



MINISTÉRIO DA ECONOMIA
Gabinete do Ministro da Fazenda
Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
Coordenação-Geral de Estratégia
Processo nº 19973.108317/2020-76

MAPA DE RISCOS

ANÁLISE DE RISCOS

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 IN SEGES nº 5/2017, Seção III.
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.	Baixa participação/adesão ao registro de preços.	Risco de imagem para a Central; não atingimento dos objetivos de centralização dos procedimentos de licitação e de padronização da estratégia da contratação, resultando em perdas de economia de escala, visto a baixa participação dos órgãos e entidades da APF.	1	5
R2	Definição de requisitos da contratação insuficientes ou indevidos.	Contratação de solução que não atende à necessidade que originou a contratação.	Mau uso de recursos públicos; ineficácia da prestação dos serviços e problemas de gerenciamento e fiscalização dos contratos advindos da licitação.	1	5
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.	Realização de novo procedimento de registro de preços antes do prazo programado para os casos de subdimensionamento dos quantitativos; Frustração do mercado e preços não condizentes com a expectativa criada nos fornecedores, nos casos de superdimensionamento.	3	4
R4	Não parcelar a solução cujo parcelamento é viável.	Restrição à competitividade, principalmente das empresas de pequeno porte. Questionamentos dos órgãos de controle sobre o não parcelamento.	Aumento dos valores contratados; impugnações ao certame; paralisações do certame advindas das diligências de órgãos de controles externos.	2	5
R5	Imposição de indicativo de economicidade mínima de 10%.	Falta de assertividade quanto à potencialidade de economia e viabilidade de cumprimento do indicativo. Dificuldade na análise da economia gerada após implantação da solução proposta.	Não atendimento das expectativas de economia de recursos públicos.	5	5
R6	Coleta insuficiente de preços 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 dificuldade de justificar as estimativas.	1	5
R7	Falta de abrangência da análise de	Não consideração de todos os aspectos	Certame fracassado ou contratação de fornecedor que	1	5

	viabilidade da contratação.	necessários à análise de viabilidade da contratação.	não é capaz de entregar a solução ou solução que não produz os resultados necessários ao atendimento da demanda.		
Termo de Referência					
R8	Declaração imprecisa do objeto.	Compreensão imprecisa da descrição, quantidade ou prazo.	Contratação que não atenda à necessidade da organização.	1	5
R9	Declaração imprecisa do objeto.	Inconformidade legal do edital.	Impugnações ao edital; declaração de nulidade dos procedimentos; responsabilização de agente(s) de contratação e/ou gestores .	1	5
R10	Definição de mecanismos que propiciem a ingerência da contratante na administração da contratada.	Caracterização de execução indireta ilegal.	Prática de ilícito trabalhista ante os entendimentos contidos na Súmula nº 331/TST.	1	3
R11	Subjetividade na definição dos resultados que serão mensurados para fins de remuneração da contratada.	Pagamentos sem que tenham sido realmente entregues resultados que atendem às necessidades da organização e/ou Pagamentos aquém do resultado atingir pelo fornecedor.	Desperdício de recursos públicos e não atendimento das necessidades da organização ou prejuízo financeiro à contratada.	1	4
Fase: Seleção do Fornecedor					
R12	Empresas sem qualificação econômico-financeira e técnica-operacional para a execução do objeto participando da licitação.	Contratação de empresa incapaz de executar o serviço, as obrigações financeiras, fiscais, trabalhistas e previdenciárias relativas ao contrato.	Rescisão contratual; necessidade de realização de contratação emergencial.	1	5
R13	Licitante vencedora apresenta proposta com preços de alguns itens abaixo do mercado (subpreço) e de outros itens acima do mercado (sobrepresço), mas de forma que o valor global de sua proposta seja o menor.	Contratação de proposta que não vantajosa (jogo de planilhas).	Dano ao erário em caso de utilização de quantidade maior dos itens com sobrepresço.	3	5
R14	Utilização como critério de julgamento do menor preço global por grupo de itens (lote).	Ata em que o preço registrado global é o mais vantajoso, mas o preço registrado unitário de um ou mais itens pode não ser o menor ou compatível com os preços de mercado.	Contratação por preços unitários acima do mercado, causando dano ao erário.	3	5

Gestão e Fiscalização do Contrato					
R15	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 do serviço prestado.	3	3
R16	Alterações das condições econômico-financeiras do fornecedor.	Descumprimento das condições de habilitação exigidas na licitação.	Retorno de riscos que foram mitigados por meio dos critérios de habilitação e qualificação da licitação; descontinuidade contratual; pagamento de fornecedor em débito com a fazenda.	3	5
R17	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 e insatisfação dos usuários.	3	3
R18	Elementos básicos do contrato não estão claros para as partes.	Diferenças de entendimentos e de expectativas entre as partes.	Falhas na execução do contrato.	3	3
R19	Inadimplência da contratada.	Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e para com o FGTS pela contratada.	Responsabilização subsidiária da APF em ações judiciais promovidas pelos empregados alocados na execução do contrato; rescisão contratual; necessidade de contratação emergencial.	3	5
R20	Declaração imprecisa do objeto.	Decorrente 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

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
Impacto	5 Muito Alto	R1 R2 R6 R7 R8 R9 R12 R20	R4	R13 R14 R16 R19	R5	
	4 Alto	R11		R3		
	3	R10		R15 R17 R18		

	Médio					
	2 Baixo					
	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 de diversos órgãos e entidades da APF.	
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 para verificar suficiência e adequação dos requisitos; Análise de eventuais solicitações de alteração dos requisitos expostos em consulta pública e na IRP, pelos órgãos e entidades participantes.
Atividade: identificação da relação entre a demanda prevista e a quantidade de cada posto a ser registrado preço	
Objetivo: evitar exaurimento antecipado da ata de registro de preços e celebração de aditivos ou novas contratações	
Risco	Controle Interno Sugerido
R3	Equipe de planejamento da contratação estima a quantidade de postos a ser contratada por meio da manifestação dos órgãos da APF direta, autárquica e fundacional à intenção de registro de preços. Armazenamento de dados da execução contratual pela gestão da ata de registro de preços, de modo que a equipe de planejamento da contratação possa elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou similar com base em informações mais precisas.
Atividade: demonstração da justificativa para o parcelamento ou não da solução	
Objetivo: dividir ou não a solução em parcelas	
Risco	Controle Interno Sugerido
R4	A equipe de planejamento da contratação deve avaliar se a solução é divisível ou não, após levantamento da demanda por meio do procedimento de manifestação de intenção de registro de preços, levando em conta o mercado que a fornece e atentando 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?
Atividade: formulação dos resultados pretendidos	
Objetivo: atender à necessidade da contratação em termos de economicidade, eficácia, eficiência e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis	
Risco	Controle Interno Sugerido

R5	Racionalizar o máximo possível os recursos a serem contratados no desenho da modelagem da contratação. Inserir a atividade de supervisão nas obrigações da contratada, sem dedicação de mão de obra exclusiva.
Atividade: estimativa preliminar dos preços	
Objetivo: apoiar a análise da viabilidade da contratação e julgamento objetivo das propostas.	
Risco	Controle Interno Sugerido
R6	A equipe de planejamento da contratação deve elaborar memória de cálculo das estimativas de preço.
Atividade: declaração da viabilidade da contratação	
Objetivo: analisar e demonstrar a viabilidade da implantação da solução	
Risco	Controle Interno Sugerido
R7	Equipe de planejamento identifica base das justificativas da viabilidade da contratação.
Atividade: definição do objeto	
Objetivo: atender à necessidade da contratação	
Risco	Controle Interno Sugerido
R8	Equipe de planejamento da contratação consolidar dados coletados a partir da análise de contratos de serviço de brigadista firmados por órgãos da APF direta, autárquica e fundacional com sede ou unidades no DF, consulta pública e procedimento de intenção de registro de preços.
R9	
R20	
	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.
Atividade: modelagem da execução do objeto	
Objetivo: contemplar regras limites dos papéis das partes para produzir os resultados pretendidos pela contratação	
Risco	Controle Interno Sugerido
R10	Equipe de planejamento da contratação deve definir, no modelo de execução do objeto, que: a. a interação entre o órgão e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada; b. aspectos relativos à relação contratual entre a contratada e seus funcionários (solicitação de férias e avaliação de desempenho individual) sejam tratados entre essas duas partes, sem interferência do órgão; c. restringir-se a fazer com que a contratada cumpra o modelo de execução do objeto citado, que deve definir claramente elementos que incluam: 1) a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço; e 2) os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida junto ao órgão; d. é vedado aos servidores públicos, formal ou informalmente, qualquer tipo de ingerência, ou influência sobre a administração da contratada, ou comando direto sobre os funcionários.
Atividade: modelagem da execução do objeto	
Objetivo: produzir os resultados pretendidos pela contratação	
Risco	Controle Interno Sugerido
R11	Equipe de planejamento da contratação define no modelo de gestão do contrato método objetivo para avaliação da conformidade dos produtos e serviços entregues, definindo os parâmetros que serão utilizados para balizar a mensuração dos serviços prestados.

Atividade: estabelecimento de critérios de seleção do fornecedor	
Objetivo: selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração	
Risco	Controle Interno Sugerido
R12	<p>Equipe de planejamento da contratação deve definir, no modelo de execução do objeto, que:</p> <p>Qualificação econômico-financeira</p> <p>a. a interação entre o órgão e a contratada ocorra essencialmente por intermédio do preposto, com exceção de serviços que exijam interação direta entre os usuários do serviço e a contratada;</p> <p>c. aspectos relativos à relação contratual entre a contratada e seus funcionários (solicitação de férias e avaliação de desempenho individual) sejam tratados entre essas duas partes, sem interferência do órgão;</p> <p>d. restringir-se a fazer com que a contratada cumpra o modelo de execução do objeto citado, que deve definir claramente elementos que incluam: 1) a qualificação técnica necessária para assumir cada posto de serviço; e 2) os documentos que servirão para comprovar a qualificação exigida junto ao órgão;</p> <p>e. o Termo de Responsabilidade e Sigilo para acesso às informações e aos sistemas do órgão seja coletado pela contratada junto a cada funcionário seu e entregue ao órgão, de modo que não seja coletado diretamente pelo órgão junto aos funcionários da contratada;</p> <p>f. é vedado aos servidores públicos, formal ou informalmente, qualquer tipo de ingerência, ou influência sobre a administração da contratada, ou comando direto sobre os funcionários.</p> <p>Qualificação técnica</p> <p>a. para a contratação de até 40 postos de trabalho, apresentação de atestado comprovando que a contratada tenha executado contrato com um mínimo de 20 postos e, para contratos de mais de 40 postos, no mínimo 50% dos postos de trabalho que serão contratados;</p> <p>b. apresentação de atestado comprovando que a contratada tenha executado serviços de terceirização compatíveis em quantidade com o objeto licitado por período não inferior a 3 anos.</p>
Atividade: estabelecimento de critérios de seleção do fornecedor	
Objetivo: selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração	
Risco	Controle Interno Sugerido
R13	Equipe de planejamento da contratação inclui critério de aceitabilidade de preços global e unitários, fixando preços máximos para ambos, de forma que propostas com valores superiores sejam desclassificadas.
Atividade: estabelecimento de critérios de seleção do fornecedor	
Objetivo: selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração	
Risco	Controle Interno Sugerido
R14	Equipe de planejamento da contratação inclui critério de aceitabilidade de preços global e unitários, fixando preços máximos para ambos, de forma que propostas com valores superiores sejam desclassificadas.
Atividade: criação de ata de registro de preço	
Objetivo: produzir os resultados pretendidos pela contratação	
Risco	Controle Interno Sugerido
R15	Equipe de planejamento da contratação informa à área administrativa que ela deve, necessariamente, avisar às demais organizações públicas sua intenção de realizar licitação para constituição de ata de registro de preços.

Atividade: gestão e fiscalização do contrato	
Objetivo: alcançar uma gestão e fiscalização efetiva do contrato	
Risco	Controle Interno Sugerido
R16	Equipe de gestão e fiscalização incluir nas rotinas o modelo de gestão e fiscalização a definição de protocolo de comunicação entre contratante e contratada a ser aplicado ao longo da execução contratual.
Atividade: gestão e fiscalização do contrato	
Objetivo: alcançar uma gestão e fiscalização efetiva do contrato	
Risco	Controle Interno Sugerido
R17	<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) cláusula de garantia contratual prevendo a execução da garantia para ressarcimento dos valores e indenizações devidos à Administração pela não manutenção das condições, além das penalidades já previstas em lei.</p> <p>Fiscal do contrato:</p> <p>d) consulta no SICAF 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>
Atividade: gestão e fiscalização do contrato	
Objetivo: alcançar uma gestão e fiscalização efetiva do contrato	
Risco	Controle Interno Sugerido
R18	Gestor do contrato realizar reunião de iniciação prevista no modelo de gestão do contrato e documenta todos os esclarecimentos realizados em uma ata que deve ser assinada por representantes das partes contratantes.
Atividade: gestão e fiscalização do contrato	
Objetivo: alcançar uma gestão e fiscalização efetiva do contrato	
Risco	Controle Interno Sugerido
R19	<p>Equipe de planejamento da contratação incluir no modelo de gestão do contrato:</p> <p>1. garantia contratual com cobertura para:</p> <p>a. prejuízo advindo do não cumprimento do objeto do contrato e do não adimplemento das demais obrigações nele previstas;</p> <p>b. prejuízos causados à administração ou a terceiro, decorrentes de culpa ou dolo durante a execução do contrato;</p> <p>c. obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias de qualquer natureza, não honradas pela contratada.</p> <p>2. Pagamento pela conta-depósito vinculada.</p> <p>3. Gestão e fiscalização contratual.</p>

De acordo.

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 27/10/2021, às 12:41, 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 03/11/2021, às 14:56, 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 **14042998** e o código CRC **15B6D3FC**.

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

Observações gerais:

- a) 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;
- b) O Mapa de riscos deve ser atualizado a medida em que se avança as etapas da contratação;
- c) Deve-se incluir linhas de “eventos de risco” e “participantes da análise” conforme a necessidade;
- d) Atentar para o número sequencial dos eventos de riscos para futuras referências;
- e) Para as ações preventivas, recomenda-se incluir prazo ou referência temporal;
- f) 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.