



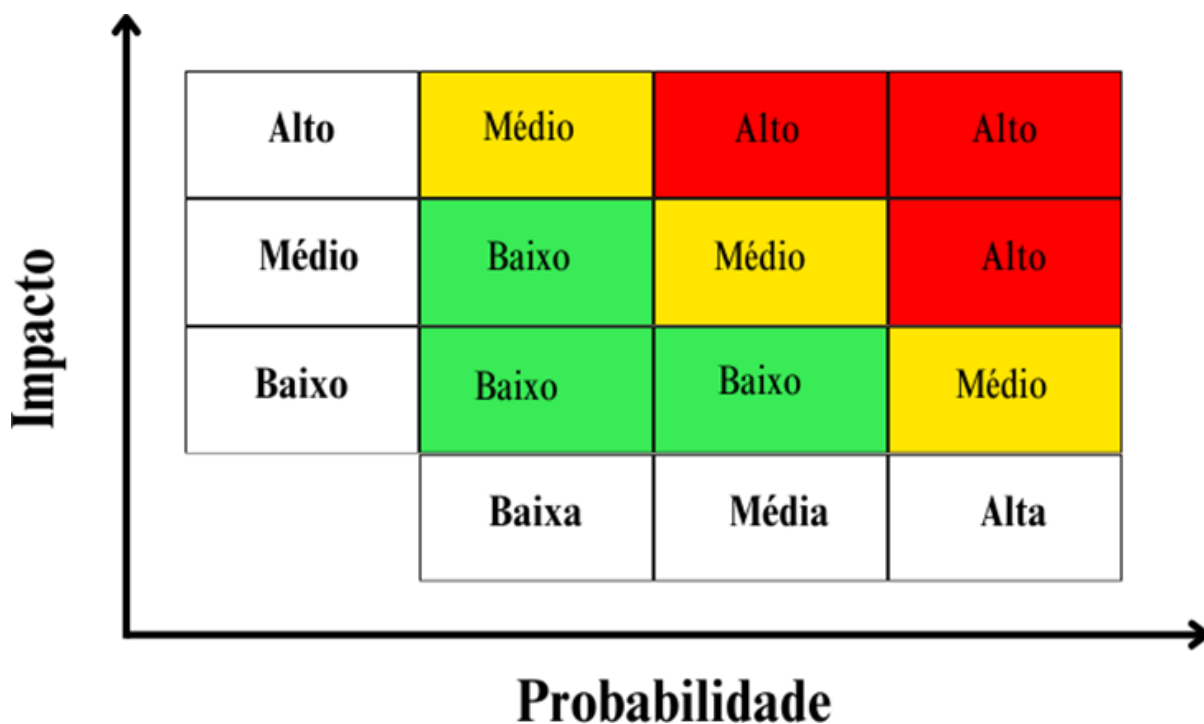
Governo do Estado do Rio de Janeiro

Secretaria de Estado de Transporte e Mobilidade Urbana

Companhia Estadual de Engenharia de Transportes e Logística

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Nº do Processo: 10/0006/000506/2025	Unidade Requisitante: GERMAT
Objeto: Contratação de Serviço de Confeção de Bilhetes de Passagem para o Sistema de Bondes de Santa Teresa.	
Responsáveis pela Elaboração do Mapa de Gerenciamento de Riscos: Equipe de Planejamento de Contratações: Nome: Adriana Pettersen / Matrícula: 99000908 / Lotação: SUPADM Nome: Thiago Neto de Oliveira / Matrícula: 99000912 / Lotação: GERMAT	



1 - RISCOS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO

RISCO 1.1 - FALTA DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO			
Probabilidade:	☐ Alta	☐ Média	☒ Baixa
Impacto	☒ Alta	☐ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	MÉDIO		

1.1.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Atrasos na execução das atividades, custos adicionais, planejamento comprometido	GERMAT
1.1.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Definir cronograma preventivo de trabalho, prevendo prazo amplo para realização de análises	GERMAT
2	Inserir a contratação no sistema Plano de Contratações Anual (PCA)	GERMAT
3	Criar no processo SEI o Documento de Formalização da Demanda alinhada com o Plano de Contratações Anual	GERMAT
1.1.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Avaliar a possibilidade e emergência da contratação	GERMAT e ASSCON
2	Acompanhar e validar a contratação no sistema PCA	Gestor Setorial da RedeLog
3	Aprovar nova contratação caso não conste no PCA	PRESIDENTE
4	Monitorar continuamente o status das contratações e identificar possíveis riscos de atrasos ou problemas	GERMAT e ASSCON

RISCO 1.2 - FALTA DE CLAREZA QUANTO ÀS DEMANDAS A SEREM DESENVOLVIDAS NO ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR (ETP) E MAPA DE RISCO			
Probabilidade:	☐ Alta	☐ Média	☒ Baixa
Impacto	☒ Alta	☐ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	MÉDIO		

1.2.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Atraso na elaboração da contratação e solução não atender aos objetivos desejados	GERMAT
1.2.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Realizar Estudo Técnico Preliminar/Mapa de Risco adequado	Equipe de Planejamento da Contratação
1.2.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Revisar e ajustar caso necessário o Estudo Técnico Preliminar/Mapa de Risco em conjunto com setor técnico.	Equipe de Planejamento da Contratação

RISCO 1.3 - FALTA DE CLAREZA QUANTO ÀS DEMANDAS A SEREM DESENVOLVIDAS NO TERMO DE REFÊRENCIA			
Probabilidade:	☐ Alta	☐ Média	☒ Baixa
Impacto	☐ Alta	☐ Média	☒ Baixa
Nível de Risco:	BAIXO		

1.3.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Atraso na elaboração da contratação e solução não atender aos objetivos desejados	GERMAT
1.3.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL

1	Elaborar Termo de Referência claro e detalhado	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Revisar documentos por uma equipe multidisciplinar antes da aprovação final	SUPADM
1.3.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Ajustar o fazer um novo Termo de Referência	Equipe de Planejamento da Contratação

RISCO 1.4 - NÃO REALIZAR AMPLA PESQUISA DE MERCADO

Probabilidade:	☐ Alta	☐ Média	☒ Baixa
Impacto	☒ Alta	☐ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	MÉDIO		

1.4.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Contratação não atender aos resultados pretendidos (de negócio ou técnicos). Fragilidade na justificativa da contratação.	GERMAT e SUPADM
1.4.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Realizar pesquisa de mercado abrangente	GERADM
2	Utilizar bases de dados confiáveis e atualizadas	GERADM
3	Consultar especialistas do mercado para obter insights	GERADM
4	Estabelecer um processo de revisão das pesquisas realizadas	GERADM
1.4.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Ajustar critérios de seleção com base nas novas informações obtidas	GERMAT

RISCO 1.5 - INDISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA

Probabilidade:	☐ Alta	☒ Média	☐ Baixa
Impacto	☒ Alta	☐ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	ALTO		

1.5.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Impossibilidade de executar a contratação, atraso no projeto e possíveis multas.	GERORT
1.5.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Reservar dotação orçamentária adequada	GERORT
2	Realizar Empenho da Despesa	GERORT
1.5.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Realizar Planejamento Orçamentário a fim de realizar a aquisição da solução pretendida	SUPLAM

RISCO 1.6 - DIMENSIONAMENTO DOS SERVIÇOS AQUÉM OU ALÉM DO NECESSÁRIO

Probabilidade:	☐ Alta	☐ Média	☒ Baixa
Impacto	☐ Alta	☒ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	BAIXO		

1.6.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Desperdício de recursos financeiros. Recursos subutilizados ou insuficientes, custos adicionais	GERMAT e ASSCON
1.6.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Fundamentar, no Estudo Técnico Preliminar, a estimar do quantitativo de licenças necessárias para a solução (memorial de cálculo)	GERMAT
2	Revisar uma análise detalhada das necessidades antes da contratação	GERMAT
3	Consultar especialistas para dimensionamento adequado	GERMAT

4	Revisar e validar o dimensionamento com todas as partes interessadas	GERMAT
1.6.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Ajustar o dimensionamento conforme necessário durante a execução	ASSCON
2	Redimensionar a necessidade de contratação	GERMAT
3	Realocar ou adquirir recursos adicionais se necessário	GERPLA

2 -RISCOS NA ETAPA DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR

RISCO 2.1 - ATRASO OU SUSPENSÃO DO PROCESSO LICITATÓRIO EM FACE DE IMPUGNAÇÕES			
Probabilidade:	☐ Alta	☐ Média	☒ Baixa
Impacto	☒ Alta	☐ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	MÉDIO		

2.1.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Atraso na contratação, custos adicionais, possível necessidade de reiniciar o processo licitatório.	GERLIC
2.1.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Elaboração cuidadosa e datalhada dos editais de licitação	GERLIC
2	Consultar especialistas jurídicos durante a preparação do edital	GERLIC
3	Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle	GERLIC
2.1.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Analisar rapidamente as impugnações e ajustar o edital se necessário	GERLIC
2	Alocação integral da Equipe de Planejamento da Contratação na resposta e mitigação das causas que organizaram a suspensão do processo licitatório	SUPADM
3	manter um canal de comunicação aberto com os participantes para resoluções rápidas	GERLIC

RISCO 2.2 - LICITAÇÃO DESERTA OU FRACASSADA			
Probabilidade:	☐ Alta	☐ Média	☒ Baixa
Impacto	☒ Alta	☐ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	MÉDIO		

2.2.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Atraso ou impossibilidade da contratação, necessidade de revisão dos requisitos e do processo licitatório	SUPADM
2.2.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Realizar pesquisa de mercado detalhada antes da licitação	GERADM
2	Divulgar amplamente o edital de licitação para atrair mais participantes	GERLIC
3	Convalidar a especificação técnica junto ao mercado	SUPADM
2.2.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Republicar o edital	GERLIC
2	Reavaliar e ajustar os requisitos do edital	GERLIC
3	Reiniciar o processo licitatório com ajustes para atrair mais participantes	GERLIC
4	Ampliar a divulgação do edital, com convite direto às empresas que apresentaram orçamento na pesquisa de preços	GERLIC

RISCO 2.3 - PROPOSTA DE PREGÃO COM VALOR MUITO INFERIOR AO DO MERCADO			
Probabilidade:	☐ Alta	☒ Média	☐ Baixa
Impacto	☒ Alta	☐ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	ALTO		

2.3.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Licitação Fracassada	Comissão de Licitação
2.3.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Acompanhamento das apresentações de propostas.	Comissão de Licitação
2	Verificar a planilha de custos da empresa e analisar o risco de falha na execução do contrato por oferecimento de preços inexequíveis	Comissão de Licitação
2.3.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Desclassificar empresa caso haja previsão no Termo de Referência.	Comissão de Licitação

RISCO 2.4 - PROPOSTA DE PREGÃO COM VALOR SUPERIOR AO DO MERCADO			
Probabilidade:	☐ Alta	☒ Média	☐ Baixa
Impacto	☐ Alta	☒ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	MÉDIO		

2.4.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Licitação Fracassada	GERLIC
2.4.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Acompanhar as apresentações de propostas e analisar a planilha da licitante	Comissão de Licitação
2	Elaborar de forma precisa o valor de referência, por meio de consulta a uma ampla fonte de dados	GERADM
2.4.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Negociar o valor com os licitantes	Comissão de Licitação
2	Analisar a participação e disputa de lances do pregão e a viabilidade do melhor valor obtido em relação ao máximo valor aceitável	Comissão de Licitação

RISCO 2.5 - APRESENTAÇÃO DE RECURSO			
Probabilidade:	☐ Alta	☒ Média	☐ Baixa
Impacto	☐ Alta	☒ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	MÉDIO		

2.5.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Atraso na contratação	Comissão de Licitação
2.5.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Acompanhar as apresentações de propostas e analisar a planilha da licitante	Comissão de Licitação
2	Elaborar de forma precisa o valor de referência, por meio de consulta a uma ampla fonte de dados	GERADM
1.7.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Negociar o valor com os licitantes	Comissão de Licitação
2	Analisar a participação e disputa de lances do pregão e a viabilidade do melhor valor obtido em relação ao máximo valor aceitável	Comissão de Licitação

RISCO 2.6 - RECUSA DA VENCEDORA EM ASSINAR O CONTRATO			
Probabilidade:	☐ Alta	☐ Média	☒ Baixa

Impacto	☒ Alta	☐ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	MÉDIO		

2.6.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Impossibilidade de contratação	GERLIC
2.6.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Realizar uma análise prévia detalhada da capacidade e seriedade dos fornecedores antes de declarar o vencedor	Comissão de Licitação
2	Estabelecer cláusulas contratuais claras e penalidades para casos de recusa em assinar o contrato	GERLIC
2.6.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Convocar a próxima empresa classificada para assumir o contrato	Comissão de Licitação
2	Abrir processo de sanção contra a empresa vencedora que recusou assinar o contrato	GERLIC

3 - RISCOS DE GESTÃO CONTRATUAL

RISCO 3.1 - ATRASO NAS ENTREGAS PARCELADAS DOS SERVIÇOS			
Probabilidade:	☐ Alta	☐ Média	☒ Baixa
Impacto	☒ Alta	☐ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	MÉDIO		

3.1.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Interrupção no fornecimento dos serviços aos contratantes, afetando a operação	ASSCON
3.1.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Definir cronograma claro de entrega dos lotes com penalidades contratuais para atrasos	GERMAT
2	Monitorar regularmente o progresso da produção e entrega dos xxx	ASSCON
3	Manter comunicação constante com o fornecedor para identificar e resolver problemas antecipadamente	ASSCON
4	Estabelecer um estoque sobressalente para cobrir eventuais atrasos	GERMAT
3.1.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Aplicar penalidades contratuais ao fornecedor responsável pelo atraso	GERMAT

RISCO 3.2 - DESCUMPRIMENTO DE CLÁUSULAS CONTRATUAIS POR PARTE DA CONTRATADA			
Probabilidade:	☐ Alta	☒ Média	☐ Baixa
Impacto	☒ Alta	☐ Média	☐ Baixa
Nível de Risco:	ALTO		

3.2.1	DANO	RESPONSÁVEL
	Serviços insatisfatórios, necessidade de renegociação ou rescisão do contrato	ASSCON
3.2.2	AÇÃO PREVENTIVA	RESPONSÁVEL
1	Prever penalidades no Termo de Referência, por descumprimento de cláusulas contratuais	ASSCON
2	Realizar reunião inicial do contrato para clareza a cerca da prestação dos serviços	ASSCON
3.2.3	AÇÃO DE CONTIGÊNCIA	RESPONSÁVEL
1	Aplicar penalidades previstas no contrato	ASSCON
2	Realizar auditorias para verificar o cumprimento das cláusulas	ASSCON

4 - APROVAÇÃO E ASSINATURA

Conforme análise, o Mapa 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.

A Equipe de Planejamento da Contratação abaixo foi instituída e registrada no Documento SEI nº 100130295, em 15/05/2025.

Integrante Técnico Thiago Neto de Oliveira Matr. 99000912	Integrante Requisitante Thiago Neto de Oliveira Matr. 99000912	Integrante Administrativo Adriana Pettersen Matr. 99000908
---	--	--

Aprovado por:	Autorizado por:
SUPTRA	DIREO
Fábio Corrêa Barbosa Superintendente Matr.: 99000559	Ary Arruda Filho Diretor – DIREO Matr.: 99000799

Rio de Janeiro, 15 maio de 2025



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Neto de Oliveira, Gerente**, em 21/05/2025, às 16:26, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#) e no art. 4º do [Decreto nº 48.013, de 04 de abril de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Fabio Correa Barbosa, Fiscal de Contrato**, em 21/05/2025, às 17:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#) e no art. 4º do [Decreto nº 48.013, de 04 de abril de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ary Arruda Filho, Diretor**, em 21/05/2025, às 17:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#) e no art. 4º do [Decreto nº 48.013, de 04 de abril de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adriana Araujo Gonçalves Sales Petterson, Assessora Especial**, em 21/05/2025, às 17:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#) e no art. 4º do [Decreto nº 48.013, de 04 de abril de 2022](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.rj.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=6, informando o código verificador **100142327** e o código CRC **2CF5BD64**.

Av. Nossa Senhora de Copacabana , 493, 5º andar - Bairro Copacabana, Rio de Janeiro/RJ, CEP 22.031-000

Telefone: