

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DA CONTRATAÇÃO – PLANILHA DE RISCOS

SEI: 0045551-56.2025.6.26.8000

OBJETO: Contratação de empresa especializada para implantar uma usina solar fotovoltaica de 1,65 MW, no modelo geração de autoconsumo remoto, destinada a suprir as demandas energéticas do TRE-SP e da Prefeitura de Pirapora do Bom Jesus, na área de concessão da Enel/SP. A contratação abrangerá a elaboração e aprovação dos projetos executivos, fornecimento de equipamentos, execução das obras civis e eletromecânicas, conexão à rede, comissionamento, operação e manutenção, implantação de sistema de monitoramento e aprovação junto à concessionária, conforme especificações do Termo de Referência e legislação aplicável.

Para a identificação, análise e tratamento de riscos, leva-se em consideração a relação entre impacto e sua probabilidade, conforme matriz de referência e tabela consolidada dos riscos a seguir:

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos constitui um processo estruturado e contínuo voltado para a identificação, análise, tratamento, monitoramento e controle de eventos que possam comprometer o êxito do planejamento da contratação, a execução da licitação e/ou a gestão contratual. Seu objetivo é antecipar situações adversas, minimizar impactos negativos e assegurar que os resultados esperados sejam alcançados de forma eficiente e sustentável.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve apresentar de forma sistematizada os principais riscos associados ao objeto da contratação, contemplando a avaliação do nível de risco de cada evento identificado. Esse nível é determinado a partir da combinação entre a probabilidade de ocorrência e o impacto potencial sobre a efetividade da contratação e o cumprimento dos objetivos institucionais.

Para cada risco identificado, devem ser definidos:

- Probabilidade de ocorrência (baixa, média ou alta), com base em histórico, dados estatísticos ou julgamento técnico;
- Impacto (baixo, moderado ou elevado) sobre o custo, prazo, qualidade ou escopo da contratação;
- Consequências caso o risco se concretize, incluindo danos financeiros, técnicos, operacionais, ambientais ou reputacionais;
- Medidas preventivas destinadas a reduzir a probabilidade de ocorrência;
- Ações de contingência para mitigar efeitos caso o risco se materialize;
- Responsáveis pela execução e acompanhamento das medidas;
- Prazos e indicadores para monitoramento da efetividade das ações.

Após a identificação e categorização, recomenda-se a realização de análises qualitativa e quantitativa:

- A análise qualitativa utiliza escalas predefinidas para classificar a probabilidade (P) e o impacto (I), determinando o nível de risco por meio do produto $P \times I$.
- A análise quantitativa, quando aplicável, expressa o risco em termos numéricos ou monetários, permitindo priorizar ações com base no potencial de prejuízo financeiro ou técnico.

A adoção dessa metodologia assegura que o gerenciamento de riscos não seja apenas uma etapa formal, mas um instrumento efetivo de governança, em conformidade com as boas práticas preconizadas pela Instrução Normativa SGD/ME nº 1/2019, pelo Guia de Gerenciamento de Riscos da Administração Pública Federal e pelas diretrizes de governança e gestão estabelecidas na Lei nº 14.133/2021.

As tabelas a seguir trazem a metodologia de classificação dos riscos com base nesses parâmetros:

Tabela 1 - Escala qualitativa de classificação da probabilidade do evento

Escala de Impacto (I)

1	Muito baixo	Os riscos possuem consequências pouco significativas
2	Baixo	Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo, com custos pouco significativos
3	Moderado	Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo, com custos baixos
4	Alto	Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo, com custos altos
5	Muito Alto	Os riscos possuem consequências irreversíveis ou com custos inviáveis

Fonte: Manual de Gestão de Riscos das Contratações, TRE/SP - 2023

Tabela 2 - Escala qualitativa de classificação do impacto do evento

		Probabilidade				
		Muito baixa 1	Baixa 2	Média 3	Alta 4	Muito Alta 5
I m p a c t o	Muito alto 5	5	10	15	20	25
	Alto 4	4	8	12	16	20
	Médio 3	3	6	9	12	15
	Baixo 2	2	4	6	8	10
	Muito baixo 1	1	2	3	4	5

Fonte: Manual de Gestão de Riscos das Contratações, TRE/SP - 2023

A análise quantitativa dos riscos corresponde à etapa em que os eventos identificados são avaliados com base em critérios mensuráveis, resultando na atribuição de um nível de risco. Essa classificação orienta de forma objetiva as ações de prevenção, mitigação e contingência a serem adotadas tanto na fase de planejamento quanto na execução e gestão contratual.

O processo consiste na aplicação de parâmetros previamente definidos para mensurar a probabilidade de ocorrência e o impacto do risco sobre os objetivos do projeto. O produto entre esses dois fatores ($P \times I$) gera um valor numérico ou categórico, que posiciona o risco em uma escala, geralmente classificada como baixo, médio ou alto.

A Matriz Probabilidade $\times$ Impacto é o instrumento central dessa etapa. Ela traduz os critérios quantitativos de avaliação em um formato visual, permitindo identificar rapidamente quais riscos demandam atenção prioritária e quais podem ser monitorados com menor frequência. A matriz serve, portanto, como ferramenta de apoio à tomada de decisão, permitindo o direcionamento proporcional de recursos e esforços para aqueles riscos que apresentam maior potencial de comprometer o sucesso da contratação.

Tabela 3 - Matriz impacto x probabilidade (níveis de risco)

Nível de Risco	Pontuação	Apetite a risco
Extremo	entre 15 e 25	Inaceitável
Alto	entre 8 e 14	Rejeitável
Médio	entre 3 e 7	Aceitável
Baixo	1 e 2	Oportunidade

Fonte: Manual de Gestão de Riscos das Contratações, TRE/SP - 2023

O cálculo do nível de risco, obtido pelo produto entre a probabilidade de ocorrência e o impacto de cada evento identificado, deve ser enquadrado na Matriz de Riscos, conforme a codificação por cores apresentada na Tabela 2. Essa classificação orienta as ações preventivas, de controle e de contingência necessárias durante o planejamento, execução e gestão contratual.

- Região verde (valores 1 e 2) – Representa risco baixo, com baixa probabilidade e/ou impacto reduzido. Nesses casos, admite-se a aceitação do risco, sem necessidade de medidas adicionais, ou a adoção de ações preventivas simples e de baixo custo.
- Região amarela (valores 3 a 6) – Representa risco moderado, que exige acompanhamento regular e a implementação de medidas preventivas proporcionais, visando reduzir a probabilidade ou o impacto e evitar a elevação do nível de risco.
- Região laranja (valores 8 a 12) – Representa risco significativo, que requer atenção especial, ações de controle mais rigorosas e monitoramento contínuo. O objetivo é diminuir a probabilidade de ocorrência ou minimizar os efeitos caso o evento se concretize.
- Região vermelha (valores 15 a 25) – Representa risco alto, que demanda intervenção imediata e obrigatória. Nesses casos, devem ser adotadas medidas preventivas robustas, planos de contingência e mecanismos de controle eficazes para reduzir o risco a um nível aceitável.

Para riscos enquadrados nas regiões amarela, laranja e vermelha, deve-se priorizar a redução do risco inerente para um risco residual compatível com o apetite de risco institucional. Quando a mitigação não for viável por razões técnicas ou econômicas, a decisão de aceitação deverá ser formalmente registrada, acompanhada de justificativa e definição de ações de monitoramento permanente.

	RISCOS IDENTIFICADOS	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO	AÇÃO PREVENTIVA	AÇÃO DE CONTINGÊNCIA	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL DE RISCO RESIDUAL	RESPONSÁVEL PELO TRATAMENTO
1	Levantamento inadequado dos itens que compõem os serviços	Muito baixa (1)	Muito Alto (5)	5	Realizar levantamento técnico detalhado; Revisão e validação do levantamento e utilização <i>checklist</i> padronizado de itens e especificações.	Revisar e corrigir rapidamente o levantamento; Emitir aditivo ou termo de retificação no processo licitatório, quando aplicável; Ajustar o cronograma para minimizar atrasos.	Muito baixa (1)	Baixo (2)	2	Demandante/Requisitante
2	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações	Moderado (3)	Muito Alto (5)	15	Elaboração das especificações técnicas durante a elaboração do TR, assegurando a ausência de cláusulas restritivas; Avaliação do conteúdo de impugnações e recursos apresentados em contratações de objeto similar.	Análise, revisão e ajustes das especificações técnicas durante a elaboração do TR, assegurando a ausência de cláusulas restritivas; Cumprimento integral das orientações constantes no Parecer Jurídico pertinente.	Baixo (2)	Moderado (3)	6	Demandante/Requisitante/SAM
3	Indisponibilidade orçamentária	Muito baixa (1)	Muito Alto (5)	5	Inclusão do objeto no Plano de Contratações Anual;	Diretoria Geral deve buscar outras fontes orçamentárias	Muito baixa (1)	Baixo (2)	2	DG/SOF
4	Licitação fracassada ou deserta por falta de empresas interessadas ou capacitadas	Baixo (2)	Muito Alto (5)	10	Definição do objeto de forma criteriosa, considerando as soluções disponíveis no mercado e as necessidades do Tribunal, evitando-se	Realizar novo procedimento licitatório, precedido da reavaliação dos requisitos técnicos e administrativos da contratação e, se necessário, da			6	Demandante/Requisitante/SAM

					direcionamentos à marca/fabricante/solução, vedados por lei. Consulta aos fornecedores qualificados para adequação das características técnicas de forma a ampliar a concorrência.	atualização da pesquisa de preços.	Baixo (2)	Moderado (3)		
5	Baixa qualidade da contratação	Baixo (2)	Muito Alto (5)	10	Detalhamento da especificação do objeto e da qualificação técnica e econômica no edital e análise minuciosa dos documentos na licitação	Desclassificar licitantes que não atendem ao solicitado no edital do certame	Muito baixa (1)	Muito baixa (1)	1	Demandante/Requisitante/SAM
6	Atraso no fornecimento de equipamentos	Baixo (2)	Moderado (3)	6	Cobrar plano de fornecimento e cronograma detalhado.	Multa contratual e reprogramação de prazos	Baixo (2)	Baixo (2)	4	Demandante/Requisitante/SAM
7	Instalação fora das normas ou do projeto	Baixo (2)	Alto (4)	8	Fiscalização em campo e exigência de capacitação técnica	Correção pela contratada às suas custas. Não recebimento do objeto, etapa não será remunerada sem a correção. Aplicação de penalidades previstas em contrato.	Baixo (2)	Baixo (2)	4	
8	Acidente de trabalho	Baixo (2)	Alto (4)	8	Exigir da contratada a apresentação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e do Programa de Controle Médico de	Acionamento do seguro e suspensão da obra			4	Demandante/Requisitante

					Saúde Ocupacional (PCMSO), bem como a comprovação da realização de treinamentos de segurança operacional e uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs), devidamente registrados e assinados pelos participantes. Definir periodicidade do responsável de segurança no trabalho, e de reuniões reforçando os procedimentos de trabalho na obra.		Baixo (2)	Baixo (2)		
9	Descumprimento de prazos contratuais	Moderado (3)	Moderado(3)	9	Cronograma bem definido e monitoramento semanal.	Aplicação de sanções e possível rescisão.	Baixo (2)	Baixo (2)	4	Demandante/Requisitante/SAM
10	Atraso na obtenção do orçamento de conexão da concessionária (Enel SP)	Moderado (3)	Moderado (3)	9	Protocolar, com antecedência mínima recomendada, a solicitação formal de orçamento junto à Enel, acompanhada de toda a documentação técnica exigida pela Resolução Normativa ANEEL nº 1.059/2023; Realizar conferência prévia do projeto	Acionar formalmente a Enel, via protocolo e ofício, para priorização da análise, registrando a urgência e o impacto no cronograma do projeto; realocar atividades internas não dependentes da conexão, de modo a manter o avanço do projeto enquanto aguarda a emissão do orçamento;	Muito baixa (1)	Baixo (2)	2	Demandante/Requisitante/SAM/DG

					elétrico e dos formulários de solicitação, garantindo que estejam em conformidade com os padrões técnicos da concessionária; Estabelecer canal direto de comunicação com a equipe técnica da Enel para acompanhamento do processo e esclarecimento imediato de eventuais pendências.	Negociar com a contratada ajustes no cronograma de fornecimento e instalação, evitando paralisações; Caso haja risco de comprometimento da vigência do contrato ou do prazo legal para execução, avaliar a adoção de medidas jurídicas ou administrativas para garantir a emissão tempestiva do orçamento.				
11	Fornecimento de equipamentos fora das especificações	Baixo (2)	Alto (4)	8	Inserir cláusula de exigência de certificação e amostragem prévia.	Substituição imediata dos equipamentos e aplicação de penalidades. Caso não haja disponibilidade, buscar outros fornecedores ou produtos com a mesma especificação de edital.	Muito Baixo (1)	Baixo (2)	2	Demandante/Requisitante
12	Problemas técnicos na conexão à rede elétrica (ponto de conexão remoto GD II)	Baixo (2)	Moderado(3)	6	Compatibilização do projeto com normas da Enel e testes prévios.	Correção imediata do sistema e adequações no projeto.	Muito Baixo (1)	Baixo (2)	2	Demandante/Requisitante
13	Não cumprimento das cláusulas do Acordo de	Baixo (2)	Alto (4)	8	Estabelecer rotina de reuniões de acompanhamento, com registro em ata,	Acionar imediatamente a instância de governança prevista no Acordo para correção da falha;			4	Demandante/Requisitante/SAM/ASSJUR/DG

	Cooperação Técnica				para monitorar o cumprimento das obrigações e dos prazos previstos no Plano de Trabalho; Designar formalmente representantes responsáveis pela interlocução entre as partes, com atribuições definidas; Implantar sistema de controle e reporte periódico de execução das atividades e marcos contratuais; Garantir que as obrigações sejam formalmente incorporadas aos planejamentos internos de cada partícipe; Prever canais formais para resolução de impasses de forma célere, antes de caracterizar inadimplência.	Formalizar notificações escritas entre os partícipes, estabelecendo prazo para regularização; Promover ajustes no Plano de Trabalho mediante termo aditivo, quando comprovada necessidade de adequação para viabilizar a execução; Reprogramar etapas ou redistribuir responsabilidades temporariamente, visando a mitigação dos efeitos do descumprimento; Em último caso, avaliar as hipóteses de rescisão previstas no Acordo e aplicar medidas legais cabíveis, resguardando o interesse público.	Baixo (2)	Baixo (2)		
--	--------------------	--	--	--	--	---	-----------	-----------	--	--

14	Orçamento de conexão emitido pela Enel Distribuição São Paulo apresentar valor significativamente superior às estimativas preliminares	Muito Alto (5)	Muito Alto (5)	25	Realizar consulta técnica prévia com a Enel/SP antes da solicitação formal do orçamento, apresentando estudos preliminares detalhados para reduzir incertezas; Analisar alternativas técnicas de ponto de conexão, priorizando opções mais próximas e economicamente viáveis; Incluir no cronograma tempo suficiente para ajustes de projeto e negociação com a concessionária; Prever margem de contingência financeira nas estimativas orçamentárias do projeto.	Negociar tecnicamente com a Enel/SP a revisão do orçamento, fundamentando o pedido com dados de mercado e projetos similares; Avaliar adequações no projeto de conexão para reduzir custos (mudança de traçado, otimização de infraestrutura, ajustes na potência alocada); Buscar suplementação orçamentária ou realocação de recursos dentro das rubricas do projeto; Reavaliar o modelo de implantação, considerando eventuais fases ou ajustes de escopo para viabilizar a execução;	Moderado (3)	Moderado (3)	9	Demandante/ Requisitante/ SAM/DG
----	--	----------------	----------------	----	--	--	--------------	--------------	---	--

São Paulo, 24 de Outubro de 2025.

Maeva Rênnua Silva Soares Araújo
Secretaria de Gestão de Serviços

Paulo Montesso Eberlein
Coordenadoria de Gestão de Imóveis.

José Luiz dos Santos Simião
Secretaria de Gestão de Serviços