

PREGÃO IRP 03/2023
(Processo interno Administrativo nº 23232.000440/2023-33)

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS
(§ 1º Seção IV, Art. 38 da IN nº 01 de 4 de abril de 2019)

NOME DO PROJETO / SOLUÇÃO: AQUISIÇÃO DE PROJETORES PARA O
CAMPUS MURIAÉ. UASG GERENCIADORA 160163 (EXÉRCITO - COMANDO DA 8ª
REGIÃO MILITAR). IRP 03/2023.

Muriaé 25 de Abril de 2023.

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso da contratação, da execução do objeto e da gestão contratual.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco, que corresponde à combinação do impacto e de suas probabilidades que possam comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados pretendidos com a solução de TIC.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e impacto caso o risco ocorra, possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação de responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Os riscos identificados no projeto devem ser registrados, avaliados e tratados:

Durante a fase de planejamento, a equipe de Planejamento da Contratação deve proceder às ações de gerenciamento de riscos e produzir o Mapa de Gerenciamento de Riscos;

Durante a fase de Seleção do Fornecedor, o Integrante Administrativo com apoio dos Integrantes Técnico e Requisitante deve proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos;

Durante a fase de Gestão do Contrato, a Equipe de Fiscalização do Contrato, sob coordenação do Gestor do Contrato, deverá proceder à atualização contínua do Mapa de Gerenciamento de Riscos, procedendo à reavaliação dos riscos identificados nas fases anteriores com a atualização de suas respectivas ações de tratamento, e à identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

Referência: Art. 38 IN SGD/ME nº 1, de 2019.

2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento.

RISCOS DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Ord	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	Criticidade	Ação de Mitigação / Prevenção / Contingência	Responsável pela Ação	Quando
1	Falência da contratada antes da execução da solução de TIC	Baixa	Alto	Alta	1) Convocação de cadastro reserva durante o pregão eletrônico. 2) Realização de novo processo de contratação.	Área Administrativa/ Pregoeiro	Após confirmação do evento-risco

2	Proximidade inadequada entre a equipe de planejamento da contratação e empresa(s) do mercado, levando à quebra da imparcialidade da equipe, resultando no direcionamento da licitação	Baixa	Alto	Alta	1) Interagir com os fornecedores de forma cautelosa. Uma boa prática é enviar correspondência oficial a cada potencial fornecedor identificado, contendo elementos essenciais da contratação (p. ex. necessidade, requisitos, quantidades), para que ele possa informar se tem condições de entregar solução que atenda aos requisitos e qual é o preço estimado dessa solução. Outra forma de interagir com os fornecedores é utilizar o portal do órgão na internet para efetuar o levantamento de mercado. As interações citadas devem constar dos autos do processo de contratação;	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
					2) Ao reunir com empresas, ou em demonstrações de produtos ou serviços, contar com pelo menos 2 outros servidores e documentar nos autos do processo de contratação. Adicionalmente, justificar por que as interações ocorreram com somente essas empresas, garantindo a transparência desses eventos;		
					3) Se for necessário conhecer as instalações de empresas que sejam potenciais fornecedoras da solução, justificar essa necessidade nos autos do processo de contratação e identificar quais são essas empresas e agendar visitas a cada uma delas, devidamente planejadas (p. ex. elaborar lista de itens a verificar nas visitas), com o custo a cargo do órgão, e não das empresas.		
3	Contratação de solução de TIC incompleta, de forma a não atender à necessidade	Média	Alto	Alta	Garantir que o levantamento de mercado seja criterioso e, no caso de soluções complexas, verificar junto a outros órgãos e a fornecedores se a solução definida é devidamente abrangente para gerar os resultados pretendidos, de modo a atender à necessidade alvo	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
4	Contratação de duas ou mais soluções de TIC em um mesmo objeto contratual, contrariando a jurisprudência do TCU, levando a:	Baixa	Alto	Média	Contratar soluções distintas separadamente, verificando, para cada solução, se é possível dividi-la.	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
	a) dependência excessiva da contratada, de forma que, se ela deixar de existir, o órgão fica sem o atendimento a diversas necessidades simultaneamente;						
	b) modelos de execução do objeto e de gestão do contrato vagos e ineficazes (p. ex, multas genéricas, com pouca eficácia;						
	c) diminuição da competitividade na						

	licitação, por não permitir que empresas especializadas em alguma das soluções participem, uma vez que não fornecem o conjunto completo de soluções. Adicionalmente, os requisitos de habilitação (p. ex. atestados de capacidade Téc) tendem a permitir somente a habilitação de grandes empresas, pois as menores terão dificuldade de apresentar comprovação da prestação de serviços referentes a todas as soluções						
5	Falta de instrumentos formais para trazer o contrato à normalidade no caso de desconformidades na execução do objeto (p. ex. qualidade dos produtos abaixo do definido no contrato, atraso nas entregas)	Alta	Alto	Alta	<p>1) definir claramente os critérios de qualidade a serem verificados nos produtos e serviços entregues;</p> <p>2) prever os procedimentos de recusa dos produtos e serviços, caso não atendam aos critérios estabelecidos;</p> <p>3) especificar cuidadosamente as sanções e glosas passíveis de serem aplicadas à contratada</p> <p>4) adicionar a Termo de Referência prazos para, dentro do prazo de garantia, ser obrigatória a correção/substituição de produtos adquiridos em caso de vícios, mal funcionamento não previsto ou defeito.</p>	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
6	Conluio entre as licitantes em licitações presenciais	Alta	Alto	Alta	Se a solução for constituída de bens e serviços comuns, o que inclui TI, deve ser usada a modalidade de licitação pregão (eletrônico)	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
7	Coleta insuficiente de preços, levando a estimativas de preços sem o devido embasamento, resultando na aceitação de preços acima da faixa de preços praticada no mercado, especialmente em processo de contratação direta ou de adesão a uma ata de registro de preço	Alta	Alto	Alta	<p>1) Consultar diversas fontes para obter os preços;</p> <p>2) Utilizar deflatores para ajustar os preços obtidos diretamente com os fornecedores;</p> <p>3) Estimar os preços unitários, bem como os valores máximo e mínimo (inexequível);</p> <p>4) Elaborar memória de cálculo das estimativas de preço, isto é, os procedimentos adotados para se obter os preços coletados, bem como anexar as evidências das pesquisas, inclusive os ofícios do órgão solicitando as propostas de preços;</p> <p>5) Estabelecer a obrigação da revisão dos artefatos produzidos no planejamento das contratações por servidor sênior, de modo a verificar se os preços dos itens a contratar foram estimados adequadamente;</p>	Equipe de Planejamento da Contratação e Alta Administração	Durante planejamento da contratação

					<p>6) Observar a Orientação Técnica 1/2010- TI Controle (www.ticontrôle.gov.br/portal/pls/portal/docs/1412832.PDF);</p> <p>7) Cumprir a Instrução Normativa 01 MPOG, de abril de 2019, que dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços</p>		
8	Elaboração dos artefatos de planejamento da contratação por empresa do mercado da solução de TIC a contratar, levando ao direcionamento da licitação em favor dela	Média	Mé-dio	Média	Garantir que haja servidores na área de TI em quantidade suficiente para elaborar os artefatos de planejamento de todas as contratações de TI do órgão ou supervisionar adequadamente a elaboração desses artefatos por terceiros	Alta Administração e Área de TI	Durante planejamento da contratação
9	Estabelecimento de prazo curto demais para a apresentação de proposta relativa a uma solução de TIC complexa em licitação do tipo pregão	Alta	Mé-dio	Alta	Encaminhar à equipe responsável pela condução da licitação o prazo adequado para que as licitantes formulem propostas na etapa de seleção do fornecedor	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
10	Contratação por Sistema de Registro de Preços (SRP) sem o enquadramento em uma das hipóteses contidas no Decreto 7892/2013	Média	Mé-dio	Média	Estabelecer a necessidade de embasar as contratações efetuadas pelo SRP à luz do Decreto 7892/2013	Alta Administração	Durante planejamento da contratação

RISCOS DA SOLUÇÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Ord	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto	Criticidade	Ação de Mitigação / Prevenção / Contingência	Responsável pela Ação	Quando
1	Custo para aquisição/adaptação de solução contratada maior que a previsão orçamentária	Alta	Alto	Alta	<p>1) Implantar a solução de maneira incremental ou por etapas;</p> <p>2) Ajustar os requisitos institucionais para minimizar a necessidade de aquisição/customização</p>	Área TI	Na ocorrência do evento-risco
2	Contratação solução de TIC que não atenda à necessidade, não alcançando os resultados pretendidos, causando:	Média	Alto	Alta	<p>1) Obrigar a área requisitante a participar ativamente de todo o processo de planejamento da contratação e da gestão do contrato;</p>	Alta Administração	Durante planejamento da contratação
a) ocorrência de muitos ajustes;	<p>2) Obrigar a aprovação dos artefatos das principais contratações de TI (de maior importância ou materialidade) pela alta administração ou estrutura de governança de TI, verificando a adequação da definição da necessidade</p>						
b) abandono da solução	-						

3	Manutenção de solução de TIC em atividade que não atenda mais à necessidade, ou porque a solução não consiga mais atender à necessidade, ou porque a necessidade deixou de existir	Média	Alto	Alta	Incluir entre as obrigações da área gestora da solução ou do fiscal de contrato a verificação da pertinência da solução em termos de negócio a cada prorrogação do contrato ou repactuação, observando aspectos como economicidade, eficácia e eficiência.	Alta Administração	A cada prorrogação do contrato
4	Execução de contratações desalinhadas dos objetivos estabelecidos nos planos do escalão superior, deixando-se de investir em iniciativas que contribuam para o alcance destes objetivos	Baixa	Alto	Média	<p>1) Garantir a existência dos planos do órgão e de TI;</p> <p>2) Aprovar o resultado do planejamento conjunto das contratações de soluções de TI e do orçamento de TI, verificando o alinhamento das contratações previstas com os objetivos que constam dos planos do escalão superior;</p> <p>3) Obrigar a aprovação dos artefatos das principais contratações de TI (de maior importância ou materialidade) pela alta administração ou estrutura de governança de TI, de modo que a alta administração verifique se foi estabelecido o alinhamento entre cada uma dessas contratações e os planos do escalão superior</p>	Alta Administração	Durante planejamento da contratação
5	Estabelecimento de requisitos desconectados da necessidade da contratação	Média	Alto	Alta	Estabelecer a obrigação da revisão dos artefatos produzidos no planejamento das contratações por servidor sênior, de modo a verificar se somente foram definidos os requisitos mínimos para o atendimento à necessidade da contratação	Alta Administração	Durante planejamento da contratação
6	<p>1) Sobra de produtos ou serviços, levando ao desperdício desses itens e de recursos financeiros</p> <p>2) Falta de produtos com necessidade pertinente</p> <p>3) Falta de produtos ou serviços para atender à necessidade da contratação, podendo levar a:</p> <p>a) celebração de aditivos contratuais evitáveis;</p> <p>b) novas contratações, por licitação ou não;</p> <p>c) quebra da padronização;</p> <p>d) perda do efeito de escala;</p> <p>e) utilização de orçamento superior ao previsto</p>	Média	Médio	Média	<p>1) Definir método para estimar as quantidades necessárias. Se preciso, buscar métodos e técnicas para estimar as quantidades dos itens da solução em outros órgãos;</p> <p>2) Fazer levantamento exaustivo da necessidade, de modo a evitar a celebração de aditivos ou novas contratações;</p> <p>3) Documentar a aplicação do método adotado para o cálculo das estimativas das quantidades dos itens a contratar nos autos do processo de contratação, explicitando como os cálculos foram feitos (memorial de cálculo);</p> <p>_____</p> <p>4) Armazenar dados da execução contratual, de modo que a equipe de planejamento da contratação que elaborar os artefatos da próxima licitação da mesma solução ou de solução similar conte com informações de contratos anteriores</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Envidar esforços para que não seja solicitado quantidade superior ao necessário, levando se em consideração inclusive previsão de disponibilidade de recursos.</p>	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
						Alta Administração	
						Alta Administração	

7	Utilização de somente uma solução de TIC do mercado como base para a definição de requisitos, levando ao direcionamento da licitação	Média	Médio	Média	Garantir que o levantamento de soluções do mercado seja feito junto ao maior número de fontes possível, efetuando levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consulta a sítios na internet (p. ex. portal do software público), visita a feiras, consulta a publicações especializadas (p. ex. comparativos de soluções publicados em revistas especializadas) e pesquisa junto a fornecedores	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
8	Adoção de solução de TIC que siga predominantemente padrões proprietários, levando à dependência excessiva com relação à solução	Média	Alto	Alta	Buscar contratar solução que siga padrões de mercado que permitam a migração para outras soluções (p. ex. exigir que a solução ofereça facilidades de exportação dos dados em padrão que permita a importação desses dados por outras soluções)	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
9	Adoção de solução de TIC imatura, levando a problemas na implantação ou descontinuidade da solução antes do desfrute do investimento feito	Média	Alto	Alta	Verificar se cada tipo de solução em análise conta com base instalada significativa, se muitos fornecedores do mercado oferecem soluções desse tipo e se apresenta perspectiva de amadurecimento, descartando aquelas consideradas imaturas, com as devidas justificativas explicitadas nos autos do processo de contratação	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
10	Adoção de solução de TIC obsoleta ou próxima da obsolescência, levando à descontinuidade da solução antes do desfrute do investimento feito	Média	Alto	Alta	Verificar a perspectiva de amadurecimento de cada tipo de solução em análise, descartando aquelas consideradas obsoletas ou próximas da obsolescência, com as devidas justificativas explicitadas nos autos do processo de contratação	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
11	Contratação de solução de TIC incompleta, de forma a não atender à necessidade	Média	Alto	Alta	Garantir que o levantamento de mercado seja criterioso e, no caso de soluções complexas, verificar junto a outros órgãos e a fornecedores se a solução definida é devidamente abrangente para gerar os resultados pretendidos, de modo a atender à necessidade alvo	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
12	Paralisação da solução de TIC pouco tempo depois de sua instalação por falta de consumíveis (p. ex. esgotamento rápido de cartuchos de impressoras a laser)	Média	Alto	Alta	Estabelecer que a solução a ser contratada inclua todos os consumíveis necessários para que funcione por período pré-determinado, de maneira que o órgão tenha tempo para planejar, executar licitação e receber novos materiais de consumo	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
13	Definição de resultados não realistas, gerando frustração na área requisitante, na área de TIC e em outros interessados	Alta	Alto	Alta	Avaliar a possibilidade da solução alcançar os resultados esperados definidos pela área requisitante. Se considerar os resultados irrealistas, deve negociar com a área requisitante para ajustar as expectativas. Caso a negociação não se mostre eficaz, levar o caso às instâncias superiores	Equipe de Planejamento da Contratação	Durante planejamento da contratação
14	Falta de participação da área requisitante da solução de TIC, especialmente com relação à construção e à manutenção da solução (p. ex. desenvolvimento de novos módulos e elaboração de novos relatórios de sistema de informação), levando à execução inadequada do objeto	Média	Alto	Alta	<p>1) Publicar normativo definindo qual é a unidade gestora de cada solução de TIC, que normalmente é a área requisitante da solução, e quais são as obrigações dessa unidade com relação à solução. Entre essas obrigações deve estar incluída a participação na:</p> <p>a) elaboração das ordens de serviço para construção e para a manutenção da solução;</p> <p>b) avaliação dos serviços e artefatos entregues, sob a perspectiva de atendimento à necessidade de negócio, com base nas ordens de serviço.</p>	Alta Administração e Área de TI	Durante planejamento da contratação

					2) Conscientizar os gestores das soluções a respeito da importância da participação deles na construção, manutenção e operação das mesmas		
15	Imprecisão da solução de TIC, de modo que a natureza, as quantidades ou o prazo não fiquem claros, levando à contratação que não atenda à necessidade	Média	Alto	Alta	Estabelecer a obrigação da revisão dos artefatos produzidos no planejamento das contratações por servidor sênior, de modo a verificar a consistência da definição do objeto da contratação	Alta Administração	Durante planejamento da contratação
16	Interrupção da construção, implantação ou uso da solução de TIC devido a mudanças de pessoas no comando da área requisitante	Alta	Alto	Alta	<p>1) Garantir a existência dos planos do órgão e de TIC;</p> <p>2) Aprovar o resultado do planejamento conjunto das contratações de soluções de TI e do orçamento de TI, verificando o alinhamento das contratações previstas com os objetivos que constam dos planos do escalão superior;</p> <p>3) Estabelecer a obrigação da área requisitante da solução de elaborar declaração, nos autos do processo, de que os esforços para otimizar a solução se esgotaram ou não são suficientes para que se alcance os resultados pretendidos com a contratação atual.</p> <p>Obs. Com estas ações, torna-se mais difícil para um gestor descontinuar uma solução. A motivação da interrupção, que é obrigatória, terá que demonstrar porque a solução não é mais adequada após a sua pertinência ter sido formalmente demonstrada em várias ocasiões</p>	Alta Administração	Durante planejamento da contratação

3 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCOS

Espaço para registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos, que poderá conter eventos relevantes relacionados ao gerenciamento de riscos, conforme exemplo abaixo.

Data	Id. Risco	Id. Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos

4 – APROVAÇÃO E ASSINATURA

Conforme § 5º do art. 38 da IN SGD/ME nº 1, de 2019, o Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da

Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização do Contrato, na fase de Gestão do Contrato.

Equipe de Planejamento da Contratação esta definida no Documento de Oficialização da Demanda

<hr/> <p>Integrante Requisitante Saulo Ladislau Monteiro Matrícula: 1116559</p>	<hr/> <p>Integrante Técnico Saulo Ladislau Monteiro Matrícula: 1116559</p>	<hr/> <p>Integrante Administrativo Ícaro Alexandre de Campos Braga Matrícula: 1815791</p>
--	---	--

Muriaé, 25 de abril de 2023.