

GERENCIAMENTO DE RISCOS

As contratações sempre apresentam alguns riscos que podem comprometer o sucesso de sua execução, tanto nas fases de planejamento da contratação e seleção do fornecedor como na de gestão do contrato e execução dos serviços.

A análise de riscos permite a identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos relacionados a todo o processo.

Para cada risco identificado, define-se a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos potenciais em caso de acontecimento, possíveis ações preventivas e contingências, bem como a identificação de responsáveis por cada ação. Entendem-se por ações preventivas, aquelas a serem tomadas, com base no desenho do mapa de riscos, de forma a prevenir a ocorrência dos riscos. As ações de contingência, no entanto, são as que devem ser tomadas na ocasião dos danos começarem a ocorrer com a materialização dos riscos previstos.

Após a identificação e classificação, deve-se executar uma análise qualitativa e quantitativa. A análise qualitativa dos riscos é realizada por meio da classificação escalar da probabilidade e do impacto, conforme as tabelas de referência a seguir:

Tabela 1: Escala de de Probabilidades

Escala de Probabilidades		
Gra u	Descritor	Descrição
1	Muito Baixo	Evento extraordinário, sem histórico de ocorrência
2	Baixo	Evento casual e inesperado, sem histórico de ocorrência
3	Médio	Evento esperado, de frequência reduzida, com histórico de ocorrência parcialmente conhecido
4	Alto	Evento usual, com histórico de ocorrência amplamente conhecido
5	Muito Alto	Evento repetitivo e constante

Tabela 2: Escala de de Impacto

Escala de Impacto		
Gra u	Descritor	Descrição
1	Muito Baixo	Impacto insignificante nos objetivos

2	Baixo	Impacto mínimo nos objetivos
3	Médio	Impacto mediano nos objetivos, com possibilidade de recuperação
4	Alto	Impacto significativo nos objetivos, com possibilidade remota de recuperação
5	Muito Alto	Impacto máximo nos objetivos, sem possibilidade de recuperação

A análise quantitativa dos riscos consiste na classificação conforme a relação entre a probabilidade e o impacto, tal classificação resultará no nível do risco e direcionará as ações relacionadas aos riscos durante a fase de planejamento e gestão do contrato.

A tabela a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento responsável pela definição dos critérios quantitativos de classificação do nível de risco:

Tabela 3: Matriz Probabilidade x Impacto

Matriz Probabilidade x Impacto		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
Impacto	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5

O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto.

Cada região da matriz terá seu apetite a risco e sua classificação de riscos, conforme as tabelas apresentadas a seguir:

Tabela 4: Matriz Apetite a Risco

Matriz Apetite a Risco		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
Impacto	5	Absolutamente inaceitável				
	4					
	3	Inaceitável			Absolutamente inaceitável	
	2	Aceitável				
	1	Oportunidade				

Tabela 5: Matriz Classificação de Riscos



Matriz Classificação de Riscos		Probabilidade				
		1	2	3	4	5
Impacto	5					
	4					
	3					
	2					
	1					

Tabela 6: Diretrizes para a Priorização do Tratamento de Riscos

Nível de risco	Descrição	Diretriz para a resposta
Extremo	Indica um nível de risco absolutamente inaceitável, muito além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta imediata. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer da autoridade superior.
Alto	Indica um nível de risco inaceitável, além do apetite a risco da organização.	Qualquer risco encontrado nessa área deve ter uma resposta em um intervalo de tempo definido pela autoridade superior. Admite-se postergar o tratamento somente mediante parecer da autoridade superior.
Médio	Indica um nível de risco aceitável, dentro do apetite a risco da organização.	Não é necessário adotar medidas especiais de tratamento, exceto manter os controles já existentes.
Baixo	Indica um nível de risco muito baixo, em que há possíveis oportunidades de maior retorno que podem ser exploradas.	Explorar as oportunidades, se determinado pela autoridade superior.

2 – ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA DOS RISCOS

Para efeito comparativo entre os riscos atribui-se os valores numéricos às classificações qualitativas de probabilidade e impacto:

Tabela 7: Relação de Riscos Identificados

Classificação	Valor
Muito Baixo	1
Baixo	2
Médio	3

Alto	4
Muito Alto	5

A análise qualitativa dos riscos consiste na classificação conforme a relação entre a probabilidade e o impacto caso o risco seja materializado, tal classificação direcionará a ações relacionadas aos riscos durante a fase de gestão do contrato.

Deste modo, durante as fases do processo de contratação os responsáveis deverão realizar estrito acompanhamento e o tratamento dos fatores relacionados aos riscos citados com vistas a evitá-los ou mitigá-los.

Análises dos Riscos Identificados

Tabela 8: Análises dos Riscos Identificados

Id.	Fase	Risco	Probabilidade	Impacto	Apetite a Risco	Classificação de Risco	Situação Atual
1	1 - Formalização de demanda	Demora na solicitação da demanda	Médio	Médio	Inaceitável	Médio	Concluída
2	1 - Formalização de demanda	Escolha de equipe de Planejamento não comprometida com o processo	Alto	Médio	Inaceitável	Médio	Concluída
3	1 - Formalização de demanda	Justificativa incompleta	Médio	Médio	Inaceitável	Médio	Concluída
4	1 - Formalização de demanda	Inadequação legal e objeto não apropriado	Médio	Médio	Inaceitável	Médio	Concluída
5	2 - Planejamento	Definição equivocada dos materiais a serem contratados	Baixo	Médio	Aceitável	Médio	Concluída
6	2 - Planejamento	Descrição incompleta/imprecisa do objeto	Baixo	Baixo	Aceitável	Médio	Concluída
7	2 - Planejamento	Pesquisa de preços fora dos padrões previstos na IN 73/2020	Muito Baixo	Alto	Aceitável	Médio	Concluída
8	3 - Seleção do Fornecedor	Alterações na legislação	Alto	Médio	Inaceitável	Médio	Não Iniciada
9	3 - Seleção do Fornecedor	Prazo para análise jurídica e adequações do processo ao parecer.	Médio	Médio	Inaceitável	Médio	Não Iniciada



10	3 - Seleção do Fornecedor	Possível suspensão da sessão pública para saneamento de dúvidas jurídicas e ou contábeis relativas às impugnações e esclarecimentos	Médio	Baixo	Aceitável	Médio	Não Iniciada
11	3 - Seleção do Fornecedor	Demora pelo excesso de diligências para correção de planilhas	Alto	Médio	Inaceitável	Médio	Não Iniciada
12	3 - Seleção do Fornecedor	prazos legais para apresentação de recursos com razões, contrarrazões e decisões	Alto	Médio	Inaceitável	Médio	Não Iniciada
13	3 - Seleção do Fornecedor	Possível suspensão da sessão pública para saneamento de dúvidas jurídicas e ou contábeis relativas aos recursos e contrarrazões	Médio	Alto	Inaceitável	Médio	Não Iniciada
14	3 - Seleção do Fornecedor	Retorno de fases do pregão em caso de decisão favorável às razões do recorrente, passando novamente à análise de planilhas e respostas de recursos e contrarrazões	Médio	Alto	Inaceitável	Médio	Não Iniciada
15	3 - Seleção do Fornecedor	Falhas no julgamento da habilitação, em especial na análise dos atestados; falhas na análise da planilha de custos e formação de preços do licitante	Muito Baixo	Alto	Aceitável	Médio	Não Iniciada
16	4 - Gestão do Contrato	Não aplicação de sanções na empresa por descumprimento do contrato.	Médio	Alto	Inaceitável	Médio	Não Iniciada
17	8-Fiscalização de Contratos	Detecção de erros nos valores após a emissão da nota fiscal	Baixo	Médio	Aceitável	Médio	Não Iniciada
18	Selecione Fase		Escolher Probabilidade	Escolher Impacto	Oportunidade	Médio	Não Iniciada



TRATAMENTO DOS RISCOS – MAPA DE RISCO

Tabela 9: Tratamento dos Riscos

Id.	Fase	Risco	Dano	Ação Preventiva	Responsável	Ação de Contingência	Responsável	Prazo Resolução	Responsável Controle
1	1 - Formalização de demanda	Demora na solicitação da demanda	Atraso na inicialização da contratação	Iniciar os trabalhos seis meses antes da data do pregão	Chefia do setor	Nomear por portaria servidor para elaboração da justificativa.	Responsável do setor demandante	12 dias	Chefia do setor
2	1 - Formalização de demanda	Escolha de equipe de Planejamento não comprometida com o processo	Não conclusão da fase de Planejamento	Seleção correta de pessoas.	Chefia do setor	Reunião com os membros e o Gestor do Órgão para definir metas. Troca de membros que não atendem às expectativas.	Chefia do setor	20 dias	Chefia do setor
3	1 - Formalização de demanda	Justificativa incompleta	Inadequação legal e objeto não apropriado	Análise da legislação.	Chefia do setor	Corrigir os erros na fase de Planejamento antes de fazer o termo de referência	Equipe de Planejamento	40 dias	Chefia do setor
4	1 - Formalização de demanda	Inadequação legal e objeto não apropriado	Início do processo com vícios legais	Análise da legislação	Chefia do setor	Corrigir os erros na fase de Planejamento antes de	Equipe de Planejamento	20 dias	Chefia do setor



						fazer o termo de referência			
5	2 - Planejamento	Definição equivocada dos materiais a serem contratados	Quantitativo inadequado à demanda	Fazer uma análise da solução adotada escolhendo a melhor solução para a demanda	Equipe de Planejamento	Realizar novo pregão corrigindo as imperfeições	Setor demandante	2 meses	Chefia do setor
6	2 - Planejamento	Descrição incompleta/imprecisa do objeto	Aquisição insatisfatória do material	Coletar informações com todos os envolvidos. Elaboração e revisão da descrição de forma conjunta.	Equipe de Planejamento	Tentar fazer adaptações, na fase de seleção do fornecedor, caso não seja possível, realizar outro pregão.	Equipe de fiscalização	30 dias	Gestor do contrato
7	2 - Planejamento	Pesquisa de preços fora dos padrões previstos na IN 73/2020	Aquisição fora dos valores de mercado.	Definir bem os critérios de pesquisa no painel de preços. Observar bem se os orçamentos estão	Equipe de Planejamento	Adequar os orçamentos dos itens desertos e realizar relançamento do pregão	Equipe de Planejamento	1 mês	Setor de Licitação



				congruentes com o objeto.					
8	3 - Seleção do Fornecedor	Alterações na legislação	Demora para elaboração de editais e anexos e adequações à nova legislação	Treinamento das equipes de planejamento e de licitações para melhor adaptação à nova legislação	Seção de Licitação e Direção Geral	Estudos das novas legislações intercalados com a execução do processo	Seção de Licitação e Equipe de Planejamento	Até a conclusão da seleção	Seção de Licitação
9	3 - Seleção do Fornecedor	Prazo para análise jurídica e adequações do processo ao parecer.	Além do prazo normal para a análise jurídica, podem ser necessárias alterações importantes no processo, indicadas pelo parecer	Intercalar diferentes processos para que, enquanto são aguardadas as adequações ao parecer, outro processo esteja sendo preparado.	Seção de Licitação	Preparar ou executar outros processos nesse intervalo	Seção de Licitação	Até todos os pontos do parecer serem repondidos	Seção de Licitação



10	3 - Seleção do Forneced or	Possível suspensão da sessão pública para saneamento de dúvidas jurídicas e ou contábeis relativas às impugnações e esclarecimentos	Atraso na inicializa ção da Sessão Pública	Prepar ar o edital e anexos de forma a se precav er de eventu ais pontos duvido sos ou pouco claros	Seção de Licitação	Formar grupos de estudo para tentar respon der o mais breve possível as impugna ções ou esclareci mentos e envio à seção de contabili dade e ou à procurad oria jurídica para solução dos problem as	Seção de Licitaç ão	Até o início da sessão pública	Seção de Licitação
11	3 - Seleção do Forneced or	Demora pelo excesso de diligências para correção de planilhas	Demora para habilitaçã o dos forneced ores	Prepar ar a planilh a de formaç ão de preços e custos e memóri a de cálculo de forma a se precav er de eventu ais pontos duvido sos ou pouco claros	Seção de Licitação	Assertivi dade junto aos licitantes para que resolvam correta e rapidam ente todas as questões da diligênci a.	Seção de Licitaç ão	Até o fim da sessão pública	Seção de Licitação



12	3 - Seleção do Fornecedor	prazos legais para apresentação de recursos com razões, contrarrazões e decisões	Demora na adjucação e homologação do pregão	Preparar o edital e anexos de forma a se precaver de eventuais pontos duvidosos ou pouco claros	Seção de Licitação	Formar grupos de estudo para tentar responder o mais breve possível as peças recursais	Seção de Licitação	Até o fim da sessão pública	Seção de Licitação
13	3 - Seleção do Fornecedor	Possível suspensão da sessão pública para saneamento de dúvidas jurídicas e ou contábeis relativas aos recursos e contrarrazões	Demora na assinatura do contrato	Preparar o edital e anexos de forma a se precaver de eventuais pontos duvidosos ou pouco claros	Seção de Licitação	Formar grupos de estudo para tentar responder o mais breve possível as impugnações ou esclarecimentos e envio à seção de contabilidade e ou à procuradoria jurídica para solução dos problemas	Seção de Licitação	Até a conclusão da seleção	Seção de Licitação
14	3 - Seleção do Fornecedor	Retorno de fases do pregão em caso de decisão favorável às razões do recursante, passando novamente à	Retorno ao início da sessão pública	Preparar o edital e anexos de forma a se precaver de	Seção de Licitação	Agilizar a nova sessão pública corrigindo as eventuais falhas da	Seção de Licitação	Até a conclusão da seleção	Seção de Licitação



		análise de planilhas e respostas de recursos e contrarrazões		eventuais pontos duvidosos ou pouco claros		primeira sessão.			
15	3 - Seleção do Fornecedor	Falhas no julgamento da habilitação, em especial na análise dos atestados; falhas na análise da planilha de custos e formação de preços do licitante	Contratação em desacordo com a necessidade da Administração; 2. Prejuízo ao erário; 3. Contratação de empresa não capacitada para a execução contratual.	1. Averiguar a autenticidade dos atestados por meio de diligências, sempre que necessário; 2. Ter atenção na análise de planilhas de custos de formação de preços.	Equipe de Planejamento da Contratação; Seção de Licitação	1. Desclassificar licitante sem requisitos necessários.	Seção de Licitação	Até a conclusão da fase habilitação	Seção de Licitação
16	4 - Gestão do Contrato	Não aplicação de sanções na empresa por descumprimento do contrato.	Atraso no recebimento dos materiais	Documentar todas as ocorrências. Comprometimento efetivo da equipe de fiscalização.	Gestor de contrato	Fazer, quando possível, a aplicação retroativa. Providenciar documentação para nova licitação.	Equipe de fiscalização, licitação e contratos.	durante a vigência do contrato	Gestor

17	8-Fiscalização de Contratos	Detecção de erros nos valores após a emissão da nota fiscal	Cobrança de valores indevidos	Conferência criteriosa de documentação	Gestor de contrato	Fazer glosa na nota ou desconto na próxima nota, dependendo da situação	Setor de fiscalização e gestor do contrato	Gestor de contrato	Gestor de contrato
----	-----------------------------	---	-------------------------------	--	--------------------	---	--	--------------------	--------------------

4 – EQUIPE DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

Foram designados os servidores abaixo relacionados para comporem a equipe de Planejamento da Contratação demandada por meio da Portaria nº 239 de 19 de abril de 2018. Processo 23355.001771/2018-37.

GUILHERME HENRIQUE FONSECA DE CASTRO

Técnico em Agropecuária