

# **MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

**Processo Administrativo nº 025/2025**

Solução para provimento de equipamentos, licenças de software e consultoria para modernização do parque tecnológico instalado no datacenter do Conselho Regional dos Representantes Comerciais no Estado de São Paulo – CORE-SP.

# 1 - MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

## INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos das contratações de TIC fazem parte de um Mapa de Gerenciamento de Riscos e deve abranger todas as fases da contratação de soluções de TIC, compreendendo:

- **Fase de Planejamento:** Identificação e análise dos principais riscos, avaliação e seleção da resposta aos riscos em função do apetite de riscos do órgão, registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos;
- **Seleção de Fornecedor:** Proceder às ações de gerenciamento dos riscos e atualizar o Mapa de Gerenciamento de Riscos;
- **Gestão do Contrato:** Reavaliar riscos identificados em fases anteriores e atualizações de suas ações de tratamento, identificação, análise, avaliação e tratamento de novos riscos.

Este documento deve ser juntado aos autos do processo administrativo da contratação.

O gerenciamento de riscos permite a identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos relacionados à contratação. Os riscos devem ser gerenciados analisados nas três fases da contratação de soluções de TIC:

1. Riscos da fase de planejamento
2. Riscos da fase de Seleção de Fornecedor
3. Riscos da fase de Aquisição e Gestão do contrato;

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, o impacto que este evento produzirá, os possíveis danos potenciais em caso de acontecimentos, possíveis ações preventivas e contingências, bem como a identificação de responsáveis por estas ações.

Alguns conceitos básicos:

**Impacto:** A extensão em que o risco, se acontecer, afetará o projeto. Em outras palavras, impacto é o tamanho do estrago que o risco poderá causar, caso se confirme.

**Probabilidade:** A chance do risco ocorrer dentro de um período de tempo pré-determinado, normalmente o tempo de duração do projeto. Após a identificação e classificação dos riscos, executa-se 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:

PROBABILIDADE		
Descrição	Peso	Definição da classificação da probabilidade/frequência
Muito baixa	1	Evento extraordinário para os padrões conhecidos da gestão e operação do Processo;
Baixa	2	Evento casual, inesperado. Muito embora raro, há histórico de ocorrência conhecido por parte de gestores e operadores do processo;
Média	3	Evento esperado, de frequência reduzida, e com histórico de ocorrência parcialmente conhecido;
Alta	4	Evento usual, corriqueiro. Devido à sua ocorrência habitual, seu histórico é amplamente conhecido por parte de gestores e operadores do processo;
Muito alta	5	Evento se produz muitas vezes, se repete seguidamente, de maneira assídua, numerosa e acelerada. Interfere claramente no ritmo das atividades, evidentes até para quem conhece pouco o processo.

Tabela 1 – Matriz de probabilidade

IMPACTO		
Descrição	Peso	Definição do impacto causado/frequência
Muito baixa	1	Não afeta os objetivos/execução do Processo;
Baixa	2	Torna duvidoso;
Média	3	Torna incerto;
Alta	4	Torna incompatível;
Muito alta	5	Capaz de impedir o alcance do objetivo/execução do processo.

Tabela 2 – Matriz de impacto

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.

Matriz de Riscos			IMPACTO				
			Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
			1	2	3	4	5
PROBABILIDADE	Muito alta	5	5	10	15	20	25
	Alta	4	4	8	12	16	20
	Média	3	3	6	9	12	15
	Baixa	2	2	4	6	8	10
	Muito Baixa	1	1	2	3	4	5

Nível de tratamento de Risco	
	Evitar: de 16 a 25
	Tratar e transferir: de 9 a 15
	Aceitar: de 1 a 8

O produto da probabilidade pelo impacto de cada risco deve-se enquadrar em uma região da matriz probabilidade x impacto. Caso o risco enquadre-se na região verde, seu nível de risco é entendido como baixo. Se estiver na região amarela, entende-se como médio. Já na região vermelha, entende-se como nível de risco alto.

## 2 – IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

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

ID	Risco	Relacionado ao (à):	P	I	Nível de Risco (PxI)
1	Alteração do escopo dos serviços a serem contratados	Planejamento da Contratação	2	4	8
2	Falta de clareza pelo requisitante quanto às demandas a serem desenvolvidas e mantidas.	Planejamento da Contratação	2	4	8
3	Atraso no processo administrativo de contratação.	Planejamento da Contratação	2	3	6
4	Ausência de recursos orçamentários ou financeiros.	Planejamento da Contratação	2	3	6
5	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	Seleção do Fornecedor	2	3	6
6	Valores licitados superiores aos estimados para a contratação dos serviços.	Seleção do Fornecedor	2	3	6
7	Baixa qualificação técnica dos profissionais do órgão para execução do contrato.	Gestão Contratual	2	3	6
8	Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada.	Gestão Contratual	2	4	8
9	Qualificação técnica e operacional insuficiente dos Fiscais técnicos.	Gestão Contratual	2	3	6
10	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	Gestão Contratual	2	3	6
11	Descumprimento de cláusulas contratuais	Gestão Contratual	1	4	4
12	Obsolescência da solução de TIC	Gestão Contratual	2	4	8
13	Alterações do mercado de Tecnologia na comercialização de produtos ou serviços.	Seleção do Fornecedor e Planejamento da contratação.	2	4	8

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação ou Solução Tecnológica.

Probabilidade: chance de algo acontecer, não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.19).

Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ISO/IEC 31000:2009, item 2.23 e IN SGD/ME nº 1, de 2019, art. 2º, inciso XIII).

## 3 – AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

R01	Risco:		Alteração do escopo dos serviços a serem contratados		
	Probabilidade:		Baixa		
	Impacto:		Alto		
	Dano 1:		Oferecimento de um produto que não atende as necessidades do Conselho.		
	Tratamento:		Mitigar		
	ID	Ação Preventiva		Responsável	
	1	Revisar o escopo do projeto junto a área requisitante antes da contratação.		Equipe de planejamento da contratação	
ID	Ação de Contingência		Responsável		

	1	Revogar ou Anular a licitação, fazer novo planejamento	Equipe de planejamento da contratação
--	---	--	---------------------------------------

R 02	Falta de clareza pelo requisitante quanto às demandas a serem desenvolvidas e mantidas.	
	Risco:	
	Probabilidade:	
	Baixa	
	Impacto:	
	Alto	
	Dano 1:	
	Atendimento parcial das necessidades do órgão.	
R 02	Tratamento:	
	Mitigar	
	ID	Ação Preventiva
	Responsável	
	1	Checar com o requisitante, possíveis pontos de dúvidas sobre a demanda.
	Equipe de planejamento da contratação	
	ID	Ação de Contingência
R 02	Responsável	
	1	Revogar ou Anular a licitação, fazer novo planejamento
R 02	Equipe de planejamento da contratação	

R 03	Atraso no processo administrativo de contratação.	
	Risco:	
	Probabilidade:	
	Baixa	
	Impacto:	
	Alto	
	Dano 1:	
	Descumprimento de metas e objetivos que podem impactar os negócios.	
R 03	Tratamento:	
	Mitigar	
	ID	Ação Preventiva
	Responsável	
	1	Mapear os principais pontos que podem comprometer o prazo de contratação solicitado.
	Equipe de planejamento da contratação	
	ID	Ação de Contingência
R 03	Responsável	

R 04	Ausência de recursos orçamentários ou financeiros.	
	Risco:	
	Probabilidade:	
	Baixa	
	Impacto:	
	Alto	
	Dano 1:	
	Impossibilidade de realização da demanda.	
R 04	Tratamento:	
	Mitigar	
	ID	Ação Preventiva
	Responsável	
	1	Revalidar a previsão orçamentária para o período.
	Equipe de planejamento da contratação	
	ID	Ação de Contingência
R 04	Responsável	
	1	Verificar a possibilidade de transposição de valores.
R 04	Equipe de planejamento da contratação	

R 05	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	
	Risco:	
	Probabilidade:	
	Baixa	
	Impacto:	
	Alto	
	Dano 1:	
	Impossibilitar a contratação ou atrasar o processo de licitação.	
R 05	Tratamento:	
	Mitigar	
	ID	Ação Preventiva
	Responsável	
	1	Revisar o processo afim de tratar a razão ou não da impugnação e seguir com a licitação.
	Seleção do Fornecedor e Planejamento da contratação.	
	ID	Ação de Contingência
R 05	Responsável	

1	Revisar o processo e alterar possíveis desvios que justifiquem uma impugnação e reiniciar o processo licitatório.	Seleção do Fornecedor e Planejamento da contratação.
---	---	--

R 06	<b>Risco:</b>	Valores licitados superiores aos estimados para a contratação dos serviços.	
	<b>Probabilidade:</b>	Baixa	
	<b>Impacto:</b>	Alto	
	<b>Dano 1:</b>	Impossibilidade de contratação por falta de recurso financeiro.	
	<b>Tratamento:</b>	Mitigar	
	<b>ID</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
	1	Revalidar a previsão orçamentária para o período.	Seleção do Fornecedor e Planejamento da contratação.
R 07	<b>ID</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
	1	Verificar a possibilidade de transposição de valores entre centros de custos e ou elementos de despesas.	Seleção do Fornecedor e Planejamento da contratação.

R 07	<b>Risco:</b>	Baixa qualificação técnica dos profissionais do órgão para execução do contrato.	
	<b>Probabilidade:</b>	Baixa	
	<b>Impacto:</b>	Alto	
	<b>Dano 1:</b>	Contração ou aquisição de produto ou serviço que não atende a instituição.	
	<b>Tratamento:</b>	Mitigar	
	<b>ID</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
	1	Capacitar os profissionais para execução do contrato.	Gestão Contratual
R 08	<b>ID</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
	1	Contratar profissionais ou serviço de consultoria especializada para suprir a demanda.	Gestão Contratual

R 08	<b>Risco:</b>	Vazamento de dados e informações pelos funcionários da contratada.	
	<b>Probabilidade:</b>	Baixa	
	<b>Impacto:</b>	Alto	
	<b>Dano 1:</b>	Exposição do nome da instituição com possível pedido de ressarcimento financeiro.	
	<b>Tratamento:</b>	Mitigar	
	<b>ID</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
	1	Excetuar cláusula contratual que prevê sanção de acordo com a Lei geral de proteção de dados (LGPD).	Gestão contratual
R 09	<b>ID</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
	1	Executar cláusulas do termo de confidencialidade	Gestão Contratual

R 09	<b>Risco:</b>	Qualificação técnica e operacional insuficientes dos Fiscais técnicos.	
	<b>Probabilidade:</b>	Baixa	
	<b>Impacto:</b>	Alto	
	<b>Dano 1:</b>	Imprecisão no recebimento do objeto do contrato e/ou desconhecimento de cláusulas contratuais.	
	<b>Tratamento:</b>	Mitigar	
	<b>ID</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
	1	Capacitar os profissionais para execução do contrato.	Gestão Contratual

<b>R 10</b>	<b>ID</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
	1	Contratar profissionais ou serviço de consultoria especializada para suprir a demanda.	Gestão Contratual
	<b>Risco:</b>	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	
	<b>Probabilidade:</b>	Baixa	
	<b>Impacto:</b>	Alto	
	<b>Dano 1:</b>	Perda do controle da execução do objeto.	
	<b>Tratamento:</b>	Mitigar	
	<b>ID</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
	1	Avaliar o(s) motivo(s) pelo(s) qual(is) essa(s) demanda(s) excede(m) a capacidade de controle e fiscalização	Gestão Contratual
	<b>ID</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
	1	Fracionar a execução do objeto, afim de tornar viável seu controle e fiscalização.	Gestão Contratual

<b>R 11</b>	<b>Risco:</b>	Descumprimento de cláusulas contratuais	
	<b>Probabilidade:</b>	Baixa	
	<b>Impacto:</b>	Alto	
	<b>Dano 1:</b>	Inexecução total ou parcial do objeto contratual.	
	<b>Dano 2:</b>	Cobrança desproporcional em relação ao valor acordado.	
	<b>Tratamento:</b>	Mitigar	
	<b>ID</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
	1	Notificar o fornecedor sobre o descumprimento das cláusulas contratuais.	Gestão Contratual
	<b>ID</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
	1	Aplicar as sanções conforme previsto em contrato, afim de garantir a execução correta do estabelecido em contrato.	Gestão Contratual

<b>R 12</b>	<b>Risco:</b>	Obsolescência da solução de TIC	
	<b>Probabilidade:</b>	Baixa	
	<b>Impacto:</b>	Alto	
	<b>Dano 1:</b>	Não obter o resultado esperado da solução	
	<b>Dano 2:</b>	Não se aplica	
	<b>Tratamento:</b>	Mitigar	
	<b>ID</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
	1	Conforme os Critérios de Aceitação do Termo de Referência.	Gestão Contratual
	<b>ID</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
	1	Conforme os Procedimentos de Teste e Inspeção do Termo de Referência.	Gestão Contratual

<b>R 13</b>	<b>Risco:</b>	Alterações do mercado de Tecnologia na comercialização de produtos ou serviços.	
	<b>Probabilidade:</b>	Baixa	
	<b>Impacto:</b>	Alto	
	<b>Dano 1:</b>	Impossibilitar a aquisição de algum item da solução.	

	<b>Dano 2:</b>	Inviabilizar o custo da solução.	
	<b>Tratamento:</b>	Mitigar	
	<b>ID</b>	<b>Ação Preventiva</b>	<b>Responsável</b>
	1	Validar que os fornecedores são homologados para fornecerem os produtos relativos à solução.	Seleção do Fornecedor e Planejamento da contratação.
	<b>ID</b>	<b>Ação de Contingência</b>	<b>Responsável</b>
	1	Adquirir algum item isoladamente ou substituir o(s) mesmo(s) por outro similar, desde que seja funcional.	Seleção do Fornecedor e Planejamento da contratação.

#### 4 – ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCO

ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DE TRATAMENTO DE RISCO			
Data	ID Risco	ID Ação	Registro e acompanhamento das ações de tratamento dos riscos
09/04/2025	R01	P1	A equipe de planejamento da contratação se reuniu para alinhamento da expectativa e do escopo dos serviços a serem contratados.
22/04/2025	R02	P1	A equipe de planejamento da contratação se reuniu para checar com o requisitante, possíveis dúvidas acerca da demanda.
09/05/2025	R03	P1	A equipe de planejamento da contratação se reuniu para mapear os principais pontos que podem comprometer o prazo de contratação solicitado.
12/05/2025	R04	P1	A equipe de planejamento da contratação se reuniu para revalidar a previsão orçamentária para a demanda específica no período. Emitido Nota de Pré-Empenho.
	R05		
	R06		
	R07		
	R08		
	R09		
	R10		
	R10		
	R11		
	R12		



	R13		
--	-----	--	--

## 5 – APROVAÇÃO E ASSINATURA

Equipe de Planejamento da Contratação

São Paulo/SP, *data conforme assinatura eletrônica.*

**Ricardo Tejada**  
**INTEGRANTE TÉCNICO / REQUISITANTE**

**Maike André Marques**  
**INTEGRANTE ADMINISTRATIVO**