MAPA DOS RISCOS DA CONTRATAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

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 DOS RISCOS DA CONTRATAÇÃO** 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 com a aquisição da solução.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Como **exemplo**, parâmetros escalares podem ser utilizados para representar os níveis de probabilidade e impacto que, após a multiplicação, resultarão nos níveis de risco, que direcionarão as ações relacionadas aos riscos durante as fases de contratação (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato).

Exemplo de diretrizes de tratamento de riscos:

O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde, seu nível de risco é entendido como baixo, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se estiver na região amarela, entende-se como médio; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco alto. Nos casos de riscos classificados como médio e alto, deve-se adotar obrigatoriamente as medidas preventivas previstas.

Quadro 3: Escala de Probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Peso
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)

Quadro 4: Escala de Impacto

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Peso
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/ divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)

A seguinte matriz representa os possíveis resultados da combinação das escalas de probabilidade e impacto.

Quadro 6: Matriz de Riscos

IMPACTO						
	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
		PROBABILIDADE				

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)

2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento.

Id	Risco	Relacionado ao (à):	P	I	Nível de Risco (P x I)	
R01	Falta de clareza quanto às demandas a serem desenvolvidas	Planejamento da Contratação	1	1	1	Baixo
R02	Não realizar ampla pesquisa de soluções existentes no mercado durante o estudo técnico preliminar da contratação	Planejamento da Contratação	1	8	8	Baixo
R03	Atraso ou demora na conclusão da fase interna do processo de contratação.	Planejamento da Contratação	5	10	50	Alto
R04	Pesquisas de Preços de Mercado insuficientes ou com problemas	Planejamento da Contratação	5	10	50	Alto
R05	Dimensionamento de produtos e/ou serviços aquém ou além do necessário	Planejamento da Contratação	1	5	5	Baixo
R06	Indisponibilidade orçamentária frente a valores orçados nos primeiros levantamentos de Mercado (ausência de recursos orçamentários ou financeiros)	Planejamento da Contratação	1	10	10	Médio
R07	Recusa da vencedora em assinar o contrato e/ou ARP	Seleção do Fornecedor	2	10	20	Médio
R08	Atraso no início do contrato	Gestão Contratual	2	10	20	Médio
R09	Descumprimento de cláusulas contratuais por parte da contratada	Gestão Contratual	5	10	50	Alto
R10	Inadimplência Fiscal e/ou Tributária pela Contratada	Gestão Contratual	1	8	8	Baixo
R11	Desconformidades na execução do Objeto	Gestão Contratual	2	10	20	Médio
R12	Pagamentos indevidos por serviços parcialmente executados ou não executados	Gestão Contratual	5	5	25	Médio
R13	Falta de pessoal para a fiscalização e gestão do contrato	Gestão Contratual	2	2	4	Baixo
R14	Qualificação técnica e operacional insuficiente dos Fiscais do contrato.	Gestão Contratual	2	2	4	Baixo

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

[1] A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação.

[2] Probabilidade: chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.19).

[3] Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

[4] Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ISO/IEC 31000:2009, item 2.23 e IN SGD/ME nº 1, de 2019, art. 2º, inciso XIII).

3 – AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

3.1 R01 - Falta de clareza quanto às demandas a serem desenvolvidas

3.1.1 Dano: atraso na elaboração da contratação; solução não atender aos objetivos desejados.

3.1.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Realizar Estudo Técnico Preliminar acurado.	Requisitante
Garantir a participação dos integrantes requisitantes no processo de contratação.	Alta Administração

3.2 R02 - Não realizar ampla pesquisa de soluções existentes no mercado durante o estudo técnico preliminar da contratação

3.2.1 Dano: 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.

3.2.2 Ações de Prevenção:

Ação Preventiva	Responsável
Efetuar levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultar sítios da internet, de modo a buscar o maior número possível de fontes	Requisitante
Elaborar Estudo Técnico Preliminar robusto, que apresente estudo comparativo realizado	Requisitante
Solicitar aprovação da solução pela Alta Administração.	Requisitante

3.3 R03 - Atraso ou demora na conclusão da fase interna do processo de contratação.

3.3.1 Dano: demora na disponibilização da solução;

3.3.2 Ações de Prevenção:

Ação Preventiva	Responsável
Definir cronograma preventivo de trabalho, prevendo prazo amplo para realização de análises	Requisitante / Alta Administração
Encaminhar autos para análise jurídica respeitando os prazos programados para análise e para a contratação	Requisitante/ Setor de Licitações

3.3.3 Ação de Contingência:

Ação de Contingência	Responsável
Acompanhamento e apoio junto às áreas requisitantes.	Requisitante

3.4 R04 - Pesquisas de Preços de Mercado insuficientes ou com problemas

3.4.1 Danos: contrato sobre precificado ou inexequível. Licitação fracassada ou deserta.

3.4.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Seguir os normativos vigentes aplicáveis à pesquisa de mercado	Requisitante / Setor de Compras
Realizar pesquisa de preço, utilizando diversas fontes de preços	Setor de Compras
Manter a pesquisa de mercado atualizada	Setor de Compras

3.4.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Realizar ou revalidar a pesquisa de mercado	Setor de Compras
Cancelar ou revogar a licitação e republicar o edital.	Autoridade competente

3.5 R05 Dimensionamento de produtos e/ou serviços aquém ou além do necessário

3.5.1 Danos: desperdício de recursos financeiros.

3.5.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Fundamentar, no Estudo Técnico Preliminar, a estimativa do quantitativo necessário para a solução (memorial de cálculo)	Requisitante

3.6 R06 - Indisponibilidade orçamentária frente a valores orçados nos primeiros levantamentos de Mercado (ausência de recursos orçamentários ou financeiros)

3.6.1 Dano: impossibilidade de contratar a solução

3.6.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Realizar Planejamento orçamentário a fim de realizar a aquisição da solução pretendida	Requisitante

3.6.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Reservar dotação orçamentária adequada	Setor de Contabilidade

3.7 R07 - Recusa em assinar o contrato

3.7.1 Danos: Impossibilidade de contratar; Secretaria de Turismo ficar sem o serviço.

3.7.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
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	Requisitante

3.7.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Abrir novo processo de contratação	Requisitante

3.8 R08 - Atraso no início do contrato

3.8.1 Dano: atraso na disponibilização da solução

3.8.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Acompanhar e cobrar da empresa o cumprimento integral do contrato.	Fiscal e Gestor do contrato

3.8.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Solicitar a aplicação das penalidades cabíveis por inexecução parcial ou total do contrato.	Gestor do contrato
No caso de atraso superior ao aceitável conforme definição contratual, rescindir o contrato.	Autoridade Competente

3.9 R09 - Descumprimento de cláusulas contratuais por parte da contratada

3.9.1 Dano: não disponibilização da solução desejada

3.9.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Prever penalidades no Termo de Referência, por descumprimento de cláusulas contratuais	Requisitante
Solicitar a devolução de eventuais quantias, de acordo com o previsto no contrato	Requisitante
Realizar reunião inicial do contrato para clareza acerca da prestação dos serviços	Fiscal e Gestor do contrato

3.9.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Aplicar as penalidades previstas no Termo de Referência	Fiscal/ Gestor do contrato/ Autoridade Competente
Solicitar a devolução de eventuais quantias, de acordo com o previsto no contrato	Requisitante

3.10 R10 - Inadimplência Fiscal e/ou Tributária pela Contratada

3.10.1 Dano: irregularidade da Contratada;

3.10.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Exigência da documentação de regularidade fiscal e tributária da Contratada no Termo de Referência	Requisitante

3.11 R11 - Desconformidades na execução do Objeto

3.11.1 Dano: não atendimento às necessidades de negócio

3.11.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Definir claramente os critérios de qualidade a serem verificados nos produtos e serviços entregues	Requisitante
Prever procedimentos de recusa dos serviços, caso não atendam aos critérios estabelecidos	Requisitante
Especificar sanções passíveis de serem aplicadas à contratada, mediante a utilização de Índice de Medição de Resultados	Requisitante

3.11.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Aplicar glosas e sanções	Fiscal/ Gestor do contrato/ Autoridade Competente

3.12 R12 - Pagamentos indevidos por serviços parcialmente executados ou não executados

3.12.1 Dano: dano ao erário.

3.12.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Estabelecer parâmetros para Recebimento Definitivo e Provisório dos serviços	Requisitante/ Fiscal/ Gestor do contrato

3.12.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Aplicar glosas e sanções	Fiscal/ Gestor do contrato/ Autoridade Competente

3.13 R13 - Falta de pessoal para a fiscalização e gestão do contrato

3.13.1 Danos: Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que poderão gerar atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa.

3.13.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Manter substitutos, recrutar e capacitar novos integrantes.	Alta Administração

3.14 R14 - Qualificação técnica e operacional insuficiente dos Fiscais do contrato.

3.14.1 Danos: Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que poderão gerar atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa.

3.14.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Indicar servidores capacitados.	Alta Administração
Prover treinamento aos servidores que serão indicados	Alta Administração