



RIO BRANCO DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL

Capital do Cimento

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR - ETP - ANEXO I - Mapa de Riscos

Fase de Análise: PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO											
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO					AVALIAÇÃO DOS RISCOS						
EVENTO DE RISCO		CAUSA	EFEITO/ CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA	RISCO INERENTE			RESPOSTA AO RISCO	SISTEMAS DE CONTROLE		
					Probabilidade	Impacto	Nível de Risco		DESCRIÇÃO DO CONTROLE PREVENTIVO	DESCRIÇÃO DA CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Ausência de Justificativa da Contratação	Falha na elaboração do documentos de Formalização da Demanda pelo setor requisitante.	Dificuldade de planejamento da contratação pela Unidade Gestora, devido a ausência de informações necessárias.	Conformidade Legal	Baixa	Muito Leve	D	Risco Controlável	A elaboração do ETP utilizando modelos padronizados.	Somente se inicia processo de planejamento da contratação mediante a ajustes do setor demandante no Formulário de Formalização da Demanda.	Gestor e Fiscal de Contrato
2	Extrapolamento dos prazos internos para finalização do Estudo Preliminar.	Ausência de procedimento interno para elaboração de Estudos Preliminares ou equipe sobrecarregada.	Atraso na finalização do Termo de Referência e, consequentemente, atraso no processo licitatório.	Operacional	Alta	Severo	A	Ação Imediata - Eliminar	Implementar Procedimento Operacional Interno para controlar os prazos de estudo e planejamento e contratação de consultoria em TI.	Realizar uma contratação emergencial ou realizar pagamento por indenização a prestadora atual.	Gestor e Fiscal de Contrato
3	Elaboração de Estudo Preliminar insuficiente para a contratação.	Falta de capacitação da equipe de Planejamento da Contratação nos requisitos legais aplicáveis.	Contratação com falhas de especificação; Necessidade de aditivo contratual;	Operacional	Média	Severo	B	Ação de Médio e Curto Prazo	contratação de consultoria em TI especializada em contratações e treinamento da equipe para planejamento futuro.	Implementar plano de treinamento nas áreas de planejamento de contratação, bem como em análise de requisitos legais aplicáveis.	Gestor e Fiscal de Contrato



RIO BRANCO DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL

Capital do Cimento

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR - ETP - ANEXO I - Mapa de Riscos

Fase de Análise: PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO											
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO					AVALIAÇÃO DOS RISCOS						
EVENTO DE RISCO		CAUSA	EFEITO/ CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA	RISCO INERENTE			RESPOSTA AO RISCO	SISTEMAS DE CONTROLE		
					Probabilidade	Impacto	Nível de Risco		DESCRIÇÃO DO CONTROLE PREVENTIVO	DESCRIÇÃO DA CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
4	Análise de custo orçamentário de contratação deficiente para a aquisição em questão	Falha da equipe técnica responsável pelo levantamento dos quantitativos, composições de custo das aquisições finais	Aditivos Contratuais	Operacional	Baixa	Moderado	C	Monitoramento e Gestão	Orçamento completo realizado apenas pelo setor capacitado e capacitação dos servidores da DETEC em metodologias e ferramentas para elaboração de orçamentos.	Solicitar ao Depto de compras apoio técnico a atuar nas análises técnicas dos custos operacionais antes de envio para processo licitatório, sempre se baseando nos preços em fontes de preços confiáveis.	Gestor e Fiscal de Contrato
5	Ausência de Empresas interessadas em participar do processo de licitação (deserta).	Plano de contratação com requisitos orçamentários insuficientes, levando a subprecificação.	Subpreço das aquisições, ocasionando licitação deserta ou fracassada.	Operacional	Média	Severo	B	Ação de Médio e Curto Prazo	Elaborar orçamento estimativo que reflita a realidade de preços praticados no mercado para o objeto a ser contratado.	As medidas adotadas são suficientes para evitar a materialização do evento de risco e realizar dispensa emêrgencial	Gestor e Fiscal de Contrato
6	Levantamentos de módulos e rotinas insuficiente	Ausencia de indicação da comissão para a contratação do módulo ou rotina	Área da entidade desatendida pela ausência do módulo ou rotina	Operacional	Baixa	Moderado	C	Monitoramento e Gestão	Revisão das necessidades de cada entidade pelos representantes da comissão.	Realizar aditivo de contrato	Gestor e Fiscal de Contrato



RIO BRANCO DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL
Capital do Cimento

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR - ETP - ANEXO I - Mapa de Riscos

Fase de Análise: PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO					AVALIAÇÃO DOS RISCOS						
EVENTO DE RISCO		CAUSA	EFEITO/ CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA	RISCO INERENTE			RESPOSTA AO RISCO	SISTEMAS DE CONTROLE		
					Probabilidade	Impacto	Nível de Risco		DESCRIÇÃO DO CONTROLE PREVENTIVO	DESCRIÇÃO DA CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Atrasos nos pagamentos das medições, acima dos prazos legais definidos por Lei, ocasionando o retardo na entrega dos serviços	Ausência de previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das etapas a serem executadas no exercício financeiro em curso.	Interrupção da execução contratual, e retardo na entrega dos serviços	Orçamentário	Baixa	Severo	B	Ação de Médio e Curto Prazo	Enviar Estudo Preliminar de Contratação para a Secretaria responsável, previamente,para indicar a disponibilidade orçamentária. Iniciar o Termo de Referência para contratação mediante a previsão de existência de recursos orçamentários para a execução do cronograma físico financeiro de desembolso. Só Iniciar processo licitatório com previsão orçamentária para o contrato no plano plurianual.	O Estudo Preliminar deverá ser enviado previamente para a Unidade Gestora, com a finalidade de analisar a disponibilidade orçamentária, e autorizar ou não a continuidade do processo de contratação.	Gestor e Fiscal de Contrato



RIO BRANCO DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL
Capital do Cimento

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR - ETP - ANEXO I - Mapa de Riscos

Fase de Análise: FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATO											
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO					AVALIAÇÃO DOS RISCOS						
EVENTO DE RISCO		CAUSA	EFEITO/ CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA	RISCO INERENTE			RESPOSTA AO RISCO	SISTEMAS DE CONTROLE		
					Probabilidade	Impacto	Nível de Risco		DESCRIÇÃO DO CONTROLE PREVENTIVO	DESCRIÇÃO DA CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Não cumprimento do ANS: A contratada não atende aos prazos de resposta ou solução para chamados abertos, especialmente os de nível crítico.	Falha na infraestrutura do fornecedor; equipe de suporte subdimensionada; falha no processo de registro de chamados.	Paralisação de serviços essenciais (Saúde, Finanças); prejuízo à imagem da Prefeitura; perda de produtividade dos servidores.	Operacional	Média	Severo	B	Ação de Médio e Curto Prazo	1. Validar rigorosamente as ferramentas de chamado e monitoramento na PoC; 2. Realizar reuniões de acompanhamento mensais com a contratada para avaliar os indicadores do ANS.	. Aplicar rigorosamente as penalidades (perda de pontos e glosas) previstas no contrato; 2. Notificar formalmente a empresa para regularização, sob pena de rescisão contratual.	Fiscal do Contrato / Gestor do Contrato
2	Relatórios de ANS imprecisos ou manipulados: A contratada apresenta relatórios que não refletem a real disponibilidade dos links ou os tempos de atendimento.	Falha ou má-fé no sistema de monitoramento/chamados da contratada; falta de transparência nos dados.	Pagamento indevido por um serviço não prestado a contento; perda do controle sobre a qualidade do contrato; prejuízo ao erário.	Operacional	Baixa	Leve	D	Risco Controlável	1. Exigir na PoC que as ferramentas permitam a extração de relatórios brutos (logs) e não apenas consolidados; 2. Utilizar os e-mails de alerta automático de queda como contraprova para auditoria.	1. Reter o pagamento da fatura até a apresentação de relatórios corrigidos e auditáveis; 2. Realizar auditoria por amostragem, cruzando os relatórios com os registros de e-mail e as percepções dos usuários.	Fiscal do Contrato / Gestor do Contrato



RIO BRANCO DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL
Capital do Cimento

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR - ETP - ANEXO I - Mapa de Riscos

Fase de Análise: FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATO											
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO					AVALIAÇÃO DOS RISCOS						
EVENTO DE RISCO		CAUSA	EFEITO/ CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA	RISCO INERENTE			RESPOSTA AO RISCO	SISTEMAS DE CONTROLE		
					Probabilidade	Impacto	Nível de Risco		DESCRIÇÃO DO CONTROLE PREVENTIVO	DESCRIÇÃO DA CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
3	Diluição de responsabilidade com subcontratada: Ocorre uma falha em um ponto atendido por subcontratada (Lote 1) e a contratada principal tenta transferir a culpa ou o prazo de solução.	Falta de alinhamento contratual entre a contratada principal e a subcontratada; falta de gestão da contratada principal sobre seus parceiros.	Atraso na solução de problemas em pontos críticos; desgaste na comunicação com a fiscalização; descumprimento do ANS.	Operacional	Média	Severo	B	Ação de Médio e Curto Prazo	1. Exigir, na fase de habilitação, a apresentação do contrato de solidariedade entre a contratada principal e a subcontratada, com menção explícita ao ANS do nosso contrato. Limitar a possibilidade de subcontratação em 15%	1. Ignorar a justificativa e aplicar as penalidades do ANS diretamente à contratada principal, que é a única responsável legal perante a Prefeitura; 2. Notificar a contratada principal sobre a falha de gestão de seus parceiros.	Gestor / Fiscal do Contrato
4	Atraso ou recusa na ativação de novos pontos: A contratada alega dificuldades técnicas ou logísticas para cumprir os prazos de ativação de novos pontos (especialmente os de expansão e os outdoor).	Falta de planejamento da contratada; dificuldade de negociação com a Copel para novos pontos; tentativa de evitar locais menos lucrativos.	Atraso no cronograma de projetos estratégicos (Muralha Digital, totens); incapacidade de inaugurar novas unidades da Prefeitura (UBS, CMEIs) com conectividade.	Operacional	Baixa	Massivo	B	Ação de Médio e Curto Prazo	1. Manter um registro formal de todas as solicitações de novos pontos, com a data exata do pedido; 2. Realizar uma reunião de alinhamento com a contratada a cada nova solicitação para confirmar o cronograma e os responsáveis.	1. Notificar formalmente a contratada pelo descumprimento do prazo contratual (Req. 5.4); 2. Iniciar processo administrativo para aplicação das sanções cabíveis por inexecução parcial do contrato.	Gestor / Fiscal do Contrato



RIO BRANCO DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL
Capital do Cimento

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR - ETP - ANEXO I - Mapa de Riscos

Fase de Análise: FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATO											
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO					AVALIAÇÃO DOS RISCOS						
EVENTO DE RISCO		CAUSA	EFEITO/ CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA	RISCO INERENTE			RESPOSTA AO RISCO	SISTEMAS DE CONTROLE		
					Probabilidade	Impacto	Nível de Risco		DESCRIÇÃO DO CONTROLE PREVENTIVO	DESCRIÇÃO DA CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
5	Disputa recorrente sobre a classificação de chamados: A contratada contesta frequentemente a classificação de prioridade dos chamados (ALTA, MÉDIA, BAIXA) ou solicita de forma excessiva a reclassificação para "Improcedente".	Tentativa da contratada de evitar penalidades do ANS; falha de comunicação ou diagnóstico de ambas as partes.	Desgaste na relação com o fornecedor; aumento da carga administrativa sobre o fiscal do contrato para mediar disputas; perda de tempo na solução de problemas reais.	Operacional	Baixa	Leve	D	Risco Controlável	1. Criar um "Manual de Classificação de Chamados" interno no DETEC, com exemplos práticos, para padronizar a abertura dos chamados; 2. Exigir na PoC que o sistema de chamados tenha campos claros e obrigatórios para justificar cada classificação.	1. Utilizar o poder de decisão do fiscal do contrato para aprovar ou negar as solicitações de reclassificação, com base nas evidências apresentadas; 2. Em caso de impasse recorrente, convocar uma reunião formal com o gestor do contrato e o representante legal da empresa para alinhar os procedimentos.	Gestor / Fiscal do Contrato



ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR - ETP - ANEXO I - Mapa de Riscos

Fase de Análise: FISCALIZAÇÃO E GESTÃO DE CONTRATO											
IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS DE RISCO					AVALIAÇÃO DOS RISCOS						
EVENTO DE RISCO		CAUSA	EFEITO/ CONSEQUÊNCIA	CATEGORIA	RISCO INERENTE			RESPOSTA AO RISCO	SISTEMAS DE CONTROLE		
					Probabilidade	Impacto	Nível de Risco		DESCRIÇÃO DO CONTROLE PREVENTIVO	DESCRIÇÃO DA CONTINGÊNCIA	RESPONSÁVEL
6	Dificuldade na fiscalização dos requisitos de redundância: Após a implantação, torna-se difícil para o DETEC auditar se as rotas de fibra do link de 10Gb e do link de internet são, de fato, fisicamente independentes.	Falta de acesso a ferramentas especializadas (como OTDR); relatórios de instalação genéricos fornecidos pela contratada.	Pagamento por uma solução de alta disponibilidade que, na prática, não existe ("falsa redundância"), deixando a Prefeitura vulnerável a uma falha única que pode derrubar toda a rede.	Operacional	Baixa	Moderado	C	Monitoramento e Gestão	1. No ato do recebimento definitivo do serviço, exigir da contratada a entrega da documentação de "as-built" das rotas, conforme previsto no item 10.7 do ETP, e arquivá-la formalmente no processo.	1. Em caso de suspeita ou durante uma auditoria, notificar a contratada a realizar, na presença do fiscal, um teste de continuidade ou uma nova certificação com OTDR para comprovar a rota; 2. Se a não conformidade for comprovada, aplicar as sanções por descumprimento de requisito técnico essencial.	Gestor / Fiscal do Contrato



RIO BRANCO DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL

Capital do Cimento

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR - ETP - ANEXO I - Mapa de Riscos

AVALIAÇÃO DOS RISCOS INERENTES AO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS				
ESCALA QUALITATIVA DE PROBABILIDADES				
Aspectos Avaliativos				
Improvável. Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação de processos de contratação	Rara. Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores de processos de contratação	Possível. Evento deve ocorrer em algum momento, é esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido em contratação	Provável. Evento provavelmente ocorra na maioria das circunstâncias. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores de processos de contratação	Praticamente certa. Eventos se reproduz seguidamente, de maneira assídua, numerosa e não raro de modo acelerado. Interfere de modo claro no ritmo das atividades, sendo evidentes mesmo para os que conhecem pouco o processo de contratação
Baixa	Média	Alta	Muito Alta	Elevada
1	2	3	4	5
ESCALA QUALITATIVA DE IMPACTO				
Aspectos Avaliativos				
Mínimo impacto nos objetivos. Não afeta os objetivos. Evento cujo impacto pode ser absorvido por meio de atividades normais, com pouco ou nenhum impacto nas metas	Pequeno impacto. Evento cujas consequências podem ser absorvidas, mas carecem de esforço da gestão para minimizar o impacto sobre a contratação. Determina ações de caráter orientativo	Moderado impacto. Evento significativo que pode ser gerenciado em circunstâncias normais, mas determina ações de caráter corretivo. Prejudica o alcance dos objetivos estratégicos	Significativo impacto. Evento crítico, mas que com a devida gestão pode ser suportado. Prejudica o alcance da missão das entidades municipais e exige a intervenção da Alta Administração. Produz impacto direto sobre a contratação	Catastrófico impacto. Evento com potencial para levar a contratação ao colapso, determinando a interrupção do processo.
Muito Leve	Leve	Moderado	Severo	Massivo
1	2	3	4	5



Mapa de Risco

Mapa de Risco							
Probabilidade	Elevada	5	B	B	A	A	A
	Muito Alta	4	C	B	B	A	A
	Alta	3	D	C	B	A	A
	Média	2	D	D	C	B	A
	Baixa	1	D	D	C	B	B
			1	2	3	4	5
			Muito Leve	Leve	Moderado	Severo	Massivo
Impacto							



RIO BRANCO DO SUL
PREFEITURA MUNICIPAL

Capital do Cimento

ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR - ETP - ANEXO I - Mapa de Riscos

CATEGORIA DE RISCO	
Operacional	Eventos que podem comprometer as atividades do órgão ou entidade, normalmente associados a falhas, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestrutura e sistemas.
Orçamentário	Eventos que podem comprometer a capacidade do órgão de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização do processo licitatório e, conseqüentemente, atrasos nas contratações de serviços técnicos.
Conformidade Legal	Eventos derivados de alterações legislativas ou normativas que podem comprometer as atividades das entidades municipais
Imagem	Eventos que podem comprometer a confiança da sociedade (parceiros, clientes, etc), na instituição.

RESPOSTA AO RISCO		
A	Ação Imediata - Eliminar	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. As ações de tratamento devem ser imediatas para eliminar a causa e/ou efeitos. Indica um nível de risco absolutamente inaceitável e que nenhuma opção de resposta foi identificada para reduzir a probabilidade e o impacto a nível aceitável.
B	Ação de Médio e Curto Prazo	Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos a níveis aceitáveis, ou ambos sobre o processo de contratação de serviços técnicos. Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta de redução a curto prazo, considerando a necessidade de evitar a ocorrência de falhas no Planejamento da Contratação. Necessita da adoção de medidas para reduzir a probabilidade ou impacto dos riscos, ou ambos sobre o processo de contratação.
C	Monitoramento e Gestão	Compartilhar a responsabilidade à terceiros para gerenciar o risco e suportar o impacto. Indica que o risco residual será reduzido a um nível compatível com a tolerância a riscos, ou aceitável. Os controle já existentes nas entidades municipais e precisam ser mantidos ou aperfeiçoados.
D	Risco Controlável	Não se faz necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes. Verificar a possibilidade de retirar controles considerados desnecessários. Indica que o risco inerente já está dentro da tolerância a risco, onde há possíveis oportunidades de contratação que podem ser melhor viabilizadas.