



Governo do Estado do Rio de Janeiro  
Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade Urbana  
Companhia Estadual de Engenharia de Transportes e Logística

### MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

<b>Nº do Processo:</b> 10/0006/000228/2026	<b>Unidade Requisitante:</b> GERMAT
<b>Objeto:</b> Aquisição de 80 (oitenta) Carretilhas para o sistema de tração/elétrico dos Bondes de Santa Teresa.	
<b>Responsáveis pela Elaboração do Mapa de Risco:</b> <b>Equipe de Planejamento:</b> Nome: Thiago Neto de Oliveira / Matrícula: 99000912 / Lotação: GERMAT	

#### Versão do Mapa de Risco\*:

- Primeira versão, elaborada em conjunto com Estudo Técnico Preliminar  
 Versão atualizada ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico  
 Versão atualizada ao final da fase de Seleção do Fornecedor  
 Atualização anual, durante a gestão do contrato  
 Versão atualizada após eventos relevantes:

Descrição dos impactos:

**Baixo:** Danos que não comprometem o processo/serviço. Devem ser considerados pela unidade requisitante por ocasião do novo planejamento de contratações futuras.

**Médio:** Danos que comprometem parcialmente o processo/serviço, atrasando-o ou interferindo em sua qualidade.

**Alto:** Danos que comprometem a essência do processo/serviço, impedindo-o de seguir seu curso.

**Nível do Risco:**

A relação entre Probabilidade e Impacto determina o Nível do Risco do risco mapeado, conforme tabela a seguir:

<b>Impacto</b>	<b>Alto</b>	Médio	Alto	Alto
	<b>Médio</b>	Baixo	Médio	Alto
	<b>Baixo</b>	Baixo	Baixo	Médio
		Baixa	Média	Alta
	<b>Probabilidade</b>			

#### 1- RISCOS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÃO

RISCO 1.1 - FALTA DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO			
<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	MÉDIO		

<b>1.1.1</b>	<b>DANO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
	Atrasos na execução das atividades, custos adicionais, planejamento comprometido	GERMAT
<b>1.1.2</b>	<b>AÇÃO PREVENTIVA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>

1	Definir cronograma preventivo de trabalho, prevendo prazo amplo para realização de análises	GERMAT
2	Inserir a contratação no sistema Plano de Contratações Anual (PCA)	GERMAT
3	Criar no processo SEI o Documento de Formalização da Demanda alinhada com o Plano de Contratações Anual	GERMAT
<b>1.1.3</b>	<b>AÇÃO DE CONTIGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Avaliar a possibilidade e emergência da contratação	GERMAT / GESTOR e FISCAL
2	Acompanhar e validar a contratação no sistema PCA	Gestor Setorial da RedeLog
3	Aprovar nova contratação caso não conste no PCA	PRESIDENTE
4	Monitorar continuamente o status das contratações e identificar possíveis riscos de atrasos ou problemas	GERMAT / GESTOR e FISCAL

**RISCO 1.2 - FALTA DE CLAREZA QUANTO ÀS DEMANDAS A SEREM DESENVOLVIDAS NO ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR (ETP) E MAPA DE RISCO**

<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	MÉDIO		

<b>1.2.1</b>	<b>DANO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Atraso na elaboração da contratação e solução não atender aos objetivos desejados		GERMAT
<b>1.2.2</b>	<b>AÇÃO PREVENTIVA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Realizar Estudo Técnico Preliminar/Mapa de Risco adequado	GERMAT
<b>1.2.3</b>	<b>AÇÃO DE CONTIGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Revisar e ajustar caso necessário o Estudo Técnico Preliminar/Mapa de Risco em conjunto com setor técnico.	GERMAT

**RISCO 1.3 - FALTA DE CLAREZA QUANTO ÀS DEMANDAS A SEREM DESENVOLVIDAS NO TERMO DE REFÊRENCIA**

<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	BAIXO		

<b>1.3.1</b>	<b>DANO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Atraso na elaboração da contratação e solução não atender aos objetivos desejados		GERMAT
<b>1.3.2</b>	<b>AÇÃO PREVENTIVA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Elaborar Termo de Referência claro e detalhado	GERMAT
2	Revisar documentos por uma equipe multidisciplinar antes da aprovação final	SUPADM
<b>1.3.3</b>	<b>AÇÃO DE CONTIGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Ajustar o fazer um novo Termo de Referência	GERMAT

**RISCO 1.4 - NÃO REALIZAR AMPLA PESQUISA DE MERCADO**

<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	MÉDIO		

<b>1.4.1</b>	<b>DANO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Contratação não atender aos resultados pretendidos (de negócio ou técnicos). Fragilidade na justificativa da contratação.		GERMAT e SUPADM
<b>1.4.2</b>	<b>AÇÃO PREVENTIVA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Realizar pesquisa de mercado abrangente	GERADM
2	Utilizar bases de dados confiáveis e atualizadas	GERADM
3	Consultar especialistas do mercado para obter insights	GERADM
4	Estabelecer um processo de revisão das pesquisas realizadas	GERADM
<b>1.4.3</b>	<b>AÇÃO DE CONTIGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Ajustar critérios de seleção com base nas novas informações obtidas	GERMAT

**RISCO 1.5 - INDISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA**

<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	ALTO		

<b>1.5.1</b>	<b>DANO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
Impossibilidade de executar a contratação, atraso no projeto e possíveis multas.		GERORT
<b>1.5.2</b>	<b>AÇÃO PREVENTIVA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Reservar dotação orçamentária adequada	GERORT
2	Realizar Empenho da Despesa	GERORT
<b>1.5.3</b>	<b>AÇÃO DE CONTIGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>

1	Realizar Planejamento Orçamentário a fim de realizar a aquisição da solução pretendida	SUPLAM
---	--	--------

<b>RISCO 1.6 - DIMENSIONAMENTO DOS SERVIÇOS AQUÉM OU ALÉM DO NECESSÁRIO</b>			
<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	BAIXO		

1.6.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Desperdício de recursos financeiros. Recursos subutilizados ou insuficientes, custos adicionais	GERMAT / GESTOR e FISCAL
1.6.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Fundamentar, no Estudo Técnico Preliminar, a estimar do quantitativo de licenças necessárias para a solução (memorial de calculo)	GERMAT
2	Revisar uma análise detalhada das necessidades antes da contratação	GERMAT
3	Consultar especialistas para dimensionamento adequado	GERMAT
4	Revisar e validar o dimensionamento com todas as partes interessadas	GERMAT
1.6.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Ajustar o dimensionamento conforme necessário durante a execução	GESTOR e FISCAL
2	Redimensionar a necessidade de contratação	GERMAT
3	Realocar ou adquirir recursos adicionais se necessário	GERPLA

## 2 -RISCOS NA ETAPA DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

<b>RISCO 2.1 - ATRASO OU SUSPENSÃO DO PROCESSO LICITATÓRIO EM FACE DE IMPUGNAÇÕES</b>			
<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	MÉDIO		

2.1.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Atraso na contratação, custos adicionais, possível necessidade de reiniciar o processo licitatório.	GERLIC
2.1.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Elaboração cuidadosa e datalhada dos editais de licitação	GERLIC
2	Consultar especialistas jurídicos durante a preparação do edital	GERLIC
3	Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle	GERLIC
2.1.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Analisar rapidamente as impugnações e ajustar o edital se necessário	GERLIC
2	Alocação integral da Equipe de Planejamento da Contratação na resposta e mitigação das causas que organizaram a suspensão do processo licitatório	SUPADM
3	manter um canal de comunicação aberto com os participantes para resoluções rápidas	GERLIC

<b>RISCO 2.2 - LICITAÇÃO DESERTA OU FRACASSADA</b>			
<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	MÉDIO		

2.2.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Atraso ou impossibilidade da contratação, necessidade de revisão dos requisitos e do processo licitatório	SUPADM
2.2.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Realizar pesquisa de mercado detalhada antes da licitação	GERADM
2	Divulgar amplamente o edital de licitação para atrair mais participantes	GERLIC
3	Convalidar a especificação técnica junto ao mercado	SUPADM
2.2.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Republicar o edital	GERLIC
2	Reavaliar e ajustar os requisitos do edital	GERLIC
3	Reiniciar o processo licitatório com ajustes para atrair mais participantes	GERLIC

4	Ampliar a divulgação do edital, com convite direto às empresas que apresentaram orçamento na pesquisa de preços	GERLIC
---	---	--------

**RISCO 2.3 - PROPOSTA DE PREGÃO COM VALOR MUITO INFERIOR AO DO MERCADO**

<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	ALTO		

2.3.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Licitação Fracassada	Pregoeiro e Equipe de Apoio
2.3.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Acompanhamento das apresentações de propostas.	Pregoeiro e Equipe de Apoio
2	Verificar a planilha de custos da empresa e analisar o risco de falha na execução do contrato por oferecimento de preços inexequíveis	Pregoeiro e Equipe de Apoio
2.3.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Desclassificar empresa caso haja previsão no Termo de Referência.	Pregoeiro e Equipe de Apoio

**RISCO 2.4 - PROPOSTA DE PREGÃO COM VALOR SUPERIOR AO DO MERCADO**

<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	MÉDIO		

2.4.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Licitação Fracassada	GERLIC
2.4.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Acompanhar as apresentações de propostas e analisar a planilha da licitante	Pregoeiro e Equipe de Apoio
2	Elaborar de forma precisa o valor de referência, por meio de consulta a uma ampla fonte de dados	GERLIC
2.4.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Negociar o valor com os licitantes	Pregoeiro
2	Analisar a participação e disputa de lances do pregão e a viabilidade do melhor valor obtido em relação ao máximo valor aceitável	Pregoeiro e Equipe de Apoio

**RISCO 2.5 - APRESENTAÇÃO DE RECURSO**

<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	MÉDIO		

2.5.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Atraso na contratação	Pregoeiro e Equipe de Apoio
2.5.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Acompanhar as apresentações de propostas e analisar a planilha da licitante	Pregoeiro e Equipe de Apoio
2	Elaborar de forma precisa o valor de referência, por meio de consulta a uma ampla fonte de dados	Pregoeiro e Equipe de Apoio
1.7.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Negociar o valor com os licitantes	Pregoeiro e Equipe de Apoio
2	Analisar a participação e disputa de lances do pregão e a viabilidade do melhor valor obtido em relação ao máximo valor aceitável	Pregoeiro e Equipe de Apoio

**RISCO 2.6 - RECUSA DA VENCEDORA EM ASSINAR O CONTRATO**

<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	MÉDIO		

2.6.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Impossibilidade de contratação	Pregoeiro
2.6.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Realizar uma análise prévia detalhada da capacidade e seriedade dos fornecedores antes de declarar o vencedor	Pregoeiro e Equipe de Apoio
2	Estabelecer cláusulas contratuais claras e penalidades para casos de recusa em	Pregoeiro e Equipe de Apoio

	assinar o contrato	
<b>2.6.3</b>	<b>AÇÃO DE CONTIGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Convocar a próxima empresa classificada para assumir o contrato	Pregoeiro
2	Abrir processo de sanção contra a empresa vencedora que recusou assinar o contrato	Pregoeiro

### 3 - RISCOS DE GESTÃO CONTRATUAL

RISCO 3.1 - ATRASO NAS ENTREGAS PARCELADAS DOS SERVIÇOS			
<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input checked="" type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	MÉDIO		

<b>3.1.1</b>	<b>DANO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
	Interrupção no fornecimento dos serviços aos contratantes, afetando a operação	GESTOR e FISCAL
<b>3.1.2</b>	<b>AÇÃO PREVENTIVA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Definir cronograma claro de entrega dos lotes com penalidades contratuais para atrasos	GERMAT
2	Monitorar regularmente o progresso da produção e entrega dos xxx	GESTOR e FISCAL
3	Manter comunicação constante com o fornecedor para identificar e resolver problemas antecipadamente	GESTOR e FISCAL
4	Estabelecer um estoque sobressalente para cobrir eventuais atrasos	GERMAT
<b>3.1.3</b>	<b>AÇÃO DE CONTIGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Aplicar penalidades contratuais ao fornecedor responsável pelo atraso	GERMAT

RISCO 3.2 - DESCUMPRIMENTO DE CLÁUSULAS CONTRATUAIS POR PARTE DA CONTRATADA			
<b>Probabilidade:</b>	<input type="checkbox"/> Alta	<input checked="" type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Impacto</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Média	<input type="checkbox"/> Baixa
<b>Nível de Risco:</b>	ALTO		

<b>3.2.1</b>	<b>DANO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
	Serviços insatisfatórios, necessidade de renegociação ou rescisão do contrato	GESTOR e FISCAL
<b>3.2.2</b>	<b>AÇÃO PREVENTIVA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Prever penalidades no Termo de Referência, por descumprimento de cláusulas contratuais	GESTOR e FISCAL
2	Realizar reunião inicial do contrato para clareza a cerca da prestação dos serviços	GESTOR e FISCAL
<b>3.2.3</b>	<b>AÇÃO DE CONTIGÊNCIA</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>
1	Aplicar penalidades previstas no contrato	GESTOR e FISCAL
2	Realizar auditorias para verificar o cumprimento das cláusulas	GESTOR e FISCAL

### 4 - APROVAÇÃO E ASSINATURA

Conforme análise, o Mapa de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização do Contrato, na fase de Gestão do Contrato.

A Equipe de Planejamento da Contratação abaixo foi instituída e registrada no Documento SEI nº 125638389, em 25/02/2026.

Elaborado pela Equipe de Planejamento de Contratação composta por:	
Área Demandante: GERMAT	Área Técnica: GERMAT
Thiago Neto de Oliveira Gerente de Manutenção Matr. 99000912	Thiago Neto de Oliveira Gerente de Manutenção Matr. 99000912

Aprovado por:	Autorizado por:
SUPTRA	DIREO
Fábio Corrêa Barbosa Superintendente Matr.: 99000559	Ary Arruda Filho Diretor – DIREO Matr.: 99000799



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Neto de Oliveira, Gerente**, em 03/03/2026, às 15:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#) e no art. 4º do [Decreto nº 48.013, de 04 de abril de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ary Arruda Filho, Diretor**, em 03/03/2026, às 15:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#) e no art. 4º do [Decreto nº 48.013, de 04 de abril de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fabio Correa Barbosa, Superintendente**, em 03/03/2026, às 15:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#) e no art. 4º do [Decreto nº 48.013, de 04 de abril de 2022](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.rj.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=6](http://sei.rj.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=6), informando o código verificador **125652271** e o código CRC **9ED367F0**.