseadas em Fundos de Investimento Imobiliário – FII ou demais modelagens aplicáveis.

2.1.1. Valor total: R\$ 402.500,00 (Quatrocentos e dois mil e quinhentos reais).

2.1.2. Prazo de vigência do contrato: 6 (seis) meses.

TÓPICO 3 - MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE RISCOS

3.1. A seguir, é apresentada a Matriz de Alocação de Riscos da execução contratual do objeto em tela, cujos fundamentos se encontram no Mapa de Riscos, a fim de viabilizar a gestão de riscos e as possíveis ações necessárias para a mitigação deles.

ID	Evento (Risco)	Análise do Risco						Resposta ao risco			
		Fase da contratação	Causa	Consequência	Probabilidade da ocorrência	Impacto	Nível do Risco	Ações Preventivas	Responsável Ação Preventiva	Ações de Contingência	Resposta Contingência
R01	Cadastro e inventário imobiliário desatualizados ou incompletos	Planejamento	Bases cadastrais dispersas; ausência de georreferenciamento; falta de padrão de dados fornecidos pelos órgãos detentores.	Diagnóstico equivocado da vocação; seleção inadequada de imóveis; retrabalho e atrasos nos estudos.	Possível	Maior	Alto	Consolidar inventário unificado com padrão de dados e georreferenciamento; cronograma de vistorias priorizado; checklist de evidências.	Contratada (técnico) / Contratante (governança)	Reprogramar estudos; realizar levantamentos complementares; escalonar carteira por maturidade.	Cont (téc) / Conti (gove)
R02	Modelagem FII ou alternativa em desacordo com o marco legal aplicável	Planejamento	Interpretação jurídica insuficiente; ausência de validação prévia de premissas legais e regulatórias.	Risco de nulidade; recomendações inexequíveis; questionamentos por órgãos de controle.	Improvável	Catastrófico	Extremo	Revisão jurídica dedicada e pareceres vinculantes; validação junto à PGE e controle interno; trilhas de compliance regulatório.	Contratada (jurídico) / PGE / Unidade demandante	Reformular a modelagem (PPP, concessão, locação) preservando objetivos; suspender marcos até adequação.	Cont (juríd) / Un dema
R03	Premissas de demanda/receita superestimadas nas análises vocacionais	Planejamento	Fontes de dados secundários sem validação; baixa amostragem; viés de confirmação.	Estudos econômico-financeiros inviáveis; frustração de receitas e inviabilidade de monetização.	Possível	Maior	Alto	Utilizar múltiplas fontes e backtests; consultas ao mercado; cenários (base, otimista, conservador).	Contratada / Comitê do Projeto	Recalibrar premissas; ajustar portfólio; buscar investidores alternativos.	Contr Com Prc
R04	Avaliações mercadológicas com metodologia inadequada ou dados frágeis	Planejamento	Falta de comparáveis; metodologia inconsistentes; ausência de verificação de campo.	Sobre/subavaliação de ativos; decisões equivocadas de alienação/afetação.	Improvável	Maior	Alto	Aderir a normas técnicas e validação de campo; revisão por avaliador sênior independente.	Contratada	Refazer laudos críticos; ampliar amostra de comparáveis.	Cont
R05	Baixa articulação com órgãos detentores e controladores dos imóveis	Planejamento	Governança difusa; inexistência de comitê de acompanhamento; agendas conflitantes.	Atrasos para autorização de vistorias, coleta de dados e validação de entregas.	Possível	Moderado	Alto	Instalar comitê de acompanhamento e POC de dados; planos de acesso a imóveis com pontos focais.	Contratante / Comitê	Intervenção da alta administração para desbloqueios; redefinir rota crítica.	Contr: Co
R07	Impedimento de acesso físico a imóveis para vistoria técnica	Planejamento	Imóveis ocupados/terceiros resistentes; questões de segurança; indisponibilidade de chaves.	Laudos e avaliações com baixa confiabilidade; necessidade de reprogramação.	Possível	Moderado	Alto	Agendar vistorias com antecedência; ofícios formais; plano de segurança.	Contratada / Órgãos usuários	Usar alternativas (imagens, entrevistas, amostragens) com ressalvas técnicas.	Contr Órgãos
R08	Tratamento inadequado de dados pessoais/sensíveis (LGPD) em bases imobiliárias	Planejamento	Compartilhamento sem base legal; controles de acesso frágeis; ausência de anonimização.	Vazamento de dados; sanções administrativas; imagem institucional afetada.	Improvável	Maior	Alto	Plano de LGPD com minimização e anonimização; controles de acesso e registros de tratamento.	Contratada (DPO) / Contratante	Acionar plano de resposta a incidentes; comunicação à autoridade quando aplicável.	Cont (DI) Conti
R09	Mudanças de prioridades institucionais influenciando a carteira de imóveis	Planejamento	Mudança de diretrizes estratégicas; intervenções ad hoc na priorização.	Replanejamento frequente; perda de foco e eficiência dos estudos.	Possível	Moderado	Alto	Aprovar carteira-alvo em ato formal; gerir mudanças via comitê e critérios objetivos.	Comitê do Projeto	Replanejar entregas e ressaltar impactos; priorizar imóveis com quick wins.	Com Prc
R10	Desconsideração de requisitos socioambientais e de sustentabilidade nas análises	Planejamento	Ausência de checklist socioambiental; premissas incompletas.	Risco reputacional e de passivos ocultos; necessidades de adequações posteriores.	Improvável	Maior	Alto	Checklist socioambiental nos estudos; due diligence ambiental quando necessário.	Contratada / Meio Ambiente	Suspender teses com risco alto; buscar mitigação/compensação.	Contr Meio A

R11	Fragilidade na justificativa de inviabilidade de competição/notória especialização	Seleção do Fornecedor	Dossiê técnico insuficiente; ausência de comprovação robusta de experiência e singularidade.	Risco de impugnação, suspensão ou anulação da contratação por controle interno/externo.	Possível	Catastrófico	Extremo	Instruir dossiê robusto de singularidade e experiência; parecer jurídico; benchmarking.	Agente de Contratação / Jurídico	Aprimorar justificativa; avaliar alternativas de seleção/resolução de contratação.	Agei Contr; Jur
R12	Estimativa de preços inadequada para serviços especializados	Seleção do Fornecedor	Metodologia de estimativa pouco aderente; ausência de parâmetros comparáveis.	Sobrep preço/subpreço; necessidade de aditivos ou comprometer a qualidade da execução.	Possível	Maior	Alto	Metodologia de estimativa com decomposição de tarefas; comparação com referências públicas.	Contratante	Ajustar preços por termo aditivo fundamentado; adequar escopo.	Conti
R13	Insuficiência de publicidade/transparência dos atos da contratação	Seleção do Fornecedor	Falhas nas publicações; prazos exíguos; documentação incompleta no processo.	Questionamentos de legalidade; atrasos por determinações corretivas.	Improvável	Maior	Alto	Publicações completas e tempestivas; checklists de transparência; registro SEI.	Contratante	Republicar atos; alongar prazos; sanar vícios apontados.	Conti
R14	Termo de Referência e ETP com escopo/prazos pouco claros	Seleção do Fornecedor	Objetos complexos sem detalhamento de produtos, critérios de aceite e cronograma.	Riscos de divergência na execução; litígios e aditivos.	Possível	Maior	Alto	Detalhar produtos, critérios de aceite, marcos e prazos no TR; matriz RACI.	Contratante / Contratada	Aditivo de esclarecimento; realinhamento de cronograma.	Contr; Cont
R15	Riscos éticos/compliance não endereçados (conflitos de interesse) no processo de seleção	Seleção do Fornecedor	Ausência de declarações e diligências prévias; falta de regras de impedimento.	Questionamentos e perda de confiança dos stakeholders.	Improvável	Maior	Alto	Exigir declarações de inexistência de conflito; due diligence de integridade.	Contratada / Integridade	Substituição de profissionais; reporte a instâncias de integridade.	Contr Integ
R16	Qualidade técnica aquém do esperado nos estudos e pareceres	Execução do Contrato	Equipe subdimensionada; trocas frequentes sem validação; falta de revisão técnica sênior.	Produtos não aceitos; necessidade de retrabalho; atraso da monetização.	Possível	Maior	Alto	Plano de Qualidade com revisões por pares; validações iterativas com a Administração.	Contratada	Refação de produtos; mobilização de especialistas adicionais.	Cont
R17	Atrasos na entrega dos produtos (relatórios, avaliações, minutas)	Execução do Contrato	Cronograma agressivo; dependências de informações governamentais; múltiplas validações.	Postergam decisões e janela de oportunidade no mercado.	Provável	Maior	Extremo	Cronograma realista com folgas; gestão visual de tarefas; tratativas de dependências.	Contratada / Fiscal do Contrato	Replanejar marcos; priorizar entregas críticas; aplicar penalidades quando previsto.	Contr Fisc Cor
R18	Rotatividade de profissionais-chave da contratada	Execução do Contrato	Mercado aquecido; cláusulas de substituição pouco rígidas.	Perda de conhecimento do projeto; queda de produtividade.	Possível	Moderado	Alto	Cláusulas para equipe mínima e substituição equivalente; retenção e plano de transição.	Contratada	Plano de contenção com banco de talentos; redistribuição de tarefas.	Cont
R19	Dependência de dados e validações da Administração	Execução do Contrato	Fluxos de aprovação complexos; baixa disponibilidade das áreas.	Atrasos na execução e encadeamento de atividades.	Provável	Moderado	Alto	Mapa de dependências; agenda executiva; SLAs internos para validação.	Contratante	Escalonar pendências; decisões por autoridade competente.	Conti
R20	Conflitos de interesse com agentes do mercado (gestores de FI, consultores)	Execução do Contrato	Relacionamentos prévios; prestações de serviços paralelos não declaradas.	Viés nas recomendações; questionamentos de integridade.	Improvável	Maior	Alto	Política de conflitos de interesse; barreiras informacionais; declarações formais.	Contratada / Comitê de Integridade	Afastamento de envolvidos; revisão independente dos produtos afetados.	Contr Com Integ
R21	Mudanças regulatórias/tributárias que afetem FIs ou modelagens alternativas	Execução do Contrato	Alterações normativas federais/estaduais; novas regras CVM ou fiscais.	Necessidade de reconfigurar modelagens; perda de atratividade.	Improvável	Catastrófico	Extremo	Monitoramento regulatório e tributário; cláusulas de reequilíbrio/ajuste.	Contratada / Jurídico	Reconfigurar modelagens; cronograma alternativo.	Contr Jur
R22	Deterioração do mercado imobiliário (vacância, juros, preços)	Execução do Contrato	Ciclo econômico adverso; condições de crédito restritivas.	Torna inviáveis as modelagens propostas; prazos mais longos para monetização.	Possível	Maior	Alto	Análises de sensibilidade; cenários macroeconômicos; gatilhos de reavaliação.	Contratada / Comitê	Repriorizar carteira; ajustar TIR e teses; postergar decisões.	Contr Co
R23	Laudos de avaliação não aceitos por investidores/órgãos por inconsistências	Execução do Contrato	Não conformidade com normas técnicas; documentação de campo insuficiente.	Necessidade de refazimento; perda de credibilidade.	Improvável	Maior	Alto	Checklist normativo para laudos; revisão por avaliador certificado.	Contratada	Reprocessar laudos; obter segunda opinião técnica.	Cont
R24	Baixa aderência do mercado/investidores às modelagens propostas	Execução do Contrato	Teses pouco atrativas; premissas conservadoras ou agressivas demais.	Fracasso de roadshows/consultas; reestruturação do portfólio.	Possível	Maior	Alto	Engajamento com investidores; roadshows; ajuste de tese conforme feedback.	Contratada / Comitê	Reformular estrutura; buscar arranjos alternativos de monetização.	Contr Co
R25	Vazamento de informações estratégicas dos estudos e bases (confidencialidade/LGPD)	Execução do Contrato	Controles de acesso falhos; compartilhamento indevido; ataques cibernéticos.	Riscos legais e reputacionais; necessidade de notificação de incidentes.	Improvável	Maior	Alto	Acordos de confidencialidade; gestão de acessos; segurança da informação.	Contratada / TI / DPO	Plano de resposta a incidentes; comunicação e correção de impactos.	Contra / I
R26	Pendências cartoriais/registrárias e regularização fundiária	Execução do Contrato	Inconsistências matriciais; ônus reais; ausência de averbações.	Impedem modelagem e alienação; alongam cronograma.	Possível	Maior	Alto	Due diligence registral; checklists cartoriais; early warning de pendências.	Contratada / Cartórios / Contratante	Plano de saneamento; exclusão temporária de ativos problemáticos.	Contr Cart Conti
R27	Resistência de ocupantes/órgãos usuários a desocupação ou mudança de uso	Execução do Contrato	Conflitos de prioridades; inexistência de plano de relocação.	Atrasos no cronograma e inviabilidade de algumas teses.	Possível	Moderado	Alto	Plano de relocação; tratativas com órgãos usuários; cronograma faseado.	Contratante	Negociação escalonada; acordos de transição; substituição de ativos.	Conti
R28	Vícios formais em pareceres e minutas legislativas	Execução do Contrato	Falta de revisão jurídica cruzada; pressão na entrega.	Questionamentos e necessidade de correções; atrasos em tramitações.	Improvável	Maior	Alto	Revisão jurídica cruzada; validação com PGE; controle de versões.	Contratada / PGE	Correção tempestiva; reapresentação; ajustes legislativos.	Contr P
R29	Matriz de riscos insuficiente nas modelagens para mercado	Execução do Contrato	Não endereçamento de alocação de riscos entre Estado, investidores e gestores.	Dificuldade de atração de investidores; litígios futuros.	Possível	Maior	Alto	Inserir matriz de riscos nas teses; alocação clara entre partes; cláusulas contratuais.	Contratada / Contratante	Revisar alocação de riscos; renegociar termos com investidores.	Contr Conti
R30	Indisponibilidade de sistemas/cartórios e bases cadastrais	Execução do Contrato	Falhas técnicas; instabilidades; prazos de resposta externos.	Atraso na coleta/validação de dados; replanejamento.	Possível	Moderado	Alto	Planejar janelas de consulta a sistemas; redundância de fontes; contatos de contingência.	Contratada	Reprogramar etapas dependentes; uso de fontes alternativas.	Cont
R31	Passivos socioambientais/contaminação em imóveis selecionados	Execução do Contrato	Histórico de uso com risco ambiental; ausência de due diligence ambiental.	Necessidade de remediação; perda de valor; inviabilidade de monetização.	Improvável	Maior	Alto	Screening ambiental; relatórios de passivos; consulta a órgãos ambientais.	Contratada / Meio Ambiente	Rejeitar ou remediar ativos; renegociar premissas financeiras.	Contr Meio A
R32	Judicialização de posse/ocupação irregulares e litígios	Execução do Contrato	Conflitos de posse antigos; ações judiciais em curso.	Impedem a monetização; alongam prazos e elevam custos.	Possível	Maior	Alto	Levantamento jurídico fundiário; consulta processual; priorização de imóveis regulares.	Contratada / PGE	Suspender teses litigiosas; atuação conjunta com PGE.	Contr P
R33	Comunicação ineficaz com stakeholders (órgãos, investidores, sociedade)	Execução do Contrato	Plano de comunicação inexistente; mensagens técnicas pouco claras.	Desalinhamentos e resistência; impacto reputacional.	Possível	Moderado	Alto	Plano de comunicação; materiais executivos; governança de stakeholders.	Contratada / Contratante	Ajuste de mensagens; reuniões extraordinárias; mediação.	Contr Conti
R34	Fraudes/irregularidades na coleta de dados e evidências de campo	Execução do Contrato	Terceirizações não controladas; falta de cadeia de custódia de evidências.	Laudos invalidados; medidas disciplinares e judiciais.	Improvável	Maior	Alto	Cadeia de custódia de evidências; auditorias de campo; dupla checagem.	Contratada / Fiscal	Auditoria independente; substituição de fornecedores de apoio.	Contr Fi
R35	Descumprimento contratual de prazos/escopo pela contratada	Execução do Contrato	Gestão de projeto deficiente; múltiplas dependências não gerenciadas.	Aplicação de penalidades; atraso geral do programa.	Possível	Maior	Alto	PMO do contrato; indicadores; reuniões de performance; cláusulas de penalidades.	Contratante / Fiscal	Aplicar penalidades previstas; reforçar equipe e prazos.	Contr; Fi
R37	Exigências de padrões de reporte compatíveis com	Execução do	Desalinhamento com governança exigida por investidores e CVM;	Perda de confiança do mercado; retrabalho em	Improvável	Maior	Alto	Mapear requisitos de disclosure de mercado; padrões de	Contratada	Adequar templates; envolver especialistas de	Cont

	mercado de capitais (para FII) não atendidas	Contrato	documentação incompleta	rotinas de disclosure.				documentação; revisão de compliance		mercado de capitais.	
R38	Mudanças de governo ou diretrizes estratégicas durante a execução	Execução do Contrato	Transição governamental; redefinição de prioridades.	Redefinição de carteira e cronograma; atrasos.	Possível	Moderado	Alto	Acordo de programa multi-gestão com aprovação superior; critérios de priorização.	Alta Administração / Comitê	Replanejamento e redefinição da carteira.	Admini Co
R40	Necessidade de revalidação de laudos/estudos por decurso de prazo	Execução do Contrato	Time-lag entre entrega e decisão; validade regulatória limitada.	Retrabalho e custos adicionais; postergação de marcos.	Possível	Moderado	Alto	Planejar janelas de decisão; monitorar prazos de validade de laudos.	Contratada	Revalidar entregas críticas; ajustar cronograma decisório.	Cont

TÓPICO 4 - ASSINATURAS

4.1. Certificamos que a Secretaria de Estado da Administração - Sead, através da Equipe de Planejamento, são responsáveis pela elaboração do presente documento, que materializa o Gerenciamento de Riscos do presente objeto de contratação.

Responsável	Função	Telefone	Email
ROGERIO BERNARDES CARNEIRO	Integrante Requirante	62 32015332	rogerio.carneiro@goias.gov.br
THAINA MAGALHAES	Integrante Técnico	62 32016759	thaina.magalhaes@goias.gov.br
VINICIUS SANDIVILLI PORTIS CAMENACH	Integrante Técnico	62 32018352	vinicius.camenach@goias.gov.br
ESDRAS DE FREITAS ROCHA JUNIOR	Integrante Administrativo	62 33281431	esdras.rocha@goias.gov.br