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, sem histórico de ocorrência.	5
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	10
Alta	Evento casual, com histórico de ocorrência 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 essência do 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:
Contratação de pessoa jurídica para aquisição parcelada de material odontológico (prótese e cirurgia), para atender às necessidades dos departamentos da Secretaria Municipal de Saúde de Ceres/GO

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

1.9 MATRIZ DE PROBABILIDADE X IMPACTOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

PROBABILIDADE				
	ALTA (15)			
	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		

3. 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 ALTA X IMPACTOS MEDIO RELACIONADOS À LOGÍSTICA

PROBABILIDAD				
	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.: INEXECUÇÃO/RESCISÃO CONTRATUAL ANTECIPADA OU DESCONTINUADA			
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

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

Adda Caetana da Silva Cruz
Gestora de Contrato de Material Hospitalar e Medicamentos