MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Aquisição de Cestas Natalinas e Kits de Carnes 2026

Instrumento de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento dos eventos capazes de comprometer a seleção do fornecedor, a execução e o resultado da contratação, elaborado em coerência com o ETP e o Termo de Referência atualizados em 28 de outubro de 2026.

Identificação da contratação

Campo	Informação
Órgão	Município de Tarumã/SP
Área demandante	Secretaria de Governo, com participação das Secretarias, UGBs e fundos requisitantes
Unidade coordenadora	Recursos Humanos e Setor de Compras e Licitações
Objeto	993 cestas natalinas (Lote 1) e 993 kits de carnes (Lote 2), abrangendo 19 itens
PCA	Item 66 – fornecimento de gêneros alimentícios
Procedimento previsto	Pregão eletrônico; menor preço por lote; lotes autônomos
Valor estimado global	R$ 328.434,75 — Lote 1: R$ 166.694,91; Lote 2: R$ 161.739,84

1 Finalidade e escopo

O mapa cobre as etapas de planejamento, seleção do fornecedor, formalização, entrega, retirada pelos beneficiários, recebimento, pagamento e encerramento. Para cada risco, registra-se o evento, a consequência provável, a avaliação inerente, os controles preventivos, a resposta contingencial, o responsável pelo acompanhamento e a avaliação residual estimada após a efetiva implantação dos controles.

As avaliações são qualitativas e próprias deste objeto; não representam frequência estatística. O responsável deve atualizar o registro quando houver alteração de quantidade, prazo, especificação, estratégia de contratação, decisão jurídica, ocorrência sanitária ou falha de execução.

Este documento constitui análise operacional de riscos da contratação. Não se confunde com a matriz contratual de alocação de riscos dos arts. 6º, XXVII, 22 e 103 da Lei nº 14.133/2021, que, se adotada, deverá constar do instrumento convocatório e do contrato com alocação expressa e coerente de responsabilidades. O TCU também distingue os dois instrumentos e recomenda a definição de proprietários dos riscos e a atualização ao longo do metaprocesso de contratação.

2 Critérios de avaliação

Escala de probabilidade e impacto

Valor	Probabilidade	Impacto
1	Rara	Insignificante
2	Improvável	Pequeno
3	Possível	Moderado
4	Provável	Maior
5	Quase certa	Crítico

Cálculo: nível de risco = probabilidade (P) × impacto (I). Faixas adotadas: baixo, de 1 a 4; moderado, de 5 a 9; alto, de 10 a 16; crítico, de 17 a 25. O risco inerente é avaliado antes dos controles; o risco residual estima a exposição remanescente somente após a implantação e a comprovação das medidas previstas.

A classificação residual não equivale a aceitação automática. Risco alto ou crítico remanescente, especialmente relacionado à legalidade, à segurança dos alimentos, à competição ou à continuidade do benefício, exige decisão motivada da autoridade competente e, quando cabível, revisão da solução ou dos controles antes do avanço da etapa.

3 Registro de riscos

Os controles abaixo devem ser transpostos, conforme sua natureza, para o edital, o contrato, a Ordem de Fornecimento, os checklists de recebimento e os registros de fiscalização. O fornecedor responde pelos riscos operacionais que lhe foram atribuídos no TR; à Administração cabem o planejamento, a definição de beneficiários, o fornecimento das caixas do Lote 1, a fiscalização e as decisões administrativas de sua competência.

P = probabilidade; I = impacto. A nota residual indicada para R02 depende de manifestação jurídica e confirmação orçamentária favoráveis; enquanto não concluídas, o risco permanece alto e impede a publicação do edital.

ID	Etapa, evento e consequência	Risco inerente P × I	Prevenção e controle	Resposta contingencial	Responsável	Residual P × I
R01	Planejamento. Divergência entre as requisições, a relação final de beneficiários e o quantitativo de 993 unidades pode produzir falta, excedente, duplicidade ou atendimento de pessoa sem elegibilidade.	P3 × I4 12 · Alto	Consolidar as requisições por unidade; validar quantitativos e critérios de elegibilidade com RH; eliminar duplicidades; manter a relação nominal sob acesso restrito e congelar versão autorizada antes da Ordem de Fornecimento.	Corrigir a relação antes da distribuição; documentar a divergência e ajustar quantitativo ou cronograma somente por ato formal e juridicamente cabível.	RH e unidades requisitantes	P2×I3=6 Moderado
R02	Planejamento jurídico-orçamentário. A interpretação do alcance das Leis Municipais nº 1.331/2018 e nº 1.755/2025, da aferição do parâmetro de 8 UFESP e do tratamento autônomo do Lote 2 pode ser questionada, afetando a legalidade e a despesa.	P3 × I5 15 · Alto	Antes da publicação, obter manifestação jurídica e confirmação orçamentária expressas sobre o teto por beneficiário, o enquadramento do kit de carnes, a autonomia dos lotes, a vedação ao fracionamento artificial e a disponibilidade das dotações.	Não publicar o edital enquanto a questão estiver pendente. Retornar o ETP/TR para adequação do objeto, do orçamento e da instrução, conforme a manifestação jurídica e financeira.	Jurídico, Finanças e Compras	P1×I4=4 Baixo
R03	Planejamento de preços. Cotação incompleta, desatualizada ou incompatível com a unidade de fornecimento pode gerar orçamento inexequível, sobrepreço, fracasso ou necessidade de refazer a licitação.	P3 × I4 12 · Alto	Conferir os 19 itens, fontes, datas, unidades, médias aritméticas e cálculos por cesta/kit; juntar a pesquisa integral; revalidar preços e disponibilidade antes do edital, considerando a sazonalidade de dezembro.	Refazer a pesquisa, corrigir valor estimado e reserva orçamentária e republicar ou reabrir prazos se a alteração afetar a formulação das propostas.	Compras e Finanças	P2×I3=6 Moderado
R04	Planejamento técnico. Divergência entre ETP, TR, edital, planilha, amostras e Ordem de Fornecimento pode permitir propostas não comparáveis ou entrega de composição distinta.	P3 × I4 12 · Alto	Fazer conferência cruzada dos 19 itens, gramaturas, marcas referenciais, quantidades, validades, prazo de amostras e calendário; prevalecer a especificação revisada do ETP indicado, inclusive batata-palha com mínimo de 100 g; manter amostra obrigatória nos dois lotes.	Suspender a etapa afetada; corrigir formalmente o documento. Se a divergência atingir a proposta ou a competição, retificar o edital e reabrir prazo legal.	Unidade requisitante, RH e Compras	P2×I3=6 Moderado
R05	Seleção. A lista de marcas referenciais pode ser interpretada como exigência de marca ou barreira competitiva, reduzindo a disputa ou ensejando impugnação.	P2 × I4 8 · Moderado	Declarar que as marcas são meramente orientativas; aceitar equivalente ou superior; avaliar apenas requisitos objetivos de composição, peso, embalagem, validade, origem e desempenho previstos no Anexo I.	Responder impugnações com motivação técnica; retificar e reabrir prazo se a redação restringir indevidamente a competição.	Compras, área técnica e Jurídico	P1×I4=4 Baixo

ID	Etapa, evento e consequência	Risco inerente P × I	Prevenção e controle	Resposta contingencial	Responsável	Residual P × I
R06	Seleção e modelagem. A divisão por lotes, a ausência de cota reservada e as exigências logísticas podem ser questionadas ou reduzir a participação de ME/EPP sem motivação suficiente.	P3 × I4 12 · Alto	Preservar no processo a justificativa técnica do parcelamento e da ausência de cota; confirmar a pertinência do art. 49, III, da LC nº 123/2006; validar os requisitos com pesquisa de mercado e análise jurídica antes do edital.	Reavaliar parcelamento, cota ou redação das exigências; corrigir o edital antes da disputa se a motivação não sustentar a solução adotada.	Compras, área requisitante e Jurídico	P2×I3=6 Moderado
R07	Seleção e execução. Pode não haver licitante com capacidade para fornecer os quantitativos e manter ponto de atendimento em Tarumã durante o período de 23 a 31/12/2026, especialmente no mercado sazonal de carnes.	P3 × I4 12 · Alto	Validar previamente a capacidade do mercado; descrever objetivamente as condições do ponto local, horário comercial, armazenamento refrigerado, pessoal e custos; evitar exigências sem relação com a execução.	Se a disputa fracassar, reavaliar prazos, estratégia e condições à luz do interesse público, sem afastar a cadeia de frio; instruir nova disputa ou solução legal cabível.	Compras e unidade requisitante	P2×I3=6 Moderado
R08	Seleção. Convocação de amostra sem prazo, local, quantidade ou sequência claros pode causar desclassificação controversa e atraso no calendário de contratação.	P3 × I4 12 · Alto	Prever convocação formal do primeiro colocado de cada lote após lances e análise da proposta; fixar 1 dia útil, local e horário; especificar amostra completa; convocar os seguintes de modo sucessivo, apenas após não apresentação ou reprovação motivada.	Registrar ciência, prazo e protocolo; conceder contraditório e recurso nos termos do edital; prosseguir com o próximo classificado somente após decisão motivada.	Agente de contratação e Compras	P2×I3=6 Moderado
R09	Seleção. Avaliação subjetiva ou desigual das amostras pode comprometer isonomia, julgamento objetivo e validade do certame.	P2 × I5 10 · Alto	Designar avaliadores com participação da área requisitante e competência sanitária pertinente; aplicar o roteiro objetivo do TR; identificar cada critério, evidência, resultado e avaliador; franquear acompanhamento aos interessados na forma do edital.	Reexaminar a amostra por equipe designada, motivar a decisão, comunicar os licitantes e suspender a adjudicação do lote até resolver recurso ou inconsistência.	Comissão avaliadora e unidade técnica	P1×I4=4 Baixo
R10	Execução. O produto entregue pode divergir da proposta ou da amostra aprovada em marca, fabricante, corte, peso, embalagem ou condição sanitária.	P3 × I4 12 · Alto	Vincular a execução à proposta, ao Anexo I e à amostra aprovada; conferir lote a lote, marca, rotulagem, peso, validade, lacres e inspeção oficial; vedar substituição sem autorização formal e equivalência comprovada.	Recusar e segregar o produto; exigir substituição no prazo do TR; registrar evidências, glosar o item não aceito e instaurar apuração se houver reincidência ou infração.	Fiscal do contrato e equipe de recebimento	P2×I3=6 Moderado
R11	Execução do Lote 1. A entrega única das 993 cestas pode atrasar, chegar incompleta ou ser montada inadequadamente, comprometendo a distribuição antes do Natal.	P3 × I4 12 · Alto	Emitir Ordem de Fornecimento com antecedência e cronograma; acompanhar produção e transporte; conferir os 16 itens por cesta e a montagem; identificar local, horário, quantitativo e responsável pelo recebimento.	Notificar a contratada e aplicar a substituição em até 3 dias úteis prevista no TR; avaliar medidas legais para suprir a necessidade e sancionar atraso imputável.	Gestor, fiscal e contratada	P2×I3=6 Moderado
R12	Preparação do Lote 1. A Administração pode não disponibilizar, em tempo ou quantidade adequada, as caixas externas que lhe compete fornecer, impedindo a montagem e a entrega.	P3 × I3 9 · Moderado	Planejar a compra municipal das caixas; conferir quantidade e integridade; entregá-las ao fornecedor com antecedência e registrar o recebimento e a disponibilização.	Repor caixas avariadas ou insuficientes e reprogramar a montagem com registro formal; não transferir custo autônomo ao fornecedor ou beneficiário.	Administração e RH	P1×I3=3 Baixo
R13	Execução do Lote 2. Falha de refrigeração, transporte inadequado, descongelamento/recongelamento ou origem sem inspeção oficial pode comprometer segurança alimentar e saúde dos beneficiários.	P3 × I5 15 · Alto	Exigir estabelecimento e selo de inspeção oficial compatíveis; verificar veículo, temperatura conforme fabricante, embalagens, lote e validade; manter registros de temperatura e cadeia de frio até a retirada; realizar inspeção documental e física.	Interromper a entrega/retirada do lote afetado, isolar e recusar produtos, documentar temperatura e condição, exigir substituição em até 24 horas e comunicar autoridade sanitária quando cabível.	Contratada, fiscal e área técnica sanitária	P2×I4=8 Moderado

ID	Etapa, evento e consequência	Risco inerente P × I	Prevenção e controle	Resposta contingencial	Responsável	Residual P × I
R14	Execução do Lote 2. O ponto de atendimento pode não estar instalado, aberto ou equipado durante todo o período, ou sofrer falha de câmara fria, energia, equipe ou capacidade.	P3 × I5 15 · Alto	Aprovar previamente endereço, acesso, telefone, responsável, horários e capacidade; verificar câmara fria, controle de temperatura, condições sanitárias e plano para falha de energia; inspecionar o local antes de 23/12/2026.	Exigir ponto alternativo imediatamente, sem custo adicional, após validação da Administração; comunicar beneficiários, registrar interrupção e exigir manutenção do período de retirada, sem prejuízo das sanções.	Contratada, gestor e fiscal do contrato	P2×I4=8 Moderado
R15	Distribuição. Erro na conferência da relação autorizada, entrega duplicada ou sem comprovante pode gerar desvio, tratamento desigual ou impossibilidade de prestação de contas.	P3 × I4 12 · Alto	Divulgar instruções e cronograma; controlar a lista autorizada; conferir a entrega individual; emitir comprovante com data, lote e identificação necessária; conciliar diariamente entregas e saldo.	Bloquear duplicidades, reconciliar registros com o estoque e apurar divergências; corrigir a entrega somente após validação pelo RH e registro formal.	RH, contratada e fiscais	P2×I3=6 Moderado
R16	Proteção de dados. A lista nominal e os comprovantes podem ser acessados, expostos ou usados para finalidade diversa da execução.	P2 × I4 8 · Moderado	Minimizar dados; restringir acesso; transmitir listas por canal seguro; orientar empregados da contratada; proibir cópia e uso comercial; definir guarda e devolução/destruição segundo instrução da Administração.	Conter o acesso, preservar registros, comunicar o encarregado de dados e a Administração, avaliar notificação legal e adotar medidas corretivas e de responsabilização.	RH, gestor, encarregado de dados e contratada	P1×I4=4 Baixo
R17	Encerramento. Itens não retirados podem perder condição sanitária, permanecer sem controle ou ser doados pelo fornecedor sem autorização.	P3 × I4 12 · Alto	Ao fim de 23 a 31/12/2026, reconciliar quantidades; exigir relatório do Lote 2 até o primeiro dia útil seguinte; receber os remanescentes por termo, preservando cadeia de frio; vedar transferência pelo fornecedor.	Assumir a custódia e decidir a destinação em procedimento próprio. Qualquer encaminhamento à Assistência Social depende de fundamento legal e processo específico; não realizar doação automática.	RH, fiscal, Jurídico e unidade custodiante	P2×I3=6 Moderado
R18	Execução e sanções. A contratada pode deixar de substituir itens recusados, completar quantidades ou cumprir os prazos de 3 dias úteis (Lote 1) e 24 horas (Lote 2).	P3 × I4 12 · Alto	Incluir prazos, canal de notificação, evidências e consequências no edital e contrato; controlar prazo por ocorrência; não atestar nem pagar itens rejeitados ou não disponibilizados.	Formalizar inadimplemento, exigir correção, aplicar glosa e instaurar processo sancionador com contraditório; se houver risco à continuidade, submeter ao Jurídico a medida legal de suprimento.	Gestor, fiscal, agente de contratação e Jurídico	P2×I4=8 Moderado
R19	Gestão, recebimento e pagamento. Falta de designação, registros incompletos ou aceite sem conferência pode levar a pagamento indevido e dificultar responsabilização.	P2 × I5 10 · Alto	Designar gestor e fiscais antes da Ordem; usar checklists do TR; separar recebimento provisório e definitivo; documentar quantidades, validade, temperatura, recusas, retiradas e saldo; pagar somente após liquidação regular.	Suspender ateste/liquidação até saneamento; formalizar diligência e ocorrência; apurar responsabilidades e corrigir registros antes do pagamento.	Autoridade competente, gestor, fiscais e Finanças	P1×I4=4 Baixo

4 Portões de controle antes da publicação

Os itens abaixo constituem condições de saneamento da fase preparatória. A conclusão deve ser comprovada nos autos; a simples previsão no mapa não equivale à execução do controle.

Nº	Ação de saneamento	Responsável
1	Manifestação jurídica e orçamentária sobre o alcance das Leis Municipais nº 1.331/2018 e nº 1.755/2025, a aferição de 8 UFESP, a autonomia do Lote 2 e as dotações correspondentes.	Jurídico e Finanças
2	Conferência final de coerência entre ETP, TR, edital, planilha, quantidades, especificações, referências comerciais, amostras e cronograma; registrar a versão prevalente.	Compras, RH e áreas requisitantes
3	Juntar a pesquisa completa dos 19 itens, validar datas e cálculos unitários/globais e assegurar compatibilidade da estimativa com a reserva orçamentária.	Compras e Finanças
4	Confirmar a justificativa do parcelamento e da ausência de cota reservada, bem como a redação de aceitação de marcas equivalentes.	Compras e Jurídico

Nº	Ação de saneamento	Responsável
5	Designar avaliadores de amostras e definir protocolo de convocação, entrega, exame, registro e comunicação do resultado para ambos os lotes.	Agente de contratação e unidade técnica
6	Planejar a aquisição e entrega tempestiva das caixas externas do Lote 1 e validar a capacidade operacional do ponto refrigerado do Lote 2.	Administração, RH e unidade requisitante
7	Designar gestor e fiscais; preparar checklists, registros de temperatura, recibos individuais, fluxo de substituição e procedimento de custódia dos itens não retirados.	Autoridade competente, RH e fiscalização

5 Monitoramento durante a seleção e a execução

Etapa	Riscos e evidências	Frequência	Responsável
Antes da publicação	R02 a R07; conferir pareceres, preços, coerência documental, justificativa dos lotes e competição.	Uma vez, antes do edital; reabrir a análise após alteração relevante.	Compras, Jurídico e Finanças
Julgamento e amostras	R08 a R10; convocação válida, prazo, protocolo, critérios e relatório motivado.	A cada lote e a cada convocação.	Agente de contratação e equipe avaliadora
Preparação da entrega	R11 a R14; Ordem de Fornecimento, caixas, ponto local, capacidade, temperatura e equipe.	Antes da entrega e antes de 23/12/2026.	Gestor, fiscais e contratada
Retirada de 23 a 31/12/2026	R13 a R16; temperatura, estoque diário, horário, recibos, acessos e incidentes.	Diariamente, com registro de abertura e encerramento.	Fiscal, RH e contratada
Encerramento	R17 a R19; saldo, termo de custódia, qualidade dos remanescentes, recebimento definitivo e pagamento.	Até o primeiro dia útil após a janela para relatório do Lote 2 e até concluir recebimento.	RH, gestor, fiscais e Finanças

6 Conclusão e aprovação

O perfil de risco da contratação é administrável se os controles do ETP e do TR forem efetivamente incorporados ao edital, ao contrato e à rotina de fiscalização. A pendência de enquadramento jurídico-orçamentário registrada em R02 deve ser resolvida antes da publicação; os riscos de segurança alimentar e de indisponibilidade do ponto de retirada devem permanecer sob monitoramento reforçado até o encerramento da distribuição.

O gestor e os fiscais deverão manter evidências da execução dos controles e atualizar este mapa diante de ocorrência, alteração relevante ou risco novo. Os riscos materializados deverão ser registrados com data, evidência, impacto, providência adotada, responsável e conclusão, sem prejuízo da apuração de responsabilidade e da aplicação das medidas cabíveis.

Referências normativas e técnicas

Lei Federal nº 14.133/2021, especialmente arts. 6º, XXVII, 11, parágrafo único, 18, inciso X, 22, 103, 117, 140 e 155 a 163; Lei Federal nº 13.709/2018; Lei Complementar nº 123/2006, art. 49, inciso III; Leis Municipais de Tarumã nº 1.331/2018 e nº 1.755/2025; Tribunal de Contas da União, Manual de Licitações e Contratos, itens 2.2, 4.2 e 4.5.5, versão atualizada em 29/08/2025; ETP e Termo de Referência da aquisição, atualizados em 28/10/2026.

Tarumã/SP, 28 de outubro de 2026.

Érica Passarelli
Responsável pela elaboração

Max Paulo Labs
Responsável pela autorização