MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

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 de Gerenciamento de Riscos 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.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos potenciais, as possíveis ações preventivas e contingências, bem como a identificação de responsáveis pela ação.

Após a identificação e classificação, deve-se executar uma análise qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa dos riscos é realizada por meio da classificação escalar da probabilidade e do impacto, conforme a tabela de referência a seguir.

Escala de Probabilidade		
Descritor	**Descrição**	**Valor**
Baixa	Evento causal e inesperado, sem histórico de ocorrência.	5
Média	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	10
Alta	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido.	15

Escala de Impacto		
Descritor	**Descrição**	**Valor**
Baixa	Danos que não comprometem o processo/serviço devem ser catalogados nos relatórios pós contratuais com vistas a novo planejamento.	5
Média	Danos que comprometem parcialmente o processo/serviço, atrasando ou interferindo em sua qualidade.	10
Alta	Danos que comprometem a essência do processo/serviço, impedindo-o de seguir seu curso.	15

1.4. Descrição dos impactos:

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

PROBABILIDADE				
	ALTA (15)	75	150	225
	MÉDIA (10)	50	100	150
	BAIXA (5)	25	50	75
		BAIXO (5)	MÉDIO (10)	ALTO (15)
		IMPACTO DE RISCO		

Ressalta-se que as relações de riscos elencados neste Mapa de Gestão de Riscos não são exaustivas, sendo possíveis e desejáveis a inclusão de itens a serem analisados para a boa consecução da contratação.

1 - RISCOS RELACIONADOS AO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

RISCO 1.1 : FALTA DE CLAREZA QUANTO ÀS DEMANDAS A SEREM DESENVOLVIDAS						
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( )	Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	( )	Média	(x)	Alta
Dano:						
1	Atraso na elaboração da contratação; solução não atende aos objetivos desejados					

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	Realizar Estudo Técnico Preliminar acurado.	Equipe de planejamento da contratação
2	Garantir a participação dos integrantes requisitantes no processo de contratação.	Equipe de planejamento da contratação; Secretarias.

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Avaliar o grau de insuficiência e refletir sobre a abertura de novo processo	Requisitante técnico

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

	licitatório.	

RISCO 1.2 : NÃO REALIZAR AMPLA PESQUISA DE MERCADO DURANTE O ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR DA CONTRATAÇÃO					
Probabilidade:	( )	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Impacto:	( )	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Dano:					
1	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.				

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	Realizar estudo comparativo entre várias soluções presentes no mercado	Equipe de planejamento da contratação.
2	Elaborar Estudo Técnico Preliminar robusto, que apresente estudo comparativo realizado.	Equipe de planejamento da contratação.
3	Efetuar levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultar sítios da internet, de modo a buscar o maior número possível de fontes.	Equipe de planejamento da contratação.

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	-	-

RISCO 1.3 : NÃO APROVAÇÃO DO TERMO DE REFERÊNCIA					
Probabilidade:	(x)	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	( )	Baixa	( )	Média	(x) Alta
Dano:					
1	Não ser possível realizar contratação.				

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	Reunião com autoridades superiores para sensibilização e aprovação do Termo de Referência	Equipe de planejamento da contratação.
2	Análise para possíveis adequações no Termo de Referência.	Equipe de planejamento da contratação.

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Reuniões com os requisitantes.	Equipe de planejamento da contratação

RISCO 1.4: INDISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA FRENTE A VALORES ORÇADOS NOS PRIMEIROS LEVANTAMENTOS DE MERCADO (AUSÊNCIA DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS OU FINANCEIROS)					
Probabilidade:	(x)	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	( )	Baixa	( )	Média	(x) Alta
Dano:					
1	Impossibilidade de contratar a solução.				

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	Reservar dotação orçamentária adequada.	Contabilidade/Equipe de planejamento da contratação

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Realizar Planejamento orçamentário a fim de realizar a aquisição da solução apresentada.	Contabilidade/Equipe de planejamento da contratação

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

RISCO 1.5 : FALHAS OU ERROS NA ESPECIFICAÇÃO TÉCNICA					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	( )	Média	(x) Alta
Dano:					
1	Comprometimento parcial ou total da finalidade da contratação				

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*
1	Consultar contratações similares para elaborar o Estudo Técnico Preliminar	Equipe de planejamento da contratação
2	Consultar fornecedores durante a elaboração do Estudo Técnico Preliminar	Equipe de planejamento da contratação
3	Realizar revisão crítica do Estudo Técnico Preliminar.	Equipe de planejamento da contratação.

Id	*Ação de Contingência*	*Responsáveis*
1	Corrigir a especificação técnica	Equipe de planejamento da contratação
2	Cancelar ou revogar a licitação e republicar o edital	Autoridade competente.

RISCO 1.6 : PESQUISAS DE MERCADO INSUFICIENTES OU COM PROBLEMAS					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	( )	Média	(x) Alta
Dano:					
1	Contrato sobre precificado ou inexequível. Licitação fracassada ou deserta.				

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*
1	Seguir os normativos vigentes aplicáveis à pesquisa de mercado.	Equipe de planejamento da contratação
2	Realizar pesquisa de preço.	Equipe de planejamento da contratação
3	Utilizar diversas fontes de preços.	Equipe de planejamento da contratação.

Id	*Ação de Contingência*	*Responsáveis*
1	Realizar ou revalidar a pesquisa de mercado	Equipe de planejamento da contratação
2	Cancelar ou revogar a licitação e republicar o edital	Autoridade competente.

RISCO 1.7 : ESTABELECIMENTO DE REQUISITOS NÃO ALINHADOS À REAL NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO.					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	( )	Média	(x) Alta
Dano:					
1	Contratação não atender às necessidades de negócio; questionamentos por parte dos interessados; atraso na Solução.				

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*
1	Envolver os requisitantes integrantes em todas as etapas da contratação.	Equipe de planejamento da contratação.
2	Justificar os requisitos definidos no Estudo Técnico Preliminar, tendo com base o princípio da motivação.	Equipe de planejamento da contratação.
3	Definir todos os requisitos relevantes para o atendimento à necessidade da contratação, de forma que seja possível aferir, com a maior exatidão possível, os preços e os prazos inerentes à contratação	Equipe de planejamento da contratação.

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

4	Exigir somente os requisitos indispensáveis para o alcance dos benefícios pretendidos, a fim de maximizar a competitividade.	Equipe de planejamento da contratação
5	Solicitar requisitos de negócio que estejam efetivamente validados com as áreas finalísticas.	Secretarias requisitantes.

Id	*Ação de Contingência*	*Responsáveis*
1	-	-

RISCO 1.8 : DIMENSIONAMENTO DE PRODUTOS AQUÉM OU ALÉM DO NECESSÁRIO.					
Probabilidade:	*( )*	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Dano:					
1	Desperdício de recursos financeiros				

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*
1	Fundamentar, no Estudo Técnico Preliminar, a estimar do quantitativo de produtos/serviços necessárias para a solução.	Equipe de planejamento da contratação.
2	Fundamentar os produtos a serem desenvolvidos.	Equipe de planejamento da contratação.

Id	*Ação de Contingência*	*Responsáveis*
1	Diagnosticar a falha no dimensionamento.	Equipe de planejamento da contratação.
2	Redimensionar a necessidade de contratação.	Equipe de planejamento da contratação.
3	Realizar nova contratação para serviços.	Equipe de planejamento da contratação.

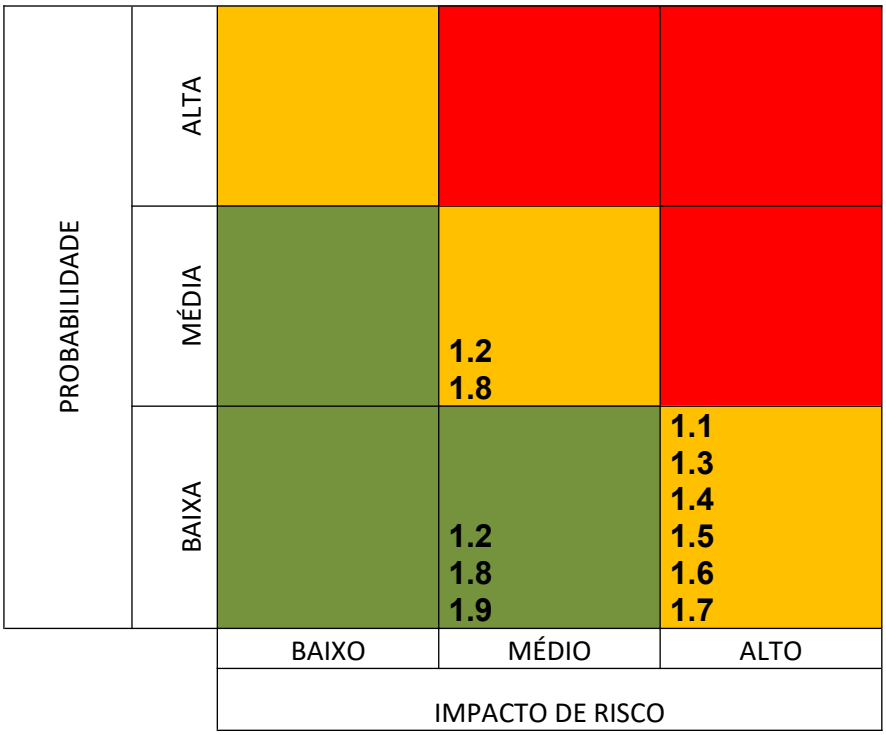
RISCO 1.9 : DEPENDÊNCIA EXCESSIVA COM RELAÇÃO À CONTRATADA.					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Dano:					
1	Contratada passa a deter o conhecimento dos processos de trabalho e das tecnologias empregadas mais do que o próprio órgão.				

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*
1	Prever no Estudo Técnico Preliminar e no Termo de Referência procedimentos relativos à transferência de conhecimentos, bem como os produtos esperados desses procedimentos.	Equipe de planejamento da contratação.
2	Garantir a participação dos fiscais requisitantes e técnicos durante a execução do contrato.	Secretarias envolvidas.
3	Realizar reuniões de ponto de controle com todos os envolvidos.	Secretarias envolvidas.

Id	*Ação de Contingência*	*Responsáveis*
1	-	-

1.1 - Matriz Probabilidade x Impacto relacionados ao Processo de Contratação.

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO



2 – RISCOS NA ETAPA DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR.

RISCO 2.1: ATRASO OU SUSPENSÃO DO PROCESSO LICITATÓRIO EM FACE DE IMPUGNAÇÕES.					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	( )	Média	(x) Alta
Dano:					
1	Atraso na contratação; retrabalho.				

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	Elaboração do planejamento da contratação consultando soluções similares em outros órgãos e instituições.	Equipe de planejamento da contratação.
2	Elaborar Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência robustos que apresentem estudo comparativo realizado.	Equipe de planejamento da contratação.
3	Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle.	Equipe de planejamento da contratação.
4	Verificação do teor de impugnações e recursos em contratações similares.	Equipe de planejamento da contratação.
5	Observar as recomendações da área jurídica.	Equipe de planejamento da contratação.
6	Revisar os documentos que compõem o instrumento convocatório	Equipe de planejamento da contratação.

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Alocação integral da Equipe de Planejamento da Contratação na resposta e mitigação das causas que originaram a suspensão do processo licitatório.	Secretários dos departamentos

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

2	Mitigação e eliminação das causas que obstruem o processo licitatório.	Secretários dos departamentos
3	Ajuste e republicação do edital	Secretários dos departamentos

RISCO 2.2: LICITAÇÃO DESERTA OU FRACASSADA.						
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( )	Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	( )	Média	(x)	Alta
Dano:						
1	Impossibilidade de contratação; retrabalho em função da necessidade de reavaliação dos critérios de contratação					

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	Divulgar amplamente a licitação.	Equipe de licitação.
2	Proceder ampla pesquisa de mercado para referenciar o preço.	Equipe de planejamento da contratação.
3	Convalidar a especificação técnica junto ao mercado	Equipe de planejamento da contratação.

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Republicar o edital	Equipe de licitação.
2	Ampliar a divulgação do edital, com convite direto às empresas que apresentaram orçamento na pesquisa de preços.	Setor de compras.

RISCO 2.3 : RECUSA DA VENCEDORA EM ASSINAR O CONTRATO.						
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( )	Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	( )	Média	(x)	Alta
Dano:						
1	Impossibilidade de contratação; ausência do serviço para a Prefeitura Municipal.					

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	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.	Secretarias

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Convocar a próxima empresa classificada para assumir o contrato	Equipe de licitação.

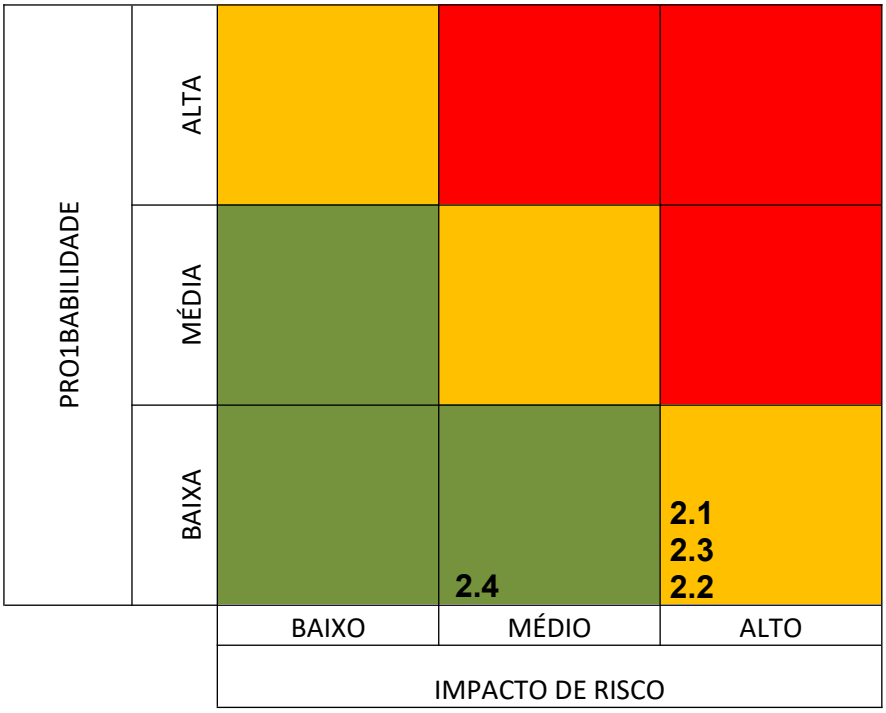
RISCO 2.4 : APRESENTAÇÃO DE RECURSO.						
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( )	Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	(x)	Média	( )	Alta
Dano:						
1	Atraso na contratação.					

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	Realizar adequada instrução processual.	Equipe de planejamento da contratação.
2	Realizar boa condução do certame.	Agente de contratação.

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Reabrir o certame, com aproveitamento de todos os atos não comprometidos.	Agente de contratação.

2.1 - Matriz Probabilidade x Impacto relacionados à Seleção do Fornecedor.

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO



3 – RISCOS RELATIVOS À LOGISTICA.

RISCO 3.1 : ATRASO NA ENTREGA DOS BENS/PRODUTOS.					
Probabilidade:	( )	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Impacto:	( )	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Dano:					
1	Atraso na resolução da demanda, possíveis problemas com terceiros, imposição judicial para fornecimento.				

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	Deixar claro no contrato as sanções por conta de atraso na entrega.	Equipe de planejamento da contratação.
2	Entrar em contato com a contratada para reforçar e confirmar o prazo de entrega.	Fiscal do contrato.

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Acionar a Área Administrativa para tomar as devidas providencias.	Fiscais do contrato.
2	Informar à Área Requisitante do ocorrido.	Fiscais do contrato.

RISCO 3.2 : NA UTILIZAÇÃO DE BENS QUE TEM SUA OCUPAÇÃO SASIONAL (Ex: Data comemorativas) QUE NECESITAM DE ARMAZENAMENTO PARA A REUTILIZAÇÃO.					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	( )	Baixa	(x)	Média	( ) Alta

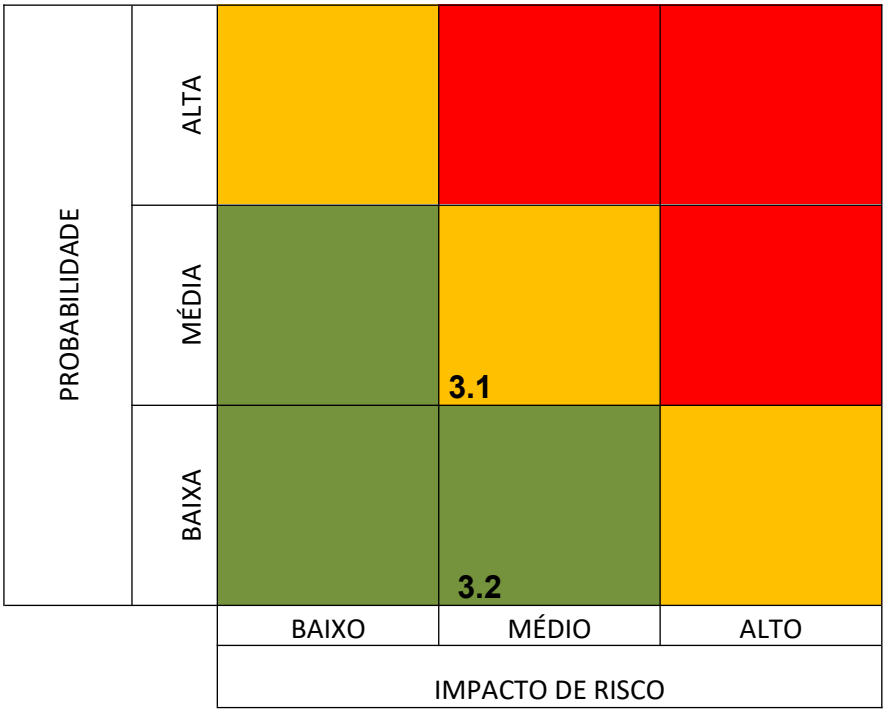
MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

Dano:	
1	Dano ao erário, Desperdício de bens, geração de resíduos sólidos.

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*
1	Verificar se o bem a ser adquirido poderá ser reutilizado.	Equipe de planejamento da contratação.
2	Especificar a forma de armazenamento para que o bem conserve sua propriedade e possa ser reutilizado com segurança e efetividade.	Equipe de planejamento da contratação
3	Prever local de armazenamento para que o bem conserve sua propriedade e possa ser reutilizado com segurança e efetividade.	Equipe de planejamento da contratação

Id	*Ação de Contingência*	*Responsáveis*
1	Acionar a Área Administrativa para tomar as devidas providencias.	Fiscais do contrato.

3.1 - Matriz Probabilidade x Impacto relacionados à Logística.



4 – RISCOS DE GESTÃO CONTRATUAL.

RISCO 4.1 : ATRASO NO INÍCIO DO CONTRATO.						
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( )	Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	(x)	Média	( )	Alta

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

Dano:	
1	Atraso na disponibilização da solução.

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*
1	Acompanhar e cobrar da empresa o cumprimento integral do contrato	Fiscais do contrato.
2	Solicitar a aplicação das penalidades cabíveis por inexecução parcial ou total do contrato.	Fiscais do contrato.

Id	*Ação de Contingência*	*Responsáveis*
1	-	-

RISCO 4.2 : QUALIFICAÇÃO INSUFICIENTE DOS FISCAIS DO CONTRATO.					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Dano:					
1	Atraso nas entregas; baixa qualidade técnica do produto; não atendimento do produto às necessidades técnicas e de negócio.				

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*
1	Indicar servidores capacitados.	Secretarias.
2	Prover treinamento aos servidores que serão indicados.	Secretarias

Id	*Ação de Contingência*	*Responsáveis*
1	Prover treinamento aos servidores indicados	Secretarias.

RISCO 4.3: DESCUMPRIMENTO DE CLÁUSULAS CONTRATUAIS POR PARTE DA CONTRATADA.					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	( )	Média	(x) Alta
Dano:					
1	Não disponibilização da solução desejada.				

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*
1	Prever penalidades no Termo de Referência, por descumprimento de cláusulas contratuais.	Equipe de planejamento da Contratação.
2	Realizar reunião inicial do contrato para clareza acerca da prestação dos serviços.	Fiscais do contrato.

Id	*Ação de Contingência*	*Responsáveis*
1	Aplicar as penalidades previstas no Termo de Referência	Fiscais do contrato.
2	No caso de atraso superior ao aceitável conforme definição contratual, rescindir o contrato e convocar a próxima empresa classificada.	Secretaria.
3	Realizar pagamento conforme resultado	Fiscais do contrato.

RISCO 4.4 : INADIMPLÊNCIA FISCAL E TRIBUTÁRIA PELA CONTRATADA.					
Probabilidade:	*( )*	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Dano:					
1	Irregularidade da Contratada; atraso nas entregas; rescisão do contrato; potencial criação de passivo trabalhista para a administração.				

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

1	Exigência da documentação de regularidade fiscal da Contratada	Equipe de planejamento da Contratação.
2	Exigir Garantia Contratual de forma a utilizar valores retidos para adimplemento de eventual inobservância de obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias de qualquer natureza.	Equipe de planejamento da Contratação.
3	Fiscalizar preventivamente e ostensivamente o cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias.	Fiscais do contrato.

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Suspensão do pagamento até a regularização fiscal.	Secretaria.
2	Retenção de valores devidos à contratada e pagamento direto - para cumprimento de eventuais obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias não satisfeitas.	Fiscais do contrato.
3	Abertura de processo sancionatório.	Fiscais do contrato.

RISCO 4.5 : BAIXA QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DOS PROFISSIONAIS DA EMPRESA PARA EXECUÇÃO DO CONTRATO.					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	( )	Média	(x) Alta
Dano:					
1	Atraso nas entregas; baixa qualidade técnica do produto; não atendimento do produto às necessidades técnicas e de negócio.				

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	Previsão de exigência de experiência profissional.	Equipe de planejamento da contratação.

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Aplicação das penalidades previstas no Termo de Referência.	Fiscais do contrato.
2	Solicitação de substituição dos profissionais.	Fiscais do contrato.

RISCO 4.6 : DESCONFORMIDADES NA EXECUÇÃO DO OBJETO.					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	(x)	Média	( ) Alta
Dano:					
1	Não atendimento às necessidades de negócio				

Id	***Ação Preventiva***	***Responsáveis***
1	Definir claramente os critérios de qualidade a serem verificados nos produtos e serviços entregue.	Equipe de planejamento da contratação.
2	Prever procedimentos de recusa dos produtos e serviços, caso não atendam aos critérios estabelecidos.	Equipe de planejamento da contratação
3	Especificar glosas e sanções passíveis de serem aplicadas à contratada	Equipe de planejamento da contratação

Id	***Ação de Contingência***	***Responsáveis***
1	Aplicar glosas e sansões	Fiscais do contrato.

RISCO 4.7 : PAGAMENTOS INDEVIDOS POR SERVIÇOS PARCIALMENTE EXECUTADOS OU NÃO EXECUTADOS.					
Probabilidade:	*(x)*	Baixa	( )	Média	( ) Alta
Impacto:	*( )*	Baixa	( )	Média	(x) Alta

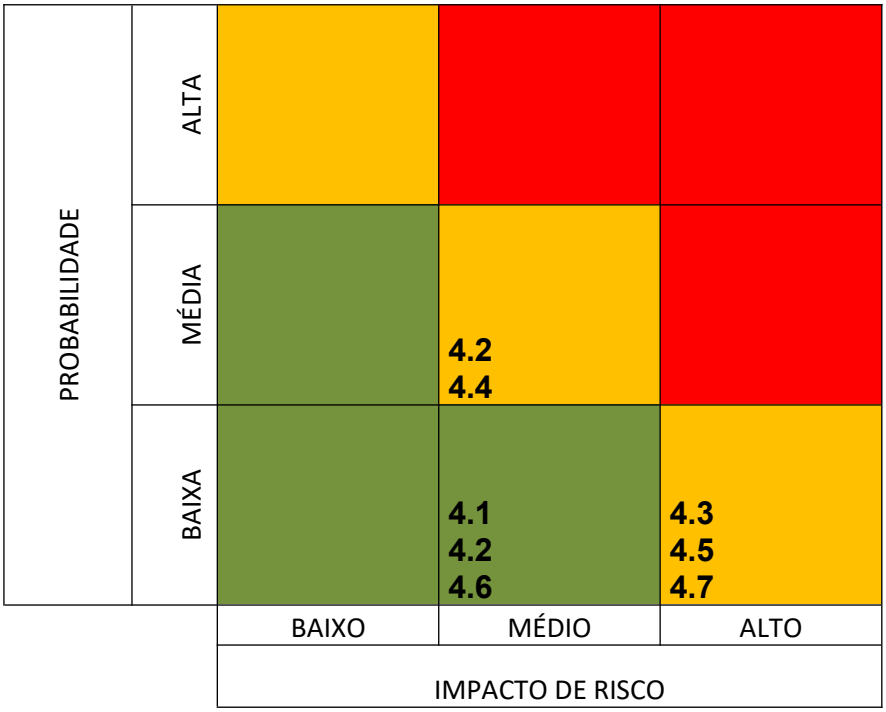
MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

Dano:	
1	Dano ao erário.

Id	*Ação Preventiva*	*Responsáveis*
1	Estabelecer, durante a execução do contrato, as definições de preparado e pronto de cada entrega.	Fiscais do contrato.
2	Estabelecer parâmetros para teste e aceite.	Fiscais do contrato.

Id	*Ação de Contingência*	*Responsáveis*
1	Aplicar glosas e sansões	Fiscais do contrato.

4.1 - Matriz Probabilidade x Impacto relacionados à Gestão Contratual.



O Mapa de Gestão de Risco segue assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação.

Equipe de planejamento da contratação

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO - LICITAÇÃO

Nome: Dari Francisco de Oliveira Filho

Assinatura:

gov.br Documento assinado digitalmente
DARI FRANCISCO DE OLIVEIRA FILHO
Data: 21/09/2026 15:27:15-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br