



MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

ANEXO II

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Processo Administrativo 232/2024

ANÁLISE E GERENCIAMENTO DE RISCOS

1. INTRODUÇÃO:

1.1. 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.

1.2. 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, bem como o alcance dos resultados pretendidos.

1.3. Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência e seu impacto, os possíveis danos caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos) e responsável.

1.4. Escala de Probabilidade:

Escala de Probabilidade		
Descritor	Descrição	Valor
Baixa	Evento causal e inesperado, sem histórico de ocorrência.	5
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	10
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	15

1.5. Escala de Impacto:

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



MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

Média	Danos que comprometem parcialmente o processo/serviço, atrasando ou interferindo em sua qualidade.	10
Alta	Danos que comprometem a essência do processo/serviço, impedindo-o de seguir seu curso.	15

1.6. Ressalta-se que as relações de riscos elencados neste Mapa de Gestão de Riscos não são exaustivas, sendo possíveis e desejáveis a inclusão de itens a serem analisados para a boa consecução da contratação.

2. IDENTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO:

2.1. A contratação demandada destina-se à contratação de empresa especializada para realização de estudos, dentre os quais análise de água, estudos de vazão e estudo de autodepuração bem como serviços administrativos para emissão do termo de outorga de água superficial perante órgãos ambientais.

2.2. A contratação visa assegurar o interesse público em manter conservada a rede de distribuição de água potável à comunidade, a fim de propiciar fornecimento constante de água de forma consciente para a população local, sendo, para isso, de fundamental importância a manutenção periódica nas instalações hidráulicas da rede de abastecimento de água, com a substituição de materiais danificados, evitando, assim, sérios problemas na rede de distribuição e nos poços.

3. ETAPA DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO:

3.1. Durante a fase de planejamento, a equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos.

3.2. RISCO 01 – SELECIONAR EQUIPE INADEQUADA PARA REALIZAR O PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO:

Probabilidade	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

3.2.1. DANOS POTENCIAIS:

- 1) Realizar estudo falho, incompleto ou impreciso, podendo ocasionar prejuízos na contratação;

MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

- 2) Estudo de apenas uma solução de mercado;
- 3) Solução não atender aos resultados pretendidos;
- 4) Fragilidade na justificativa da contratação;
- 5) Atraso na licitação e contratação do objeto.

3.2.2. AÇÃO MITIGADORA: Escolher equipe com conhecimentos suficientes para os estudos em tempo hábil para que não haja prejuízos durante a fase de planejamento.

3.2.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA:

1. Substituir membros da equipe planejamento que não estejam apresentando bom rendimento;
2. Capacitar os servidores escolhidos para o planejamento;
3. Designar membros com mais experiência em contratações.

3.2.4. RESPONSÁVEL: Diretoria Geral.

3.3. RISCO 02 – ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR DEFICIENTE:

Probabilidade	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

3.3.1. DANOS POTENCIAIS:

- 1) Licitação fracassada, deserta ou contratação deficiente, gastos com processo licitatório ineficiente;
- 2) Atraso na licitação e contratação do objeto;
- 3) Solução não atende aos objetivos desejados.

3.3.2. AÇÃO MITIGADORA:

- 1) Elaborar checklist que identifique, no que couber, os requisitos previstos na Lei nº 14.133/2021;
- 2) Realizar Estudo Técnico Preliminar acurado;
- 3) Garantir a participação dos integrantes requisitantes no processo de contratação.

3.3.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA:

- 1) Avaliar o grau de insuficiência;
- 2) Revisão do ETP com inclusão das instruções ausentes.



MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

3.3.4. RESPONSÁVEL: Setor Demandante/Equipe de Planejamento.

3.4. RISCO 03 – ESTIMATIVA INADEQUADA DA QUANTIDADE DO OBJETO (AQUÉM OU ALÉM):

Probabilidade	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

3.4.1. DANOS POTENCIAIS:

- 1) Deficiência nos cálculos dos quantitativos;
- 2) Não atendimento total da necessidade que gerou o processo;
- 3) Desperdício de recursos financeiros.

3.4.2. AÇÃO MITIGADORA:

- 1) Verificar a quantidade do objeto necessária para atender a demanda;
- 2) Incluir uma margem para possíveis imprevistos;
- 3) Fundamentar a estimativa do quantitativo.

3.4.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA:

- 1) Diagnosticar a falha no dimensionamento;
- 2) Redimensionar a necessidade de contratação;
- 3) Realizar nova contratação para serviços.

3.4.4. RESPONSÁVEL: Setor Demandante/Equipe de Planejamento.

3.5. RISCO 04 – DEFICIÊNCIA NA ESPECIFICAÇÃO DOS ITENS:

Probabilidade	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

3.5.1. DANOS POTENCIAIS:

- 1) Licitação fracassada, deserta ou contratação deficiente, gastos com processo licitatório ineficiente;
- 2) Atraso na licitação e contratação do objeto;
- 3) Impossibilidade de atender as demandas e deficiência na execução do objeto.



MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

3.5.2. AÇÃO MITIGATÓRIA:

- 1) Verificar as necessidades de todos os setores e realizar um levantamento correto da demanda necessária para atendê-los;
- 2) Verificar se o objeto foi especificado adequadamente, contemplando unidade de medida e quantidade.

3.5.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA: Complementação das informações.

3.5.4. RESPONSÁVEL: Setor Demandante/Equipe de Planejamento.

3.6. RISCO 05 – INDISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA FRENTE AOS VALORES ORÇADOS:

Probabilidade	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto	Baixa	X	Média		Alta	

3.6.1. DANOS POTENCIAIS: Impossibilidade de contratar a solução.

3.6.2. AÇÃO MITIGATÓRIA: Reservar dotação orçamentária adequada.

3.6.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA: Realizar Planejamento orçamentário a fim de realizar a aquisição da solução apresentada.

3.6.4. RESPONSÁVEL: Setor Demandante/Equipe de Planejamento e Gerência Orçamentária e de Compras.

4. ETAPA DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR:

4.1. Durante a fase de Seleção do Fornecedor, o Integrante Administrativo, com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante, deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos.

4.2. RISCO 01 – FALHA NA ELABORAÇÃO DO TERMO DE REFERÊNCIA:

Probabilidade	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

4.2.1. DANOS POTENCIAIS:

MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

- 1) Licitação fracassada, deserta ou contratação deficiente, gastos com processo licitatório ineficiente;
- 2) Atraso na licitação e contratação do objeto.

4.2.2. AÇÃO MITIGADORA: Elaborar checklist que identifique, no que couber, os requisitos previstos na Lei nº 14.133/2021.

4.2.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA: Corrigir as deficiências detectadas no Estudo Técnico Preliminar.

4.2.4. RESPONSÁVEL: Gerência Orçamentária e de Compras.

4.3. RISCO 02 – RESTRIÇÃO DA COMPETITIVIDADE E IMPUGNAÇÃO DO EDITAL:

Probabilidade	Baixa		Média		Alta	X
Impacto	Baixa		Média	X	Alta	

4.3.1. DANOS POTENCIAIS:

- 1) Atraso, suspensão ou anulação da licitação em face de impugnações;
- 2) Custos para a Administração;
- 3) Atraso na contratação do objeto;
- 4) Indisponibilidade da demanda, acarretando prejuízos à entidade.

4.3.2. AÇÃO MITIGATÓRIA:

1. Consultar soluções similares em outros órgãos na elaboração do planejamento da contratação;
2. Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle;
3. Verificação do teor de impugnações e recursos em contratações similares;
4. Submissão do processo a análise da Procuradoria Jurídica;
5. Verificar a existência de cláusulas nulas e/ou restritivas;
6. Estrita observância às recomendações da área jurídica do órgão/entidade.

4.3.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA:

1. Readequação do edital com retirada de cláusulas nulas e/ou restritivas;

MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

2. Alocação integral da Equipe de Planejamento da Contratação na resposta e mitigação das causas que originaram a suspensão do processo licitatório;
3. Mitigação e eliminação das causas que obstruem o processo licitatório.

4.3.4. RESPONSÁVEL: Comissão de Licitação / Pregoeiro.

4.4. RISCO 03 – O VALOR DA CONTRATAÇÃO ESTAR SUBDIMENSIONADO OU ACIMA DO VALOR COMUMENTE PRATICADO NO MERCADO:

Probabilidade	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

4.4.1. DANOS POTENCIAIS:

- 1) Contrato superfaturado ou inexecutável;
- 2) Licitação fracassada ou deserta.

4.4.2. AÇÃO MITIGATÓRIA:

- 1) Seguir os normativos vigentes aplicáveis à pesquisa de mercado;
- 2) Realizar pesquisa de preço;
- 3) Utilizar diversas fontes de preços.

4.4.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA:

- 1) Realizar ou revalidar a pesquisa de mercado;
- 2) Cancelar ou revogar a licitação e republicar o edital.

4.4.4. RESPONSÁVEL: Gerência Orçamentária e de Compras.

4.5. RISCO 04 – FALTA DE VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DA CONTRATADA:

Probabilidade	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

4.5.1. DANOS POTENCIAIS: Comprometimento parcial ou total da finalidade da contratação.

4.5.2. AÇÃO MITIGATÓRIA: Executar qualificação econômica e financeira, nos termos da lei, na fase de habilitação.



MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

4.5.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA: Vedar, justificadamente, a participação de empresas em recuperação judicial.

4.5.4. RESPONSÁVEL: Comissão de Licitação / Pregoeiro.

4.6. RISCO 05 – NÃO ATRAIR POTENCIAIS FORNECEDORES COM MAIORES CHANCES DE SUCESSO.

Probabilidade	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto	Baixa		Média	X	Alta	

4.6.1. DANOS POTENCIAIS: Solução não atende aos objetivos desejados.

4.6.2. AÇÃO MITIGATÓRIA: Prever contratualmente a possibilidade de aumento incremental de custos, mediante comprovação.

4.6.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA: Não levar em consideração o menor preço como critério principal de seleção de fornecedores. Utilizar, ao invés, múltiplos critérios que estimem a chance de sucesso de potenciais fornecedores.

4.6.4. RESPONSÁVEL: Gerência Orçamentária e de Compras e Comissão de Licitação / Pregoeiro.

5. ETAPA DE GESTÃO CONTRATUAL:

5.1. Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, procedendo à reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e proceder também com a identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

5.2. RISCO 01 – A CONTRATADA NÃO ASSINAR O CONTRATO:

Probabilidade	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto	Baixa		Média	X	Alta	

5.2.1. DANOS POTENCIAIS:

- 1) Atraso na contratação dos serviços;

MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

2) Custos para a Administração.

5.2.2. AÇÃO MITIGATÓRIA: Verificação, na fase de habilitação do certame que o fornecedor reúne todos os requisitos habilitatórios exigidos em edital.

5.2.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA: Reabertura do certame e volta de fases na licitação para convocação do fornecedor mais bem classificado.

5.2.4. RESPONSÁVEL: Comissão de Licitação / Pregoeiro.

5.3. RISCO 02 – DESIGNAÇÃO DE SERVIDOR SEM CAPACIDADE TÉCNICA PARA FISCAL DO CONTRATO:

Probabilidade	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

5.3.1. DANOS POTENCIAIS:

- 1) Comprometimento dos resultados esperados;
- 2) Falhas na fiscalização do contrato.

5.3.2. AÇÃO MITIGATÓRIA:

- 1) Indicar servidores com conhecimento técnico na área do objeto do contrato;
- 2) Promover capacitação dos fiscais/gestor do contrato.

5.3.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA: Substituir fiscal não capacitado para a fiscalização do objeto contratado.

5.3.4. RESPONSÁVEL: Diretoria Geral.

5.4. RISCO 03 – A CONTRATADA ENTREGAR OBJETO INADEQUADO E/OU EXECUÇÃO EM DESACORDO COM O CONTRATO:

Probabilidade	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

5.4.1. DANOS POTENCIAIS:

- 1) Prejuízo ao erário;



MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

- 2) responsabilização subsidiária da Administração;
- 3) Redução da vida útil do **objeto** e prejuízo com nova aquisição.

5.4.2. AÇÃO MITIGATÓRIA:

- 1) Notificar e solicitar a resolução imediata;
- 2) Constar no Termo de Referência e no Edital a especificação completa e detalhada do **objeto**.

5.4.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA: Aplicar sanções previstas no contrato.

5.4.4. RESPONSÁVEL: Fiscalização e Coordenadoria de Gestão de Contratos.

5.5. RISCO 04 – A CONTRATADA NÃO CUMPRIR OS PRAZOS CONTRATUAIS:

Probabilidade	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

5.5.1. DANOS POTENCIAIS: Execução ineficiente do contrato.

5.5.2. AÇÃO MITIGATÓRIA:

- a) Verificar se foi especificado adequadamente prazo de início e conclusão;
- b) Ter contratualmente acordados os prazos contratuais, bem como as consequências de qualquer atraso;
- c) Realizar reunião de início do contrato cuja pauta contemple os prazos contratuais;
- d) Acompanhar constantemente as fases de execução do contrato.

5.5.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA:

- a) O fiscal deverá acionar o gestor em casos de descumprimento dos prazos contratuais;
- b) Informar e documentar todos os eventos e justificar todos os atos ao longo da execução do contrato, colhendo as assinaturas dos envolvidos;
- c) Aplicar multas e demais penalidades apenas em situações de negligência ou má fé;
- d) Não penalizar atrasos ou defeitos em entregas/execução intermediárias que possam ser corrigidos antes da entrega final do objeto.

5.5.4. RESPONSÁVEL: Fiscalização e Coordenadoria de Gestão de Contratos.

MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

5.6. RISCO 05 – DESNÍVEL DE CONHECIMENTO ENTRE AS PARTES, DIFICULTANDO O ACOMPANHAMENTO DO CONTRATO.

Probabilidade	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto	Baixa		Média	X	Alta	

5.6.1. DANOS POTENCIAIS: Atrasos na execução do contrato.

5.6.2. AÇÃO MITIGATÓRIA:

- a) Realizar reunião de início do contrato cuja pauta contemple: nivelamento de conhecimento das etapas da execução;
- b) Explicação de como o contrato será acompanhado;
- c) Acompanhar constantemente as fases de execução do contrato.

5.6.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA:

- a) O fiscal deverá acionar o gestor em casos de desvios da execução do contrato;
- b) Comunicar prévia e individualmente os gestores cada verificação de incompatibilidade da execução do contrato, colhendo devidamente seu recebimento.

5.6.4. RESPONSÁVEL: Fiscalização e Coordenadoria de Gestão de Contratos.

5.7. RISCO 06 – EXPEDIÇÃO DE DEMANDAS (SOLICITAÇÕES DE EXECUÇÃO DO OBJETO) ALÉM DA CAPACIDADE DE CONTROLE E DE FISCALIZAÇÃO:

Probabilidade	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

5.7.1. DANOS POTENCIAIS:

- 1. Sobrecarga de trabalho para o fiscal do contrato;
- 2. Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que geram atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa;
- 3. Falta de atendimento ou atraso no atendimento da demanda;
- 4. Execução de projeto sem acompanhamento e/ou entregue ineficiente do objeto ou acompanhamento por pessoal sem a qualificação adequada.



MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

5.7.2. AÇÃO MITIGATÓRIA: Providenciar capacitação para servidores do órgão que atuam como fiscais de contrato.

5.7.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA:

1. Redução da emissão de Ordens de Serviço;
2. Implantação de controles internos com a força de trabalho disponível para gerenciar e validar adequadamente os serviços entregues.

5.7.4. RESPONSÁVEL: Fiscalização e Coordenadoria de Gestão de Contratos.

5.8. RISCO 07 – NÃO RETENÇÃO DOS VALORES DOS IMPOSTOS, ENCARGOS PATRONAIS E/OU DA CONTA VINCULADA.

Probabilidade	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto	Baixa		Média	X	Alta	

5.8.1. DANOS POTENCIAIS: Responsabilização subsidiária e substituição tributário.

5.8.2. AÇÃO MITIGATÓRIA: Certificar-se dos percentuais e valores que deverão ser retidos, de acordo com o Código Tributário, bem como dos encargos sociais.

5.8.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA: Reter e enviar os valores para seus respectivos destinos.

5.8.4. RESPONSÁVEL: Gerência de Contadoria.

5.9. RISCO 08 – PRORROGAÇÃO DE CONTRATO NÃO VANTAJOSA:

Probabilidade	Baixa	X	Média		Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

5.9.1. DANOS POTENCIAIS: Prejuízo ao Erário.

5.9.2. AÇÃO MITIGATÓRIA: Realizar pesquisa de preços com antecedência, com vista a constatar a vantajosidade da prorrogação do contrato.

5.9.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA:

- 1) Negociar junto à contratada, preços mais vantajosos;
- 2) Não sendo possível, abertura de novo processo licitatório.



MUNICÍPIO DE VILHENA
SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUAS E ESGOTOS
GERÊNCIA COMERCIAL

5.9.4. RESPONSÁVEL: Coordenadoria de Gestão de Contratos.

5.10. RISCO 09 – ALTERAÇÕES DO CONTRATO: REPACTUAÇÕES / REAJUSTES DO CONTRATO: DESEQUILÍBRIO DO CONTRATO; USO DE ÍNDICES DISTINTOS DOS FIXADOS NO CONTRATO; PERCENTUAIS SUPERIORES AOS FIXADOS NA NORMA; ANÁLISE INADEQUADA DAS PLANILHAS; JOGO DE PLANILHA.

Probabilidade	Baixa		Média	X	Alta	
Impacto	Baixa		Média		Alta	X

5.10.1. DANOS POTENCIAIS: Prejuízo ao Erário.

5.10.2. AÇÃO MITIGATÓRIA:

- 1) Indicar, no contrato, critérios distintos para ajuste dos preços de mão-de-obra e materiais (índices);
- 2) Atentar para os requisitos legais sobre acréscimos e supressões de quantidades;
- 3) Adotar controles adicionais como: sistemas, planilhas, etc.;
- 4) Contar com apoio profissional da área na análise das planilhas;
- 5) Realizar pesquisa de mercado, com vista a constatar a permanência da vantajosidade do contrato.

5.10.3. AÇÃO DE CONTINGÊNCIA:

- 1) Ajustar os preços conforme o contrato;
- 2) Realizar os ajustes necessários;
- 3) Reter os valores pagos a maior e adotar medidas de ressarcimento;
- 4) Negociar preços mais vantajosos.

5.10.4. RESPONSÁVEL: Coordenadoria de Gestão de Contratos.

Vilhena/RO, 24 de janeiro de 2025.

Ricardo de Lima – Diretor Geral – Decreto nº 62.450/2024.



Assinado por: RICARDO DE LIMA 30/01/2025 08:59:05 DOCUMENTO
ASSINADO DIGITALMENTE