



MINISTÉRIO DA ECONOMIA
Gabinete do Ministro da Fazenda
Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
Coordenação-Geral de Estratégia

MAPA DE RISCOS

ANÁLISE DE RISCOS CGEST

1. Apresenta-se a análise de riscos referente às fases de planejamento da contratação, seleção do fornecedor e gestão e fiscalização do contrato, de acordo com os termos estabelecidos na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016.
2. A partir da identificação dos riscos e da respectiva probabilidade de ocorrência e impacto, é possível definir a resposta aos riscos – reduzir, evitar, aceitar ou compartilhar - e estabelecer estratégias para cada situação.
3. A classificação qualitativa dos riscos foi realizada em termos de probabilidade de ocorrência e potencial impacto. Para tanto, foram utilizadas as seguintes escalas.

Quadro 1: Escala de probabilidade

Descrição	Frequência	Peso
Muito baixa	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do processo.	1
Baixa	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	2
Médio	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido.	3
Alta	Evento usual, corriqueiro. Devido a sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo.	4
Muito alta	Evento se reproduz muitas vezes, se repete 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.	5

Quadro 2: Escala de impacto

Descrição	Frequência	Peso
Muito baixo	Não afeta os objetivos	1
Baixo	Torna duvidoso seu atingimento	2
Médio	Torna incerto	3
Alto	Torna improvável	4
Muito alto	Capaz de impedir alcance	5

Quadro 3: Descrição do risco

RISCO	CAUSA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO
Fase: Planejamento da Contratação					

Estudos Técnicos Preliminares					
R1	Definição de requisitos da contratação insuficientes ou indevidos.	Comprometimento da imagem da Central e do DPCN. Baixa execução do registro de preços	Baixa execução do registro de preços. Prejuízo no atingimento dos objetivos de centralização da licitação, resultando em perdas de economia de escala. Prejuízo no atingimento dos convênios no âmbito do PCN.	1	3
R2	Definição de requisitos da contratação insuficientes ou indevidos.	Contratação de solução que não atende plenamente à necessidade da contratação.	Mau uso de recursos públicos; ineficácia da contratação. Insatisfação das contratantes.	1	3
R3	Estimativa da quantidade maior ou menor que a necessidade.	Exaurimento do quantitativo da ata antecipado, nos casos de subdimensionamento da necessidade ou de finalização da ata com grande saldo, nos casos de superdimensionamento.	Frustração do mercado e lucros não condizentes com a expectativa criada nos fornecedores, nos casos de superdimensionamento. Atendimento quantitativo parcial da necessidade.	1	2
R4	Desconhecimento das práticas ou possibilidade do mercado.	Definição de parâmetros e obrigações inadequada.	Impugnações e/ou recursos diversos. Deserção.	2	3
R5	Parcelar a solução de forma indevida.	Não concorrência ou baixa concorrência.	Preço não vantajoso, deserção, fracasso, judicialização.	1	5
R6	Conflitos de interesses entre os interesses públicos e privados.	Comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública.	Direcionamento de licitação; prejuízo ao erário.	1	5
R7	Coleta insuficiente de preços, variação de preço em virtude da instabilidade do mercado ou falha de método para realizar a estimativa.	Estimativas de custos inadequadas.	Utilização de parâmetro inadequado para análise da viabilidade da contratação; possibilidade de contratação por preços superfaturados ou ocorrência de deserção e/ou dificuldade de justificar as estimativas.	3	5
R8	Falta de abrangência da análise de viabilidade da contratação.	Não consideração de todos os aspectos necessários à análise de viabilidade da contratação.	Certame fracassado ou contratação de fornecedor que não é capaz de entregar a solução ou solução que não produz os resultados necessários ao	3	5

			atendimento da demanda.		
Termo de Referência					
R9	Definição imprecisa do objeto.	Compreensão imprecisa da descrição.	Contratação não atende plenamente a necessidade das contratantes. Divergência de entendimento das obrigações da contratada e contratante, e comprometimento da gestão e fiscalização do contrato.	1	3
R10	Definição imprecisa do objeto.	Inconformidade legal do TR.	Impugnações ao edital; declaração de nulidade dos procedimentos; responsabilização de agente(s) de contratação e/ou gestores.	1	5
Fase: Seleção do Fornecedor					
R11	Definição inadequada para critérios de qualificação econômico-financeiras e qualificação técnica.	Contratação de empresas sem qualificação econômico-financeira e/ou técnica-operacional para a execução do objeto participando da licitação.	Execução contratual insatisfatória. Rescisão contratual.	1	5
Fase: Gestão e Fiscalização do Contrato (Caráter Sugestivo para a Contratante)					
R12	Responsável pela gestão e fiscalização do contrato não detém as competências multidisciplinares e/ou condições necessárias à execução da atividade.	Gestão e/ou fiscalização inadequada.	Comprometimento do resultado da compra.	3	3
R13	Não manutenção das condições de habilitação.	Rescisão contratual.	Descontinuidade contratual. Pagamento de fornecedor com débito fiscal, previdenciário ou trabalhista. Solução de continuidade para a disponibilização do objeto da contratação.	3	5
R14	Falta de sistematização sobre o que deve ser verificado na fiscalização contratual.	Aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados.	Pagamento indevido. Prejuízo ao erário.	3	3

R15	Elementos básicos do contrato não estão claros para as partes.	Diferenças de entendimentos e de expectativas entre as partes.	Imperfeição na execução de obrigação contratual.	1	3
R16	Declaração imprecisa do objeto.	Inadequação dos parâmetros de fiscalização e de gestão contratual definidos no edital e anexos.	Dificuldade acentuada para a realização da fiscalização e da gestão contratual junto à contratada, mediante os parâmetros exigíveis.	1	5
R17	Descumprimentos dos prazos de entregas dos equipamentos.	A empresa contratada não promover a entrega dos equipamentos ou realizar a entrega com atraso.	Indisponibilidade temporária ou definitiva do equipamento.	3	3
R18	Falha na prestação dos serviços de telemetria.	Não fornecimento ou interrupção dos serviços de telemetria.	Indisponibilidade temporária ou definitiva do serviço de monitoramento.	2	5
R19	Fornecedor não entrega o equipamento adquirido ou não realiza a manutenção corretiva.	Indisponibilidade definitiva do equipamento adquirido.	Necessidade não atendida. Prejuízo no alcance do desenvolvimento sustentável dos convenientes.	2	5
Fase: Gestão de Atas de Registro de Preços					
R20	Equipe responsável pelo gerenciamento de ata de registro de preços não detém as competências multidisciplinares e/ou condições necessárias à execução da atividade.	Gerenciamento inadequado.	Comprometimento do resultado da compra. Falha no controle de quantitativos destinados aos participantes e adesão tardia.	1	3
R21	Não manutenção das condições de habilitação.	Cancelamento da ata.	Impossibilidade de novas contratações e adesões.	3	5

4. Após a identificação dos riscos e da combinação entre a escala de probabilidades e a escala de impacto de cada um deles, foram obtidos os níveis de risco (nível do risco = nível de probabilidade x nível de consequência). Os riscos estão demonstrados no Mapa de Riscos abaixo.

Quadro 4: Mapa de riscos

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
	5 Muito Alto	R5 R6 R10 R11 R16 R20	R18 R19 R7 R8 R13			
	4 Alto					

Impacto	3 Médio	R1 R2 R9 R15 R20	R4	R12 R14 R17 R21		
	2 Baixo	R3				
	1 Muito Baixo					

Legenda: **Extremo**, **Alto**, **Médio**, **Baixo**.

5. Considerando o resultado do Mapa de Riscos, seguem respostas aos riscos identificados.

Quadro 5: Controle interno sugerido

Atividade: estabelecimento dos requisitos da contratação	
Objetivo: garantir que os requisitos da contratação atendam à necessidade do Programa Calha Norte.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R1 R2	Estudo de editais e contratos vigentes em órgãos e entidades da APF; Reuniões com órgãos e entidades, quando necessários esclarecimentos adicionais aos editais e anexos estudados; Revisão dos artefatos do planejamento, pelo DPCN, para verificar suficiência e adequação dos requisitos; Análise de eventuais solicitações de alteração dos requisitos expostos em consulta pública, pelos órgãos e entidades.
Situação: riscos tratados.	
Atividade: identificação da relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada item a ser registrado	
Objetivo: evitar exaurimento antecipado da ata de registro de preços e celebração de aditivos ou novas contratações	
Risco	Controle Interno Sugerido
R3	Equipe do DPCN da contratação estima a quantidade de equipamentos de acordo com os convênios existentes e ainda não executados, e convênios em negociação (prováveis) para 2022.
Situação: risco tratado.	
Atividade: demonstração da justificativa para o parcelamento ou não da solução e da permissão ou vedação de empresas em consórcio e da publicidade ou sigilo do critério de aceitabilidade dos preços (preços estimados sigilosos).	
Objetivo: favorecimento à competição	
Risco	Controle Interno Sugerido
R5	A equipe de planejamento da contratação deve: I. Avaliar se o objeto é divisível ou não, levando em conta: o mercado que a fornece e a divisão da atuação em grupos mesclando áreas de maior interesse com áreas de menor interesse. Além de atentar que a solução deve ser parcelada quando a resposta a todas as perguntas a seguir forem positivas: 1) é tecnicamente viável dividir a solução? 2) é economicamente viável dividir a solução? 3) não há perda de escala ao dividir a solução? 4) há o melhor aproveitamento do mercado e ampliação da competitividade ao dividir a solução? 5) o mercado é amplo ou restrito? II. Avaliar o comportamento de mercado e decidir sobre a permissão ou vedação da participação de empresas em consórcio, vedando-a, caso a resposta aos seguintes quesitos for negativa: 1) certames que têm como fornecedores o mesmo mercado tiveram boa competição em fase de lances? 2) a participação de empresas em consórcio ampliaria o universo de licitantes?

Situação: risco tratado.	
Atividade: definição de parâmetros e obrigações	
Objetivo: definir parâmetros e obrigações aderentes às possibilidades do mercado	
Risco	Controle interno sugerido
R4	Reuniões com o mercado fornecedor. Consulta pública com <i>live</i> e na plataforma Participa+ Brasil, com os principais quesitos. Refletir no Termo de Referência e anexos as informações coletadas a exemplo de: prazos, especificação técnica de equipamentos, especificação técnica da telemetria, etc.
Situação: risco tratado.	
Atividade: evitar combinações em detrimento do interesse público	
Objetivo: prevalência do interesse público	
Risco	Controle interno sugerido
R6	Ampla divulgação da consulta e audiência pública. Gravar as reuniões com o mercado fornecedor. Participação de toda a equipe nas reuniões com o mercado. Ampla pesquisa nas sugestões de especificações recebidas do mercado. Estabelecimento de orçamento sigiloso, quando o mercado for restrito e houver receio de que haja divisão combinada do objeto e de preços pelo mercado, para buscar acirramento de disputa e/ou combinação preços ofertados mais vantajosos.
Situação: risco tratado.	
Atividade: estimativa preliminar dos preços	
Objetivo: parametrizar a análise da viabilidade da contratação e julgamento objetivo das propostas.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R7	Equipe do DPCN realizará pesquisa de preços em fontes variadas. Equipe do DPCN elaborará memória de cálculo das estimativas de preço. Equipe do DPCN realizará análise crítica dos preços coletados e estabelece a metodologia mais provável de resultar em preços estimados compatíveis com o praticado no mercado.
Situação: risco tratado.	
Atividade: declaração da viabilidade da contratação	
Objetivo: analisar e demonstrar a viabilidade da implantação da solução	
Risco	Controle Interno Sugerido
R8	Equipe de planejamento identifica base das justificativas da viabilidade da contratação.
Situação: risco tratado.	
Atividade: definição do objeto	
Objetivo: atender à necessidade da contratação	
Risco	Controle Interno Sugerido
R9 R10 R16	Elaboração do termo de referência atentando para a necessidade de definir o objeto da contratação e modelo de execução de forma clara, detalhada e precisa, alinhado aos normativos pertinentes.
Situação: riscos tratados.	
Atividade: estabelecimento de critérios de habilitação do fornecedor	
Objetivo: selecionar fornecedor capaz de executar com qualidade o objeto contratado	
Risco	Controle Interno Sugerido
	Equipe de planejamento da contratação deve definir, no modelo de execução do objeto como

R11	<p>condição de habilitação, que:</p> <p>Qualificação econômico-financeira</p> <p>a. certidão negativa de falência expedida pelo distribuidor da sede da pessoa jurídica;</p> <p>b. balanço patrimonial apresentado na forma da lei que comprove a boa situação financeira da empresa com índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), superiores a 1(um);</p> <p>c. caso a licitante apresente algum desses índices igual ou inferior a 1 (um) deve comprovar patrimônio líquido mínimo de 10 % (dez por cento) do valor estimado da contratação ou do item pertinente.</p> <p>Qualificação técnica</p> <p>a. Comprovação de aptidão no desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação – Atestado(s) de Capacidade Técnica, fornecido(s) por pessoa jurídica de direito público ou privado, comprovando ter a licitante fornecido materiais/equipamentos compatíveis como o objeto desta licitação.</p>
Situação: risco tratado.	
Atividade: gestão e fiscalização do contrato	
Objetivo: alcançar uma gestão e fiscalização efetiva do contrato	
Risco	Controle Interno Sugerido
R12	<p>Ter equipe de gestores e fiscais capacitada.</p> <p>Construir modelo de gestão e fiscalização, com rotinas definidas.</p> <p>Elaborar protocolo de comunicação entre contratante e contratada, a ser aplicado ao longo da execução contratual.</p>
Situação: o tratamento cabe à contratante.	
Atividade: gestão e fiscalização do contrato	
Objetivo: alcançar uma gestão e fiscalização efetiva do contrato	
Risco	Controle Interno Sugerido
R13	<p>Equipe de planejamento da contratação incluir no Termo de Referência:</p> <p>a) cláusula que estabelece a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação;</p> <p>b) cláusula de penalidade para o inadimplemento da cláusula acima (não manutenção das condições);</p> <p>c) consulta periódica ao SICAF para verificação da manutenção da regularidade fiscal antes de cada pagamento e, em caso de irregularidade, executa os procedimentos do art. 3º, §4º, da IN-SLTI 4/2013.</p>
Situação: o tratamento cabe à contratante.	
Atividade: gestão e fiscalização do contrato	
Objetivo: alcançar uma gestão e fiscalização efetiva do contrato	
Risco	Controle Interno Sugerido
R14 R15	<p>Gestor do contrato realizar reunião de iniciação prevista no modelo de gestão do contrato e documentar todos os esclarecimentos realizados em uma ata que deve ser assinada por representantes das partes contratantes.</p> <p>Estabelecimento das condições e dos responsáveis para recebimento provisório e definitivo, bem como para a rejeição parcial ou total do objeto, de forma clara e detalhada no Termo de Referência.</p> <p>Designação formal de comissão de servidores para recebimento do objeto pela contratada.</p>
Situação: risco parcialmente tratado (o tratamento futuro caberá à contratante)	
Atividade: gestão e fiscalização do contrato	
Objetivo: alcançar uma gestão e fiscalização efetiva do contrato	
Risco	Controle Interno Sugerido

R17	<p>1. realizar diagnóstico de mercado</p> <p>2. determinar de forma clara e de acordo com possibilidades identificadas junto ao mercado os prazos de entrega e requisitos para a prorrogação do prazo, caso necessário, indicando:</p> <p>a. qual parte pode requerer a prorrogação do prazo; e</p> <p>b. os requisitos mínimos de justificativa.</p> <p>3. determinar sanções para o descumprimento das obrigações quanto a manutenção periódica e garantia dos equipamentos:</p> <p>a. estabelecer as obrigações e responsabilidades de cada uma das partes; e</p> <p>b. indicar prazos para a execução das manutenções e cumprimento da garantia.</p>
Situação: risco tratado	
Atividade: gestão e fiscalização do contrato	
Objetivo: alcançar uma gestão e fiscalização efetiva do contrato	
Risco	Controle Interno Sugerido
R18	<p>1. estabelecer regras para disponibilidade do serviço no TR, indicando:</p> <p>a. necessidade de informação prévia quanto a manutenções programadas ou imediata em casos emergenciais;</p> <p>b. sanções em caso de descumprimento parcial ou total do serviço.</p>
Situação: risco tratado	
Atividade: gestão e fiscalização do contrato	
Objetivo: alcançar uma gestão e fiscalização efetiva do contrato	
Risco	Controle Interno Sugerido
R19	<p>Estabelecer sanção compensatória.</p> <p>Estabelecer regra para a contratação de serviço de manutenção pela contratante e cobrança de ressarcimento pela contratante.</p> <p>Contratante procede à instauração de processo de penalidade, registra a penalidade no SICAF e solicitar à Central de Compras o cancelamento da ata. Nesse caso, Central convoca fornecedores reserva cadastrados. Em não havendo, providenciar nova contratação.</p>
Situação: risco parcialmente tratado	
Atividade: gerenciamento de atas de registro de preços	
Objetivo: alcançar uma gestão efetiva da ata	
Risco	Controle Interno Sugerido
R20	<p>Ter controle sistematizado dos quantitativos disponíveis para participantes e adesão tardia.</p> <p>Compor equipe multidisciplinar capacitada.</p>
Situação: risco tratado	
Atividade: gerenciamento de atas de registro de preços	
Objetivo: alcançar uma gestão efetiva da ata	
Risco	Controle Interno Sugerido
R21	<p>Risco aceito.</p> <p>Tratamento de impacto: Central convoca fornecedores reserva cadastrados. Em não havendo, providenciar nova contratação.</p>

Documento assinado eletronicamente
SANDRA MARIA DE MENEZES BELOTA
Analista

Documento assinado eletronicamente

ANDRÉA SABA FERREIRA

Analista

Documento assinado eletronicamente

ELENI ROBERTA DA SILVA

Coordenadora de Projetos

De acordo. Aprovo o Mapa de Riscos.

Documento assinado eletronicamente

MARFISA CARLA DE ABREU MACIEL CASTRO

Coordenadora-Geral de Estratégias em Aquisições e Contratações



Documento assinado eletronicamente por **Eleni Roberta da Silva, Coordenador(a)**, em 14/04/2022, às 14:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Sandra Maria de Menezes Belota, Analista**, em 14/04/2022, às 14:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Andréa Saba Ferreira, Analista**, em 14/04/2022, às 14:52, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marfisa Carla de Abreu Maciel Castro, Coordenador(a)-Geral**, em 14/04/2022, às 14:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.economia.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **22352878** e o código CRC **8CC89591**.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Observações gerais:

- A análise de riscos deve ser realizada durante o Planejamento da Contratação (antes da publicação do Edital) e deve abordar riscos relevantes até o encerramento da contratação;
- O Mapa de riscos deve ser atualizado a medida em que se avança as etapas da contratação;
- Deve-se incluir linhas de “eventos de risco” e “participantes da análise” conforme a necessidade;
- Atentar para o número sequencial dos eventos de riscos para futuras referências;
- Para as ações preventivas, recomenda-se incluir prazo ou referência temporal;
- Deverá ser utilizada como escalas de classificação de impactos e probabilidade as trazidas pelo [Manual de Gestão Integrada de Riscos Corporativos](#) da Frente Gestão de Riscos do PMIMF (dezembro/2016), como mostrado abaixo:

Escala de Probabilidade		Escala de Impacto	
RARA	Pode ocorrer em circunstâncias excepcionais .	GRANDE	Poderá comprometer o alcance total do objetivo do processo .
POUCO PROVÁVEL	Pequena possibilidade de ocorrer.	MODERADO	Poderá comprometer o alcance de parte relevante do objetivo do processo .
PROVÁVEL	Provável que ocorra em várias circunstâncias .	PEQUENO	Poderá comprometer o alcance de parte não relevante do objetivo do processo .
ALTA	Deve ocorrer em algum momento .	INSIGNIFICANTE	Poderá comprometer de forma insignificante o objetivo do processo .

Conceitos básicos:

Risco: evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos da contratação. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade (inciso XIII, art. 2º, IN CGU/MPOG nº1/2016);

Evento de risco: é a materialização do risco que gera algum impacto para a contratação;

Dano: impactos decorrentes de um evento de risco que se realizou;

Probabilidade: chance de um evento de risco ocorrer;

Ação preventiva: atos para **diminuir a probabilidade** de um risco;

Ação de contingência: atos para **diminuir o impacto** de um risco.