 TELEBRAS	Termo de Referência ANEXO 6 – GERENCIAMENTO DE RISCOS
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

1.1. Art. 25 da Instrução Normativa 05, de 26 de maio, de 2017 - SEGES/Ministério do Desenvolvimento, Planejamento e Gestão.

1.2. Art. 153 do Regulamento de Licitações e Contratos da Telebras

2. FASE DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO CONTEMPLADO NA ANÁLISE DE RISCOS (IN 05/2017, Art. 25, parágrafo único)

- I. ☒ (X) Planejamento da contratação/seleção de fornecedor
- II. ☒ (X) Gestão do contrato

3. MOMENTO DA ANÁLISE DE RISCOS (IN 05/2017, Art. 26, § 1º)

- I. ☐ () Ao final dos estudos técnicos preliminares;
- II. ☒ (X) Ao final da elaboração do Termo de Referência ou Projeto Básico;
- III. ☐ () Ao final da etapa de seleção de fornecedores;
- IV. ☐ () Durante a gestão do contrato, após eventos relevantes.

4. IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE, TRATAMENTO E RESPONSÁVEIS PELOS RISCOS (IN 05/2017, Art. 25, incisos I, II, III, IV e V e REGUL. DE LICIT. E CONTR. TELEBRAS, ART. 154)

4.1. A seguir estão listados os riscos relacionados às fases de planejamento da contratação e seleção de fornecedores. Os riscos relacionados ao planejamento da contratação estão identificados como P e os riscos relacionados à seleção de fornecedores estão identificados com um S antes do número do risco.

RISCO P1 – Erro no Planejamento do Termo de Referência, quantitativo mal definido		
Probabilidade: ()1-rara ()2-improvável (x)3- possível ()4-provável ()5-quase certa		
Impacto: ()1-insignificante ()2-pequeno (x)3-moderado ()4-grave ()5-catastrófico		
Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Cálculo da quilometragem ser inferior à demanda da Telebras.	
2	Dispêndio com o contrato em valor superior ao esperado	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Definição no TR de regras para utilização dos veículos apenas para uso em serviço.	Equipe de planejamento da contratação
2	Calcular a quilometragem com base na rodagem real.	Equipe de planejamento da contratação
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Elaboração de termo aditivo em caso de aumento constante	Equipe de fiscalização e Gerência





Termo de Referência

ANEXO 6 – GERENCIAMENTO DE RISCOS

	da quilometragem estabelecida no TR.	de Compras e Contratos e Contratada
2	Aplicação de sanção, nas hipóteses de abuso da quilometragem pela contratada.	Equipe de fiscalização e Gerência de Compras e Contratos e Contratada


RISCO P2 – Indisponibilidade orçamentária/financeira

Probabilidade: () 1-rara (X) 2-improvável () 3- possível () 4-provável () 5-quase certa		
Impacto: () 1-insignificante (X) 2-pequeno () 3-moderado () 4-grave () 5-catastrófico		
Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Possibilidade de incapacidade financeira de realizar os pagamentos da Contratada	
2	Atraso nos pagamentos da Contratada	
3	Indisponibilidade de recursos orçamentários para realizar a licitação	
4	Suspensão do processo, até a liberação de recursos orçamentários (atraso para contratação do objeto)	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Realizar reprogramação orçamentária/financeira na próxima janela de oportunidade.	Área demandante da contratação e Gerência Financeira Orçamentária
2	Providenciar autorização da Diretoria Executiva para prosseguimento da contratação.	Demandante da Contratação
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Suspender o processo de contratação.	Gerência de Compras e Contratos e Gerência Financeira Orçamentária
2	Remanejar recursos orçamentários e financeiros de outras fontes para concretizar a contratação (priorização da contratação em detrimento de outra).	Área demandante da contratação

RISCO P3 – Termo de Referência omissivo, com cláusulas insuficientes

Probabilidade: () 1-rara () 2-improvável (X) 3- possível () 4-provável () 5-quase certa		
Impacto: () 1-insignificante () 2-pequeno (X) 3-moderado () 4-grave () 5-catastrófico		
Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Dificuldades para fiscalização contratual	
2	Dificuldade no relacionamento com o contratado em decorrência de lacunas nas obrigações das partes	
3	Questionamentos/Impugnação por parte dos licitantes	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Realizar ampla revisão do Termo de Referência antes da fase externa da licitação.	Equipe de planejamento da contratação e demandante
2	Fazer estudo de soluções adotadas por outros órgãos e entidades da Administração Pública (benchmark)	Equipe de planejamento da contratação
3	Estudar experiências anteriores da Telebras	Equipe de planejamento da contratação
4	Elaborar estudo técnico preliminar consistente, que embase o	Equipe de planejamento da



 TELEBRAS	Termo de Referência ANEXO 6 – GERENCIAMENTO DE RISCOS
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

	Termo de Referência	contratação
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Suspender o processo licitatório	Pregoeiro
2	Refazer os documentos que compõem o planejamento da contratação.	Equipe de planejamento da contratação

4.2. A seguir estão listados os riscos relacionados à etapa de seleção de fornecedores (licitação neste caso). Os riscos relacionados à etapa de seleção dos fornecedores estão identificados com a letra S antes do número.

RISCO S1 – Ausência de fornecedores compatíveis com os requisitos da contratação descritos no Termo de Referência		
Probabilidade: ()1-rara (X)2-improvável ()3- possível ()4-provável ()5-quase certa		
Impacto: ()1-insignificante ()2-pequeno (X)3-moderado ()4-grave ()5-catastrófico		
Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Licitação deserta	
2	Licitação fracassada	
3	Atraso na contratação do serviço	
4	Impossibilidade de contratação do serviço	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Elaborar estudo técnico preliminar detalhado, validando os requisitos dos serviços a serem contratados com a demandante da solução.	Equipe de planejamento da contratação e demandante.
2	Fazer amplo levantamento do mercado e de contratações adotadas por outros órgãos e entidades da Administração Pública (benchmark).	Equipe de planejamento da contratação
3	Colher feedbacks da área de pesquisa de mercado quanto às impressões e comentários dos fornecedores. Reavaliar se os requisitos listados restringem ou não a competição.	Equipe de planejamento da contratação e área de pesquisa de mercado da Gerência de Compras e Contratos
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Identificar os requisitos que inviabilizaram a licitação e refazer os documentos que compõem o planejamento da contratação.	Equipe de planejamento da contratação
2	Realizar novo procedimento licitatório.	Gerência de Compras e Contratos

RISCO S2 – Ausência de fornecedores compatíveis com o preço de referência da Telebras		
Probabilidade: ()1-rara (X)2-improvável ()3- possível ()4-provável ()5-quase certa		
Impacto: ()1-insignificante ()2-pequeno (X)3-moderado ()4-grave ()5-catastrófico		
Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Licitação deserta	
2	Licitação fracassada	
3	Atraso na contratação do serviço	
4	Impossibilidade de contratação do serviço	
Nº	Ações preventivas	Responsável:





Termo de Referência

ANEXO 6 – GERENCIAMENTO DE RISCOS

1	Fazer amplo levantamento do mercado e de contratações adotadas por outros órgãos e entidades da Administração Pública (benchmark).	Equipe de planejamento da contratação
2	Verificar em licitações de outros órgãos públicos quais fornecedores usualmente participam de certames públicos e atualizar cadastro de fornecedores da Telebras.	Área de pesquisa de mercado da Gerência de Compras e Contratos
3	Fazer pesquisa de mercado bastante ampla, considerando diversos parâmetros previstos na IN05/2014. Consolidar cesta de preços que contenha contratações públicas similares e cotação junto aos fornecedores de mercado.	Equipe de planejamento da contratação e área de pesquisa de mercado da Gerência de Compras e Contratos
4	Fazer análise criteriosa da cesta de preços encontrada durante a etapa de pesquisa de mercado.	Gerência de Logística
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Identificar causa e requisitos que inviabilizaram a licitação e refazer os documentos que compõem o planejamento da contratação.	Equipe de planejamento da contratação
2	Realizar novo procedimento licitatório.	Gerência de Compras e Contratos

RISCO S3 – Impugnação do edital de licitação

Probabilidade: () 1-rara (X) 2-improvável () 3-possível () 4-provável () 5-quase certa

Impacto: () 1-insignificante (X) 2-pequeno () 3-moderado () 4-grave () 5-catastrófico

Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Atraso na contratação dos serviços.	
2	Suspensão do pregão.	
3	Aumento do custo administrativo da contratação (pessoal, tempo e etc.) devido ao retrabalho.	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Responder diligentemente todos os questionamentos realizados pelos fornecedores.	Pregoeiro e equipe de planejamento da contratação
2	Realizar ampla revisão do Termo de Referência antes da fase de seleção de fornecedores.	Equipe de planejamento da contratação e demandante
3	Realização de consulta pública antes de lançar o edital no comprasnet	Equipe de planejamento da contratação e Gerência de Compras e Contratos
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Readequar o termo de referência e demais documentos necessários para a contratação.	Equipe de planejamento da contratação
2	Realizar nova licitação após o saneamento das inconformidades.	Gerência de Compras e Contratos - Pregoeiro


RISCO S4 – Contratação de empresa aventureira

Probabilidade: () 1-rara (X) 2-improvável () 3-possível () 4-provável () 5-quase certa

Impacto: () 1-insignificante () 2-pequeno (X) 3-moderado () 4-grave () 5-catastrófico

Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Baixa qualidade dos serviços prestados	
2	Possibilidade de não alcance dos objetivos da contratação	



 TELEBRAS	Termo de Referência ANEXO 6 – GERENCIAMENTO DE RISCOS
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

3	Possibilidade de inexecução contratual	
4	Impacto indireto nas operações logísticas da Telebras	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Prever no Termo de Referência a apresentação de atestados de qualificação técnica.	Equipe de planejamento da contratação
2	Realizar diligências nos atestados de qualificação técnica apresentados.	Pregoeiro e equipe de apoio da licitação
3	Descrever claramente os requisitos de prestação dos serviços, prazos, sanções e demais cláusulas necessárias para adequada prestação dos serviços no Termo de Referência. Deixar as regras de prestação de serviço claras e objetivas, evitando “zonas cinzentas” ou variadas interpretações que possam favorecer a Contratada.	Equipe de planejamento da contratação
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Manter em registro próprio todos os eventos relevantes e faltas ocorridas durante a execução contratual.	Fiscal do contrato
2	Notificar a Contratada na ocorrência de faltas ou penalidades	Equipe de fiscalização do contrato
3	Aplicar sanções, conforme Termo de Referência.	Gestor do contrato e Gerência de Compras e Contratos
4	Na hipótese de inexecução contratual, convocar os demais licitantes ou realizar nova contratação.	Gerência de Compras e Contratos ou equipe de planejamento da nova contratação

4.3. A seguir estão listados os riscos relacionados à etapa de gestão e fiscalização contratual. Os riscos relacionados à etapa de gestão contratual estão identificados com a letra G antes do número.

RISCO G1 – Uso dos serviço de transporte para fins diversos, não estabelecidos no TR ou por pessoas não autorizadas.		
Probabilidade: () 1-rara () 2-improvável (X) 3-possível () 4-provável () 5-quase certa		
Impacto: () 1-insignificante () 2-pequeno (x) 3-moderado () 4-grave () 5-catastrófico		
Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Aumento de despesa para a Telebras.	
2	Desvio de finalidade da contratação.	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Prever no Termo de Referência sanções e orientações visando coibir esses cenários.	Equipe de planejamento da contratação
2	Realizar reunião de alinhamento (<i>kick off</i>) com a contratada.	Equipe de fiscalização do contrato
3	Orientar os usuários (colaboradores da Telebras) e a Contratada acerca das pessoas que podem utilizar/solicitar o serviço de transporte.	Equipe de fiscalização do contrato e preposta da Contratada
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Notificar a Contratada na ocorrência de faltas ou penalidades.	Equipe de fiscalização do contrato





Termo de Referência
ANEXO 6 – GERENCIAMENTO DE RISCOS

2	Aplicar sanções, conforme Termo de Referência.	Gestor do contrato e Gerência de Compras e Contratos
3	Na hipótese de inexecução contratual, convocar os demais licitantes ou realizar nova contratação.	Gerência de Compras e Contratos ou equipe de planejamento da nova contratação

RISCO G2– Acidente com veículo da empresa contratada		
Probabilidade: ()1-rara ()2-improvável (x)3-possível ()4-provável ()5-quase certa		
Impacto: ()1-insignificante ()2-pequeno ()3-moderado ()4-grave (X)5-catastrófico		
Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Possibilidade de lesão em colaborador da Telebras.	
2	Possibilidade de lesão no condutor do veículo.	
3	Possibilidade de lesão em terceiro envolvido no acidente (outro veículo).	
4	Dano ao veículo	
5	Possibilidade de dano ao patrimônio de terceiros	
6	Indisponibilidade temporária do serviço	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Prever no Termo de Referência qualificação mínima e experiência para os motoristas.	Equipe de planejamento da contratação.
2	Prever no Termo de Referência que o motorista deve ter habilitação e obedecer à legislação em vigor acerca do Serviço de Transporte Individual Privado de Passageiros Baseado em Tecnologia de Comunicação em Rede	Equipe de planejamento da contratação.
3	Praticar direção defensiva.	Condutor do taxi
4	Impedir que motorista que tenha cometido irregularidade qualificada como de natureza grave continue prestando o serviço à Telebras	Contratada
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Substituir veículo danificado.	Contratada
2	Ressarcir danos causados.	Contratada
3	Acionar outro motorista para realizar o deslocamento do colaborador da Telebras.	Contratada

RISCO G3 – Falha mecânica no veículo		
Probabilidade: ()1-rara ()2-improvável (x)3-possível ()4-provável ()5-quase certa		
Impacto: ()1-insignificante (X)2-pequeno ()3-moderado ()4-grave ()5-catastrófico		





Termo de Referência
ANEXO 6 – GERENCIAMENTO DE RISCOS

Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Atraso de compromissos externos assumidos	
2	Indisponibilidade temporária do serviço	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Prever nos requisitos da contratação que os veículos utilizados obedeçam à legislação em vigor acerca do Serviço de Transporte Individual Privado de Passageiros Baseado em Tecnologia de Comunicação em Rede, com relação ao tempo e quilometragem de uso	Equipe de planejamento da contratação
2	Realizar manutenção regular nos veículos.	Contratada
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Notificar a Contratada na ocorrência de faltas ou penalidades.	Equipe de fiscalização do contrato
2	Substituir veículo com defeito.	Contratada
3	Providenciar outro motorista/veículo, se for o caso, para realizar o deslocamento do colaborador da Telebras.	Contratada/Equipe de fiscalização do contrato

RISCO G4 – Fornecimento de mão de obra inadequada		
Probabilidade: () 1-rara () 2-improvável (X) 3- possível () 4-provável () 5-quase certa		
Impacto: () 1-insignificante () 2-pequeno (X) 3-moderado () 4-grave () 5-catastrófico		
Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Serviço prestado por pessoa despreparada para o exercício da função	
2	Comprometimento da qualidade da prestação dos serviços	
3	Não atingimento dos objetivos da contratação	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Prever no Termo de Referência pré-requisitos mínimos para os prestadores de serviços (motoristas dos veículos).	Equipe de planejamento da contratação
2	Prever no Termo de Referência a substituição do motorista que não esteja adequado ao perfil e atribuições da respectiva função	Equipe de planejamento da contratação
3	Conferir requisitos do Termo de Referência com a documentação apresentada, analisar qualificações dos motoristas disponibilizados pela Contratada.	Equipe de fiscalização do contrato
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Solicitar troca do prestador de serviço inadequado.	Equipe de fiscalização do contrato
2	Disponibilizar novo prestador de serviço.	Contratada
3	Abertura de processo sancionatório para aplicação de sanções.	Gestor do Contrato e Gerência de Compras e Contratos

RISCO G5 – Ensejar retardamento da execução contratual		
Probabilidade: () 1-rara (X) 2-improvável () 3- possível () 4-provável () 5-quase certa		
Impacto: () 1-insignificante (X) 2-pequeno () 3-moderado () 4-grave () 5-catastrófico		






Termo de Referência

ANEXO 6 – GERENCIAMENTO DE RISCOS

Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Atraso no atendimento de demandas	
2	Comprometimento na qualidade dos serviços prestados	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Prever acordo de níveis de serviço (ANS) com possibilidade de glosa de fatura.	Equipe de planejamento da contratação
2	Alinhar expectativas para a prestação de serviços com a Contratada durante a reunião inicial de fiscalização.	Equipe de fiscalização do Contrato
3	Manter comunicação assertiva e diálogo constante com a Contratada.	Fiscal do Contrato
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Glosa de pagamentos referentes aos serviços prestados inadequadamente.	Fiscal do contrato
2	Abertura de processo sancionatório para aplicação de sanções caso a situação persista.	Gestor do Contrato e Gerência de Compras e Contratos

RISCO G6 – Inexecução parcial do objeto contratado decorrente de descumprimento reiterado de cláusulas contratuais		
Probabilidade: () 1-rara (X) 2-improvável () 3- possível () 4-provável () 5-quase certa		
Impacto: () 1-insignificante () 2-pequeno () 3-moderado (X) 4-grave () 5-catastrófico		
Nº	Consequências geradas pela materialização do risco	
1	Comprometimento na qualidade dos serviços prestados	
2	Descontinuidade dos serviços prestados	
3	Não atingimento dos objetivos da contratação	
Nº	Ações preventivas	Responsável:
1	Alinhar expectativas para a prestação de serviços com a Contratada durante a reunião inicial de fiscalização.	Equipe de fiscalização do Contrato
2	Manter comunicação assertiva e diálogo constante com a Contratada.	Fiscal do contrato
3	Prever acordo de níveis de serviço (ANS) com possibilidade de glosa de fatura.	Equipe de planejamento da contratação
4	Realizar avaliação mensal dos serviços.	Fiscal do contrato
5	Dar feedback à Contratada acerca dos pontos que não estão sendo atendidos adequadamente e pontos que podem ser melhorados.	Fiscal do Contrato
6	Previsão de hipótese no Termo de Referência de rescisão unilateral do contrato, caso os serviços não sejam prestados a contento.	Equipe de planejamento da contratação
Nº	Ações de contingência	Responsável:
1	Abertura de processo sancionatório para aplicação de sanções.	Gestor do Contrato e Gerência de Compras e Contratos
2	Rescisão unilateral do contrato.	Gestor do Contrato e Gerência de Compras e Contratos
3	Convocação da próxima colocada no processo licitatório para conclusão do remanescente dos serviços (Lei 13.303, art. 29,	Gestor do contrato e Gerência de Compras e Contratos



	<p>Termo de Referência</p> <p>ANEXO 6 – GERENCIAMENTO DE RISCOS</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------

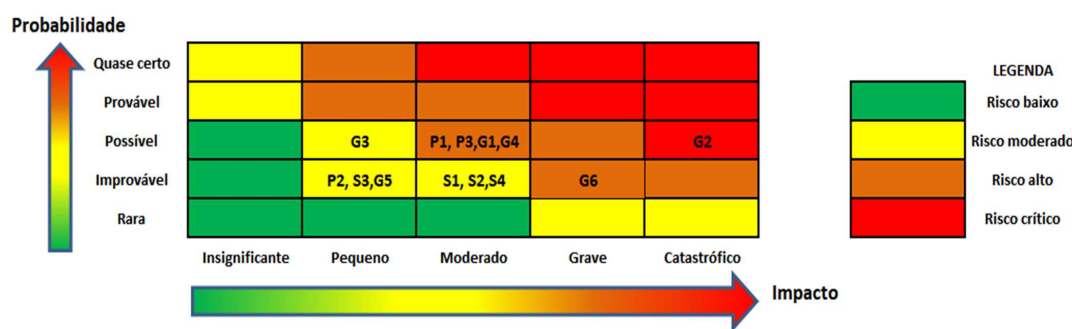
inciso VI).	
-------------	--

5. MAPA DE RISCOS (Art. 26, § 1º)

5.1. Os riscos identificados no item 4 deste documento estão consolidados no mapa de riscos, representação gráfica que traz a combinação dos fatores de probabilidade e impacto de cada um dos riscos identificados.

5.2. Ressalta-se que os riscos estão identificados da seguinte forma:

- 5.2.1. Planejamento da contratação – letra P
- 5.2.2. Seleção de Fornecedores – letra S
- 5.2.3. Gerenciamento e fiscalização contratual – letra G



6. ELABORAÇÃO E ENCAMINHAMENTO (ART. 27)

6.1. Encaminho o Gerenciamento de Riscos para que seja anexado ao Termo de Referência da contratação e seja apreciado pelo demandante da solução e demais envolvidos na contratação em questão.

<p>MARINA CORBUCCI CAMPOS</p> <p>Integrante da equipe de planejamento da contratação</p> <p>GERÊNCIA DE LOGÍSTICA</p>

