

MAPA DE RISCOS

Secretaria Municipal da Agricultura, Meio Ambiente, Obras e Serviços Urbanos

Objeto: Implantação de Rotatória

Data: 02/09/2025

RISCO	IDENTIFICAÇÃO DO RISCO			ANÁLISE DO RISCO			RESPOSTA AO RISCO		
	Fase	Possíveis causas do risco	Possíveis consequências	Probabilidade da Ocorrência	Impacto	Apetite a risco	Ações preventivas	Ações contingenciais	Responsável pelas ações de controle
Risco de não atendimento às especificações técnicas	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Risco do serviço não ser entregue conforme especificações;	1. Obra prejudicada em virtude da especificação incorreta dos materiais;	Baixo	Alto	Alto	1. Elaborar de forma detalhada as especificações técnicas dos materiais; Exigir e aprovar amostras	1. Não aceite dos materiais que não estiver em consonância com as amostras aprovadas;	Contratante e contratada
Falha na elaboração ou inexistência de Matriz de Alocação de Riscos prevista no art. 22, § 3º	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Alocação de risco sem análise do caso concreto ou mal elaborada;	1. Interrupção de obra e/ou serviço decorrente de conflitos entre a Administração Pública e a empresa contratada; 2. Dano/prejuízo ao erário;	Baixo	Alto	Tolerável	1. Desenhar um modelo ou adotar uma metodologia própria para análise e alocação de riscos; 2. Conhecer o mercado na fase de planejamento; 3. Capacitar os agentes públicos;	1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; 3. Rescindir o contrato, a depender do momento; 4. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/contrato.	Contratante e contratada
Demanda de contratação (compra ou prestação de serviço) não incluída no Plano de Contratações Anual (PCA)	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Falta de planejamento; 2. Dificuldade e/ou falha na gestão e fiscalização dos contratos vigentes; 3. Demanda imprevisível, urgente ou de emergência;	1. Prejuízo ao planejamento das contratações, inclusive orçamentário e financeiro; 2. Descontinuidade da contratação; 3. Impossibilidade de inclusão posterior no calendário de licitações previsto; 4. Contratação por emergência por falta de planejamento e/ou desídia, podendo caracterizar uma contratação; 5. Insuficiência de disponibilidade orçamentária para arcar com a despesa;	Baixo	alto	alto	1. Conscientizar e sensibilizar a área demandante; 2. Regulamentar, criar normas; 3. Capacitar os agentes públicos; 4. Adotar controles nos termos do art. 169; 5. Criar checklist para verificar se a demanda está incluída no Plano de Contratações Anual (PCA).	1. Alterar/ajustar, posteriormente, o Plano de Contratações Anual (PCA) e, se for o caso, realizar adequações no orçamento; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; 3. Ajustar, se possível, o calendário de licitações para o exercício; 4. Adicionar a demanda no Plano de Contratações Anual (PCA) do próximo exercício para sua contratação oportuna.	Contratante



Erro na estimativa das quantidades	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Falha no planejamento das compras/serviços.	1. Falta de material/serviços ou desperdício; 2. Prejuízo para elaboração da proposta; 3. Dano/prejuízo ao erário; 4. Retrabalho.	Baixo	Alto	Alto	1. Implantar controles/métodos de estimativa das necessidades; 2. Garantir controle do histórico de compras e uso dos materiais/serviços; 3. Realizar estudo aprofundado das necessidades; 4. Capacitar os agentes públicos.	1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário; 3. Aditivar ou suprimir quantidades, caso já haja contrato.	Contratante
Estimativa de preços incorreta, insuficiente ou falha	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Coleta insuficiente de preços e/ou desconformidade com o previsto em lei, sem justificativa; 2. Falta de procedimento padrão e de métodos para tratar os preços obtidos; 3. Desconhecimento do mercado; 4. Falha da descrição do objeto.	1. Aceitação de preços acima da faixa praticada no mercado (sobrepço ou superfaturamento); 2. Descolamento do valor estimado da contratação dos preços de mercado; 3. Licitação fracassada ou deserta; 4. Resultado antieconômico; 5. Dano/prejuízo ao erário; 6. Retrabalho.	Baixa	Alto	Alto	1. Padronizar os documentos e os fluxos dos processos; 2. Regularizar e criar método (normativa ou outro) com procedimentos para elaboração de estimativas de preço; 3. Capacitar os agentes públicos.	1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário.	Contratante
Indisponibilidade orçamentário-financeira	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Falha no planejamento; 2. Falha na execução do Plano de Contratações Anual (PCA); 3. Incompatibilidade entre o Plano de Contratações Anual (PCA) e o Planejamento Orçamentário-Financeiro.	1. Impossibilidade de comprar e/ou contratar; 2. Custos desnecessários com procedimento licitatório ou com a instrução de processo de contratação direta; 3. Não atendimento do interesse público; 4. Prejuízos para o atendimento das finalidades institucionais; 5. Dano/prejuízo ao erário.	Baixa	Alto	Alto	1. Padronizar fluxos dos processos; 2. Regularizar e criar métodos para garantir que haja a respectiva reserva orçamentária no processo; 3. Capacitar os agentes públicos; 4. Adequar o Planejamento Orçamentário-Financeiro do órgão, levando em consideração o Plano de Contratações Anual (PCA).	1. Realizar adequação orçamentária posterior, quando possível; 2. Revisar o Plano de Contratações Anual (PCA); 3. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 4. Instaurar o processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário.	Contratante
Riscos de atraso na entrega	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Os fornecedores podem enfrentar dificuldades operacionais que resultem no atraso da entrega;	1. Que a obra não esteja entregue dentro do cronograma proposto, prejudicando a população usuária do local.	Alto	Alto	Alto	1. Deixar claro em documentos do processo o prazo máximo de entrega.	1. Acionar as possíveis penalidades contratuais;	Contratante
Direcionamento da contratação	MACROPROCESSO: PLANEJAMENTO, INSTRUÇÃO E JULGAMENTO	1. Estudo Técnico Preliminar (ETP) deficiente; 2. Levantamento de mercado, descrição do objeto e/ou requisitos de habilitação inadequados; 3. Especificações incompletas ou com requisitos e exigências irrelevantes ou indevidamente restritivos; 4. Desconhecimento de mercado.	1. Prejuízo à competição e à isonomia; 2. Contratação antieconômica e menos vantajosa para a administração; 3. Lesão ao interesse público; 4. Cometimento de infrações; 5. Dano/prejuízo ao erário;	Baixa	Alto	Alto	1. Aprimorar os Estudos Técnicos Preliminares (ETPs) e os Termos de Referência (TRs); 2. Capacitar os servidores; 3. Realizar estudo do mercado; 4. Adotar o princípio da "padronização", previsto no artigo 40, V, 'a', e criar "catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras", previsto no artigo 19, inciso II; 5. Evitar menção à marca, quando injustificado ou quando a referência indicar apenas um fornecedor;	1. Reelaborar ou revisar o Estudo Técnico Preliminar (ETP) e o Termo de Referência (TR); 2. Corrigir e republicar o edital; 3. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso.	Contratante



Ausência de indicação formal de gestor e fiscal do contrato e/ou falta de disponibilidade para realizar a fiscalização	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de compreensão, por parte dos agentes públicos designados, da amplitude das responsabilidades assumidas; 2. Ausência de procedimento desenhado e de critérios objetivos para a fiscalização do contrato; 3. Falta de padronização das minutas de contrato e de Termo de Referência indicando o gestor/fiscal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falhas ou ausência na fiscalização contratual e prejuízo para a Administração Pública; 2. Responsabilização administrativa, civil e penal do fiscal/gestor por falhas; 3. Responsabilização da autoridade competente por descumprimento de obrigação legal; 4. Recebimento de objeto distinto do que foi contratado; 5. Prestação do serviço de modo intempestivo e/ou necessidade de troca de bens ou de mercadorias extemporaneamente; 6. Dano/prejuízo ao erário. 	Baixa	Baixo	Baixo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicar, na etapa de planejamento, os possíveis gestores/fiscais do contrato, como requisito para publicação do edital/contratação, mediante regulamentação interna; 2. Nomear equipe multidisciplinar para fiscalizar o contrato, conforme a complexidade do objeto; 3. Capacitar os agentes públicos; 4. Criar procedimento para que os fiscais e gestores firmem termo de compromisso reconhecendo a integralidade das responsabilidades assumidas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sanear o processo de contratação, com a indicação do gestor/fiscal; 2. Instituir servidor ou comissão para avaliar impactos decorrentes da falta de fiscal/gestor durante a execução contratual, a fim de responsabilizar a empresa contratada ou tomar medidas para regularizar o contrato, caso necessário. 	Contratante
Risco de sobrepreço	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. No momento dos lances, pode haver o risco dos fornecedores apresentarem preços que fiquem acima do mercado devido as exigências de pequeno prazo para entrega, instalação e treinamento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisição de materiais mais caros que os praticados no mercado 	Alto	Alto	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir que o processo de cotação consiga ter parametros de custos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 	Contratante
Pagamento antecipado irregular	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situação emergencial, inclusive por falta de planejamento; 2. Falta de motivação e de justificativa da vantajosidade e/ou condição indispensável para a obtenção do bem 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não entrega do produto contratado e consequente dano para a Administração Pública; 2. Possibilidade de responsabilização dos agentes públicos envolvidos; 3. Prejuízo à continuidade da prestação do serviço público; 4. Quebra na ordem cronológica de pagamentos. 	Alto	Alto	Alto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar/regulamentar normas internas; 2. Criar checklist; 3. Segregar funções que permitam adoção de melhores controles; 4. Utilizar garantias contratuais, no caso de haver pagamento antecipado, nas hipóteses legais, mediante justificativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sanear ou rescindir o contrato; 2. Instaurar processo administrativo para apurar a responsabilidade da empresa contratada (art. 158); e 3. Executar eventuais garantias contratuais. 	Contratante e contratada
Pagamento por produtos não entregues/serviços não prestados	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiência ou ausência de fiscalização no recebimento do objeto; 2. Inexistência ou falta de mecanismos de controle prévio/concomitante sobre a gestão do contrato; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dano ao erário e consequente prejuízo para a Administração Pública; 2. Possibilidade de responsabilização da empresa contratada ou dos agentes públicos. 	Alto	Alto	s quanto à entre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir que o pagamento ocorra somente após o ateste de recebimento do material e assinatura da Nota Fiscal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário. 2. Instaurar processo de responsabilização das empresas que tenham praticado ilícito contra a Administração Pública. 	Contratante
Atraso ou quebra da ordem cronológica do pagamento das faturas sem a devida justificativa	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divergências quanto à entrega do objeto. 2. Não encaminhamento da Nota Fiscal para os trâmites de Pagamento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descontentamento do fornecedor, reclamações da Administração municipal; 2. Interrupção do fornecimento. 3 - Cobrança Judicial 	Baixo	Baixo	s quanto à entre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar o planejamento financeiro e orçamentário corretamente; 2. Desenvolver fluxos internos e de controles para respeitar a ordem cronológica de pagamentos; 3. Definir, com clareza, o objeto e as condições contratuais na fase de planejamento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar o registro do(s) motivo(s) e comunicar a autoridade para, a depender do caso, adotar providências, quando houver atraso ou quebra da ordem cronológica; 2. Apurar o valor devido ao credor prejudicado e determinar o pagamento. 	Contratante e contratada



Não exigência de comprovação de regularidade com a Fazenda Pública	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	1. Falta de rotinas que exijam a conferência dos documentos que demonstram a regularidade da contratada no curso da execução do contrato.	1. Dano/prejuízo ao erário; 2. Retrabalho; 3. Possibilidade de responsabilização civil, administrativa e criminal dos agentes públicos responsáveis pelo contrato e dos terceiros envolvidos.	Baixo	Alto	Alto	1. Adotar modelos de editais que estabeleçam a obrigação da contratada de manter, durante toda a execução do contrato, todas as condições de habilitação e de qualificação exigidas na licitação; 2. Adicionar, ao edital e/ou ao instrumento contratual, cláusula de penalidade para os casos de inadimplemento das obrigações pela contratada.	1. Adotar as medidas necessárias à rescisão dos contratos em execução nos autos dos processos administrativos correspondentes, assegurada à contratada a ampla defesa; 2. Instaurar processo administrativo para apurar responsabilidades e possível dano ao erário.	Contratante e contratada
Concessão de reajuste ou reequilíbrio indevido	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	1. Não apresentação dos documentos que comprovem o desequilíbrio do contrato; 2. Não realização do pedido no prazo legal; 3. Omissão da previsão de reajuste em instrumento contratual, adotando índices inadequados.	1. Reequilíbrio e determinação de devolução dos valores; 2. Desgaste de relacionamento com a contratada e consequente prejuízo para a execução contratual; 3. Dano/prejuízo ao erário.	Alto	Alto	Alto	1. Definir procedimento administrativo que certifique/valide a apuração do cálculo apresentado; 2. Elaborar checklist para instruir os pedidos de reequilíbrio e de reajuste.	1. Verificar a possibilidade de anulação parcial ou total do reajuste ou do reequilíbrio não formalizados ou formalizados de forma inadequada, inclusive com a adoção de meios alternativos para resolução da controvérsia; 2. Restituir valores pagos indevidamente e, quando possível, mediante descontos sobre pagamentos pendentes ou execução da garantia.	Contratante e contratada
Inexistência ou falha na definição de critérios para a aplicação das sanções	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	1. Ausência de procedimentos padrão e de checklists nos processos administrativos sancionatórios e de responsabilização; 2. Falha na elaboração do edital.	1. Não aplicação ou aplicação de penalidade indevida; 2. Insegurança jurídica para os licitantes, que deixam de participar da licitação; 3. Prejuízo à execução contratual e/ou dano ao erário; 4. Falta de critérios e/ou padrões na aplicação das sanções; 5. Descumprimento do dever de apurar e de punir.	Alto	Alto	Alto	1. Criar política para uma adequada segregação de funções; 2. Adotar controles nos termos do art. 169; 3. Fornecer estrutura adequada para os servidores e os para setores por parte da Administração; 4. Estabelecer ou adequar os critérios para aplicar as sanções durante o planejamento da contratação (Estudo Técnico Preliminar – ETP, Termo de Referência – TR, entre outros).	1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 2. Rescindir o contrato, a depender do momento; 3. Adotar as medidas previstas no § 3º, art. 169, inclusive, com a apuração da vantajosidade na manutenção do procedimento/ contrato	Contratante e contratada
Falha na apuração e aplicação de penalidades	MACROPROCESSO: EXECUÇÃO CONTRATUAL	1. Ausência de procedimentos padronizados para condução dos processos administrativos de responsabilização; 2. Ausência de registros das intercorrências durante a execução contratual.	1. Cerceamento dos direitos dos licitantes pela falta de razoabilidade na aplicação das penalidades; 2. Não apuração da infração e não aplicação de penalidade; 3. Descumprimento, por parte dos agentes públicos, do dever de apurar.	Baixo	Alto	Alto	1. Prover orientações expressas e objetivas sobre a condução do processo administrativo, para fins de apuração de descumprimento contratual e de aplicação de penalidades; 2. Definir estratégias de segregação de poder decisório, para evitar que um único agente público fique responsável pela condução do processo administrativo.	1. Registrar descumprimentos contratuais para que a fiscalização/gestão de futuros contratos com a mesma empresa seja mais assertiva.	Contratante e contratada



Ausência de parecer jurídico ou de seus requisitos mínimos	MACROPROCESSO: CONTROLE	1. Falta de padronização/ checklist;	1. Deficiência no controle da legalidade dos procedimentos licitatórios; 2. Dano/prejuízo ao erário; 3. Retrabalho.	Baixo	Baixo	Baixo	1. Adotar procedimento padrão e criar controles, como checklists e análises por pareceres técnicos; 2. Ratificar o parecer jurídico pelo superior hierárquico ou pelo responsável pelo setor de assessoramento jurídico.	1. Elaborar ou complementar o parecer jurídico; 2. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso.	Contratante e contratada
Falha no sistema de controles internos ou ausência de controles específicos	MACROPROCESSO: CONTROLE	1. Falta de padronização/ checklist; 2. Inobservância de normas e regulamentos internos.	1. Dano/prejuízo ao erário; 2. Retrabalho.	Alto	Alto	Alto	1. Capacitar os agentes públicos; 2. Adotar procedimento padrão e criar controles, como checklists e análises por pareceres técnicos; 3. Regularmentar os procedimentos internos e fixar competências.	1. Refazer, sanear, revogar ou anular o procedimento, conforme o caso; 2. Rescindir o contrato ou cancelar a ata de registro de preços, a depender do momento.	Contratante e contratada

Mapa de calor para a auferição da apetite a risco

IMPACTO	5	Extremo	5	10	15	20	25
	4	Alto	4	8	12	16	20
	3	Médio	3	6	9	12	15
	2	Baixo	2	4	6	8	10
	1	Muito baixo	1	2	3	4	5
			Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Extremo
			1	2	3	4	5
			PROBABILIDADE				

Legenda dos níveis de aceitação dos riscos (apetite a riscos)

Apetite a risco	Escala	Peso
Inaceitável	Extremo	5
Alto	Alto	4
Tolerável	Médio	3
Baixo	Baixo	2
Muito baixo	Muito Baixo	1



TARUMÃ, 02 de Setembro de 2025.

Valdecir Francisco Aparecido Almeida
Supervisor de Programas
Secretaria da Agricultura Meio Ambiente Obras e Serviços Urbanos

