MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCO

1. OBJETO

Concessão do espaço do bar, cantina e cozinha do Ginásio de Esportes Inácio Gullini, com vistas a sua exploração comercial, mediante contrapartida de reestruturação predial e aluguel fixo mensal estabelecidos por instrumento contratual próprio.

2. DA ANÁLISE DE RISCO

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, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a solução.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

RISCO 01 – FASE PREPARATÓRIA/PLANEJAMENTO	
Risco P1 – Definição inadequada do modelo econômico e da lógica de compensação da obra na outorga Descrição: possibilidade de equívocos na definição da forma de compensação do custo da obra na outorga mensal (fluxo de amortização, teto de compensação, tratamento de saldo remanescente em caso de rescisão), gerando desequilíbrio econômico-financeiro, litígios ou apontamentos de controle externo.	
Probabilidade: ( ) raro ( ) pouco provável (X) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio (X) alto ( ) muito alto	
Ações Preventivas	Responsável

Elaborar e revisar, de forma integrada (Administração, Planejamento/Engenharia e Jurídico), a cláusula de compensação da obra, prevendo: teto de abatimento; forma de amortização; tratamento do saldo remanescente em caso de rescisão unilateral pela Administração sem culpa do concessionário; vedação de pagamento direto em dinheiro salvo hipótese excepcionalmente justificada. Simular cenários (obra no teto estimado; obra abaixo do estimado; outorga em diferentes patamares) para verificar se a lógica contratual permanece equilibrada. Submeter expressamente a modelagem econômico-financeira ao parecer jurídico, destacando a matriz de riscos.	Secretaria de Administração e Planejamento / Procuradoria Jurídica / Engenharia.
Ações de Contingência	Responsável
Se, durante a execução, forem identificadas inconsistências ou riscos de desequilíbrio, instaurar processo específico de revisão da equação econômico-financeira (art. 124 e seguintes da Lei 14.133/2021), com apoio jurídico e de engenharia, promovendo termo aditivo ou, se necessário, rescisão amigável com recomposição equitativa. Registrar a experiência para aperfeiçoar futuros editais de concessões similares.	Procuradoria Jurídica / Administração / Controle Interno.

RISCO 02 – FASE PREPARATÓRIA/PLANEJAMENTO
Risco P2 – Enquadramento jurídico equivocado (tipo de contrato / regime aplicável) Descrição: risco de questionamento quanto à natureza do instrumento (concessão onerosa de uso x locação comum x obra + locação), impactando segurança jurídica do processo.
Probabilidade: ( ) raro (X) pouco provável ( ) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio (X) alto ( ) muito alto

Ações Preventivas	Responsável
Fundamentar claramente no ETP, TR e edital que se trata de concessão de uso de bem público com encargo de obra, vinculada ao art. 2º, I e IV, art. 18 e art. 25 da Lei 14.133/2021, com foco em exploração econômica do espaço pelo particular. Citar precedentes e orientações do TCU/TCE-SC sobre concessão de uso de bens públicos quando há benfeitorias às expensas do particular. Obter parecer jurídico específico abordando o enquadramento.	Administração / Procuradoria Jurídica.
Ações de Contingência	**Responsável**
Em caso de impugnação ou questionamento de controle, complementar a motivação no processo, eventualmente com nota técnica e parecer jurídico revisado; se necessário, ajustar cláusulas por errata antes da sessão.	Agente de contratação / Procuradoria Jurídica.

RISCO 03 – FASE PREPARATÓRIA/PLANEJAMENTO	
Risco P3 – Exigências de habilitação mal calibradas (restritivas ou insuficientes) Descrição: risco de que as exigências de habilitação (pessoa física sem experiência, exigência de abertura posterior de PJ e de subcontratação de empresa de engenharia) sejam consideradas desproporcionais ou, ao contrário, insuficientes para garantir execução adequada.	
Probabilidade: ( ) raro ( ) pouco provável (X) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo (X) médio ( ) alto ( ) muito alto	
Ações Preventivas	**Responsável**
Justificar tecnicamente, no ETP e no TR, a opção por não exigir experiência prévia na	Administração / Jurídico / Secretaria de Esportes /

exploração de bar/lanchonete (incentivo a novos empreendedores) e, em contrapartida, exigir qualificação da empresa subcontratada para a obra. Explicitar, no edital, o prazo e as consequências do não atendimento (constituição de PJ, alvarás, apresentação de documentos da subcontratada). Validar as exigências com o jurídico, evitando requisitos desnecessários ou ambíguos.	Engenharia.
Ações de Contingência	Responsável
Se constatado excesso ou insuficiência, promover retificação do edital antes da sessão ou, em último caso, revogar e republicar o certame, com motivação circunstanciada.	Agente de contratação / Administração / Procuradoria Jurídica.

RISCO 04 – LICITAÇÃO / SELEÇÃO DO CONCESSIONÁRIO	
Risco L1 – Baixa competitividade ou licitação deserta Descrição: ausência de interessados ou número muito reduzido de propostas, em razão da percepção de alto investimento inicial, projeto de reforma complexo ou valor de outorga de referência considerado pouco atrativo.	
Probabilidade: ( ) raro (x) pouco provável ( ) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio (x) alto ( ) muito alto	
Ações Preventivas	Responsável

Ajustar o edital para deixar claro que o valor da obra é estimativo e que a compensação se dá pelo valor efetivamente comprovado, limitado ao teto. Divulgar amplamente o edital em canais locais (associações comerciais, redes sociais do Município, PNCP, etc.), reforçando as vantagens do espaço e do modelo de negócio. Avaliar, na fase interna, se o valor de referência da outorga e o escopo mínimo da obra estão compatíveis com o mercado local, ajustando antes da publicação se necessário.	Administração / Secretaria de Esportes / Comunicação Social.
Ações de Contingência	Responsável
Em caso de licitação deserta ou fracassada, revisar projeto e condições econômicas (escopo mínimo da obra, valor de referência da outorga, prazos), justificar ajustes e publicar novo certame.	Administração / Engenharia / Jurídico.

RISCO 05 – LICITAÇÃO / SELEÇÃO DO FORNECEDOR
Risco L2 – Participação de licitante sem real capacidade de investimento Descrição: licitante apresenta lances elevados de outorga sem efetiva capacidade financeira para suportar simultaneamente a obra de reforma e a exploração do negócio.

Probabilidade: ( ) raro ( ) pouco provável (X) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio (X) alto ( ) muito alto	
Ações Preventivas	Responsável
Exigir, na habilitação, os documentos de qualificação econômico-financeira já previstos no edital para PF, MEI e ME/EPP, com análise crítica pelo agente de contratação e pela contabilidade/controle interno. Prever garantia de execução da obra (como já está no TR) em percentual adequado, exigível antes da ordem de início. Registrar, na matriz de riscos do processo, a possibilidade de rescisão e necessidade de nova licitação em caso de inadimplemento.	Agente de contratação / Administração
Ações de Contingência	Responsável
Recusar habilitação se os documentos demonstrarem insuficiência evidente de capacidade (com motivação robusta). Em caso de inadimplemento posterior, instaurar procedimento de apuração, aplicar sanções, executar garantia e rescindir o contrato, reabrindo licitação.	Administração / Jurídico

RISCO 06 – GESTÃO CONTRATUAL /EXECUÇÃO DA OBRA	
Risco O1 – Não conclusão da obra ou conclusão com atraso relevante Descrição: subcontratada não conclui a obra no prazo ou abandona o canteiro, atrasando o início da exploração comercial e o atendimento à comunidade.	
Probabilidade: ( ) raro ( ) pouco provável (X) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio (X) alto ( ) muito alto	
Ações Preventivas	Responsável
Exigir apresentação, na adjudicação, da documentação da empresa subcontratada e de ART(s)/RRT(s) correspondentes. Condicionar o início da exploração comercial à conclusão da obra e ao recebimento definitivo pela fiscalização. Prever cronograma físico-financeiro mínimo e marcos de fiscalização, com medidas em caso de atraso. Exigir garantia de execução da obra (já prevista em 5% do valor) e cadastro no CNO.	Engenharia / Fiscal da Obra / Administração.
Ações de Contingência	Responsável
Notificar formalmente a concessionária, estabelecer prazos e registrar as ocorrências. Aplicar penalidades (multas, advertência, outras previstas), executar garantia, e, se	Fiscal da obra / Administração / Jurídico.

configurada inexecução grave, promover rescisão unilateral por culpa da concessionária, com laudo técnico da situação da obra. Avaliar economicamente o que foi executado e a conveniência de aproveitamento parcial das benfeitorias em eventual nova contratação.	

RISCO 07 – GESTÃO CONTRATUAL /EXECUÇÃO DA OBRA	
Risco O2 – Obra em desconformidade com o projeto ou normas técnicas Descrição: execução da reforma em desacordo com o projeto, normas de segurança, acessibilidade, instalações elétricas etc., gerando riscos à integridade física dos usuários e à aprovação de alvarás.	
Probabilidade: ( ) raro ( ) pouco provável (X) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio ( ) alto (X) muito alto	
Ações Preventivas	Responsável
Fiscalização técnica periódica por engenheiro/arquitetura, com registros fotográficos e relatórios. Exigir ART específica para cada especialidade (civil, elétrica, climatização), como já previsto no TR. Não admitir alterações de projeto sem análise e anuência prévia da Engenharia Municipal.	Engenharia / Fiscal da Obra.

Ações de Contingência	Responsável
Determinar refazimento de trechos ou adequações necessárias sem ônus para o Município. Condicionar o recebimento da obra e o início da exploração à correção integral das não conformidades. Em caso de recusa ou reiterada inadequação, aplicar sanções e avaliar rescisão.	Engenharia / Administração / Jurídico.

RISCO 08 – GESTÃO CONTRATUAL /EXECUÇÃO DA OBRA	
Risco O3 – Divergências na comprovação do custo da obra para fins de abatimento Descrição: notas fiscais incompatíveis com o que foi executado, despesas não vinculadas à obra ou ausência de documentos suficientes, gerando discussão sobre o valor da compensação na outorga.	
Probabilidade: ( ) raro ( ) pouco provável (X) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio (X) alto ( ) muito alto	
Ações Preventivas	Responsável
Deixar claro no edital/contrato quais despesas serão consideradas para abatimento (materiais e serviços diretamente vinculados à obra, em conformidade com projeto). Exigir que notas fiscais sejam emitidas em	Fiscal da obra / Administração.

nome da concessionária, com descrição detalhada, e que sejam apresentadas conjuntamente com medições atestadas pela fiscalização. Registrar, em planilha própria, a vinculação de cada nota à etapa da obra.	
Ações de Contingência	Responsável
Glosar valores sem comprovação idônea ou sem correspondência com a obra executada, comunicando formalmente o concessionário. Em caso de conflito, instaurar procedimento administrativo para reavaliação, admitindo, se necessário, perícia técnica.	Administração / Controle Interno / Jurídico.

RISCO 09 – GESTÃO CONTRATUAL – EXPLORAÇÃO DO BAR/LANCHONETE	
Risco E1 – Inadimplência recorrente da outorga mensal Descrição: atraso ou não pagamento sistemático da outorga, especialmente após o período de compensação da obra.	
Probabilidade: ( ) raro ( ) pouco provável (X) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio (X) alto ( ) muito alto	
Ações Preventivas	Responsável
Estabelecer rotinas de controle mensal da arrecadação, com relatório de situação da	Secretaria de Finanças / Administração / Fiscal do contrato.

outorga (paga/compensada/em atraso). Prever penalidades escalonadas para atraso (juros, multa moratória, possibilidade de rescisão em caso de reincidência). Avaliar, antes da assinatura, a capacidade financeira do concessionário e registrar eventual risco identificado.	
Ações de Contingência	Responsável
Cobrança administrativa imediata, com notificação formal e lançamento dos encargos de mora. Em caso de reincidência, instaurar processo de apuração de inadimplemento contratual e, se for o caso, propor rescisão unilateral com aplicação das sanções cabíveis.	Administração / Jurídico / Finanças/ Gestor Contrato

RISCO 10 – GESTÃO CONTRATUAL – EXPLORAÇÃO DO BAR/LANCHONETE
Risco E2 – Não obtenção de CNPJ ou de alvarás/licenças em prazo hábil Descrição: vencedor pessoa física ou MEI não consegue constituir pessoa jurídica com objeto compatível e obter alvará de funcionamento/sanitário no prazo previsto, atrasando o início da exploração.
Probabilidade: ( ) raro ( ) pouco provável (X) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo (X) médio ( ) alto ( ) muito alto

Ações Preventivas	Responsável
Fixar prazo claro e razoável no edital/contrato para apresentação de CNPJ, contrato social, CNAE adequado, protocolo e/ou concessão de alvarás. Disponibilizar orientação da Secretaria de Administração/Tributação sobre o procedimento para abertura de empresa e licenciamento.	Administração / Secretaria de Finanças (tributação) / Vigilância Sanitária.
Ações de Contingência	**Responsável**
Se o prazo expirar sem cumprimento, instaurar processo para aplicação de penalidade e rescisão, convocando, se conveniente, o segundo colocado, nos termos da Lei 14.133/2021. Avaliar, caso a caso, eventual prorrogação justificada do prazo, mediante decisão motivada, quando a demora decorrer de trâmites administrativos externos e não de culpa do particular.	Administração / Jurídico.

RISCO 11 – GESTÃO CONTRATUAL – EXPLORAÇÃO DO BAR/LANCHONETE
Risco E3 – Descumprimento de obrigações sanitárias, de segurança e de convivência com o ginásio Descrição: exploração em desacordo com normas sanitárias, venda de produtos vedados, funcionamento em horários incompatíveis ou descumprimento de solicitações de fechamento em eventos festivos ou esportivos.

Probabilidade: ( ) raro ( ) pouco provável (X) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo (X) médio ( ) alto ( ) muito alto	
Ações Preventivas	Responsável
Inserir no contrato cláusulas claras de: cumprimento integral de normas sanitárias, de segurança e de consumo; obrigação de atender determinações da Secretaria de Esportes quanto à compatibilização com eventos, inclusive fechamento temporário com aviso prévio de 72 horas; proibição de atividades não relacionadas ao objeto (ex.: som alto em horários que prejudiquem aulas/jogos). Realizar reunião inicial de alinhamento entre SME e concessionário, registrando em ata as regras operacionais básicas.	Secretaria de Esportes / Vigilância Sanitária / Fiscal do contrato.
Ações de Contingência	Responsável
Notificação para adequação, com prazo curto e fiscalização reforçada. Em caso de reincidência, aplicação de penalidades e possível rescisão, comunicando os órgãos de fiscalização competentes (Vigilância Sanitária, Procon, etc.).	Secretaria de Esportes / Administração / Jurídico.

RISCO 12 – GESTÃO CONTRATUAL – EXPLORAÇÃO DO BAR/LANCHONETE	
Risco E4 – Depreciação indevida do patrimônio público (dano ao imóvel e às instalações) Descrição: uso inadequado das instalações, ausência de manutenção de rotina e danos intencionais ou por negligência ao patrimônio.	
Probabilidade: ( ) raro ( ) pouco provável (X) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio (X) alto ( ) muito alto	
Ações Preventivas	Responsável
Prever, em contrato, obrigação expressa de conservação e manutenção, com responsabilidade por danos e obrigação de restituição do bem em condições adequadas ao término da concessão (admitidas as deteriorações naturais). Realizar vistoria inicial com termo circunstanciado e registro fotográfico, servindo de base para comparação nas vistorias periódicas e finais.	Secretaria de Esportes / Engenharia / Fiscal do contrato
Ações de Contingência	Responsável
Notificar para reparo imediato de danos e, se não atendido, executar garantia (se houver) ou cobrar judicialmente o custo de recuperação. Em casos graves, instaurar procedimento para rescisão contratual, com apuração de responsabilidade.	Administração / Jurídico / Secretaria de Esportes.

RISCO 13 – GESTÃO CONTRATUAL – EXPLORAÇÃO DO BAR/LANCHONETE	
Risco E5 – Rescisão antecipada com saldo de compensação de obra não amortizado Descrição: rescisão unilateral pela Administração, sem culpa da concessionária, antes da amortização integral do valor da obra, gerando discussão sobre restituição do saldo remanescente.	
Probabilidade: ( ) raro (X) pouco provável ( ) provável ( ) muito provável ( ) praticamente certo	
Impacto: ( ) muito baixo ( ) baixo ( ) médio (X) alto ( ) muito alto	
Ações Preventivas	Responsável
Prever, em cláusula contratual específica, que, em caso de rescisão unilateral por conveniência da Administração, após concluída e recebida a obra, será apurado o saldo remanescente do valor da obra não compensado na outorga, procedendo-se à restituição em dinheiro ou por outro mecanismo financeiro, de forma justificada, resguardados os limites orçamentários e financeiros. Manter controle atualizado da amortização mensal da obra.	Administração / Jurídico / Finanças / Fiscal do contrato.
Ações de Contingência	Responsável
Na hipótese de rescisão por conveniência, abrir processo de cálculo do saldo remanescente, com planilha detalhada,	Administração / Jurídico / Finanças

parecer da engenharia e manifestação jurídica, para fins de liquidação e pagamento. Registrar no processo as razões da rescisão e da forma de indenização, para fins de controle interno/externo.	

Documento assinado digitalmente
gov.br
RAFAEL VARGAS DE MOURA
Data: 27/05/2026 09:35:47-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

RAFAEL VARGAS DE MOURA
Diretor De Compras e Licitações