MACRO PROCESSO DE ANÁLISE DE RISCOS
Vale-Refeição

APRESENTAÇÃO

A introdução à análise de riscos no contexto da nova lei de licitações é crucial para compreender e implementar efetivamente os processos licitatórios de maneira mais transparente e eficiente. Essa análise assume um papel crucial para antecipar, identificar e mitigar potenciais obstáculos que possam surgir ao longo do processo de contratação e execução do contrato.

Assim, este documento apresenta a análise dos riscos que envolvem o processo de **vale-refeição, conforme Resolução nº 006/2023, que dispõe sobre o Programa de Alimentação dos servidores do Poder Legislativo de Santana de Parnaíba**, nos moldes dos arts. 78, I, e 79, I, da Lei Federal nº 14.133/2021, a ser realizada por meio de credenciamento, visando identificar os possíveis riscos, ou seja, eventos futuros e incertos, que caso venha a ocorrer e possa causar algum prejuízo ao procedimento de contratação ou à regular execução do contrato.

Pontos-Chaves	Descrição
Transparência e Previsibilidade	Enfatiza a importância de divulgar informações de forma clara durante os processos licitatórios, destacando a análise de riscos como meio de antecipar possíveis desafios.
Planejamento Estratégico	Destaca a necessidade de incorporar a análise de riscos desde as fases iniciais do planejamento, possibilitando uma abordagem proativa na gestão das licitações e de contratos públicos.
Avaliação de Propostas	Sugere o uso da análise de riscos na fase de avaliação das propostas, identificando inconsistências e contribuindo para uma seleção mais informada e justa de licitantes.
Contratação e Execução	Enfatiza a importância da gestão de riscos durante a execução do contrato, permitindo ajustes conforme necessário para garantir a melhoria contínua nos fornecimentos e serviços prestados para a Câmara.

Os riscos foram separados por fases do processo, compreendendo: 1. Riscos do Processo de Contratação; 2. Riscos - Fase de Credenciamento/Licitação/Contratação e 3. Riscos – Fiscalização e Gestão do Contrato, sendo que para a classificação dos riscos, utilizou-se como fatores a probabilidade de ocorrência e o impacto caso ocorra, considerando uma escala de muito baixo (1) a muito alto (5), o resultado da multiplicação das duas vertentes define o nível de risco que vai de baixo a extremo, utilizando os seguintes parâmetros:

015 6

ESCALA DE VALORES

Escala de Probabilidade		
Descritor	**Descrição**	**Nível**
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.	3
Alta	**Provável.** De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	4
Muito Alta	**Praticamente certa.** De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	5

Escala de Impacto		
Descritor	**Descrição**	**Nível**
Muito baixa	**Mínimo** impacto nos objetivos do processo	1
baixa	**Pequeno** impacto nos objetivos do processo.	2
Média	**Moderado** impacto nos objetivos do processo, porém recuperável.	3
Alta	**Significativo** impacto nos objetivos do processo, de difícil reversão.	4
Muito Alta	**Catastrófico** impacto nos objetivos do processo, de forma irreversível.	5

A multiplicação entre os valores de probabilidade e impacto irá definir o nível de risco processual, ou seja, o provável impacto nos objetivos do processo organizacional.

NR (Nível de Risco) = **NP** (Nível de Probabilidade) **x NI** (Nível de Impacto)

Nível de Risco	
0 – 4,99	Risco Baixo - RB
5 - 11,99	Risco Médio - RM
12 – 19,99	Risco Alto - RA
20 -25	Risco Extremo

015 6

1) RISCOS DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Risco 1				
Elaboração de Estudo Preliminar insuficiente para a contratação				
Probabilidade Baixa (2)		**Impacto** Médio (3)		**Nível de Risco** **Médio (6)**
Causa	1. Falta de conhecimento do escopo.			
	2. Falta de funcionário com o conhecimento técnico necessário.			
	3. Falta de conhecimento de mercado e de possíveis soluções.			
	4. Falta de tempo hábil para elaboração do ETP.			
	5. Falhas na comunicação entre as partes interessadas podem levar a informações insuficientes ou conflitantes, resultando em um ETP que não reflete de maneira precisa as necessidades específicas da demanda.			
Dano potencial (consequência)	1. Possibilidade de falha na prestação do serviço.			
	2. Entrega do objeto em desacordo com a necessidade da Câmara.			
	3. Implicações legais, em razão de falta ou excesso de exigências para a contratação e posterior fiscalização e gestão do contrato.			
	4. Suspensão, revogação ou anulação da Licitação.			
	5. Se as especificações, os requisitos e a solução proposta no ETP não forem claros, a estimativa de custos e orçamentos pode ser imprecisa.			
	6. Licitação fracassada ou deserta.			

Respostas ao Risco	
Ação Preventiva	**Responsável**
1. Realizar uma ampla pesquisa sobre a demanda.	Área Requisitante e Comissão de Planejamento
2. Revisão minuciosa do Estudo Técnico Preliminar.	
3. Realização de treinamento aos responsáveis pela elaboração do ETP.	
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Revisão e Atualização no Estudo Técnico Preliminar.	Área Requisitante, Comissão de Planejamento e Superintendência
2. Solicitação de maior engajamento dos envolvidos na etapa de planejamento.	
3.Correção no Estudo Técnico Preliminar.	

0 15 6

Risco 2				
Falha na Elaboração do Termo de Referência				
Probabilidade Baixa (2)		**Impacto** Médio (3)		**Nível de Risco** **Médio (6)**

Causa	1. Falta de conhecimento do escopo.
	2. Falta de funcionário com o conhecimento técnico necessário.
	3. Falta de conhecimento sobre elaboração de TR.
	4. Falta de tempo hábil para elaboração do TR.
	5. Falhas na comunicação entre as partes interessadas podem levar a informações insuficientes ou conflitantes, resultando em um TR que não reflete de maneira precisa as necessidades do objeto.
	6. A ausência de processos adequados de revisão e validação do TR por partes especializadas ou por pessoas que não estiveram envolvidas na elaboração pode levar a omissões e erros.
Dano potencial (consequência)	1. Possibilidade de falha no fornecimento do objeto.
	2. Entrega do objeto em desacordo com a necessidade da Câmara.
	3. Implicações legais, em razão de falta ou excesso de exigências para a contratação e posterior fiscalização e gestão do contrato.
	4. Suspensão, revogação ou anulação da dispensa/licitação.
	5. Se as especificações e requisitos no TR não forem claros, pode ocorrer falhas nas etapas.
	6. Falta de interessados para o credenciamento.

Respostas ao Risco

Ação Preventiva	**Responsável**
1. Realizar uma ampla pesquisa sobre os itens contidos no TR.	Área Requisitante
2. Revisão minuciosa do Termo de Referência.	
3. Realização de treinamento aos responsáveis pela elaboração do Termo de Referência.	
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Revisão e Atualização no Termo de Referência.	Área Requisitante e Superintendência
2. Solicitação de maior engajamento dos envolvidos.	
3. Orientação/responsabilização dos envolvidos.	

2) RISCOS - FASE DE CREDENCIAMENTO/LICITAÇÃO/CONTRATAÇÃO

Risco 3				
Impugnação do Edital				
Probabilidade Baixa (2)		**Impacto** Médio (3)		**Nível de Risco** **Médio (6)**
Causa	1. falta de conhecimento do escopo. 2. Falta de tempo hábil para a elaboração do edital. 3. Requisitos mal definidos. 4. Restrições desnecessárias ou excessivas			
Dano potencial (consequência)	1. Atraso no processo. 2. Risco de suspender a licitação a "sine die". 3. Necessidade de abertura de novo processo.			

Respostas ao Risco	
Ação Preventiva	**Responsável**
1. Revisão minuciosa do Edital	Área Requisitante e Divisão de Compras e Licitações
2. Treinamento para a equipe de compras e licitações.	
3. Realização de estudo e consulta às jurisprudências e novas legislações aplicáveis.	
4. Incorporar as atualizações aplicáveis ao Edital.	
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Republicação do edital com as correções.	Divisão de Compras e Licitações
2. Orientação/responsabilização da área requisitante e a Divisão de Compras e Licitações.	Superintendência

0.15 6

Risco 4				
Término do Contrato atual sem um contrato novo assinado				
Probabilidade Baixa (2)		**Impacto** Médio (3)		**Nível de Risco** **Médio (6)**
Causa	1. Prazo mais demorado que o pregão por exemplo, por motivo de Lei. 2. Procedimento auxiliar das licitações "novo", demandando maior tempo dos servidores para realização do processo.			
Dano potencial (consequência)	1. Atraso no início do serviço. 2. Ficar temporariamente sem o benefício.			

Respostas ao Risco	
Ação Preventiva	**Responsável**
1. Consulta ao Jurídico da Câmara para auxílio e não retardar o processo.	Procuradoria Jurídica
2. Pesquisas sobre especificidades do procedimento auxiliar a ser utilizado.	Divisão de Compras e Licitações e Comissão de Contratação
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Solicitação de maior engajamento dos envolvidos.	Superintendência
2. Assinar um aditamento do contrato atual com cláusula de encerramento após a celebração dos novos contratos provenientes do credenciamento.	Divisão de Compras e Licitações e Superintendência.

015 6

Risco 5				
Falta de interesse das participantes				
Probabilidade Muito baixa (1)		**Impacto** Médio (3)		**Nível de Risco** **Baixo (3)**
Causa	1. Edital restritivo.			
	2. Disponibilidade do edital insuficiente para empresas apresentarem seu portfólio.			
Dano potencial (consequência)	1. Necessidade de republicação e Licitação/credenciamento deserto.			
	3. Suspensão/anulação do processo.			

Respostas ao Risco	
Ação Preventiva	**Responsável**
1. Elaborar Checklist.	Agente de Contratação e Comissão de Contratação
2. Treinar os servidores.	
3. Estabelecer rotinas de ações necessárias.	
4. Conhecimento das Leis e diretrizes para minimizar falhas.	
5. Pleno conhecimento do edital.	
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Orientação/responsabilização dos envolvidos.	Superintendência
2. Solicitação de maior engajamento dos envolvidos.	

0 15 6

015 6

Risco 6				
Falhas da comissão de contratação				
Probabilidade Muito baixa (1)		**Impacto** Médio (3)		**Nível de Risco** **Baixo (3)**

Causa	1. Falta de treinamento da comissão.
	2. Condução do credenciamento em desconformidade com prazos e regras do edital.
	3. Falta de conhecimento de jurisprudência de atualização de entendimento de doutrinas.
	4. Falta de conhecimento de manuseio do portal eletrônico.
Dano potencial (consequência)	1. Questionamentos que poderão retardar o processo.
	2. Recursos que poderão retardar o processo.

Respostas ao Risco	
Ação Preventiva	**Responsável**
1. Elaborar Checklist.	Comissão de Contratação
2. Realização de treinamentos.	
3. Estabelecer rotinas de ações necessárias.	
4. A comissão ter pleno conhecimento das funcionalidades do portal eletrônico.	
5. Pleno conhecimento do edital.	
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Orientação/responsabilização da comissão de contratação.	Superintendência
2. Solicitação de maior engajamento dos envolvidos.	

0-15 6

3) RISCOS – FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DO CONTRATO

Risco 7				
Excesso de pedidos de troca de empresa credenciada				
Probabilidade Muito baixa (1)		**Impacto** Muito baixo (1)		**Nível de Risco** **Baixo (1)**
Causa	1. Edital de Credenciamento mal formulado que possibilita essa condição			
	2. Procura por empresa que melhor atende ao interesse do servidor			
Dano potencial (consequência)	1. Possibilidade de assinaturas de novos contratos ao decorrer do serviço (excesso de contratos).			
	2. Sobrecarga dos departamentos envolvidos.			
	3. Possíveis falhas na fiscalização pelo excesso de alterações contratuais.			

Respostas ao Risco	
Ação Preventiva	**Responsável**
1. Realização de treinamento para procedimento auxiliar previsto na Lei n° 14.133/2021	Superintendência
2. Prever no TR/edital de credenciamento prazo mínimo para possibilidade de troca de empresa credenciada	Superintendência e Comissão de Contratação
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Solicitação de maior engajamento dos envolvidos	Superintendência
2. Solicitar as correções necessárias e aguardar a resolução	

015 6

Risco 8			
Falha na fiscalização do contrato			
Probabilidade Muito baixa (1)		**Impacto** Médio (3)	**Nível de Risco** **Baixo (3)**
Causa	1. Possibilidade de "várias" empresas aptas para assinatura do Contrato		
Dano potencial (consequência)	1. Mais de 1 (um) contrato para ser gerenciado.		
	2. Processo mais complexo e extenso para recebimento da nota fiscal, fiscalização e pagamento.		

Respostas ao Risco	
Ação Preventiva	**Responsável**
1. Treinar os servidores tanto para fiscalização quanto para a gestão de contratos	Fiscal e Gestor do Contrato
2. Estabelecer rotinas de ações necessárias	
4. Elaborar plano de ação para gerência de mais de 1 contrato para o mesmo objeto	
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Orientação/responsabilização dos envolvidos	Fiscal, Gestor do Contrato e Superintendência
2. Solicitação de maior engajamento da fiscalização e gestão do contrato.	Superintendência

Risco 9				
Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS da Contratada.				
Probabilidade Muito Baixa (1)		**Impacto** Médio (3)		**Nível de Risco** **Baixo (3)**
Causa	1. Falta de conhecimento técnico sobre o escopo.			
	2. Desatenção no ato da conferência dos documentos.			
	3. Falta de tempo hábil para a fiscalização e gestão do contrato.			
	4. Atraso no envio da documentação pelo contratado.			
Dano potencial (consequência)	1. Responsabilização solidária da Administração, culminando em implicações legais.			
	2. Possibilidade de prejuízos financeiros à Câmara por sermos solidários, conforme item 1 acima.			

Respostas ao Risco	
Ação Preventiva	**Responsável**
1. Realização de treinamento aos fiscais e gestor do contrato.	Superintendência
2. Ter conhecimento dos documentos necessários ao cumprimento das obrigações.	Fiscal e Gestor do Contrato
3. Ter conhecimento das atribuições pertinentes a sua função, conforme instituída em Resolução, Decreto e Legislação aplicável.	
4. Estabelecer modelos e rotinas de acompanhamento contratual.	
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Realizar os registros pertinentes a fiscalização e gestão, se for o caso, notificar e se necessário aplicar sanções ao contratado.	Fiscal, Gestor do Contrato e Superintendência
2. Solicitação de maior engajamento da fiscalização e gestão do contrato.	Superintendência
3. Orientação/responsabilização dos envolvidos.	

015 6

Risco 10		
Falha no recebimento do Objeto		
Probabilidade Muito baixa (1)	**Impacto** Alto (4)	**Nível de Risco** **Baixo (4)**
Causa	1. Falta de conhecimento técnico sobre o escopo. 2. Desatenção no ato da conferência do recebimento dos cartões. 3. Falta de registro das ocorrências no contrato.	
Dano potencial (consequência)	1. Objeto em desacordo com a necessidade da Câmara. 2. Possibilidade de prejuízos administrativos, operacionais e financeiros à Câmara.	

Respostas ao Risco	
Ação Preventiva	**Responsável**
1. Realização de treinamento aos fiscais e gestor do contrato.	Superintendência
2. Ter conhecimento das condições necessárias para a realização do recebimento.	Fiscal e Gestor do Contrato
3. Emissão dos documentos e termos circunstanciados necessários para o recebimento.	
4. Estabelecer modelos e rotinas de acompanhamento contratual.	
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Realizar os registros pertinentes a fiscalização e gestão, se for o caso, notificar e, se necessário, aplicar sanções ao contratado.	Fiscal, Gestor do Contrato e Superintendência
2. Solicitar as correções necessárias e aguardar a resolução para a emissão do recebimento definitivo.	

015 6

Risco 11				
Não manutenção da rede credenciada mínima durante a execução (empresas que operem pelo arranjo fechado)				
Probabilidade Média (3)		**Impacto** Médio (3)		**Nível de Risco** **Médio (9)**
Causa	1. Falha das empresas que assinarem contrato.			
	2. Decisão das empresas por motivos financeiros, estratégicos ou má gestão.			
	3. Falta de cláusulas claras no edital que obriguem as empresas a manter a rede credenciada mínima durante a execução.			
Dano potencial (consequência)	1. Servidores terão dificuldade na utilização do benefício refeição.			
	2. Insatisfação dos servidores pela redução da disponibilidade de estabelecimentos aptos à utilização do benefício.			
	3. Comprometimento da finalidade do benefício alimentação/refeição em razão da limitação da rede credenciada disponível.			
	4. Possibilidade de prejuízos administrativos, operacionais e financeiros à Câmara.			

Respostas ao Risco	
Ação Preventiva	**Responsável**
1. Estabelecer cláusulas no edital e contratos que obriguem as empresas a manterem a rede credenciada mínima durante toda a execução contratual.	Divisão de Compras e Licitações
2. Estabelecer penalidades cabíveis em caso de ocorrência constatada.	Fiscal e Gestor do Contrato
4. Estabelecer modelos e rotinas de acompanhamento contratual.	
Ação de Contingência	**Responsável**
1. Realizar os registros pertinentes a fiscalização e gestão, se for o caso, notificar e, se necessário, aplicar sanções ao contratado.	Fiscal, Gestor do Contrato, Superintendência e Procuradoria Jurídica
2. Intensificação da fiscalização contratual e monitoramento da rede credenciada disponibilizada.	
2. Solicitar as correções necessárias e restabelecimento da rede credenciada mínima, ou ainda, aplicando penalidades/rescisão contratual.	

4) AVALIAÇÃO DOS RISCOS – MAPA DE RISCOS

015 6

Fase	Quant. Risco	Detalhamento do Risco	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco
Processo de Contratação	Risco 1	Elaboração de Estudo Preliminar insuficiente para a contratação	2	3	6 - (Médio)
Processo de Contratação	Risco 2	Falha na Elaboração do Termo de Referência	2	3	6 - (Médio)
Credenciamento / Licitação / Contratação	Risco 3	Impugnação do Edital	2	3	6 - (Médio)
Credenciamento / Licitação / Contratação	Risco 4	Prazo do processo de Credenciamento	2	3	6 - (Médio)
Credenciamento / Licitação / Contratação	Risco 5	Falta de interesse das participantes	1	3	3 - (Baixo)
Credenciamento / Licitação / Contratação	Risco 6	Falha da comissão de contratação	1	3	3 - (Baixo)
Fiscalização e Gestão do Contrato	Risco 7	Excesso de pedidos de troca de empresa credenciada	1	1	1 - (Baixo)
Fiscalização e Gestão do Contrato	Risco 8	Falha na fiscalização do contrato	1	3	3 - (Baixo)
Fiscalização e Gestão do Contrato	Risco 9	Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e com FGTS da Contratada.	1	3	3 - (Baixo)
Fiscalização e Gestão do Contrato	Risco 10	Falha no recebimento do Objeto	1	4	4 - (Baixo)
Fiscalização e Gestão do Contrato	Risco 11	Não manutenção da rede credenciada mínima durante a execução (arranjo fechado)	3	3	9 - (Médio)

Nota-se que de acordo com o Mapa de Riscos foram identificados para este objeto 11 (onze) riscos, sendo que desses, 5 (cinco) foram classificados como riscos de nível médio (riscos 1; 2; 3, 4 e 11) e 6 (seis) foram classificados como risco de nível baixo (riscos 5; 6; 7; 8; 9 e 10).

Assim, com base nos riscos apontados, deverão ser tomadas as providências necessárias, na medida do possível, para que esses riscos sejam tratados, seja por meio de redução, mitigação, compartilhamento e até mesmo aceitação dos riscos, priorizando aqueles com níveis mais elevados, neste caso os

de nível médio, para aumentar a chance de sucesso no processo de contratação e consequentemente da gestão e fiscalização do contrato.

Observação: Por tratar-se de um tema complexo e novo para a Câmara, utilizou como fonte norteadora para compreender os conceitos, porém abordando o mapeamento, os parâmetros e a classificação dos riscos de maneira mais **"simples"**, a Metodologia de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral da União - CGU, disponível em https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/74049/1/Metodologia_de_riscos_2_0.pdf, assim conforme forem sendo realizadas as análises aprimoramentos os conhecimentos teóricos e práticos sobre esse assunto.

Santana de Parnaíba, 01º de abril de 2026.

Comissão de Planejamento

Vanessa Peverari Calegario
Coordenadoria de Fiscalização e Gestão de Contratos

Patrícia Machado
Procuradora Jurídica

Cíntia Pereira Marques Macedo
Divisão de Compras e Licitações

Área Requisitante

Ivone Rodrigues de Almeida
Coordenadora de Gestão de Pessoas

Flávia Espanhol dos Santos
Agente Administrativo
Coordenadoria de Gestão de Pessoas