



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER LEGISLATIVO

CÂMARA MUNICIPAL DE URUGUAIANA
PALÁCIO BORGES DE MEDEIROS

MAPA DE RISCOS DA CONTRATAÇÃO

1 - Identificação e objetivo geral

Campo	Descrição
Processo licitatório	Contratação de empresa especializada para gerenciamento, administração, emissão e disponibilização de créditos de auxílio-alimentação aos servidores ativos da Câmara Municipal de Uruguaiana.
Objetivo geral	Garantir, de forma contínua, segura, eficiente, econômica e fiscalizável, a disponibilização do auxílio-alimentação, com início da nova execução em 08/11/2026, atendendo aproximadamente 72 beneficiários e ao valor anual estimado de R\$ 1.140.480,00.
Base	DFD, ETP e Termo de Referência da contratação; Resolução de Mesa nº 20, de 21 de dezembro de 2023; Lei Federal nº 14.133/2021.
Método	Probabilidade e impacto avaliados em escala de 1 a 5. Nível de risco = Probabilidade x Impacto. Faixas: 1-2 baixo; 3-6 médio; 7-12 alto; 13-25 extremo.
Apetite	Somente riscos de nível baixo são toleráveis. Riscos médios, altos e extremos são inaceitáveis e exigem resposta: evitar, transferir e/ou mitigar.

2 - Objetivos específicos por etapa

Etapa	Código	Objetivo específico	Riscos relacionados
Planejamento	O1	Definir necessidade, objeto, requisitos, estimativa e cronograma de modo suficiente, proporcional e competitivo.	R2, R3
Planejamento	O2	Concluir o certame, formalizar e implantar a solução antes de 08/11/2026, sem interrupção do auxílio-alimentação.	R1
Seleção do fornecedor	O3	Selecionar proposta vantajosa, exequível e empresa plenamente habilitada.	R3, R4



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER LEGISLATIVO

CÂMARA MUNICIPAL DE URUGUAIANA

PALÁCIO BORGES DE MEDEIROS

Etapa	Código	Objetivo específico	Riscos relacionados
Seleção do fornecedor	O4	Preservar isonomia, competição, integridade e motivação dos atos da seleção.	R2, R5
Gestão contratual	O5	Disponibilizar créditos integralmente e no prazo, com rede credenciada e tecnologia adequadas.	R6, R7, R8, R11
Gestão contratual	O6	Assegurar fiscalização, proteção de dados, pagamento regular e continuidade contratual.	R9, R10, R12

3 - Síntese da análise dos riscos

A classificação abaixo representa o risco inerente, antes da plena implementação dos controles propostos. O monitoramento deve verificar a eficácia das medidas e registrar eventual risco residual.

Risco	Etapa	Evento de risco	P	I	Nível	Magnitude	Apetite
R1	Planejamento	Atraso no planejamento, na licitação, na formalização ou na implantação da solução.	4	5	20	Extremo	Inaceitável
R2	Planejamento	Especificações imprecisas ou restritivas, especialmente quanto à bandeira, NFC, CNAEs e quantitativo/composição da rede credenciada.	3	4	12	Alto	Inaceitável
R3	Planejamento	Proposta com taxa zero ou negativa inexecutável, ou modelo econômico incompatível com os limites legais aplicáveis.	3	5	15	Extremo	Inaceitável
R4	Seleção do fornecedor	Aceitação de documentação de habilitação ou de rede credenciada inconsistente, desatualizada ou não verificável.	3	4	12	Alto	Inaceitável
R5	Seleção do	Baixa competitividade, conluio ou condutas	2	5	10	Alto	Inaceitável



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER LEGISLATIVO

CÂMARA MUNICIPAL DE URUGUAIANA

PALÁCIO BORGES DE MEDEIROS

Risco	Etapa	Evento de risco	P	I	Nível	Magnitude	Apetite
	fornecedor	fraudulentas na licitação.					
R6	Gestão contratual	Atraso, indisponibilidade ou erro no carregamento dos créditos.	3	5	15	Extremo	Inaceitável
R7	Gestão contratual	Redução, concentração ou aceitação apenas aparente da rede credenciada.	3	4	12	Alto	Inaceitável
R8	Gestão contratual	Indisponibilidade prolongada, falhas de cartões/aplicativo, fraude ou atendimento insuficiente.	3	4	12	Alto	Inaceitável
R9	Gestão contratual	Vazamento, acesso indevido, tratamento irregular ou retenção excessiva de dados pessoais.	2	5	10	Alto	Inaceitável
R10	Gestão contratual	Pagamento com documentação incompleta, valores divergentes ou sem comprovação integral da carga e liquidação financeira.	2	5	10	Alto	Inaceitável
R11	Gestão contratual	Insolvência, abandono, impedimento ou rescisão da contratada durante a execução.	2	5	10	Alto	Inaceitável
R12	Gestão contratual	Fiscalização insuficiente ou registros incompletos das ocorrências e providências.	3	4	12	Alto	Inaceitável

4 - Formulário de identificação de riscos

Código	Causas	Evento de risco	Efeitos
R1	Cronograma insuficiente; demora na análise jurídica; impugnações ou recursos; licitação fracassada/deserta; atraso na comprovação da rede, no cadastro, nos testes	Atraso no planejamento, na licitação, na formalização ou na implantação da solução.	Interrupção do auxílio-alimentação; prejuízo aos servidores; contratação emergencial; responsabilização



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER LEGISLATIVO

CÂMARA MUNICIPAL DE URUGUAIANA

PALÁCIO BORGES DE MEDEIROS

Código	Causas	Evento de risco	Efeitos
	ou na entrega dos cartões.		administrativa e dano reputacional.
R2	Ausência de estudo de mercado local; exigências sem memória de cálculo; redação ambígua; critérios de comprovação ou substituição insuficientes.	Especificações imprecisas ou restritivas, especialmente quanto à bandeira, NFC, CNAEs e quantitativo/composição da rede credenciada.	Impugnações; redução da competição; licitação deserta ou fracassada; contratação antieconômica; dificuldade de fiscalização.
R3	Desconto agressivo sem demonstração de receitas e custos; dependência de taxas cobradas da rede; pesquisa de preços limitada; análise superficial da exequibilidade.	Proposta com taxa zero ou negativa inexecutável, ou modelo econômico incompatível com os limites legais aplicáveis.	Inexecução; redução da rede credenciada; atrasos de repasse; perda de qualidade; rescisão e necessidade de nova contratação.
R4	Análise apenas formal; documentos incompletos; estabelecimentos inativos; CNPJs repetidos ou pertencentes ao mesmo grupo/marca; ausência de diligência.	Aceitação de documentação de habilitação ou de rede credenciada inconsistente, desatualizada ou não verificável.	Contratação de empresa sem capacidade; rede inferior ao mínimo; atraso na assinatura ou implantação; prejuízo à competição e à isonomia.
R5	Mercado concentrado; exigências restritivas; propostas coordenadas; vínculos não declarados; insuficiência de análise dos padrões de disputa.	Baixa competitividade, conluio ou condutas fraudulentas na licitação.	Sobrepço ou vantagem indevida; seleção inadequada; nulidade; sanções; atraso na contratação.
R6	Falha de integração ou processamento; envio tardio ou incorreto da folha pelo RH; indisponibilidade financeira/tecnológica; erro cadastral.	Atraso, indisponibilidade ou erro no carregamento dos créditos.	Servidores sem acesso ao benefício; reclamações; impacto laboral; necessidade de correções e possível dano financeiro.
R7	Descredenciamentos; taxas ou atrasos de repasse; estabelecimentos inativos; substituições sem equivalência; cadastro desatualizado.	Redução, concentração ou aceitação apenas aparente da rede credenciada.	Restrição de escolha; dificuldade de uso; perda da efetividade do benefício; descumprimento contratual.
R8	Instabilidade tecnológica; falhas de segurança;	Indisponibilidade prolongada, falhas de	Impossibilidade de utilização; perdas



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER LEGISLATIVO

CÂMARA MUNICIPAL DE URUGUAIANA

PALÁCIO BORGES DE MEDEIROS

Código	Causas	Evento de risco	Efeitos
	contingência inadequada; capacidade insuficiente; demora no bloqueio ou na segunda via.	cartões/aplicativo, fraude ou atendimento insuficiente.	financeiras; aumento de reclamações; descumprimento dos SLAs.
R9	Controles de acesso frágeis; transmissão insegura; permissões excessivas; suboperadores sem controle; ausência de plano de resposta.	Vazamento, acesso indevido, tratamento irregular ou retenção excessiva de dados pessoais.	Violação da LGPD; dano aos titulares; incidentes de segurança; sanções e dano reputacional.
R10	Conferência deficiente; relatórios inconsistentes; cadastros desatualizados; ausência de conciliação; atesto meramente formal.	Pagamento com documentação incompleta, valores divergentes ou sem comprovação integral da carga e liquidação financeira.	Pagamento indevido; prejuízo ao erário; dificuldade de recuperação; apontamentos de controle e responsabilização.
R11	Modelo econômico insustentável; problemas financeiros; sanções; falhas graves reiteradas; dependência de fornecedor único.	Insolvência, abandono, impedimento ou rescisão da contratada durante a execução.	Interrupção do benefício; contratação emergencial; custos administrativos e risco de perda de saldos/dados.
R12	Falta de capacitação ou substituto; sobrecarga; ausência de rotina e indicadores; comunicações informais.	Fiscalização insuficiente ou registros incompletos das ocorrências e providências.	Falhas não corrigidas; pagamentos indevidos; perda de evidências; dificuldade de aplicar sanções; responsabilização dos agentes.

5 - Formulário de avaliação e priorização

Ordem	Risco	Nível	Magnitude	Apetite	Resposta ao risco
1	R1	20	Extremo	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável
2	R3	15	Extremo	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável
3	R6	15	Extremo	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável
4	R2	12	Alto	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER LEGISLATIVO

CÂMARA MUNICIPAL DE URUGUAIANA

PALÁCIO BORGES DE MEDEIROS

Ordem	Risco	Nível	Magnitude	Apetite	Resposta ao risco
5	R4	12	Alto	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável
6	R7	12	Alto	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável
7	R8	12	Alto	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável
8	R12	12	Alto	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável
9	R5	10	Alto	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável
10	R9	10	Alto	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável
11	R10	10	Alto	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável
12	R11	10	Alto	Inaceitável	Mitigar; evitar e/ou transferir quando aplicável

6 - Formulário de tratamento de riscos

Risco	Ações de contingência	Ações preventivas	Responsáveis
R1	Acionar imediatamente plano de recuperação do cronograma; priorizar atos internos; convocar remanescente quando cabível; avaliar nova licitação ou solução legal excepcional devidamente motivada, sem prorrogação irregular do contrato vigente.	Adotar cronograma regressivo com marcos e responsáveis; antecipar análise jurídica; revisar edital e TR; acompanhar semanalmente o processo; prever prazo para diligências, recursos, nova sessão e transição; exigir plano de implantação da vencedora.	Agente de Compras; setor requisitante/RH; autoridade competente; assessoria jurídica; gestor e fiscal na transição.
R2	Suspender o certame quando necessário; responder impugnações de modo fundamentado; corrigir edital/TR e reabrir prazos; refazer a pesquisa de mercado.	Documentar pesquisa de mercado e justificativa de cada requisito; confirmar existência de fornecedores aptos; revisar a redação para critérios objetivos; prever diligência e forma de comprovação da rede; submeter edital e TR à análise jurídica e ao controle preventivo.	Equipe de planejamento; agente de compras; setor requisitante; assessoria jurídica.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER LEGISLATIVO

CÂMARA MUNICIPAL DE URUGUAIANA
PALÁCIO BORGES DE MEDEIROS

Risco	Ações de contingência	Ações preventivas	Responsáveis
R3	Diligenciar e, se não comprovada a exequibilidade, desclassificar motivadamente; convocar a proposta subsequente; reforçar garantias e fiscalização quando admitidas e proporcionais.	Definir no edital critérios e documentos para demonstração de exequibilidade; realizar diligência sobre custos, receitas, taxas e capacidade financeira; conferir observância ao limite regulatório mencionado no TR; analisar proposta e planilha de formação econômica.	Pregoeiro/agente de contratação; equipe de apoio; setor contábil; assessoria jurídica.
R4	Solicitar saneamento apenas nas hipóteses legais; inabilitar ou desclassificar motivadamente; convocar a licitante subsequente; apurar eventual falsidade.	Usar checklist de habilitação; validar registros e certidões; conferir CNPJ, CNAE, funcionamento, grupo econômico e aceitação efetiva; realizar diligências por amostragem; registrar toda a análise no processo.	Pregoeiro/agente de contratação; equipe de apoio; setor requisitante; assessoria jurídica.
R5	Suspender atos; diligenciar; desclassificar ou inabilitar quando cabível; comunicar autoridade, controle interno e órgãos competentes; instaurar apuração.	Ampla publicidade; pesquisa de fornecedores; revisão de cláusulas restritivas; exame de propostas e lances atípicos; segregação de funções; consulta a cadastros de sanções e impedimentos; registro de evidências.	Pregoeiro/agente de contratação; autoridade competente; controle interno; assessoria jurídica.
R6	Notificar imediatamente; exigir carga corretiva em prazo emergencial; acionar suporte e gestão superior; aplicar glosas e sanções previstas; registrar e comunicar beneficiários afetados.	Fixar calendário mensal e dupla conferência; enviar arquivo com antecedência; validar total de beneficiários e valores; exigir confirmação do processamento; realizar teste da primeira carga; monitorar SLA e manter contatos de escalonamento.	RH; fiscal e gestor do contrato; contratada.
R7	Notificar para recomposição em prazo definido; intensificar diligências; aplicar glosa/sanção; rescindir em caso de descumprimento grave ou reiterado.	Exigir relação atualizada; verificar CNPJ/CNAE e funcionamento; testar aceitação por amostragem; acompanhar reclamações; exigir substituição imediata sem redução dos quantitativos e da cobertura.	Fiscal e gestor do contrato; RH; contratada.
R8	Acionar suporte e escalonamento; bloquear cartões comprometidos; emitir segunda via e	Monitorar SLAs; exigir plano de continuidade e contingência; testar plataforma e canais; acompanhar	Fiscal e gestor; encarregado de TI/segurança quando aplicável;



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER LEGISLATIVO

CÂMARA MUNICIPAL DE URUGUAIANA

PALÁCIO BORGES DE MEDEIROS

Risco	Ações de contingência	Ações preventivas	Responsáveis
	transferir saldo; restabelecer serviço; aplicar glosas e sanções; exigir plano de correção.	incidentes, bloqueios e segundas vias; exigir relatórios de disponibilidade e tratamento de falhas.	contratada.
R9	Conter o incidente; preservar evidências; comunicar gestor, encarregado e autoridades/titulares quando cabível; exigir plano de remediação; aplicar sanções e revisar controles.	Definir papéis e obrigações de proteção de dados no contrato; limitar dados ao necessário; usar canal seguro; controlar acessos e registros; exigir comunicação de incidentes, descarte/devolução e gestão de suboperadores.	Gestor e fiscal; encarregado de dados; TI; contratada.
R10	Reter ou glosar pagamento; exigir correção; instaurar apuração; promover ressarcimento/compensação e aplicar sanções, se cabíveis.	Conciliar folha autorizada, arquivo de carga, relatório de créditos, nota fiscal e liquidação da rede; usar checklist mensal; segregar elaboração, conferência e atesto; suspender prazo diante de divergências.	Fiscal e gestor; RH; setor contábil/financeiro; ordenador de despesa.
R11	Executar plano de saída; assegurar saldos e dados; aplicar garantias e sanções; convocar remanescente quando possível; iniciar solução substitutiva legalmente adequada.	Acompanhar habilitação, regularidade e desempenho; prever obrigações de transição, portabilidade/transferência de saldos e entrega de dados; manter documentação atualizada; iniciar planejamento da renovação ou nova licitação com antecedência.	Gestor e fiscal; RH; autoridade competente; assessoria jurídica.
R12	Reconstituir registros; promover fiscalização extraordinária; designar apoio/substituto; notificar contratada; corrigir atestos e instaurar apuração quando necessário.	Designar gestor, fiscal e substitutos; capacitar; instituir checklist e relatório mensal; manter processo de fiscalização; registrar notificações, SLAs, reclamações, rede e atestos; realizar reuniões periódicas.	Autoridade competente; gestor e fiscal do contrato; controle interno.



ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL
PODER LEGISLATIVO

CÂMARA MUNICIPAL DE URUGUAIANA
PALÁCIO BORGES DE MEDEIROS

7 - Plano de implementação e monitoramento

Momento	Providência mínima	Evidência no processo
Imediato - planejamento	Aprovar cronograma regressivo; revisar requisitos e critérios de exequibilidade; validar responsáveis; incorporar controles ao edital, TR e minuta contratual.	Cronograma, despachos, versões revisadas, parecer jurídico e checklist de conformidade.
Antes da sessão	Confirmar publicidade, disponibilidade orçamentária, critérios objetivos e preparação da equipe para diligências e análise das propostas.	Avisos, publicação, certificação orçamentária e checklist da fase externa.
Após julgamento/habilitação	Verificar exequibilidade, habilitação e rede credenciada; atualizar probabilidade, impacto e tratamento com dados da vencedora.	Diligências, consultas, relatórios de verificação e Mapa de Riscos atualizado.
Transição	Acompanhar comprovação da rede, cadastro, implantação, entrega de cartões, testes e primeira carga até o início em 08/11/2026.	Plano de implantação, atas, relatórios de testes, listas de cartões e confirmação da primeira carga.
Mensal	Conferir créditos, rede, plataforma, atendimento, SLAs, documentação fiscal e condições de habilitação.	Relatório mensal do fiscal, checklist, conciliações, notificações e atesto.
Após evento relevante	Reavaliar o risco afetado e a eficácia dos controles; definir novas ações, responsáveis e prazos.	Versão atualizada do Mapa de Riscos e despacho do gestor/autoridade.
Antes de prorrogar ou reliciar	Avaliar desempenho, vantajosidade, continuidade, ocorrências, sanções e prazo necessário para nova seleção.	Relatório de desempenho, pesquisa, decisão motivada e cronograma.