



MUNICÍPIO DE PRESIDENTE KENNEDY
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
DIREÇÃO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

MAPA DE RISCO

1. Informações Básicas:

Nº do processo: 28.594/2025 Mapa de Risco nº 243/2025 Responsável pela Edição: Juliana Araújo Ramos Data de Criação: 11/11/2025

Objetivo do processo:

Concessão de Serviço Público de Transporte Coletivo Municipal de Passageiros de Presidente Kennedy à empresa especializada, por meio de licitação na modalidade Concorrência Pública, nos termos da Lei nº 14.133/2021 e Lei nº 8.987/1995. (art. 2º, inciso II).

2. Riscos Identificados:

Número	Risco	Fase	Nível do risco
R-01	Planejamento inadequado da quantidade e/ou especificações técnicas do serviço	Planejamento	Médio
Causas do Risco			
1. Levantamento incorreto da quantidade de rotas, veículos, motoristas e quilometragem; 2. Estudo incorreto acerca das rotas que melhor atenderão ao maior número de usuários; 3. Elaboração inadequada do Estudo Técnico Preliminar.			
Impactos			
1. Serviços inadequados/insuficientes aos usuários; 2. Ineficiência do serviço público; 3. Má gestão dos recursos públicos.			
Ações Preventivas		Responsável	
P-01: Realizar levantamento in loco nos órgãos e setores da área requisitante, com apoio de área técnica, para verificar a necessidade real, de forma quantitativa e qualitativa;		Comissão Intersetorial de Mobilidade Urbana.	
P-02: Revisar e validar especificações técnicas no Termo de Referência (TR) antes da publicação do edital;		Comissão Intersetorial de Mobilidade Urbana.	
P-03: Elaboração de novo Estudo Técnico Preliminar (ETP), com justificativas para adequação da quantidade necessária para a contratação.		Comissão Intersetorial de Mobilidade Urbana.	
Ações de Contingência		Responsável	
C-01: Avaliar a possibilidade de acréscimo e/ou supressão contratual, nos termos do art. 125 da Lei nº 14.133/2021, para ajuste de quantidade.		Ordenador de Despesa e Comissão Intersetorial de Mobilidade Urbana.	

Número	Risco	Fase	Nível do risco
R-02	Indisponibilidade orçamentária/financeira.	Planejamento	Alto
Causa do Risco			
1. Cortes ou contingenciamento no orçamento determinado pela administração pública.			
Impactos			



MUNICÍPIO DE PRESIDENTE KENNEDY
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
DIREÇÃO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

1. Impossibilidade de realização do processo licitatório para contratação em decorrência da insuficiência orçamentária.

Ações Preventivas	Responsável
P-01: Realizar o monitoramento orçamentário para identificar antecipadamente qualquer sinal de indisponibilidade financeira.	Ordenador de Despesa
Ações de Contingência	Responsável
C-01: Verificar a possibilidade de remanejamento dos valores previstos no orçamento anual da respectiva Unidade Orçamentária, buscando suprir a necessidade de disponibilidade orçamentária.	Ordenador de Despesa e Contabilidade

Número	Risco	Fase	Nível do risco
R-03	Atraso na fase preparatória do processo de licitação.	Planejamento	Médio
Causa do Risco			
1. Não produção/levantamento de documentos e informações, de responsabilidade do setor demandante (Estudo técnico preliminar, Pesquisa de preço, entre outros.), para a regular deflagração do processo de licitação; 2. Ausência de requisitos obrigatórios e/ou insuficiência de informações nos documentos produzidos; 3. Ausência de encaminhamento do processo para os devidos departamentos; 4. Designação de servidor sem expertise técnica para elaboração dos documentos integrantes da fase preparatória.			
Impactos			
1. Retrabalho; 2. Demora na formação e prosseguimento do processo licitatório; 3. Atraso na contratação requisitada pela secretaria demandante; 4. Ausência do serviço de transporte público, afetando diretamente o usuário que depende do serviço para desempenhar suas funções laborais, bem como o comércio local, devido à ausência de mão de obra para trabalhar e de público consumidor.			
Ações Preventivas		Responsável	
P-01: Efetuar a checagem minuciosa da documentação antes do encaminhamento;		Comissão Intersetorial de Mobilidade Urbana.	
P-02: Certificar-se de efetuar o encaminhamento para os departamentos corretos;		Comissão Intersetorial de Mobilidade Urbana.	
P-03: Realizar o acompanhamento do andamento do processo licitatório, para identificar possíveis atrasos nas fases de planejamento;		Setor de Planejamento	
P-04: Reportar ao setor responsável quanto o risco ocasionado à administração pública decorrente do atraso na conclusão do processo licitatório;		Setor de planejamento	
P-05: Proporcionar treinamentos e capacitação dos servidores responsáveis pela elaboração dos documentos.		Alta Administração	
Ações de Contingência		Responsável	
C-01: Uma vez certificada a ausência de documentos e informações necessárias para a regular formação do processo, efetuar o retorno imediato para o órgão demandante, especificando a razão para o retorno;		Setor de Planejamento	
C-02: Orientar quanto às correções necessárias para o regular trâmite do processo;		Setor de Planejamento	
C-03: Identificar e corrigir falhas internas de gestão, inclusive com apuração de responsabilidades quando o atraso decorrer de negligência, omissão ou dolo.		Alta administração	

Número	Risco	Fase	Nível do risco
---------------	--------------	-------------	-----------------------



MUNICÍPIO DE PRESIDENTE KENNEDY
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
DIREÇÃO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

R-04	Atraso na fase de seleção do fornecedor	Seleção do Fornecedor	Médio
Causa do Risco			
1. Edital com falhas ou exigências excessivas, gerando impugnações e recursos; 2. Alto volume de propostas ou documentação inadequada por parte dos licitantes, ocasionando no retardo da conclusão da licitação; 3. Equipe técnica com sobrecarga de análises durante o julgamento; 4. Excesso de recursos administrativos interpostos pelos licitantes;			
Impactos			
1. Atraso na realização do processo licitatório e, conseqüentemente, na contratação requisitada pela secretaria demandante. 2. Necessidade de republicação do edital e reabertura de prazos; 3. Prejuízo ao cronograma para contratação.			
Ações Preventivas		Responsável	
P-01: Revisar o edital minuciosamente antes da publicação, para evitar cláusulas restritivas à competitividade;		Setor de Licitação	
P-02: Definir critérios de julgamento claros e objetivos.		Setor de Licitação	
P-03: Estabelecer prazos para manifestação do Setor Requisitante em caso de impugnações e recursos, que demandam da área técnica, para evitar retardo no procedimento.		Setor de Licitação	
Ações de Contingência		Responsável	
C-01: Ajustar e republicar o edital, caso sejam identificadas falhas.		Setor de Licitação	
C-02: Identificar e corrigir falhas internas de gestão, inclusive com apuração de responsabilidades quando o atraso decorrer de negligência, omissão ou dolo.		Alta Administração	

Número	Risco	Fase	Nível do risco
R-05	Licitação deserta ou fracassada.	Seleção do Fornecedor	Alto
Causa do Risco			
1. Falha na fase interna do processo licitatório; 2. Pesquisa de preços desatualizada ou incompatível com os valores praticados no mercado; 3. Ausência de ampla publicidade ao edital; 4. Edital com exigências excessivas e/ou restritivas, afetando a competitividade;			
Impactos			
1. Retrabalho; 2. Despesas adicionais para a administração pública; 3. Atraso significativo na contratação devido à necessidade de realização de um novo processo licitatório; 4. Possibilidade de impacto negativo no orçamento planejado para a contratação; 5. Não atendimento da demanda pública no prazo previsto; 6. Interrupção de serviços públicos por falta de transporte público.			
Ações Preventivas		Responsável	
P-01: Estimar de forma adequada o valor do objeto da contratação, considerando os valores de mercado, de modo que seja economicamente viável a contratação por parte dos licitantes;		Setor de Compras	
P-02: Revisar o edital para garantir atratividade e competitividade;		Setor de Licitação	
P-03: Ampla divulgação do Edital.		Setor de Licitação	



MUNICÍPIO DE PRESIDENTE KENNEDY
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
DIREÇÃO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

Ações de Contingência	Responsável
C-01: Análise dos motivos que ensejaram licitação deserta ou fracassada;	Setor de Licitação
C-02: Atualizar o preço estimado para que reflita de forma real o valor praticado no mercado, realizando nova pesquisa de preço;	Setor de Compras
C-03: Alterar o instrumento convocatório e realizar a reabertura do Edital com novo prazo para envio de propostas;	Setor de Licitação
C-04: Analisar a possibilidade de dispensa de licitação na forma do inciso III do art. 75 da lei 14.133/2021.	Setor Requisitante/Equipe Técnica

Número	Risco	Fase	Nível do risco
R-06	Atraso ou não realização do serviço contratado.	Gestão de Contrato	Alto
Causa do Risco			
1. Inobservância da contratada nos prazos estabelecidos para o início da execução contratual; 2. Falhas logísticas da empresa contratada; 3. Ocorrência de eventos de força maior que afetam o cumprimento dos prazos de execução.			
Impactos			
1. Interrupção de serviços públicos por falta de transporte coletivo; 2. Possível rescisão contratual e necessidade de deflagrar novo processo licitatório.			
Ações Preventivas		Responsável	
P-01: Estabelecer prazos de execução razoáveis, levando em consideração a complexidade dos serviços;		Setor Requisitante/Equipe Técnica	
P-02: Estabelecer cláusulas contratuais quanto à aplicação de penalidade em caso de atraso e /ou não realização do serviço por parte da Contratada;		Setor Requisitante/Equipe Técnica e Setor de Licitação	
P-03: Realizar o acompanhamento do prazo para execução do serviço, visando à rápida identificação de possíveis problemas, permitindo ações corretivas imediatas.		Fiscal do Contrato	
Ações de Contingência		Responsável	
C-01: Notificar formalmente a Contratada quanto a intenção de aplicação da penalidade, em razão do descumprimento do prazo estabelecido para execução do serviço.		Fiscal do Contrato/ Ordenador de Despesa	
C-02: Aplicar as sanções administrativas nos termos da Lei, em razão da inexecução total e/ou parcial do contrato;		Ordenador de despesa	
C-03: Avaliar a possibilidade de rescisão contratual e convocação dos licitantes remanescentes, conforme art. 90 da Lei 14.133/2021;		Ordenador de Despesa	
C-04: Realização de nova contratação para garantir a continuidade do serviço público.		Setor Requisitante	

Número	Risco	Fase	Nível do risco
R-07	Prestação insatisfatória do serviço	Gestão de Contrato	Médio
Causa do Risco			
1. Execução do serviço de transporte público em desacordo com as especificações técnicas; 2. Execução do serviço de transporte público em desacordo com o apresentado na proposta; 4. Falha na fiscalização; 5. Falta de qualificação técnica dos motoristas; 6. Veículos com falhas mecânicas.			
Impactos			



MUNICÍPIO DE PRESIDENTE KENNEDY
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
DIREÇÃO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

1. Possibilidade de prestação deficitária do serviço público;
2. Possível dano ao erário devido a fornecimento de transporte de qualidade inferior à exigida.

Ações Preventivas	Responsável
P-01: Definir especificações técnicas detalhadas no edital, incluindo padrões de qualidade e requisitos obrigatórios para a prestação do serviço;	Setor Requisitante/Equipe Técnica
P-02: Fiscalizar os veículos e a execução do serviço e recusar em caso de qualidade inferior ou em desacordo com as especificações no Edital;	Fiscal do Contrato
P-03: Incluir cláusulas contratuais que estabeleçam procedimentos claros em caso de entrega de serviço em desconformidade às especificações;	Setor Requisitante/Equipe Técnica
P-04: Prever cláusulas contratuais que obriguem a substituição imediata de itens entregues em desconformidade e/ou defeituosos, sem ônus para a Administração	Setor Requisitante/Equipe Técnica
P-05: Encaminhar a ordem de serviço antes da vigência total do contrato atual, resguardando uma margem de segurança para possíveis adequações.	Fiscal do Contrato
Ações de Contingência	Responsável
C-01: Recusar veículos ou serviços que não atendam às especificações do Edital	Fiscal do Contrato
C-02: Exigir substituição/adequação imediata de veículos e serviços entregues em desacordo com as especificações;	Fiscal do Contrato
C-03: Notificar formalmente a Contratada quanto à intenção de aplicação da penalidade, em razão do descumprimento do prazo estabelecido para execução.	Fiscal do Contrato/ Ordenador de Despesa
C-04: Aplicar as sanções administrativas nos termos da Lei, em razão da inexecução total e/ou parcial do contrato;	Ordenador de despesa
C-05: Avaliar a possibilidade de rescisão contratual e convocação dos fornecedores remanescentes, conforme art. 90 da Lei 14.133/2021;	Ordenador de Despesa
C-06: Responsabilização de responsáveis pelo recebimento e/ou conferência caso a constatação ocorra após o prazo previsto para contratada efetuar a substituição e/ou ocorra após a efetivação do pagamento;	Alta administração

Número	Risco	Fase	Nível do risco
R-08	Majoração de despesas – Aditivo contratual.	Gestão de Contrato	Alto
Causa do Risco			
1. Aumento dos custos da contratação em razão de fatores econômicos supervenientes, impactando o equilíbrio econômico-financeiro do contrato. 2. Deficiências na pesquisa de preço ou subestimação do valor de mercado durante o planejamento; 3. Solicitação de alteração no escopo do contrato, em razão de quantitativo subestimado, que demandam aditivos contratuais.			
Impactos			
1. Aumento no valor da contratação, refletindo no orçamento das secretarias/órgãos requisitantes; 2. Celebração de aditivos contratuais que poderiam ter sido evitados.			
Ações Preventivas	Responsável		
P-01: Estabelecer cláusulas contratuais que definam as responsabilidades pelos riscos de eventos supervenientes à contratação.	Área técnica da Secretaria requisitante.		
Ações de Contingência	Responsável		
C-01: Solicitar comprovações válidas para a verificação da necessidade de aplicação de aditivo	Fiscal do Contrato		



MUNICÍPIO DE PRESIDENTE KENNEDY
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
DIREÇÃO DE GESTÃO E PLANEJAMENTO

contratual e embasamento processual.

Número	Risco	Fase	Nível do risco
R-09	Atraso no Pagamento.	Gestão de Contrato	Baixo
Causa do Risco			
1. Demora no encaminhamento de requisição de pagamento munida de nota fiscal; 2. Erros ou inconsistências na documentação fiscal apresentada pela Contratada; 3. Ausência de apresentação pela Contratada dos documentos de regularidade fiscal; 4. Ausência de manutenção da regularidade fiscal pela Contratada, impossibilitando a liberação do pagamento até a devida regularização; 5. Falta de acompanhamento do prazo para pagamento por parte do setor responsável; 6. Sobrecarga de processos no Setor Financeiro;			
Impactos			
1. Custos adicionais à administração em decorrência do pagamento de multas e juros moratórios.			
Ações Preventivas		Responsável	
P-01: Estabelecer cláusulas contratuais acerca da obrigação da Contratada em manter a regularidade fiscal, trabalhista e previdenciária, condição necessária para a efetivação do pagamento;		Setor Requisitante/Equipe Técnica	
P-02: Programar melhorias na organização interna do setor de pagamento;		Tesouraria	
P-03: Regular acompanhamento dos prazos para pagamento pelo Setor Responsável;		Fiscal de Contrato e Tesouraria	
P-04: Estabelecer cláusulas contratuais explicitando a obrigação do contratado de encaminhar requerimento de pagamento e comprovação da entrega e/ou prestação do serviço com as respectivas notas fiscais ao setor responsável, como marco inicial da contagem do prazo de pagamento.		Setor Requisitante/Equipe Técnica	
P-05: Obedecer à ordem cronológica dos pagamentos.		Tesouraria	
Ações de Contingência		Responsável	
C-01: Informar ao setor responsável pelo pagamento sobre o atraso, solicitando esclarecimentos pela ocorrência.		Fiscal do Contrato	
C-02: Notificar imediatamente a Contratada sobre eventuais pendências de regularidade fiscal, solicitando a devida regularização para liberação do pagamento;		Fiscal do Contrato	

Presidente Kennedy, 11 de novembro de 2025.

Juliana Araújo Ramos
Gerente de Planejamento e Risco

Geilson Paulino da Silva
Engenheiro Mecânico

Valdeis Correa Baiense
Representante da Secretaria Municipal de Transporte e Frota