

# PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

## RESUMO EXECUTIVO



# FICHA TÉCNICA

## Conselho de Administração

Eduardo Corrêa Tavares  
Presidente do Conselho Representante do MIDR

Francisco Eduardo de Holanda Bessa  
Representante do MGI

Fabício de Oliveira Galvão  
Representante do MT

Wilson Gambogi Pinheiro Taques  
Representante do MAPA

João Daniel de Andrade Cascalho  
Representante do MME

Antônio Poli Navega  
Representante Independente

Carlos Hermínio de Aguiar Oliveira  
Representante dos Empregados

## Diretoria Executiva

Lucas Felipe de Oliveira  
Diretor-Presidente

Alessandra Cristina Rossin  
Diretora da Área de Irrigação e Operações

Gilliano Fred Nascimento Cutrim  
Diretor da Área de Governança e Sustentabilidade

Henrique de Assis Coutinho Bernardes  
Diretor da Área de Desenvolvimento e Infraestrutura

José Vivaldo Souza de Mendonça Filho  
Diretor da Área de Revitalização e Desenvolvimento Territorial

Gerson Vinícius Cestari Souza  
Gerente-Executivo da Área de Administração e Tecnologia

Milton Jesus Barbosa Junior  
Gerente-Executivo da Área de Estratégia e Finanças

## Conselho Fiscal

Valder Ribeiro de Moura (Titular)  
Presidente do Conselho Representante do MIDR

Carlos Renato do Amaral (Titular)  
Representante da STN

Daniel Alex Fortunados (Titular)  
Representante do MIDR

## Secretaria de Gestão de Riscos e Controle Interno

Equipe Responsável pela Elaboração:

Kênia Régia Anasenko Marcelino

Isabelle Lopes de Oliveira

Huberlandy José Alves Lopes

Jean Wellington Ramos da Silva

Lucas Alves Lopes

Márcio Jânderson Guedes de Carvalho

Maria Teresinha Guimarães

Mateus S. R. Cibreiros de Souza

Nilda Antônia Enéas

Sistanley Jones Lima Bispo



**CODEVASF**

# SUMÁRIO

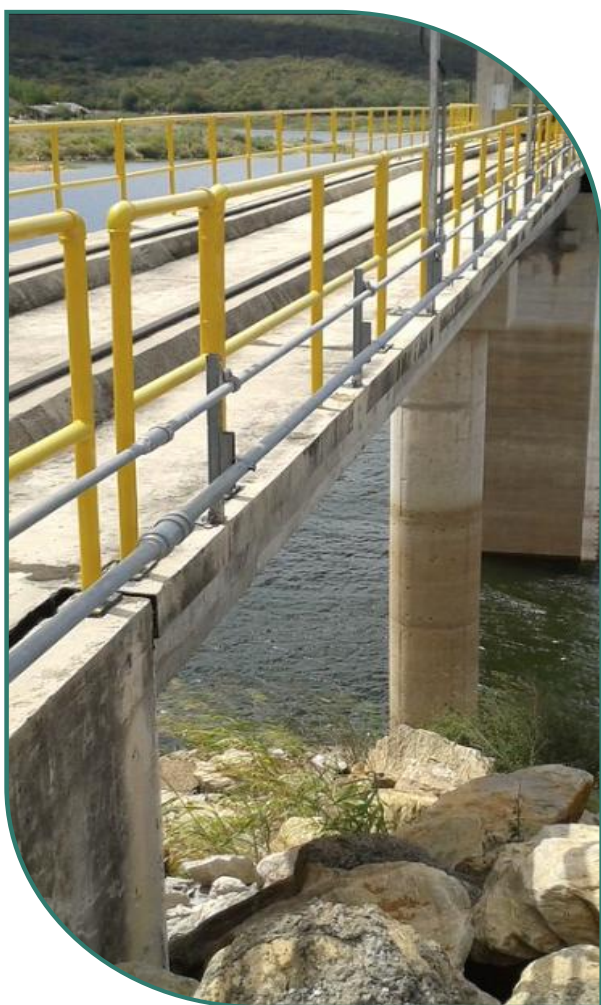
- 01** Introdução
- 02** Arcabouço legal e normativo
- 03** Modelo de governança na gestão de riscos
- 04** As Três Linhas
- 05** Gerenciamento de riscos nas contratações
- 06** Objetivos do gerenciamento de riscos nas contratações
- 07** Detalhamento dos macroprocessos da contratação
- 08** Metodologias do gerenciamento de riscos
- 09** O gerenciamento de riscos nas contratações específicas
- 10** Etapas do gerenciamento de riscos
- 11** Os Resultados
- 12** Monitoramento
- 13** Considerações finais

# 1. INTRODUÇÃO

A Codevasf realiza suas contratações com base na Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, que estabelece normas específicas para licitações e contratos no âmbito das empresas públicas e sociedades de economia mista. Essa legislação visa garantir maior eficiência, transparência e governança nas contratações, alinhando-as aos princípios da administração pública.

No intuito de incorporar de forma efetiva boas práticas destinadas a aprimorar a governança das compras públicas e a melhoria de controles internos, em 2024, a Codevasf implementou o Regulamento Interno de Licitações e Contratos - RILC.

O Regulamento também estabelece a implementação do gerenciamento de riscos nas contratações. Em complementação ao RILC, a Codevasf também adota a sua própria Metodologia de Gerenciamento de Riscos - MGR, voltada à identificação, mensuração, tratamento e monitoramento dos riscos corporativos, com o objetivo de prevenir sua materialização e evitar que representem obstáculos à consecução dos objetivos institucionais.



A soma desses dois instrumentos traz clareza e objetividade ao Gerenciamento de riscos nas contratações. Nesse contexto, mediante a importância de elaborar o levantamento dos riscos nos macroprocessos das contratações, a Codevasf, por meio da coordenação da Secretaria de Gestão de Riscos e Controle Interno - PR/SRC, elaborou o Plano de Gerenciamento de Riscos em Contratações da Codevasf, em conformidade com a legislação aplicável ao tema, às orientações dos órgãos de controles e às boas práticas de governança e gestão pública.

## 2. ARCABOUÇO LEGAL E NORMATIVO

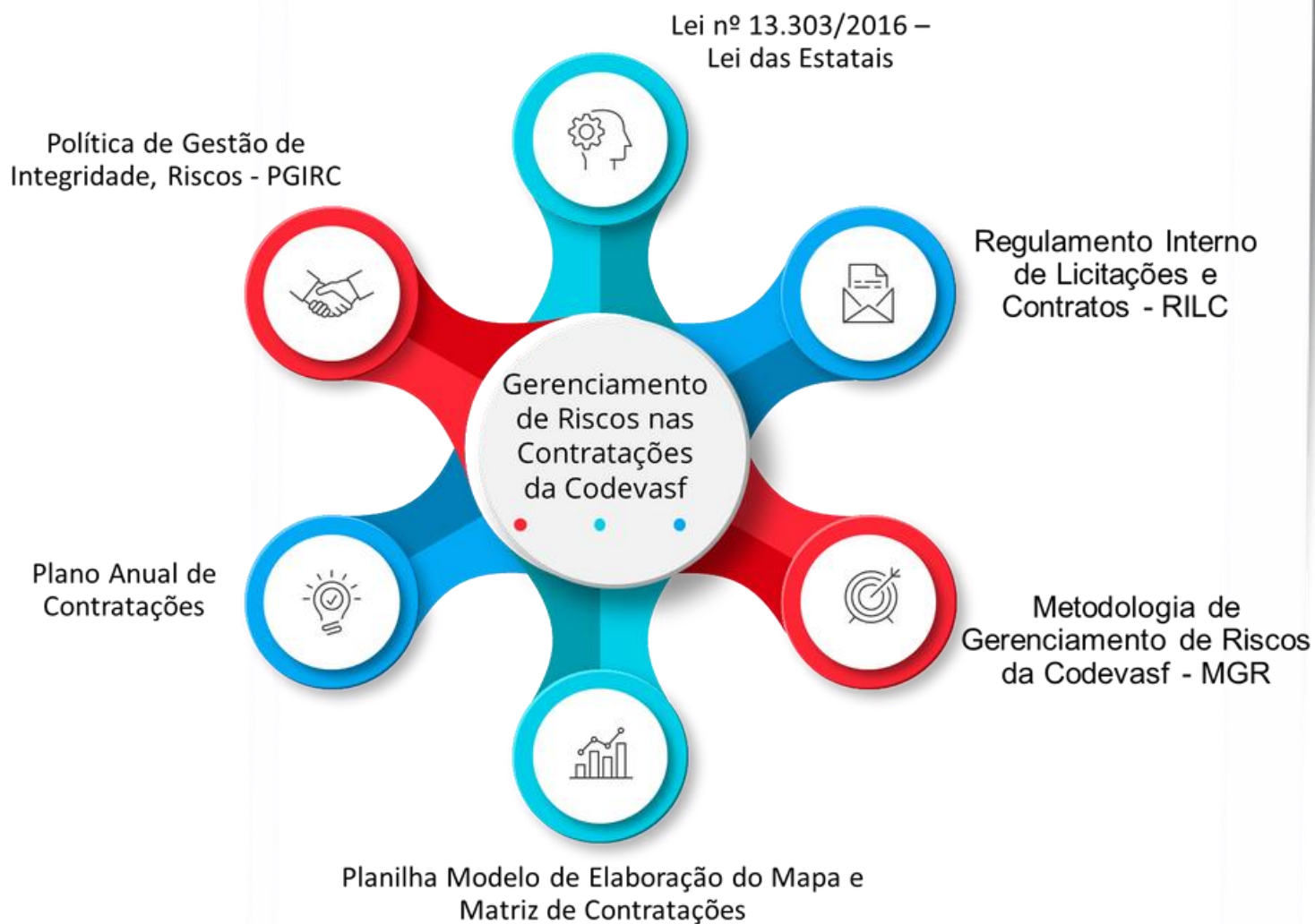


Figura 1 - Arcabouço legal

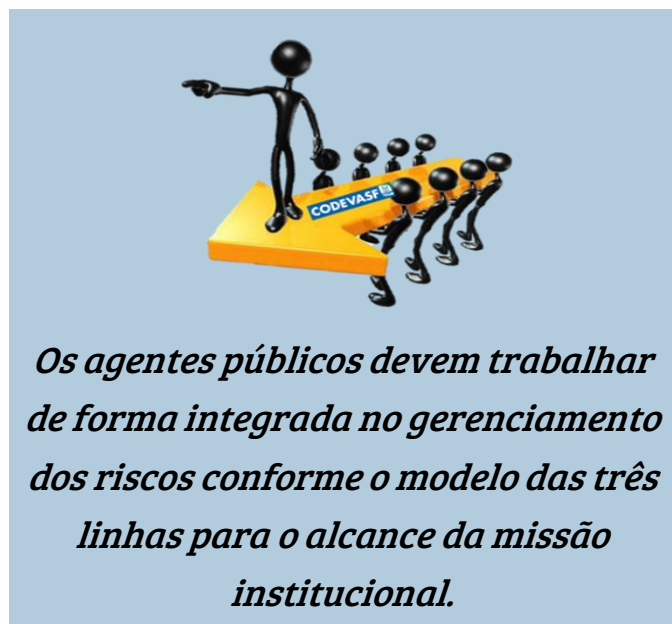
# 3. MODELO DE GOVERNANÇA NA GESTÃO DE RISCOS

O modelo de governança em gestão de riscos da Codevasf está previsto na Política de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos - PGIRC, e é embasado no Art. 9º da Lei 13.303/2016 e no framework internalizado pelo modelo de gestão de riscos preconizado pelo Instituto dos Auditores Internos - IIA segundo três linhas. Esse modelo orienta a condução dos trabalhos da Codevasf de forma integrada para alcançar os resultados esperados.



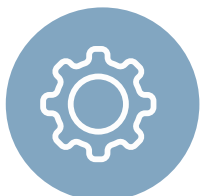
Figura 2 - Modelo 3 linhas

O modelo das Três Linhas auxilia as organizações a identificar estruturas e processos que melhor auxiliam no atingimento dos objetivos, fortalecendo a governança e o gerenciamento de riscos da organização.



# 4. AS TRÊS LINHAS

No modelo das Três Linhas, os órgãos de governança, de gestão e a auditoria interna, ao exercerem seus papéis conjuntamente, contribuem para a criação e proteção de valor quando alinhados entre si e com os interesses priorizados das partes interessadas, de modo a garantir o atingimento dos objetivos organizacionais. As atividades são alinhadas por meio da comunicação, cooperação e colaboração, o que garante a confiabilidade, coerência e transparência das informações necessárias para a tomada de decisões baseada em riscos.



## **1ª linha - Unidades de Gestão**

Unidades orgânicas, incluindo gestores de processos de trabalho e os demais agentes públicos, responsáveis pela execução das atividades operacionais, pela gestão de riscos inerentes a essas atividades e pelos resultados, contribuindo diretamente para os objetivos da organização.



## **2ª linha - Unidades Internas de Governança**

Os papéis da segunda linha são atribuídos às unidades responsáveis por fornecer orientação metodológica, assessoramento, apoio, monitoramento e análise especializada àqueles com papéis da primeira linha, bem como o acompanhamento da implementação do gerenciamento de riscos corporativos



## **3ª linha - Auditoria Interna**

A terceira linha exerce seu papel de forma independente e objetiva por meio de avaliação e assessoria sobre a adequação e eficácia da governança e do gerenciamento de riscos, por meio de reportes à gestão e ao órgão de governança para promover e facilitar a melhoria contínua.

# 5. GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

O gerenciamento de riscos nas contratações da Codevasf, visa proporcionar mais segurança às contratações e aos benefícios concedidos, criando proteção e valor da empresa; reduzindo surpresas e prejuízos operacionais; estabelecendo ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação; identificando incertezas nas contratações; estabelecendo responsabilidades entre as partes - contratante e contratado; proporcionando maior eficiência e transparência na implementação de Políticas Públicas.

A figura abaixo demonstra os macroprocessos das contratações contidas no Regulamento Interno de Licitações e Contratos - RILC, e devem ser considerados ao se gerenciar os riscos.

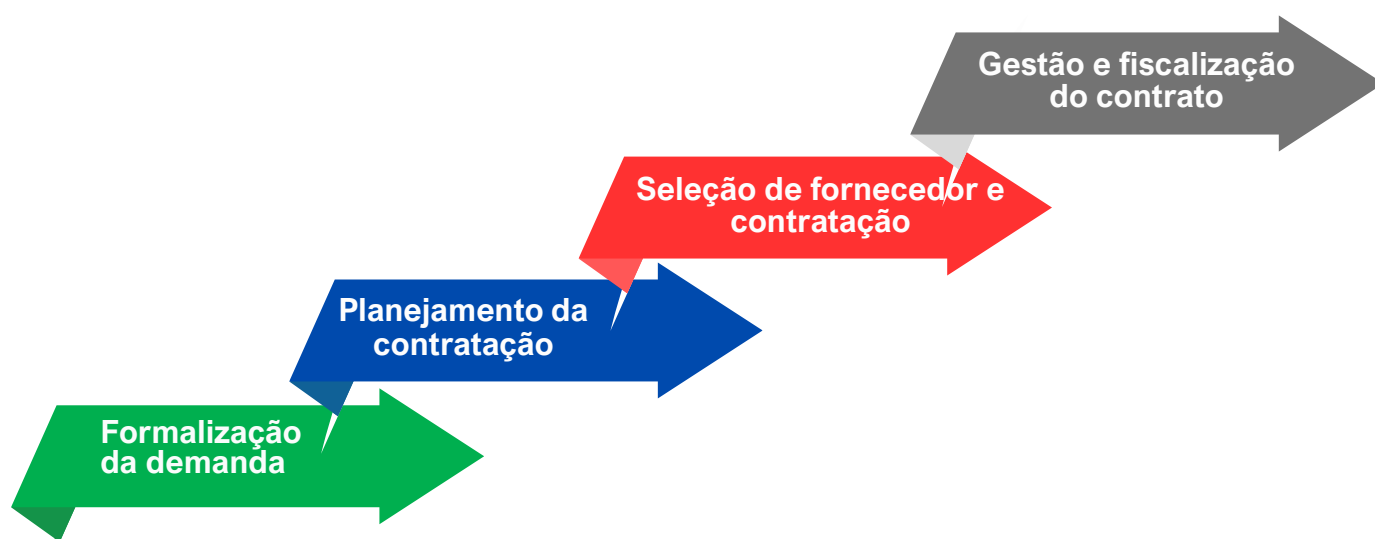


Figura 4 - Macroprocessos das contratações do Regulamento Interno de Licitações e Contratos - RILC.



Figura 5 - Segurança às contratações

# 6. OBJETIVOS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES

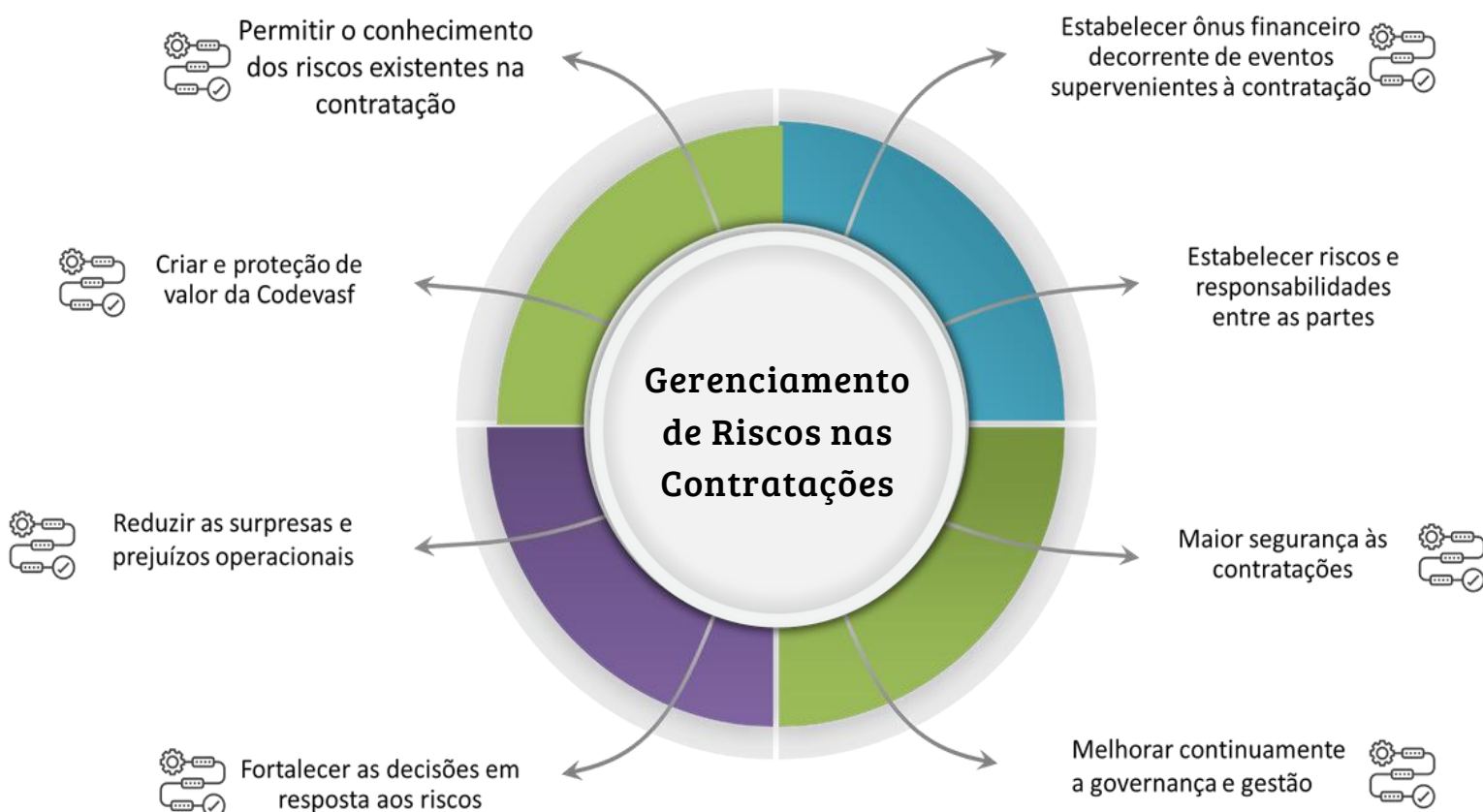


Figura 6 - Objetivos do Gerenciamento de Riscos nas Contratações da Codevasf.

# 7. DETALHAMENTO DOS MACROPROCESSOS DA CONTRATAÇÃO

Para facilitar o gerenciamento de riscos nos macroprocessos ou etapas das contratações, foram sugeridas algumas subetapas, conforme descrito na tabela abaixo, visando facilitar o entendimento de contexto, a identificação de riscos, análises e possíveis tratamento pelas equipes.

Tabela 1 – Detalhamento de algumas subetapas das contratações

<b>Etapa</b>	<b>Detalhamento de algumas subetapas</b>
<b>1. Formalização da demanda</b>	<b>1.1. Levantamento de informações - diagnóstico</b> <b>1.2. Estabelecimento de diretrizes</b> <b>1.3. Análise técnica preliminar e previsão orçamentária</b>
<b>2. Planejamento da contratação</b>	<b>2.1. Governança das aquisições/contratações</b> <b>2.2. Elaboração de estudo técnico preliminar</b> <b>2.3. Conformidade técnica</b> <b>2.4. Análise de riscos da contratação</b> <b>2.5. Regularização fundiária e ambiental</b> <b>2.6. Análise e aprovação de projetos</b> <b>2.7. Elaboração do termo de referência e edital</b> <b>2.8. Cotação, análise a aprovação de preços e planilha orçamentária</b> <b>2.9. Previsão orçamentária</b> <b>2.10. Autorização da autoridade competente</b>
<b>3. Seleção de fornecedor e contratação</b>	<b>3.1. Realização do certame licitatório</b> <b>3.2. Julgamento, homologação e autorização da contratação</b> <b>3.3. Adesão a atas de registro de preços</b> <b>3.4. Emissão de empenho</b> <b>3.5. Assinatura de contrato</b>
<b>4. Gestão e fiscalização do contrato</b>	<b>4.1. Designação na fiscalização</b> <b>4.2. Emissão da ordem de serviço ou ordem de fornecimento</b> <b>4.3. Acompanhamento e fiscalização de serviços e fornecimentos</b> <b>4.4. Pagamentos</b> <b>4.5. Aplicação de penalidades</b> <b>4.6. Monitoramento e controle de estoques, recepção e distribuição de bens</b> <b>4.7. Encerramento físico do contrato ou atestado final da ordem de fornecimento</b>

# 8. METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

Esse plano apresenta a estrutura do gerenciamento de riscos das contratações na Codevasf, no entanto, é importante ressaltar que além da visão estratégica da gestão, se faz necessário o gerenciamento de riscos em cada uma das contratações realizadas pela Codevas, ou seja, em cada contratação específica (figura 7).

Conforme estabelecido no Regulamento Interno de Licitações - RILC, cada processo de contratação deve conter o mapeamento ou mapa de riscos da contratação, que subsidiará a elaboração da matriz de riscos da contratação específica. A matriz de riscos é elaborada à partir da identificação dos riscos relacionados a etapa de “gestão e fiscalização do contrato”, que é considerada a cláusula contratual definidora de riscos e de responsabilidades entre as partes e que caracterizará o equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação.

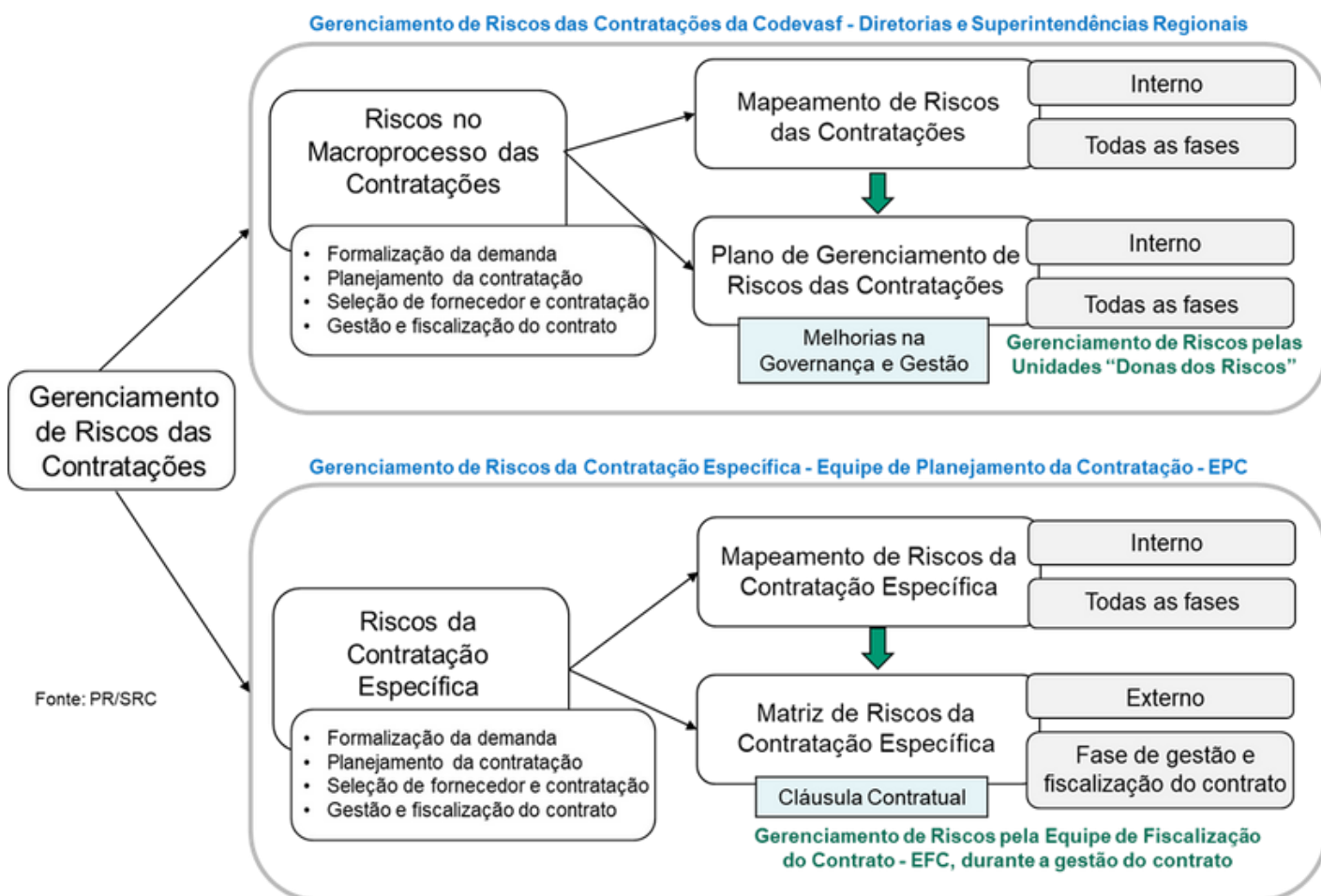


Figura 7 - Modelo do Gerenciamento de Riscos nas Contratações da Codevasf.

# 9. O GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES ESPECÍFICAS

O Gerenciamento de Riscos em Contratos Específicos inicia-se pela elaboração do mapeamento ou mapa de riscos da contratação, pelas Equipes de Planejamento da Contratação, por meio do qual irão identificar, analisar, avaliar e apresentar de planos de tratamento para os riscos levantados e com criticidade “alta” e “extrema”, em todas as etapas da contratação (figura 8). Ressalta-se, que os riscos identificados durante o mapeamento, deverão ser acompanhados e gerenciados durante todo o processo da contratação, pelas equipes responsáveis pelo planejamento da mesma.

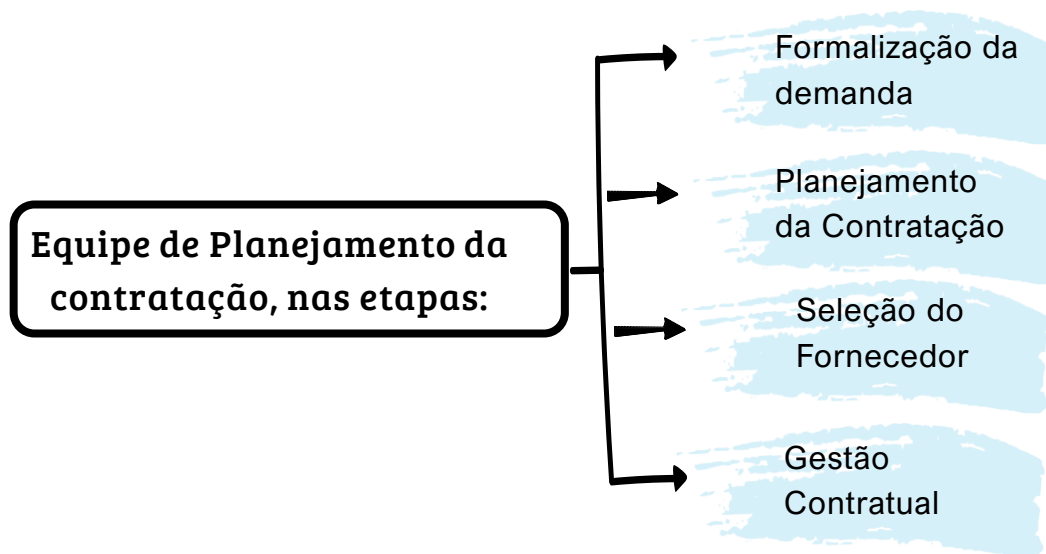
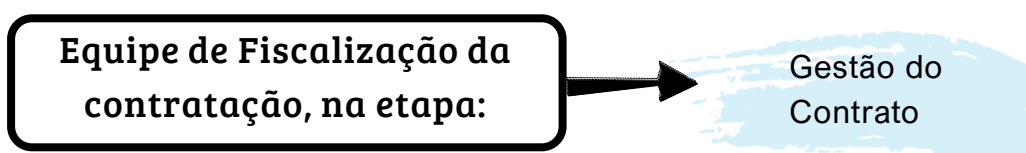


Figura 8 - Responsabilidades das Equipes de Planejamento das Contratações

Com o objetivo de padronizar e apoiar o gerenciamento de riscos nas contratações, a Codevasf elaborou a Planilha Documentadora de Riscos da Contratação. Ao mapear os riscos, um dos produtos da Planilha Documentadora é matriz de riscos da contratação, que será a cláusula definidora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato e que deverá ser acompanhada e monitorada, após a contratação, pela Equipe de Fiscalização do Contrato (figura 9).

Ressalta-se que a Matriz de Riscos, demonstra apenas os riscos relacionados a etapa de gestão contratual possibilitando maior segurança durante à execução contratual.



Atenção aos Aditivos!

Figura 9 - Responsabilidades das Equipes de Fiscalização das Contratações

# 9. O GERENCIAMENTO DE RISCOS NAS CONTRATAÇÕES ESPECÍFICAS

A Equipe de Fiscalização do Contrato deve ter bastante atenção no acompanhamento e monitoramento da implementação dos planos de tratamento estabelecidos na Matriz de Riscos e na materialização ou ocorrência de algum dos riscos identificados.

**Especial atenção deve ser dada na ocasião de celebração de aditivos**, pois deve ser verificado se o aditivo proposto não faz parte da Matriz de Riscos contratual. Caso o risco tenha sido previsto é importante verificar de quem é a responsabilidade em caso de materialização do mesmo, ou seja, de quem é a alocação da despesa que gerou o desequilíbrio contratual.



## MAPA DE RISCOS

Procedimento para identificar os riscos que possam comprometer a efetividade da contratação (em todas as fases: planejamento, seleção de fornecedor e gestão contratual), avaliando-os segundo probabilidade e impacto, prevendo ações para diminuir sua probabilidade de ocorrência e, para os riscos que persistirem, definir ações de contingência e os responsáveis por tomá-las caso se materializem.



## MATRIZ DE RISCOS

Cláusula contratual definidora de riscos e responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação



Figura 10 - Conceitos de Mapa e Matriz de Riscos, conforme Regimento Interno de Licitações e Contratação - RILC

# 10. ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE RISCOS

O gerenciamento de riscos, conforme a figura 11, segue as etapas de entendimento do contexto, identificação dos riscos, análise e avaliação (com definição da probabilidade, impacto e risco residual) e, por fim, tratamento e resposta, com a elaboração de planos de ação conforme o apetite ao risco da organização. É importante dizer que o Monitoramento e Análise Crítica está presente em todas as fases do gerenciamento de riscos.

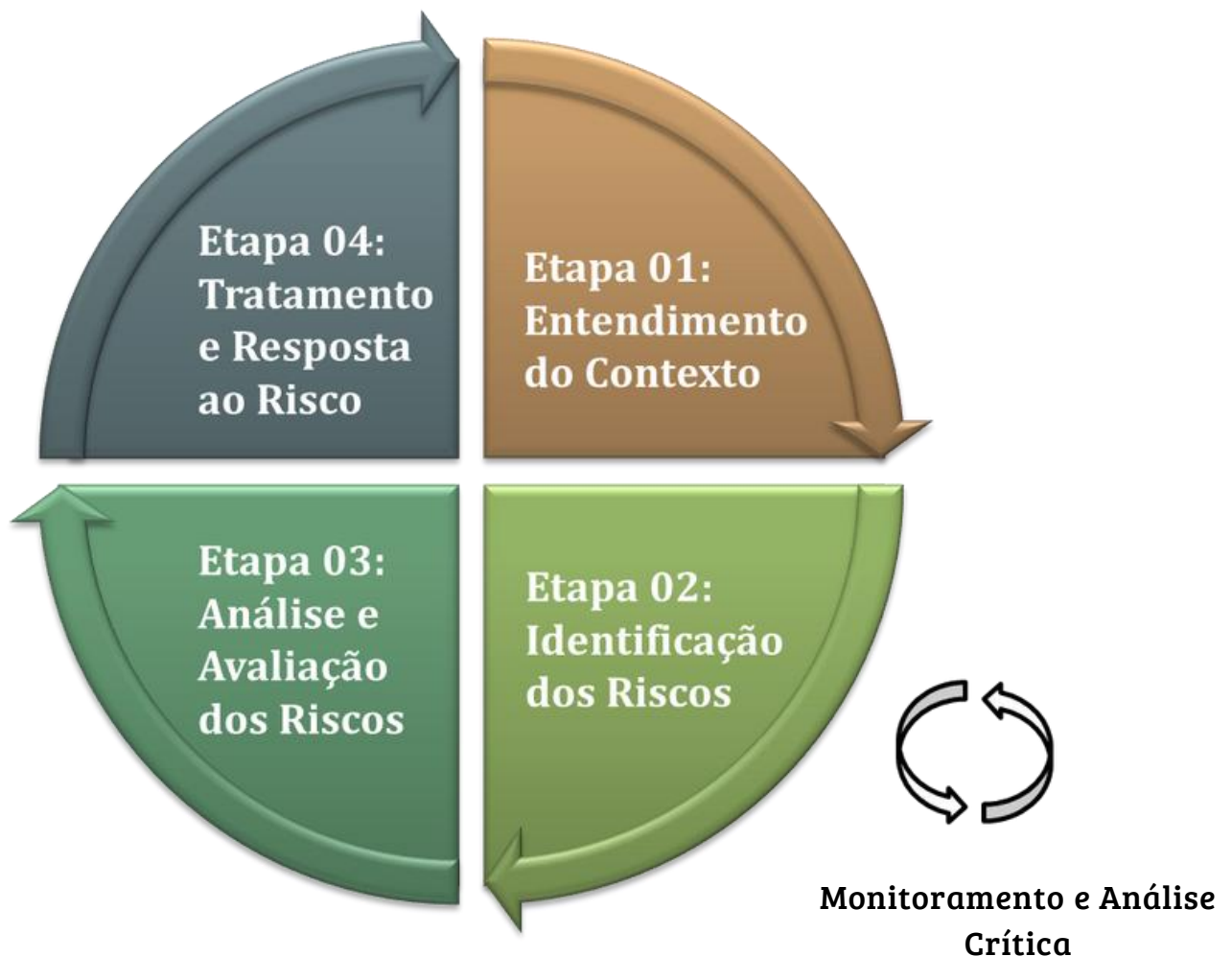


Figura 11 - Etapas do Gerenciamento de Riscos nas Contratações da Codevasf.

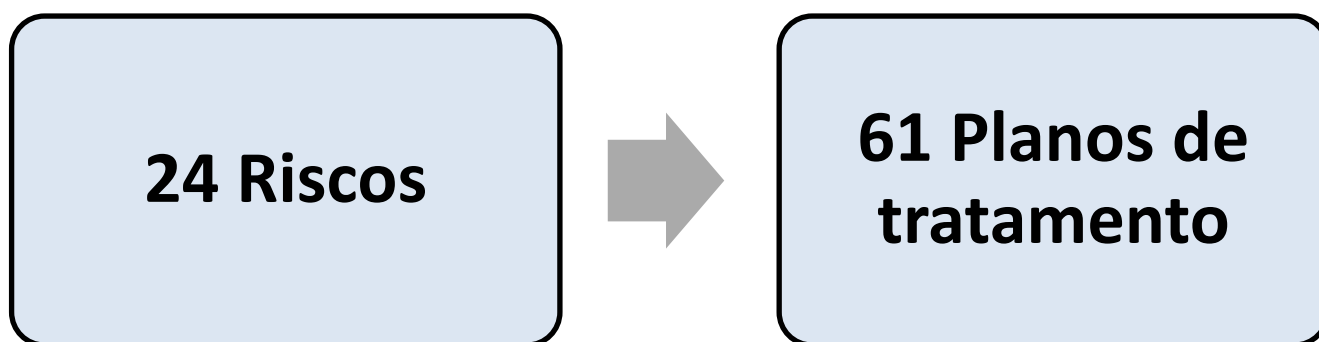
# 11. OS RESULTADOS

Nos macroprocessos ou etapas das contratações, foram identificados 24 riscos e propostos 61 planos de tratamento para mitigação dos riscos, conforme demonstrado na Tabela abaixo. No entanto, vale frisar que alguns dos riscos e dos planos de tratamento podem se repetir em função da etapa da contratação ou, em função dos diferentes fatores de risco (causa).

Tabela 2 - Quantitativos de Riscos e Planos de Tratamento por Etapa

<b>Etapas dos macroprocessos de contratação</b>	<b>Riscos</b>	<b>Planos de tratamento</b>
1. Formalização da demanda	6	11
2. Planejamento da contratação (*)	14*	25
3. Seleção de fornecedor e contratação	4	5
4. Gestão e fiscalização do contrato	14	27

\* No Plano detalhado constante no processo nº 59500.003411/2024-4, foram informados 13 riscos, porém verificou-se a necessidade de desdobrar um dos riscos em dois.



\* Riscos e planos de tratamento podem se repetir em diferentes etapas, motivo pelo qual as somas são divergentes aos dados da tabela 2.

# 11. OS RESULTADOS

Foram identificados 24 riscos, nas contratações (compostos por diferentes causas e consequências conforme a etapa da contratação) que poderão auxiliar as equipes na implementação de medidas de prevenção à materialização dos mesmos, proporcionando maior segurança às contratações da Codevasf.

**Tabela 3 - Riscos Identificados nas contratações**

<b>Riscos nas contratações</b>
Poderá ocorrer acréscimo dos custos operacionais
Poderá ocorrer adoção de procedimentos sem observância dos quesitos legais, publicidade e transparência
Poderá ocorrer baixa confiabilidade da integridade dos dados disponibilizados e da segurança das informações
Poderá ocorrer comprometimento da imagem institucional
Poderá ocorrer depreciação/deterioração/roubo/furto de bens
Poderá ocorrer descontinuidade dos serviços prestados e/ou bens entregues
Poderá ocorrer dificuldade de desenvolvimento de ações e iniciativas
Poderá ocorrer dificuldade na obtenção de autorizações e licenças*
Poderá ocorrer dificuldade na previsão das demandas
Poderá ocorrer dificuldade na regularização fundiária*
Poderá ocorrer direcionamento de recursos para demandas não prioritárias
Poderá ocorrer fragilidade na conformidade e no acompanhamento de instrumentos e/ou normativos
Poderá ocorrer imprevisibilidade na aquisição e/ou entrega de bens e serviços
Poderá ocorrer imprevisibilidade nos pagamentos
Poderá ocorrer inconsistência na análise de dados e informações
Poderá ocorrer inconsistência na coleta de dados e informações
Poderá ocorrer inconsistência nas análises processuais
Poderá ocorrer ineficiência na execução de ações e projetos
Poderá ocorrer ineficiência na governança e/ou gestão corporativa
Poderá ocorrer ineficiência na implementação das políticas públicas e da sustentabilidade de projetos e ações
Poderá ocorrer insegurança técnica na condução dos processos
Poderá ocorrer insuficiência de recursos orçamentários para projetos estruturantes
Poderá ocorrer morosidade no processo e/ou atividade
Poderá ocorrer perda de créditos orçamentários alocados
<b>24 riscos identificados</b>

\* Novos riscos desmembrados de um risco anterior.

# 11. OS RESULTADOS

A partir da observação da distribuição percentual dos riscos, notou-se que, nas etapas de “planejamento da contratação” e de “gestão e fiscalização”, estão concentradas a maior parte dos riscos, orientando a gestão para a importância de implementação dos tratamentos preconizados, com vista a maior segurança das contratações e na aplicação dos recursos públicos. Ressalta-se que os riscos identificados poderão auxiliar as equipes de planejamento da contratação, na construção do Mapa e da Matriz de Riscos das Contratações Específicas.

Já na identificação dos macrofatores, notou-se que a origem das causas dos riscos nas contratações deriva, em sua maioria, dos “processos” e “externos”. Observa-se que os 18 riscos - 45% podem ser mitigados com as melhorias dos processos, quais sejam por meio da implementação de padronizações; fluxos de procedimentos e processos; estabelecimento de calendários de prazos a cumprir; minutas referenciais; elaboração, divulgação de normativos; dentre outros.

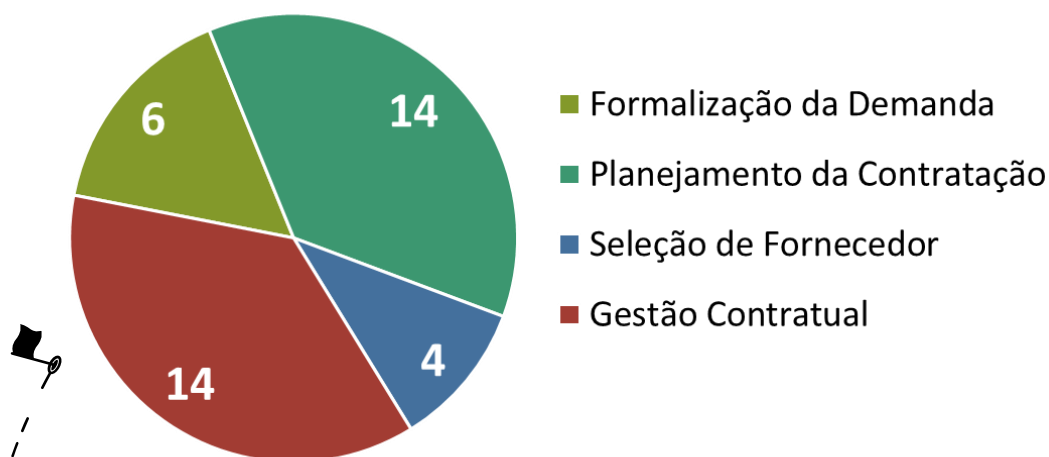


Figura 12 - Riscos identificados nas etapas do macroprocesso de contratações  
\*Os riscos podem se repetir em diferentes etapas

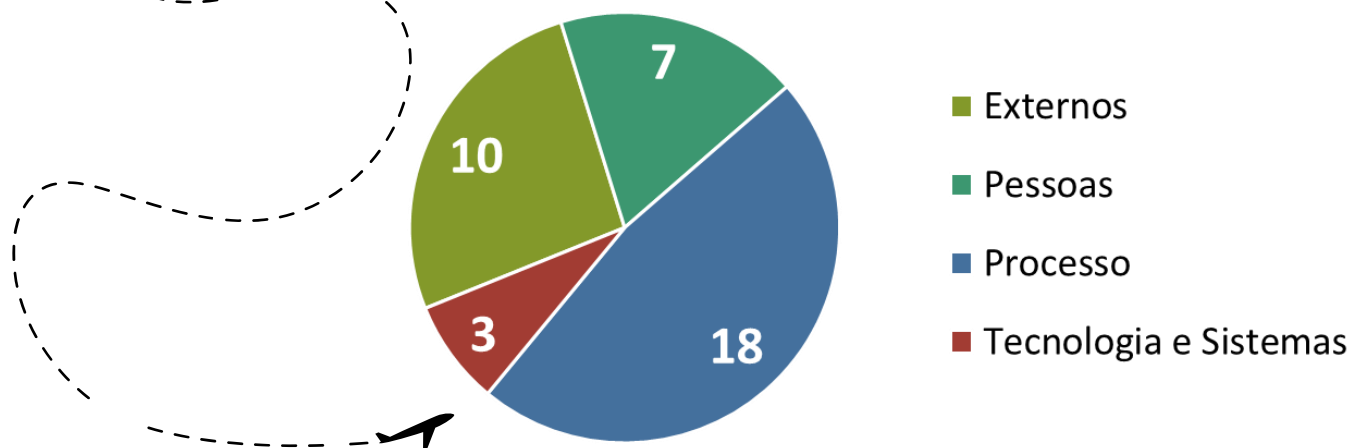


Figura 13 - Macrofatores dos riscos em contratações

# 11. OS RESULTADOS

Outra informação que auxilia no direcionamento das decisões da governança e da gestão, são as categorias dos riscos. É possível observar que a categoria do risco que aparece com maior incidência, é a “operacional”, que corresponde a 51%, os quais reforçam a importância de se priorizar a implementação de procedimentos, protocolos, padronizações, checklists e demais instrumentos rotineiros, entre outros.

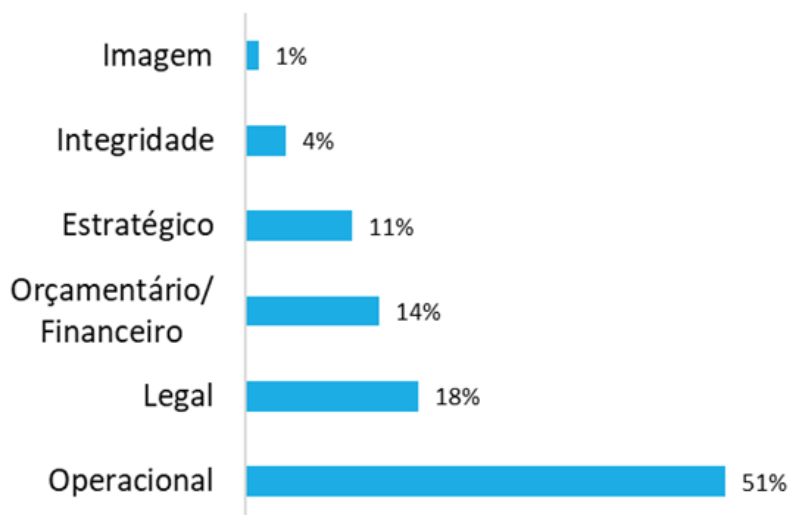


Figura 14 - Categorias dos riscos em contratações

Nesse cenário, foram propostos 61 planos de tratamento face dos 24 riscos identificados na etapa anterior, ressaltando que pode haver mais de uma medida de tratamento para um único risco, ou, um risco com várias medidas de tratamento, em função da definição do fator de risco - causa.

A implementação dos planos de tratamento deverá elevar o nível de eficiência dos controles internos das contratações da empresa, possibilitando maior segurança às equipes técnicas e à gestão, prevenindo a exposição aos riscos aos quais a Codevasf está exposta.

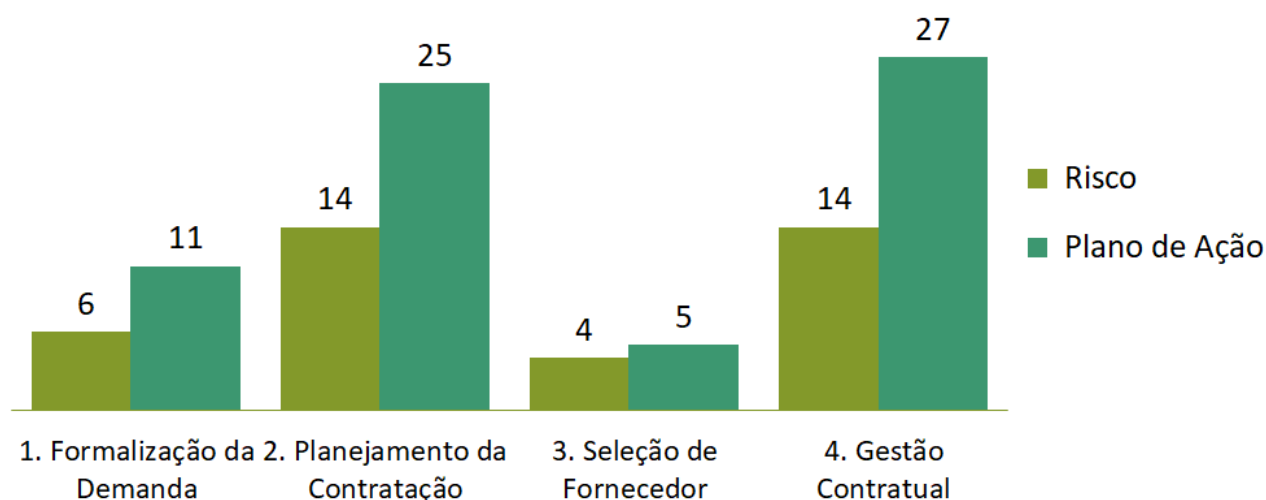


Figura 15 - Relação dos riscos com os planos de tratamento nas etapas da contratação

# 12. MONITORAMENTO

O monitoramento e a análise crítica do gerenciamento de riscos são contínuos na Empresa. Uma vez implementados, os planos de tratamento ou controles internos, idealizados ou aperfeiçoados, deverão ser monitorados, de forma a averiguar sua efetividade quanto ao emprego e eficiência em mitigar os riscos associados, ocasião em que são avaliadas em conjunto o andamento das ações, os principais problemas e justificativas para não atendimento dos planos e tratamento, os riscos envolvidos, e proposições de soluções para superação dos problemas.

Para facilitar o monitoramento da implementação do gerenciamento de riscos na empresa, a Codevasf utiliza solução de Gestão de Gerenciamento de Riscos do tipo software, a qual permite suporte tecnológico para as referidas operações.

O monitoramento dos planos de tratamentos dos riscos do Plano de Gerenciamento de Riscos em Contratações será realizado pelas Áreas e Superintendências Regionais responsáveis pelos tratamentos, sob a coordenação da Secretaria de Gestão de Riscos e Controle Interno - PR/SRC, e com a participação integrantes do Núcleo Integrado de Riscos e Controle Interno - NIRC.

Já o monitoramento dos riscos em Contratos Específicos, será realizado pela Equipe de Fiscalização da Contratação, durante a fase de Gestão do Contrato.

Os registros das atividades de monitoramento programadas deverão ser reportados periodicamente pelos responsáveis pelos tratamentos, a contar da data de implantação ou revisão dos controles, ou sempre que mudanças assim os exigirem.



# 13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados do Plano de Gerenciamento de Riscos em Contratações propiciam e facilitam a tomada de decisões de forma mais assertivas e eficazes, assegurando a criação e proteção às contratações.

Para a apresentação deste plano foram realizadas consultas aos envolvidos nos processos de contratações e doações, além de reuniões de alinhamento, ocasião em que foram tiradas dúvidas a respeito do preenchimento dos campos do gerenciamento de riscos e da compreensão e aplicação dos conceitos apresentados na Metodologia de Gerenciamento de Riscos da Codevasf.

Durante a elaboração deste plano, constatou-se que o nível de conhecimento em Gerenciamento de Riscos Corporativos - GRC varia consideravelmente entre pessoas e entre unidades orgânicas, portanto, o trabalho é realizado de forma conjunta em busca da experiência e conhecimento do dia a dia das áreas e Superintendências Regionais alinhando com o conhecimento técnico da Secretaria de Gestão de Riscos e Controle Interno, de forma a se observar mais facilmente onde serão encontradas as lacunas e gargalos que dificultam a obtenção dos resultados esperados.

No mais, considera-se que, quando forem tratados ou controlados os riscos em contratações e, a Codevasf ganhará maior segurança destes processos, de forma a procurar garantir eficácia, eficiência na produção de informações de alta qualidade para proteger a organização contra ameaças e incertezas.

