MATRIZ DE RISCO

1. Preâmbulo ao Estudo

1.1. Contratação de serviços de alimentação coletiva para a implantação, ampliação, gestão e operação de Unidades de Segurança Alimentar e Nutricional na Capital, Região Metropolitana e em Municípios do Interior do Estado do Amazonas, sob o regime de Gestão e Operação Total, envolve uma série de riscos que precisam ser minuciosamente identificados, analisados e gerenciados para assegurar a qualidade dos serviços prestados e o cumprimento eficaz das obrigações contratuais.

1.2. A matriz de risco, nesse contexto, configura-se como uma ferramenta estratégica fundamental, capaz de prever e mitigar possíveis ameaças à execução contratual, em virtude da complexidade operacional do objeto, das exigências legais, bem como da necessidade de adequação constante à realidade da administração.

1.3. Serão considerados, para a elaboração da matriz de risco, os seguintes fatores:

a) Riscos Operacionais: Indisponibilidade ou insuficiência de capacidade de produção; Falhas na infraestrutura física e operacional; Mau funcionamento de equipamentos; Atrasos ou falhas nas entregas; Inabilidade em demandas emergenciais; Condições de trabalho e equipe.

O objeto da contratação exige uma estrutura operacional de alta performance, onde a capacidade produtiva e a infraestrutura física são os pilares de sustentação. A ausência de cozinhas industriais devidamente licenciadas, com fluxos que impeçam a contaminação cruzada, ou a falta de um plano de manutenção para equipamentos críticos (como câmaras frias e fornos), configura um risco iminente de interrupção do serviço. Qualquer falha técnica ou sanitária compromete diretamente a segurança alimentar e a saúde dos beneficiários, tornando a conformidade regulatória um item inegociável para a execução contratual.

Somado à complexidade industrial, o desafio logístico no estado do Amazonas impõe riscos geográficos severos. A necessidade de entrega em áreas urbanas, rurais e de difícil acesso exige uma estratégia de distribuição resiliente, sob pena de comprometer a pontualidade de um serviço de caráter contínuo e essencial. A contratada deve, portanto,

possuir agilidade de resposta para substituição de itens e cumprimento de ordens de fornecimento, garantindo que as barreiras geográficas não se tornem obstáculos à assistência alimentar.

Por fim, o fator humano e o dimensionamento da equipe aparecem como elementos críticos para a manutenção do padrão de higiene e segurança. O déficit de pessoal ou a negligência quanto à saúde e segurança dos manipuladores impactam negativamente a qualidade da produção e a regularidade do fornecimento. Assim, a viabilidade do contrato depende de uma gestão integrada que equilibre infraestrutura física, logística capilarizada e capital humano qualificado para assegurar a continuidade do serviço público.

b) **Riscos Financeiros:** Pagamento por serviços inadequados ou não executados; Inadimplemento da Contratada; Aumento de custos inesperados.

A execução do contrato será pautada pelo rigor na fiscalização e nos critérios de medição, assegurando que o pagamento ocorra estritamente por serviços entregues com a qualidade exigida, evitando o desperdício de recursos públicos. Para mitigar riscos de inadimplemento, especialmente quanto às obrigações trabalhistas e previdenciárias, será exigida garantia contratual compatível com a saúde financeira da empresa. Adicionalmente, o contrato deverá prever mecanismos de reajuste e monitoramento de mercado, visando equilibrar eventuais variações atípicas nos preços dos alimentos e garantir a continuidade do serviço diante das oscilações socioeconômicas.

c) **Riscos Técnicos:** Inadequação nutricional dos cardápios; Substituições de itens não equivalentes.

O núcleo do serviço consiste no fornecimento de alimentação nutricionalmente adequada, sendo a presença de nutricionistas habilitados o principal mecanismo de mitigação de riscos. O controle deve focar na prevenção de cardápios deficientes em valor energético ou proteico, na monotonia alimentar e no descumprimento das diretrizes do Guia Alimentar para a População Brasileira. Adicionalmente, qualquer substituição de insumos deve ser submetida à aprovação técnica prévia, garantindo

a equivalência nutricional e impedindo que alterações de ingredientes comprometam a qualidade da dieta ofertada aos beneficiários.

d) **Riscos Legais e Contratuais:** Não cumprimento de normas sanitárias (RDC 216/2004 ANVISA); Subcontratação irregular; Inaplicabilidade de sanções; Problemas na habilitação da Contratada.

A execução contratual está sujeita a riscos críticos de Segurança Alimentar, cujas falhas podem acarretar graves incidentes de saúde pública e sanções legais severas. Para mitigar o comprometimento da qualidade, a subcontratação não autorizada de atividades essenciais será vedada, assegurando que a responsabilidade principal e o controle técnico permaneçam com a contratada.

Adicionalmente, a eficácia do contrato depende de mecanismos de fiscalização e sanções ostensivos e claramente definidos; a ausência de rigor na aplicação destas cláusulas compromete a autoridade da Administração na exigência do objeto. Por fim, a manutenção dos requisitos de qualificação técnica e econômico-financeira durante toda a vigência é condição indispensável para evitar a instabilidade na prestação do serviço e garantir a continuidade do atendimento à população.

e) **Riscos de Segurança (Sanitária e Alimentar):** Contaminação dos alimentos; Não rastreabilidade de insumos; Falta de amostras-testemunha.

O risco sanitário é o fator de maior criticidade na prestação do serviço, dada a possibilidade de surtos alimentares decorrentes de falhas no controle da potabilidade da água, higiene das instalações ou binômio tempo-temperatura (cocção e transporte).

Para mitigar tais ocorrências, a contratada deve garantir a rastreabilidade total da cadeia de suprimentos, permitindo a identificação imediata da origem dos insumos em situações de crise. Adicionalmente, é obrigatória a coleta e guarda de amostras de todas as preparações servidas, conforme normas da ANVISA, visando viabilizar análises microbiológicas e investigações técnicas em casos de suspeita de contaminação, assegurando a defesa da Administração e a saúde dos usuários.

f) **Riscos Ambientais:** Geração e descarte inadequado de resíduos; Uso de materiais não sustentáveis.

A operação de restaurantes em larga escala impõe desafios ambientais significativos, especialmente quanto à elevada geração de resíduos orgânicos e sólidos (embalagens). A ausência de um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) robusto pode resultar em poluição localizada e passivos ambientais negativos para a Administração.

Nesse contexto, a pegada ambiental do projeto deve ser mitigada mediante a obrigatoriedade do uso de embalagens biodegradáveis ou recicláveis, além da utilização de produtos de higienização com baixo impacto ambiental (biodegradáveis). A contratada deverá assegurar a destinação final ambientalmente licenciada de todos os detritos, priorizando a logística reversa e o descarte seletivo, em total conformidade com a Política Nacional de Resíduos Sólidos e as diretrizes de sustentabilidade do Estado.

g) **Riscos Sociais e de Imagem Institucional:** Ausência de fomento à economia local; Prejuízo à credibilidade institucional.

A execução do projeto deve observar a obrigatoriedade de fomento à economia local, sob pena de descaracterizar um dos benefícios estratégicos da contratação. A não priorização de insumos da agricultura familiar e de produtores regionais representa a perda de uma oportunidade crucial de estímulo ao desenvolvimento sustentável do Estado do Amazonas.

Adicionalmente, dada a alta capilaridade e sensibilidade social do programa, falhas na segurança alimentar ou na continuidade do serviço acarretam risco reputacional crítico para a AADESAM e a SEAS. Tais intercorrências possuem o potencial de minar a confiança da população nas políticas públicas de combate à fome, exigindo, portanto, um monitoramento rigoroso e uma estratégia de comunicação transparente para garantir a integridade da imagem institucional dos órgãos envolvidos.

2. Matriz de Risco

A seguir, apresenta-se a matriz de risco, com os principais riscos identificados, sua classificação quanto à probabilidade e impacto, bem como ações mitigadoras recomendadas e os responsáveis por sua gestão:

RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	AÇÃO MITIGADORA	RESPONSÁVEL
Riscos Operacionais				
Indisponibilidade ou insuficiência de capacidade de produção para atender à demanda.	Média	Alto	Exigência de capacidade de ajustar a produção em até 20% (para mais ou menos) com aviso prévio da Contratante de 48h.	Contratada
Falhas na infraestrutura física e operacional das cozinhas industriais.	Média	Alto	Exigência de alvará sanitário válido e atualizado; planta física com fluxo linear unidirecional e áreas segregadas para todas as etapas, incluindo duas câmaras frias independentes com monitoramento.	Contratada
Falha ou mau funcionamento de equipamentos críticos na cozinha industrial.	Média	Alto	Utilização de equipamentos industriais preferencialmente em aço inoxidável ou material sanitário equivalente, em perfeito estado de conservação; apresentação e execução de plano de manutenção preventiva e corretiva para todos os equipamentos críticos.	Contratada
Condições de higiene das instalações (ventilação, iluminação, controle de pragas) inadequadas.	Média	Alto	Sistemas eficazes de ventilação e iluminação; controle de pragas (dedetização/desratização com periodicidade máxima trimestral e registro); pisos laváveis, antiderrapantes e paredes com revestimento liso e impermeável em todas as áreas de manipulação.	Contratada
Não cumprimento dos Manuais de Boas Práticas (BPM) e Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) pela Contratada.	Alta	Alto	Apresentação e implementação de Manuais de Boas Práticas (BPM) e Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) detalhados, conforme RDC nº 216/2004 da ANVISA.	Contratada

Atrasos ou falhas nas entregas de refeições nos locais designados.	Média	Alto	Garantia de taxa de pontualidade mínima de 95% nas entregas; planejamento logístico robusto e adaptável para atender localidades urbanas, rurais e de difícil acesso.	Contratada
Inabilidade de responder a demandas emergenciais ou substituir itens não conformes rapidamente.	Média	Alto	Confirmação de Ordens de Fornecimento (OF) em até 4h; capacidade de resposta a demandas emergenciais em até 4h, com entrega em até 24h para situações excepcionais; substituição de itens não conformes em até 1h após notificação.	Contratada
Condições de trabalho inseguras, ausência de EPIs ou treinamento inadequado dos manipuladores de alimentos.	Média	Alto	Fornecimento e fiscalização de uso de EPIs adequados e obrigatórios; manutenção de exames médicos ocupacionais (PCMSO) atualizados; treinamentos contínuos em segurança no trabalho, prevenção de acidentes e higiene pessoal.	Contratada
Sobrecarga de trabalho da equipe, comprometendo a qualidade e segurança do serviço.	Média	Médio	Seleção, contratação e pagamento de funcionários em número compatível com o volume de refeições servidas diariamente e legislação vigente.	Contratada
Desconhecimento das condições e peculiaridades locais para a execução dos serviços.	Baixa	Médio	Realização de vistoria prévia dos locais pela Administração ou apresentação de declaração formal da Contratada sobre o pleno conhecimento das condições.	Contratante/Contratada
Atraso no início da execução dos serviços após a contratação.	Média	Médio	Contratada deve iniciar a execução dos serviços em até 30 dias contados da assinatura do contrato ou Ordem de Serviço.	Contratada
Falta de comunicação efetiva ou representação da Contratada no local durante os horários de serviço.	Baixa	Baixo	Designação formal e manutenção de preposto da empresa no local da execução durante os horários de serviço, com poderes e deveres definidos.	Contratada
Riscos Financeiros				
Pagamento por serviços não executados, parcialmente executados ou com qualidade inferior à contratada.	Baixa	Médio	Retenção ou glosa no pagamento, proporcional à irregularidade verificada, sem prejuízo das sanções cabíveis.	Contratante
Inadimplemento da Contratada (ex: obrigações trabalhistas, tributárias) ou inexecução contratual,	Baixa	Alto	Exigência de garantia contratual (5% do valor anual da contratação) conforme Lei nº 14.133/2021; aplicação de multas e sanções administrativas.	Contratante

gerando prejuízo à Administração.				
Riscos Técnicos				
Elaboração e oferta de cardápios nutricionalmente inadequados ou que não atendam às diretrizes alimentares e necessidades do público-alvo.	Alta	Alto	Nutricionista(s) responsável(eis) técnico(s) com registro ativo no CRN para elaboração e supervisão dos cardápios, baseados no Guia Alimentar para a População Brasileira e necessidades específicas, atendendo a valores energéticos (600-800 kcal) e proteicos (18-25g) mínimos, com aprovação da Contratante.	Contratada
Monotonia alimentar ou falta de variação no cardápio.	Média	Médio	Cardápio cíclico com duração mínima de 4 a 6 semanas, apresentando variações sazonais e submetido à aprovação da Contratante.	Contratada
Substituições de itens do cardápio que não são nutricionalmente equivalentes ou não autorizadas.	Média	Médio	Quaisquer substituições de itens do cardápio devem ser nutricionalmente equivalentes e previamente aprovadas pelo nutricionista da Contratante.	Contratada
Riscos Legais e Contratuais				
Ausência ou inadequação de registros de controle de qualidade e segurança alimentar exigidos.	Média	Médio	Contratada responsável por produzir, gerir e armazenar registros diários detalhados (temperaturas de recebimento, armazenamento, cocção, porcionamento, expedição; volume de refeições; ocorrências; laudos microbiológicos mensais; relatórios de calibração).	Contratada
Não manutenção das condições de habilitação ou não cumprimento de obrigações administrativas pela Contratada.	Média	Médio	Fiscalização administrativa para verificação contínua da manutenção das condições de habilitação da Contratada, acompanhamento financeiro, e gestão de garantias.	Contratante
Dificuldade na aplicação de sanções em caso de descumprimento contratual.	Média	Alto	Definição clara de infrações administrativas e sanções correspondentes (advertência, impedimento de licitar e contratar, declaração de inidoneidade, multas), conforme Lei nº 14.133/2021, com processo administrativo para assegurar contraditório e ampla defesa.	Contratante

Contratação de empresa que não atende aos requisitos de qualificação técnica, jurídica, fiscal ou econômica.	Baixa	Alto	Exigências rigorosas de habilitação jurídica, fiscal, social e trabalhista, econômico-financeira, técnico-operacional e técnico-profissional durante o processo licitatório.	Contratante
Subcontratação irregular ou de partes essenciais do serviço, transferindo responsabilidade indevidamente.	Média	Médio	Subcontratação parcial permitida até 20% do valor total do contrato, com responsabilidade integral da Contratada; vedada subcontratação de planejamento nutricional, gestão de cozinha industrial e distribuição centralizada; autorização prévia da Contratante com avaliação técnica do subcontratado.	Contratada/Contratante
Riscos de Segurança (Sanitária e Alimentar)				
Contaminação microbiológica da água utilizada na produção de alimentos.	Baixa	Alto	Realização de análises periódicas da potabilidade da água utilizada em todo o processo e apresentação dos resultados à Contratante.	Contratada
Contaminação ou deterioração das refeições durante o transporte.	Alta	Alto	Utilização de veículos específicos para alimentos perecíveis, equipados com compartimentos isotérmicos ou refrigerados que mantenham as temperaturas adequadas (quente $\geq 60°C$ e frio $\leq 5°C$), devidamente licenciados e com termômetros calibrados para monitoramento contínuo.	Contratada
Riscos à saúde dos beneficiários devido a dietas com excesso de sódio, açúcar e gordura.	Média	Médio	Preparo das refeições utilizando o mínimo de sal, açúcar e óleo, a fim de evitar doenças crônico-degenerativas, com verificação de práticas de preparo.	Contratada
Ineficácia no controle de riscos de segurança de alimentos (microbiológicos, químicos, físicos) em todas as etapas.	Alta	Alto	Implementação e validação de um Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) ou sistema equivalente (ex: ISO 22000).	Contratada
Impossibilidade de identificar a origem de problemas em caso de surtos ou suspeitas de contaminação.	Média	Alto	Coleta e retenção diária de amostras de 100g de todas as preparações oferecidas, armazenadas a -18°C por 72h para eventuais análises microbiológicas.	Contratada

Riscos Ambientais				
Geração e destinação ambientalmente inadequadas de resíduos sólidos (orgânicos, embalagens de insumos e refeições prontas).	Alta	Alto	Apresentação e implementação de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) que contemple redução, reutilização e destinação ambientalmente adequada, em conformidade com a Lei nº 12.305/2010.	Contratada
Contaminação ambiental por óleos e gorduras comestíveis utilizados ou embalagens não recicladas.	Média	Médio	Implementação e comprovação de sistema de logística reversa para óleos e gorduras comestíveis e para embalagens e outros materiais passíveis de reciclagem.	Contratada
Utilização de embalagens para refeições que geram grande impacto ambiental.	Média	Baixo	Priorização de embalagens fabricadas com materiais reciclados, recicláveis ou de origem renovável (ex: papelão certificado FSC), que mantenham integridade e segurança alimentar, com identificação clara para segregação.	Contratada
Riscos Sociais e de Imagem Institucional				
Ausência de fomento ao desenvolvimento econômico regional e local.	Média	Médio	Incentivo e comprovação da aquisição de insumos de produtores locais e da agricultura familiar, mediante documentos fiscais e certificados.	Contratada
Prejuízo à credibilidade ou imagem da Administração devido a falhas na execução do serviço ou não cumprimento das metas de segurança alimentar.	Média	Alto	Fiscalização técnica e administrativa rigorosa e contínua; monitoramento dos indicadores de desempenho e qualidade; garantia de pontualidade e conformidade dos serviços.	Contratante

3. Justificativa Favorável

A contratação de serviços de alimentação coletiva para a implantação, ampliação, gestão e operação de Unidades de Segurança Alimentar e Nutricional na Capital, Região Metropolitana e nos Municípios do Interior do Estado do Amazonas, sob o regime de Gestão e Operação Total, configura-se como uma estratégia eficiente. Essa abordagem visa assegurar o pleno atendimento das demandas da população e, consequentemente, fortalecer o combate à insegurança alimentar na região. A escolha por uma empresa especializada garante a execução do serviço por entidades com a necessária experiência e capacidade produtiva para atender ao volume requerido com qualidade e segurança.

Esta solução destaca-se por favorecer a previsibilidade orçamentária, a segurança alimentar, aprimorar a qualidade e promover a atualização tecnológica. Ao reduzir os fatores que levam à insegurança alimentar, ela se estabelece como uma política pública efetiva no enfrentamento da fome.

A estruturação de cláusulas contratuais claras e bem definidas é fundamental para mitigar riscos operacionais, financeiros e legais, assegurando a qualidade, a continuidade e a segurança na prestação do serviço.

Manaus, 18/11/2025.

LILIAN QUEIROZ RODRIGUES
Gestora de Apoio Logístico