



MAPA DE RISCOS

1. MAPA DE RISCO

1.1. ANÁLISE SWOT

1.1.1. A matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), ferramenta utilizada para análise de cenário, foi aplicada para identificar as vantagens e desvantagens do modelo proposto, a partir da análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças).

1.1.2. Vantagens do *facilities*

- a) Concentração dos negócios - foco no *core business* da organização. As empresas especializadas em FM (*Facilities Management*) assumem a responsabilidade pelo gerenciamento de instalações, permitindo que a organização se concentre em seu próprio trabalho.
- b) Redução de custos - manter uma equipe de servidores com dedicação em tempo integral para gerir instalações prediais tem um custo elevado. A terceirização do gerenciamento das instalações para uma equipe contratada reduz significativamente as despesas com folha de pagamento e benefícios correlatos.
- c) Melhoria contínua das práticas - o modelo com uma única contratada favorece a implementação de melhores práticas, o aumento do desempenho operacional do ambiente construído/edificação, permitindo o acompanhamento dos principais avanços, por exemplo, nas áreas de gerenciamento de energia, edifícios inteligentes e sustentabilidade. Mesmo nos casos em que não existam afinidade e/ou especialização técnica para alguns serviços por parte da contratada, é possível que a mesma efetue a integração ao seu contrato, devido à permissão da subcontratação e previsão de formação de consórcios para a execução desses serviços.
- d) Melhoria do custo de propriedade total - uma melhor compreensão do valor dos ativos e criação de uma estratégia efetiva para mantê-los é uma função essencial para o profissional de *facilities* que gerencia todo o processo, devendo considerar o **custo de propriedade total**, que é a soma de todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis, que uma empresa/organização tem, pensando em todo o tipo de gasto feito pela empresa-órgão, em todos os âmbitos, sejam eles infínitos ou não. Há uma evolução na função para um nível mais estratégico, o que permite compreender melhor alguns conceitos-chave, como custo total de propriedade e o valor subjacente da manutenção preditiva. Sendo assim, com sistemas de manutenção proativa e preditiva em vigor, os órgãos entenderiam melhor os custos de manutenção, bem como haverá um prolongamento da vida útil de seus ativos. No geral, um programa de gerenciamento de ativos bem desenvolvido pode reduzir os custos das instalações a longo prazo, evitando despesas inesperadas e gerando maiores retornos sobre os investimentos. Por exemplo: a vida útil de um telhado com um plano de manutenção preventiva é de 30 anos - quase o dobro da vida útil de 16 anos de um telhado com um plano apenas de manutenção corretiva.
- e) Redução de custos com tecnologia e equipamentos - a prestadora de serviços será a fornecedora da tecnologia, ferramentas e máquinas necessárias à execução das funções contratadas, encarregando-se, inclusive, da manutenção desses utensílios. A equipe fornecida já vem treinada no manejo de equipamentos e ferramentas específicas e dominam os recursos tecnológicos necessários ao desempenho da função.
- f) A contratação unificada permite a potencialização de ganhos de escala.
- g) A resolução de problemas na contratação unificada se torna mais ágil, já que demanda a mobilização de apenas uma equipe e não mais a mobilização de várias equipes, cada qual atrelada a um contrato diverso.
- h) A imputação de responsabilidade por danos causados às instalações da contratante na contratação unificada se torna mais simples, uma vez que há apenas um contratado (considerando a usual dificuldade de identificação do responsável ou dos responsáveis pelos danos, quando estes são identificados).
- i) Simplificação, centralização e aproveitamento das atividades de gestão contratual e a significativa otimização do processo gerencial dos contratos de natureza continuada.
- j) Elevação do conforto e satisfação dos usuários.
- k) Adoção de métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho da empresa contratada, cujo pagamento está atrelado a critérios de eficiência na prestação dos serviços previamente estipulados, utilizando-se Instrumento de Medição de Resultado-IMR, o que possibilita a aferição da qualidade do serviço prestado, de forma objetiva.
- l) As vantagens aqui dispostas para a contratação de *facilities*, especialmente a economicidade de escala, encontra respaldo no Acórdão 929/2017-Plenário do TCU, de 10.05.2017, da lavra do Min. José Múcio Monteiro:

"Assegurado o atendimento aos princípios que regem as licitações e os contratos públicos, a contratação de serviços de conservação e manutenção de infraestrutura predial, com a inclusão de serviços variados, na modelagem conhecida como contratação de facilities, não configura, por si só, afronta à Lei de Licitações, quando prévia e formalmente motivada, de modo a evidenciar, de forma clara e inequívoca, os benefícios potenciais advindos dessa modelagem, com destaque para a quantificação das vantagens econômicas e financeiras e dos ganhos advindos da economia de escala".

1.1.3. Desvantagens do *facilities*:

- a) Redução de controle gerencial - quando se assina um contrato para outra empresa desempenhar a função de um departamento inteiro ou de uma única tarefa, se está transferindo o gerenciamento e o controle dessa função para outra empresa. Apesar de existir um contrato, obrigando a contratada a regras determinadas e à prestação de contas, o controle gerencial pertencerá à outra empresa. Em tese, a terceirizada poderá não ser orientada pelos mesmos padrões e missão que impulsionam a organização. A ferramenta tecnológica abarcada para a facilitação da gestão de demandas, fiscalização e gestão da execução contratual permitem manter o controle gerencial pela organização contratada.
- b) Um único contrato para execução de vários serviços diretamente relacionado ao funcionamento da edificação - o modelo de contrato de *facilities Bundled Services* em que, nesse modelo de terceirização, os serviços que possuam alguma relação entre si são agrupados em um único contrato. Apesar de os serviços serem agrupados de forma a proporcionar maior sinergia, eficiência e melhorias na governança dos processos de prestação de serviços, a centralização em única empresa pode ser desvantajosa quando, após contratada, a empresa decida interromper abruptamente a contratação, ou em ocorrendo a rescisão do contrato, em razão de qualquer vício em sua execução. A Administração Pública poderia sofrer com eventual falta dos serviços que são necessários para a operação da edificação, ou seja, descontinuidade da prestação dos serviços (inexecução parcial ou total das obrigações contratuais), tendo em vista a dependência a uma única empresa para prestação dos serviços.

Quadro 1: Matriz SWOT

Análise do Ambiente Interno - Assinantes do TAP

1. Experiência da Central de Compras na centralização de compras públicas.

Forças (Pontos Fortes)	2. Incentivo à inovação.
	3. Orientação à redução de custos - Portaria Nº 424, de 21 de agosto de 2019 e PPA 2020-2023.
	4. Relevância econômica do agrupamento dos serviços.
	5. A implementação do <i>facilities</i> pressupõe redução de despesas e/ou estrutura administrativa dedicada aos cuidados com as edificações e sua operação.
Fraquezas (Pontos Fracos)	1. Baixa utilização de sistemas de gestão e falta de sinergia entre gestão e fiscalização dos contratos.
	2. Equipes de elaboração do TR e de fiscalização do contrato em órgãos diferentes.
	3. Falta de especialização na aplicação do tema <i>Facilities</i> na administração pública por parte do corpo técnico.
Análise do Ambiente Externo	
Oportunidades (Pontos Fortes)	1. Promoção de práticas de melhoria contínua em contratação e prestação de serviços no setor público.
	2. Diretrizes governamentais para redução de despesas e da estrutura administrativa.
	3. Diretrizes governamentais para direcionar os recursos organizacionais dos órgãos e entidades para as atividades precípuas do Estado.
	4. Busca por melhoria do custo de propriedade total no setor público.
	5. Existência de experiências consolidadas com aplicação de novas tecnologias e novos processos no mercado que promovem o aumento da produtividade.
	6. Promulgação da Lei 14.011/2020, artigo 7.
Ameaças (Pontos Fracos)	1. Eventual quebra de segurança e confidencialidade.
	2. Maturidade do mercado de <i>facilities</i> , principalmente em Brasília, podendo afetar a qualidade em atividades específicas.
	3. Resistência à mudança de cultura.
	4. Necessidade de melhorar a regulamentação das normas voltadas à contratação de serviços com foco em resultado.

1.1.4. Decorre do Quadro 1 - Matriz SWOT, que o serviço de *facilities* apresenta objetivos específicos para sua gestão e execução: implementação de tecnologia; inovação; especialização da equipe técnica e economia contratual e processual.

1.1.5. A análise da SWOT mostra que a Central de Compras tem expertise na centralização das compras públicas, porém o corpo técnico envolvido na contratação do *facilities* não possui especialização no assunto. Nesse sentido, busca-se a complementaridade das habilidades técnicas oferecidas pelo mercado, cuja dominância do assunto é bastante nítida, dado que o *facilities* está mais disseminado no setor privado. Essa constatação foi verificada quando componentes da equipe de contratação visitaram os congressos e os eventos temáticos de integração de serviços.

1.1.6. Cabe observar que a possibilidade de ganho está relacionada à aplicação de plataforma tecnológica na operação, controle, gestão e fiscalização contratual. Assim, poderá ocorrer a otimização e a racionalização desses processos. Além disso, pretende-se obter ganhos provenientes da incorporação de métodos e equipamentos modernos na execução das atividades.

1.1.7. As iniciativas de inovação e de avanço tecnológico a serem descritas no TR devem provocar aumento na produtividade, redução de custos e elevação da qualidade dos serviços prestados, culminando em uma melhor experiência do usuário nas instalações do Bloco B.

1.2. ANÁLISE DOS RISCOS

1.2.1. A análise dos riscos pretende identificar, avaliar e adotar respostas aos eventos de riscos do modelo de contratação proposto, de forma a assegurar o alcance do objetivo da contratação, por meio da identificação antecipada dos possíveis eventos que poderiam ameaçar o processo licitatório, a execução contratual, o cumprimento das obrigações contratuais, etc. (Brasil, 2017, p. 5).

1.2.2. A partir da identificação dos riscos e identificação 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.

1.2.3. A classificação qualitativa dos riscos foi realizada em termos de probabilidade de ocorrência e potencial impacto. Para tanto, foram utilizadas as seguintes escalas.

Quadro 2: 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 3: 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 4: Descrição do risco

RISCO	CAUSA	RISCO	CONSEQUÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO
Planejamento da licitação					
R1	Ampliação do escopo da contratação em decorrência de solicitações dos parceiros e clientes do projeto durante o planejamento e modelagem da estratégia.	Aumento no custo da contratação.	Não realização da economia prevista inicialmente no projeto; Órgão não dispor dos recursos necessários para a efetivação da licitação.	4	3
R2	Ampliação do escopo da contratação em decorrência de solicitações dos parceiros do projeto durante o planejamento e modelagem da estratégia.	Necessidade de realização de novos processos licitatórios e/ou emergenciais pelos órgãos parceiros.	Atraso no planejamento e precificação da contratação.	3	4
R3	Art. 73 da Lei nº 5.194, de 24 DEZ 1966. ¹ Ofício Circular nº 24/2019-MP. ²	Impugnação da licitação por parte do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Distrito Federal-CREA-DF e/ou pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Distrito Federal - CAU-DF.	Paralisação/atraso do procedimento licitatório e, multa aos profissionais/servidores públicos responsáveis pelo trabalho técnico, TR e anexos (os quais demandam registro de responsabilidade técnica produzidos por servidores públicos), onde por falta de ART de cargo e função.	5	5
Objeto da licitação					
R4	Complexidade e extensão dos artefatos que fazem parte do processo de licitação.	Compreensão imprecisa da descrição dos serviços e exigências contidas na documentação/TR e anexos.	Dimensionamento inadequado da proposta; impugnação ao edital.	3	3

R5	Concentração da maioria dos serviços prediais em uma única contratada para executar os serviços de operação da edificação.	Dependência de único fornecedor.	Descontinuidade da prestação dos serviços (inexecução parcial ou total das obrigações contratuais).	3	4
Seleção do fornecedor					
R6	Empresas sem qualificação econômico-financeira e/ou técnica adequada para a execução do objeto participando da licitação.	Contratação de empresa incapaz de executar os serviços.	Não obtenção do objeto contratado e descumprimento, pela contratada, das obrigações previstas em legislação específica e no contrato.	2	5
R7	Inidoneidade da licitante.	Fraude em documentos de habilitação pela licitante.	Contratação de empresa idônea e/ou sem a capacidade de execução dos serviços nos termos estabelecidos no TR.	1	5
R8	Desinteresse do mercado em prestar o serviço na forma especificada no edital.	Procedimento licitatório com baixa competitividade.	Baixa redução dos preços das propostas em relação ao orçamento referencial.	3	2
Estimativa de preço					
R9	Ausência de refinamento da estimativa de preços realizada nos estudos técnicos preliminares.	Inclusão no TR de referência de preço inadequado.	Utilização de parâmetro inadequado para julgamento da proposta vencedora e dificuldade de justificar as estimativas quando questionados por partes interessadas; licitação deserta ou fracassada.	3	5
Início da execução do serviço / adequação da solução tecnológica					
R10	Solução tecnológica em desacordo com os requisitos estabelecidos no TR.	Atraso no cronograma de implantação da plataforma.	Prejuízo na execução dos serviços nos termos estabelecidos. Falta de sincronismo entre o encerramento dos contratos em execução e a implementação do novo contrato.	2	4
R11	Falta de expertise da equipe técnica para especificação da solução tecnológica.	Imprecisão/ineficácia dos critérios mínimos estabelecidos para a solução tecnológica.	Prejuízo durante a execução, gestão e fiscalização do serviço.	2	3
R12	Deficiência na estimativa dos tipos e quantidades de materiais a serem utilizados na execução dos serviços.	Inadequação de tipos e quantidades de materiais para a execução dos serviços contratados.	Baixa qualidade, atraso e/ou inexecução dos serviços em razão dos materiais serem insuficientes ou inadequados. Celebração de aditivos para correção. Comprometimento orçamentário. Desperdício de recursos públicos, caso a estimativa se materiais esteja além do necessário. Problemas de armazenamento e caducidade.	4	3
Execução dos serviços					
R13	Fragilidade da estrutura tecnológica disponível.	Plataforma tecnológica apresenta instabilidade durante a execução contratual, com períodos de inoperabilidade.	Prejuízo na comunicação de demandas, execução, gestão e fiscalização dos serviços.	3	3
R14	Dimensionamento inadequado dos serviços no TR; alterações substanciais nas condições dos ambientes.	Empregados alocados em quantidade e/ou capacidade insatisfatória para a regular execução dos serviços.	Comprometimento do resultado do serviço prestado.	3	3
R15	Impossibilidade de uma previsão assertiva na determinação do prazo contratual.	Prazo de contratação insuficiente para obter ganhos significativos financeiros para a contratante e contratada.	Tempo de contrato se mostrou logo ou curto de mais.	3	3
R16	Falha na elaboração do Plano de Trabalho Anual. Manutenção preventiva insuficiente das edificações.	Plano de Trabalho Anual não eficaz.	A empresa executa apenas manutenções corretivas. Aumento na frequência das manutenções corretivas das edificações. Manutenção preventiva insuficiente das edificações.	3	4
R17	Modelagem incompleta por falta de dados de gestão predial fornecidos pelos órgãos parceiros (registro, compilação e análise das informações).	Compreensão equivocada de parte ou do todo da execução dos serviços.	Dificuldade de a contratada cumprir as exigências contratuais.	3	3
R18	Não disposição da contratada em continuar prestando os serviços.	Quebra contratual.	Interrupção da prestação dos serviços de manutenção predial.	2	5
R19	Falha na elaboração ou acompanhamento do Plano Anual de Trabalho.	Falha na execução dos serviços de manutenção preventiva.	Interdição de determinados espaços da edificação para manutenção corretiva.	2	4
Gestão e fiscalização do contrato					
R20	Responsável pela gestão e fiscalização do contrato não detém as competências multidisciplinares necessárias.	Gestão e/ou fiscalização inadequada.	Comprometimento do resultado do serviço prestado.	4	4
R21	Alterações das condições econômico-financeiras do fornecedor.	Descumprimento das condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação e impossibilidade de suportar os custos das obrigações contratadas e as decorrentes.	Descontinuidade contratual.	2	5
R22	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.	3	3
R23	Elementos básicos do contrato não estão claros para as partes.	Diferenças de entendimentos e de expectativas entre as partes.	Falhas na execução do contrato.	5	4
R24	Inadimplência do contratante.	Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e FGTS pela contratada.	Responsabilização subsidiária da APF com ações judiciais pelos empregados alocados na execução do contrato.	3	5

¹ A falta da ART sujeitará o profissional à multa prevista na alínea "a" do Art. 73 da Lei nº 5.194, de 24 DEZ 1966, e demais cominações legais.

² Ofício Circular nº 24/2019-MP, o qual uniformiza entendimentos, para ampla divulgação aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, acerca do teor do Parecer nº 30/2018/DECOR/CGU/AGU, de 30 de maio de 2018, aprovado pelo Despacho nº 00421/2018/DECOR/CGU/AGU, de 24 de julho de 2018, concernente à decisão proferida pelo Supremo Tribunal Federal em sede de repercussão geral no Recurso Extraordinário nº 838.284, publicada no Diário de Justiça Eletrônico - DJe de 22 de setembro de 2017, que declara a constitucionalidade da cobrança da Anotação de Responsabilidade Técnica - ART e impõe a revogação das alíneas "c", "e" e "g" constantes da conclusão do Parecer nº 001/2016/DECOR/CGU/AGU, aprovado pelo Consultor-Geral da União em 20 de julho de 2016.

Quadro 5: Mapa de riscos

Legenda Nível de Risco		Probabilidade				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
Impacto	5 Muito Alto	R7	R6, R18, R21	R9, R24		R3
	4 Alto		R10, R19	R2, R5, R16	R20	R23
	3 Médio		R11	R4, R13, R14, R15, R17, R22	R1, R12	
	2 Baixo			R8		
	1 Muito Baixo					

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

Quadro 6: Controle interno sugerido

Atividade: definições no planejamento da contratação.	
Objetivo: garantir que o custo da licitação não seja ampliado.	
R1	Aumento no custo da contratação.
MT1	Documentar as solicitações de ampliação do escopo dos órgãos parceiros/clientes da contratação para justificar o aumento de custos.
Aplicação da mitigação (MT1): as ampliações de escopo foram solicitadas em reuniões de ponto de controle pelo órgão parceiro e encaminhada solicitação formal à equipe de projeto por e-mail.	
Atividade: definições no planejamento da contratação.	
Objetivo: garantir que não seja necessária a realização de novos processos licitatórios/emercenciais.	
R2	Necessidade de realização de novos processos licitatórios e/ou emergenciais.

MT1	Alinhamento com os parceiros, para que observem os prazos da etapa de planejamento.
MT2	Compatibilização do tombamento de contratos e início dos respectivos serviços pela empresa de <i>Facilities</i> (cronograma disposto no TR).
Aplicação da mitigação (MT1): no desenvolvimento do projeto, a equipe da Central de Compras tem prezado pela aproximação por meio de reuniões de ponto de controle com registro e formalização da pauta das reuniões por e-mails.	
Aplicação da mitigação (MT2): o cronograma de tombamento do contrato foi formulado pelo MMA, ajustado pela equipe de projeto e consta do Termo de Referência (TR).	
Atividade: definições no planejamento da contratação.	
Objetivo: evitar impactos negativos no projeto decorrente de não aplicação da legislação dos conselhos profissionais.	
R3	Impugnação da licitação por parte do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Distrito Federal-CREA-DF e/ou pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Distrito Federal - CAU-DF.
MT1	Responsáveis técnicos pelo projeto, no MMA, realizar a anotação/registro da responsabilidade técnica pelo projeto.
MT2	Exigir, no TR, a emissão e anotação de responsabilidade técnica pela contratada em relação a serviços com atividades profissionais específicas.
Aplicação da mitigação (MT1): o órgão parceiro segue com processo seletivo para dispor de profissional habilitado para recepcionar os serviços técnicos que o exijam.	
Aplicação da mitigação (MT2): exigência prevista no TR: qualificação técnica e anexos dos serviços específicos.	
Atividade: definição do objeto da licitação.	
Objetivo: garantir a precisão da definição do objeto da licitação.	
R4	Compreensão imprecisa da descrição dos serviços e exigências contidas na documentação/TR e anexos.
MT1	Revisão do Termo de Referência e anexos por equipe distinta da equipe de projeto.
MT2	Audiência Pública.
Aplicação da mitigação (MT1): os artefatos da licitação foram disponibilizados ao MMA e equipe de apoio à equipe de planejamento da contratação para contribuições - CGSEC, CGGAC e CGLIC/Central de Compras.	
Aplicação da mitigação (MT2): foi realizada Audiência Pública nº 01/2021 no dia 01/06/2021 às 10hs no canal do <i>YouTube</i> do Ministério da Economia.	
Atividade: definição do objeto da licitação.	
Objetivo: garantir o cumprimento dos escopos descritos no TR.	
R5	Dependência de um único fornecedor
MT1	A equipe de planejamento deve elaborar indicadores de desempenho que efetivamente apontem os indícios de descumprimento do contrato e atuação preventiva da equipe de gestão e fiscalização junto ao fornecedor, simultaneamente, com constante diálogo.
Aplicação da mitigação (MT1): os indicadores foram previstos no anexo V do TR.	
Atividade: estabelecimento de critérios de seleção do fornecedor.	
Objetivo: garantir a seleção de empresa especializada em <i>facilities</i> .	
R6	Contratação de empresa incapaz de executar o serviço
MT1	A equipe de planejamento da contratação deverá incluir as seguintes exigências de qualificação econômico-financeira como condição de habilitação: a) Certidão negativa de falência, recuperação judicial ou recuperação extrajudicial expedida pelo distribuidor da sede do licitante; b) balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, já exigíveis e apresentados na forma da lei, que comprovem a boa situação financeira da empresa, vedada a sua substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrado há mais de 3 (três) meses da data de apresentação da proposta; c) comprovação da boa situação financeira da empresa mediante obtenção de índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), superiores a 1 (um); d) as empresas que apresentarem resultado inferior ou igual a 1(um) em qualquer dos índices de Liquidez Geral (LG), Solvência Geral (SG) e Liquidez Corrente (LC), deverão comprovar patrimônio líquido de 10% (dez por cento) do valor total estimado da contratação ou do item pertinente. e) Comprovação de possuir Capital Circulante Líquido (CCL) ou Capital de Giro (Ativo Circulante – Passivo Circulante) de, no mínimo, 16,66% (dezesseis inteiros e sessenta e seis centésimos por cento) do valor estimado para a contratação ou item pertinente, tendo por base o balanço patrimonial e as demonstrações contábeis já exigíveis na forma da lei; f) comprovação de patrimônio líquido de 10% (dez por cento) do valor estimado da contratação, por meio da apresentação do balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, apresentados na forma da lei, vedada a substituição por balancetes ou balanços provisórios, podendo ser atualizados por índices oficiais quando encerrados há mais de 3 (três) meses da data da apresentação da proposta; g) comprovação, por meio de declaração, da relação de compromissos assumidos, conforme modelo constante do anexo XII, de que 1/12 (um doze avos) do valor total dos contratos firmados com a Administração Pública e/ou com a iniciativa privada, vigentes na data da sessão pública de abertura deste Pregão, não é superior ao Patrimônio Líquido do licitante, podendo este ser atualizado na forma já disciplinada neste Edital; h) a declaração de que trata a subcondição acima deverá estar acompanhada da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) relativa ao último exercício social; quando houver divergência percentual superior a 10% (dez por cento), para mais ou para menos, entre a declaração aqui tratada e a receita bruta discriminada na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), deverão ser apresentadas, concomitantemente, as devidas justificativas.
	Equipe de planejamento estabelecer critérios para a qualificação técnica da licitante: a) Certidão de registro e Quitação ou a inscrição da licitante na entidade profissional competente, Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), em plena validade. <ul style="list-style-type: none">Na Certidão de Registro e Quitação expedida pela entidade profissional devem constar seus responsáveis técnicos.No caso de a empresa licitante ou responsáveis técnicos não serem registrados ou inscritos no CREA do Distrito Federal, deverão ser providenciados os respectivos vistos deste órgão regional por ocasião da assinatura do contrato.
	b) Apresentar atestado(s) / certidão(ões) / declaração(ões) fornecidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado, que comprovem desempenhos satisfatórios em atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com as parcelas de maior relevância e valor significativo do objeto desta licitação, que faça explícita menção à LICITANTE como executora dos serviços, comprovando os serviços e requisitos mínimos a seguir: <ul style="list-style-type: none">experiência mínima de três anos, na prestação de serviços de manutenção e operação de infraestrutura predial preventiva e corretiva, ininterruptos ou não, em edificação totalizando área construída mínima de 10.000 m², correspondente, aproximadamente, à 50% da área do Bloco B;prestou ou esteja prestando serviços de manutenção e/ou operação de instalações elétricas prediais de baixa tensão com capacidade instalada mínima de 1.000 kVA, correspondente a 50% da abrangida no objeto do contrato;prestou ou esteja prestando serviços de manutenção e/ou operação de sistema de climatização tipo VRF com capacidade total de resfriamento de, no mínimo, 375 TR (toneladas de refrigeração), correspondente a aproximadamente 50% da capacidade do sistema do Bloco B.
	c) Esses atestados devem, ainda, ter sido expedidos após a conclusão dos contratos ou decorrido, pelo menos, 01 (um) ano do início de sua execução, exceto se firmado para ser executado em prazo inferior.
	d) Para a comprovação requerida nas alíneas “a”, “b” e “c”, contempla-se a possibilidade de que a Licitante poderá somar os quantitativos dos atestados, para fins de comprovação de capacidade técnica, desde que os serviços tenham sido executados de forma simultânea.
	e) O(s) atestado(s) (declaração) deverá(ão) comprovar que a LICITANTE tenha executado serviços de manutenção de infraestrutura predial preventiva e corretiva (item a), ininterruptos ou não, por período inferior a 3 (três) anos, até a data da abertura da sessão pública da licitação. <ul style="list-style-type: none">Para a comprovação da experiência mínima de 03 (três) anos será aceito o somatório de atestados (declarações), sendo que os mesmos deverão contemplar execuções em períodos distintos (períodos concomitantes serão computados uma única vez) e terem sido expedidos após a conclusão dos contratos ou decorrido, pelo menos, um ano do início de sua execução, exceto se firmado para ser executado em prazo inferior.
	f) Serão aceitos como comprovantes de capacidade técnico-operacional que faça menção apropriada LICITANTE como prestadora de serviços, desde que as informações constantes desses documentos permitam aferir a similaridade/compatibilidade dos serviços com os parâmetros mínimos fixados.
	g) Os atestados devem ser apresentados contendo a identificação do signatário e da pessoa jurídica emitente, indicando as características, quantidades e prazos das atividades executadas ou em execução pelo licitante.
	h) A licitante disponibilizará todas as informações necessárias à comprovação da legitimidade dos atestados solicitados, apresentando, dentre outros documentos, cópia do contrato que deu suporte à contratação, endereço atual do CONTRATANTE, local em que foram prestados os serviços, caso a área técnica entenda necessário, sendo que estas e outras informações complementares poderão ser requeridas mediante diligência.
	i) A licitante poderá apresentar comprovantes distintos para cada uma das parcelas de maior relevância.
j) Para atender aos critérios da qualificação pertinentes à capacidade técnico-profissional, a licitante deverá: l) Apresentar comprovação de possuir em seu quadro técnico, na data prevista para entrega da proposta, profissional com habilitação em Engenharia Civil, Elétrica ou Mecânica, conforme Lei n.º 5.194, de 24 de dezembro de 1966, devidamente registrado no CREA, e que contemple Anotação de Responsabilidade Técnica – ART e Certidão de Acervo Técnico – CAT, comprovando a prestação dos serviços a seguir, e de acordo com as suas atribuições. <ul style="list-style-type: none">manutenção e operação de infraestrutura predial preventiva e corretiva;manutenção e/ou operação de instalações elétricas prediais de baixa tensão;manutenção e/ou operação de sistema de climatização tipo VRF.	
m) A comprovação do vínculo do profissional deverá ser feita por meio de cópias das Carteiras de Trabalho ou fichas de Registro de Emprego que comprove a condição de que pertence ao quadro da licitante, ou contrato/estatuto social que demonstre a condição de sócio do profissional, ou por meio de contrato de prestação de serviços, sem vínculo trabalhista e regido pela legislação civil comum, ou, ainda, da Declaração de Compromisso de Contratação Futuro profissional, acompanhada da anuência deste.	
n) No caso de Compromisso de Contratação Futura, será exigido, no ato da assinatura do Contrato, a comprovação da efetivação do vínculo profissional, bem como o comprovante de registro e anotação, junto ao CREA-DF, do profissional como Responsável Técnico da empresa.	
o) No caso de o profissional não ser registrado ou inscrito no CREA do Distrito Federal, deverá ser providenciado o respectivo visto deste órgão regional, por ocasião da assinatura do Contrato.	
p) Os profissionais indicados pela CONTRATADA para fins de comprovação de capacitação técnico-profissional deverão participar efetivamente dos serviços objeto da Licitação, admitindo-se a substituição por profissionais de experiência equivalente ou superior, desde que aprovada pela CONTRATANTE, conforme determina, em seu art. 30, § 10, a Lei n.º 8.666/93.	
q) Declaração da LICITANTE, assinada pelo Representante Legal da empresa, de que, sendo vencedora da Licitação, em até 10 (dez) dias corridos após a assinatura do Contrato, apresentará à CONTRATANTE uma cópia autenticada da documentação que comprove o registro e a quitação, junto ao CREA/DF, das respectivas Anotações de Responsabilidade Técnica – ART (art. 1º da Lei n.º 6.496/1977), dos Responsáveis Técnicos.	
Serão exigidas ainda:	

	Declaração do licitante de que tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação. Para as licitantes que não tenham escritório em Brasília, declaração de que o licitante instalará escritório em Brasília-DF, a ser comprovado no prazo máximo de 60 (sessenta) dias contado a partir da vigência do contrato.
Aplicação da mitigação (MT1): os critérios de qualificação econômico-financeira e técnica constam do TR.	
Atividade: estabelecimento de critérios de seleção do fornecedor.	
Objetivo: garantir que uma empresa idônea assine o contrato.	
R7	Fraude em documentos de habilitação pela licitante.
MT1	O pregoeiro, apoiado pela equipe de apoio, realizará verificação rigorosa da documentação apresentada pela licitante e, se necessário, diligenciar.
MT2	Verificar a autenticação da documentação.
Atividade: estabelecimento de critérios de seleção do fornecedor.	
Objetivo: garantir que o processo de licitação seja competitivo.	
R8	Procedimento licitatório com baixa competitividade.
M1	Envolver fornecedores dos serviços em todas as etapas de modelagem do projeto.
M2	Divulgar o projeto em diversos canais de comunicação.
Aplicação da mitigação (MT1): os documentos de 2180649 a 2180674 no processo SEI 05110.003855/2018-04 trazem as memórias de reunião das primeiras comunicações sobre o projeto realizadas com as empresas e fornecedores. Essas comunicações se estenderam ao logo de todo o desenvolvimento do projeto em diferentes momentos e etapas.	
Aplicação da mitigação (MT2): foi realizado Audiência Pública nº 01/2021 no dia 01/06/2021 às 10hs no canal do <i>YouTube</i> do Ministério da Economia.	
Atividade: estimativa de preço.	
Objetivo: garantir que a estimativa reflita o preço praticado no mercado e a proposta seja exequível.	
R9	Inclusão de preço inadequado no TR.
MT1	A equipe de planejamento da contratação construir memória de cálculo das estimativas de preço, considerando uma ampla cesta de preços referenciais, podendo utilizar-se das diretrizes contidas na Instrução Normativa SLTI nº 5/2014.
MT2	Utilizar, na elaboração do orçamento, tabela de referência formalmente aprovada por órgãos ou entidades da administração pública federal em publicações técnicas especializadas, em sistema específico instituído para o setor ou em pesquisa de mercado, conforme decreto 7.983, de 08 de Abril de 2013.
MT3	Utilizar os critérios que constam no manual Orientações para Elaboração de Planilhas Orçamentárias de Obras Públicas.
Aplicação da mitigação (MT1): a pesquisa de preço foi realizada por meio da aplicação dos parâmetros previstos na IN SEGES nº 65/2021, consubstanciada no Processo SEI nº 19973.106170/2021-61 e respectiva nota técnica.	
Atividade: início da execução dos serviços/plano de teste da plataforma tecnológica.	
Objetivo: garantir o correto funcionamento da solução tecnológica, conforme o cronograma.	
R10	Atraso no cronograma de implantação da solução tecnológica
MT1	Prever requisitos mínimos para a solução tecnológica, com período de adequação, fases de refinamento/customização e ateste pela contratante.
Aplicação da mitigação (MT1): Anexo VI do TR.	
Atividade: início da execução dos serviços/plano de teste da solução tecnológica.	
Objetivo: garantir que a solução atenda aos objetivos planejados no projeto.	
R11	Imprecisão/ineficiência dos critérios mínimos estabelecidos para a plataforma tecnológica.
MT1	Audiência Pública.
MT2	<i>Benchmark</i> com as empresas de desenvolvedoras de <i>software</i> para a formulação dos requisitos mínimos.
Aplicação da mitigação (MT1): foi realizado Audiência Pública nº 01/2021 no dia 01/06/2021 às 10hs no canal do <i>YouTube</i> do Ministério da Economia.	
Aplicação da mitigação (MT2): foram realizadas reuniões com empresas desenvolvedoras de <i>software</i> e registrado contribuições conforme Doc. SEI nº 16691603 e 16691603.	
Atividade: execução do serviço.	
Objetivo: evitar interrupções na prestação do serviço em decorrência das inadequações de tipos de quantidade de materiais/insumos.	
R12	Inadequação de tipos e quantidades de materiais para a execução dos serviços contratados.
MT1	Conferência pelos parceiros das especificações/quantitativos de materiais/insumos.
MT2	Audiência Pública.
Aplicação da mitigação (MT1): encontra-se em andamento a validação dos artefatos pelo órgão parceiro.	
Aplicação da mitigação (MT2): foi realizado Audiência Pública nº 01/2021 no dia 01/06/2021 às 10hs no canal do <i>YouTube</i> do Ministério da Economia.	
Atividade: execução dos serviços.	
Objetivo: garantir funcionamento adequado da solução tecnológica.	
R13	Solução tecnológica apresenta instabilidade durante a execução contratual, com períodos de inoperabilidade.
MT1	Prever regime contínuo de disponibilidade, inclusive aos sábados, domingos e feriados.
MT2	Prever tempos máximos de inoperabilidade da solução tecnológica de forma a agir com tempestividade junto à contratada.
MT3	Realizar prova de conceito (PoC)
Aplicação da mitigação (MT1, MT2 e MT3): Requisitos previstos no Anexo VI do TR.	
Atividade: execução dos serviços.	
Objetivo: garantir a regularidade e qualidade dos serviços prestados.	
R14	Empregados alocados em quantidade e/ou capacidade insatisfatória para a regular execução dos serviços.
MT1	Contemplar o histórico de alocação de mão de obra correspondente a contratos anteriores firmados pelo órgão parceiro.
MT2	Acompanhar o resultado da qualidade dos serviços prestados por meio do IMR, pela equipe de gestão e fiscalização do contrato.
Aplicação da mitigação (MT1): os históricos constam do ETP.	
Aplicação da mitigação (MT2): no Anexo VI, consta requisito de visualização rápida dos índices/níveis e indicadores de desempenho por meio de <i>Dashboards</i> .	
Atividade: execução dos serviços.	
Objetivo: garantir que a definição do prazo de contratação seja assertivo para uma relação ganha/ganha.	
R15	Prazo de contratação insuficiente para obter ganhos significativos financeiros para a contratante e contratada.
MT1	Buscar contratações similares de sucesso para tomar como base a definição do prazo da contratação.
MT2	Realizar pesquisas com as empresas prestadoras desse serviço, órgãos de controle e outros atores para alcançar a assertividade na definição do prazo.
Aplicação da mitigação (MT1): Doc. SEI nº 6712295, Relatório de Análise de Mercado, relata o <i>benchmarking</i> com contratantes de <i>facilities</i> .	
Aplicação da mitigação (MT2): Doc. SEI nº 2180649 a 2180674, Processo SEI nº 05110.003855/2018-04, constam as memórias de reunião com o mercado externo, quando a temática em tela foi apresentada. Essas comunicações se estenderam ao logo de todo o desenvolvimento do projeto em diferentes momentos e etapas, inclusive com CGU e TCU, para apresentação do projeto.	
Atividade: execução dos serviços.	
Objetivo: garantir que o Plano de Trabalho Anual (PTA) seja completo e eficaz.	
R16	PTA não é eficaz.
MT1	PTA deverá ser avaliado pela equipe de gestão/fiscalização do contrato, a fim de assegurar a eficácia.
MT2	Permitir revisões do PTA ao longo da execução do contrato.
Aplicação da mitigação (MT1): exigências prevista no TR.	
Aplicação da mitigação (MT2): exigências prevista no TR.	

Atividade: execução dos serviços.	
Objetivo: garantir a compreensão na solicitação, execução e recebimento dos serviços.	
R17 Compreensão equivocada de parte ou do todo da execução dos serviços pela contratada.	
MT1	Prever prazo inicial para adaptação da empresa no início da execução do contrato.
MT2	Planejar e gerir uma estrutura de comunicação entre contratada e contratante.
Aplicação da mitigação (MT1): previsão, no TR, de período para a adequação da execução dos serviços pela equipe de gerenciamento de <i>facilities</i> da contratada.	
Aplicação da mitigação (MT2): previsão de construção de plano de comunicação pela contratada com o propósito de integrar a equipe da contratada com a equipe de gestão/fiscalização do contrato.	
Atividade: execução dos serviços.	
Objetivo: garantir que a quebra contratual não ocorra durante a prestação dos serviços.	
R18 Quebra contratual.	
MT1	Monitoramento da qualidade dos serviços por meio do IMR pela equipe de gestão e fiscalização do contrato, inclusive com a possibilidade de rescisão contratual.
Aplicação da mitigação (MT1): previsão, no Anexo VI, de visualização rápida dos índices/níveis e indicadores de desempenho por meio de <i>Dashboards</i> .	
Atividade: execução dos serviços.	
Objetivo: garantir que a manutenção preventiva ocorra no momento oportuno.	
R19 Falha na execução dos serviços de manutenção preventiva.	
MT1	Fiscalização técnica desenvolver um plano de acompanhamento da execução do PTA.
MT2	Estabelecimento de índices de medição de resultados para garantir a execução dos serviços.
Aplicação da mitigação (MT1): previsão de construção, pela contratante, de plano de acompanhamento do PTA.	
Aplicação da mitigação (MT2): previsão de indicadores para essa finalidade no Anexo V - IMR.	
Atividade: gestão e fiscalização do contrato.	
Objetivo: garantir gestão e fiscalização efetiva do contrato.	
R20 Gestão e/ou fiscalização inadequada	
MT1	Equipe de gestão e fiscalização do contrato composta por equipe multidisciplinar. Se necessário, treinar a equipe.
Atividade: gestão e fiscalização da execução contratual.	
Objetivo: garantir o cumprimento das condições de habilitação e qualificação.	
R21 Descumprimento das condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação e impossibilidade de suportar os custos das obrigações contratadas e as decorrentes.	
MT1	Equipe de planejamento da contratação incluir no Termo de Referência: a) cláusula que estabelece a obrigação de a contratada manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação; b) cláusula de sanção administrativa o inadimplemento da cláusula acima; Fiscal do contrato: c) 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.
Aplicação da mitigação (MT1): critérios previstos no TR.	
Atividade: gestão e fiscalização do contrato.	
Objetivo: garantir o pagamento dos serviços executados de acordo com os termos estabelecidos em contrato.	
R22 Aceites provisórios e definitivos em objetos parcialmente executados ou não executados.	
MT1	Equipe de gestão e fiscalização atentarem para os termos estabelecidos para proceder ao recebimento e aceite dos serviços.
Aplicação da mitigação (MT1): procedimento previsto no TR.	
Atividade: gestão e fiscalização do contrato.	
Objetivo: garantir o alinhamento e consenso entre contratante e contratado quanto à execução contratual.	
R23 Diferenças de entendimentos e de expectativas entre as partes	
MT1	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.
Atividade: gestão e fiscalização do contrato.	
Objetivo: evitar a responsabilização subsidiária.	
R24 Descumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias e FGTS pela contratada.	
MT1	Equipe de planejamento da contratação incluir no modelo de gestão do contrato: 1. Garantia contratual com cobertura para: a. prejuízo advindo do não cumprimento do objeto do contrato e do não adimplemento das demais obrigações nele previstas; b. prejuízos causados à administração ou a terceiro, decorrentes de culpa ou dolo durante a execução do contrato; c. obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias de qualquer natureza, não honradas pela contratada. 2. Conta vinculada* para provisionamento: a. 13º (décimo terceiro) salário; b. férias e um terço constitucional de férias; c. verbas rescisórias. 3. Gestão e fiscalização contratual. * Conta Vinculada – bloqueada para movimentação: conta aberta pela Administração em nome da empresa contratada, destinada exclusivamente ao pagamento de férias, 13º (décimo terceiro) salário e verbas rescisórias aos trabalhadores da contratada, não se constituindo em um fundo de reserva, utilizada na contratação de serviços com dedicação exclusiva de mão de obra (IN SEGES nº 5/2017).
Aplicação da mitigação (MT1): critérios previstos no TR.	

Brasília, 10 de dezembro de 2021.

Documento assinado eletronicamente
ANDERSON FERREIRA GOMES
Engenheiro

Documento assinado eletronicamente
ANDREA SABA FERREIRA
Engenheira

Documento assinado eletronicamente
LEILA SZCZECINSKI CÓTICA
Analista em Infraestrutura de Transportes

Documento assinado eletronicamente
EDNA CRISTINA CARVALHÊDO VIDAL DE SOUSA
Analista Técnico Administrativo

Documento assinado eletronicamente
ELENI ROBERTA DA SILVA
Coordenadora de Projetos

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 10/12/2021, às 15:29, 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, Assistente Técnico-Administrativo**, em 10/12/2021, às 15:52, 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 **Anderson Ferreira Gomes, Analista**, em 10/12/2021, às 16:51, 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 10/12/2021, às 17:50, 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 **Edna Cristina Carvalhêdo de Sousa, Analista Administrativo**, em 10/12/2021, às 23:00, 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 **16861822** e o código CRC **B2FC4B17**.

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;
- 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.