



ESTUDO TÉCNICO PRELIMINAR

1. INTRODUÇÃO

1.1. O ETP ora apresentado constitui a primeira etapa do Planejamento da Contratação, regido e tendo por base a Lei Federal 14.133/2021 e demais legislação pertinente buscando estabelecer as melhores e mais vantajosas condições para atendimento das demandas necessárias ao adequado funcionamento do Gabinete do Prefeito.

2. DESCRIÇÃO DA NECESSIDADE DA CONTRATAÇÃO

2.1 Existe uma demanda anual de solenidades das diversas Secretarias Municipais, sendo recorrente a realização de eventos institucionais, compreendendo a reunião de agentes públicos e sociedade para tratar de assuntos de interesse público afetos às atividades finalísticas da Administração, a exemplo de solenidades, cerimônias, reuniões, sessões ou audiências públicas, homenagens, recepções a autoridades públicas, dentre os quais podemos citar os eventos “Garota Cordeiro”, “Rainha da Exposição” e “Beleza Negra”.

2.2 Nos termos da legislação e jurisprudência vigentes, é permitido à administração pública custear despesas com coffee breaks e afins para suprimento dos eventos institucionais eventuais elencados no item anterior, desde que sejam estes compatíveis com as atividades finalísticas do órgão ou entidade realizadora e que os custos sejam moderados.

2.3 A contratação faz-se necessária, portanto, para atender essa demanda de eventos internos e externos, que denotam a necessidade de disponibilidade de um serviço de buffet apto a suprir a exigência do momento, onde a excelência na prestação desse serviço é indispensável, já que a falta de determinados parâmetros na contratação, resultaria em uma imagem negativa do Poder Executivo junto à sociedade.

3. SETOR REQUISITANTE

3.1. Gabinete do Prefeito

3.2. Equipe Responsável pela Gestão e Fiscalização do Contrato:

- I. Gestor do Contrato: Gilberto Salomão Filho – Chefe de Gabinete – Matrícula 090251790
- II. Fiscal do Contrato: Aline Lima Franco – Subchefe de Gabinete – Matrícula 090251940
- III. Suplente: Hérica da Guia dos Santos Tavares – Assessora Especial de Gabinete – Matrícula 090251816



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCESSO Nº 237/25
FLS. 06

4. PLANO DE CONTRATAÇÕES ANUAL

4.1 A contratação não se encontra prevista no Plano de Contratações Anual em razão do Município não possuir constituído o referido plano, uma vez que está iniciando a aplicação da nova lei de licitações (Lei nº 14.133/2021) de maneira gradativa.

5. DESCRIÇÃO DOS REQUISITOS DA CONTRATAÇÃO

5.1. As especificações técnicas do objeto desta ação deverão estar detalhadas no Termo de Referência elaborado com base neste estudo técnico preliminar.

5.2 Requisitos Legais da Solução

5.2.1 A solução adotada neste documento deve orientar-se e respeitar as seguintes normatizações:

- I. Lei Federal nº 14.133/2021, que trata das normas gerais sobre licitações e contratos administrativos;
- II. Decreto Municipal n.º 144/2023, que regulamenta a aplicação da Lei Federal nº 14.133, de 1º de abril de 2021, no âmbito do Município de Cordeiro.
- III. Lei Complementar nº 123/2006, que estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte atualizada;
- IV. Leis Municipais nº 1642/2011 e 2781/2024, que regulamentam o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública municipal, e Decreto Municipal n.º 164/2022, no que for aplicável.

5.3 Requisitos Gerais da Solução

5.3.1 Também são requisitos relevantes a serem exigidos das empresas, no mínimo, os abaixo relacionados:

- I. Aderência aos termos do instrumento convocatório da contratação e às legislações federal, estadual, municipal e normatizações relacionadas vigentes, em especial:
 - a) Resolução - RDC nº 43, ANVISA, de 1 de setembro de 2015, que estabelece regras sobre a prestação de serviços de alimentação em eventos de massa, incluindo requisitos mínimos para



avaliação prévia e funcionamento de instalações e serviços relacionados ao comércio e manipulação de alimentos e definição de responsabilidades.

b) Resolução - RDC nº 216 - ANVISA, de 15 de setembro de 2004, que estabelece procedimentos de Boas Práticas para serviços de alimentação a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado.

- II. Compromisso com a redução do impacto ambiental negativo e com a proteção ao meio natural e antrópico;
- III. Comprometimento com o uso de produtos certificados e que não contenham potencial agressivo e prejudicial às pessoas, a animais, ao meio ambiente e ao patrimônio;
- IV. Aderência às normas técnicas em geral, em especial as relacionadas com saúde operacional e segurança do trabalho;
- V. Compromisso com o bem-estar, progresso profissional e pessoal de seus colaboradores;
- VI. Combate ao trabalho infantil ilegal e ao trabalho escravo e análogo a escravo;
- VII. Adoção de requisitos que não limitem a competição e não deixe a Unidade Requisitante dependente da Contratada;
- VIII. Garantia da prevalência dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, isonomia, publicidade, probidade administrativa, julgamento objetivo e vinculação ao instrumento convocatório em todo o processo licitatório.

6. LEVANTAMENTO DE MERCADO

6.2. Avaliação comparativa (*Benchmarking*)

6.2.1 Por se tratar de serviço comumente ofertado por empresas do ramo, entende-se que não haverá muitos óbices para a oferta do serviço, estando certo que em processos anteriores, alguma empresa se interessaram em participar do certame, demonstrando mais uma vez que aparentemente não haverá obstáculos para a concretização das contratações.

6.2.1.1 Foram identificados alguns fornecedores capazes de atender à demanda da Administração, a título exemplificativo:

- I. Fabiola Bersot Daudt
- II. Lucas Correa Montechiari



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCESSO Nº 237/2025
FL. 08

- III. M Crizostomo da Silva Me
- IV. Marcelo Cortat Sermud
- V. Odem Servicos de Bufe Ltda
- VI. Torkes Bufe Ltda

6.2.1. Consulta a Fornecedores

6.2.2.1 No momento, resta prejudicada a consulta junto fornecedores, o que será devidamente realizado após a elaboração do Termo de Referência.

6.2.2. Análises de contratações anteriores

6.2.2.1. Foram identificadas as seguintes contratações anteriores formalizadas pelo próprio Município para o atendimento a demandas similares à descrita neste ETP:

Processo Financeiro	Ato Administrativo
0549/2018	Dispensa
0219/2019	Dispensa
0583/2019	Dispensa
1504/2022	Dispensa
0662/2024	Dispensa 010/2024

6.2.3. Demandas similares implementados por outros Órgãos Públicos

6.2.3.1. Observa-se, nos termos do quadro a seguir, que diversos órgãos adotam a estratégia de contratação do serviço em questão:

Órgão Público	Modalidade/ Identificação	Data da Compra
Prefeitura Municipal de Macaé - RJ	Pregão 00117/2023	23/01/2024
Fundação Oswaldo Cruz	Pregão 90001/2024	21/05/2024
Fundo Municipal de Saude de Japeri - RJ	Pregão 90018/2024	03/10/2024
Prefeitura Municipal de Itatiaia - RJ	Pregão 90056/2024	30/09/2024
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Pregão 90009/2024	25/09/2024
Câmara Municipal de Resende - RJ	Pregão 90019/2024	03/10/2024
Fundação Nacional do Índio	Pregão 90005/2024	25/06/2024



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCESSO Nº 237/2025
FL. 09

6.2.4. Análises das soluções disponíveis no mercado

6.2.4.1. Diante da necessidade do objeto deste estudo, foi realizado o levantamento de mercado no intuito de prospectar e analisar soluções para a pretensa contratação, que atendam aos critérios de vantagem para a Administração sob os aspectos da conveniência, economicidade e eficiência.

SOLUÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Contratação de empresa para prestar os serviços por demanda.	a) Atendimento à demanda de forma plena, através da prestação de serviço com mão-de-obra especializada. b) Suprimento da ausência de mão de obra especializada nos quadros da Prefeitura apta a prestar o serviço. c) Possibilidade de renovação contratual por períodos mais longos.	a) Não saber precisamente quanto será gasto por ano, e a reserva financeira pode não ser utilizada totalmente em um mesmo exercício financeiro.
Contratação de empresa para prestar os serviços pelo Sistema de Registro de Preços	a) Atendimento à demanda de forma plena, através da prestação de serviço com mão-de-obra especializada. b) Suprimento da ausência de mão de obra especializada nos quadros da Prefeitura apta a prestar o serviço. c) Fazer pedidos à medida que forem surgindo as necessidades, tendo em vista a imprevisibilidade da demanda. d) Não há necessidade de realização Reserva Orçamentária.	a) Só é possível renovar a ARP por mais um ano, desde que observados certos critérios estabelecidos pela lei. b) Necessidade de realizar licitações mais frequentemente.
Execução do serviço pelo próprio Gabinete do Prefeito	a) Suposta economia de recursos públicos, que não pode ser mensurada no momento	a) Inexistência nos quadros da Prefeitura de pessoal com expertise, bem como de material específico para executar os serviços objeto do presente.



7. DESCRIÇÃO DA SOLUÇÃO COMO UM TODO

7.1 Para o atendimento da demanda, e considerando suas peculiaridades, optou-se pela contratação dos serviços de buffet por meio de Ata de Registro de Preços para eventual contratação de empresa especializada nessas atividades, tendo em vista o alcance de maior vantajosidade e economicidade e ter múltiplas opções para que o serviço possa se moldar aos mais variados tipos de eventos, como também dotar de maior celeridade e eficiência às várias etapas da execução dos mesmos.

7.2 Os itens têm natureza de serviços comuns, tendo em vista que seus padrões de desempenho e qualidade podem ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais de mercado, nos termos do art. 6º, inciso XIII, da Lei Federal nº 14.133/2021.

7.3 A contratação será realizada por meio de registro de preço, na modalidade Pregão, na sua forma eletrônica, com critério de julgamento por menor preço, nos termos dos artigos 6º, inciso XLI, 17, § 2º, e 34, todos da Lei Federal nº 14.133/2021.

7.4 Para prestação dos serviços pretendidos os eventuais interessados deverão comprovar que atuam em ramo de atividade compatível com o objeto da licitação, bem como apresentar os documentos a título habilitação, nos termos do art. 62 e 66, da Lei nº 14.133/2021.

7.5 Estabelecer no Termo de Referência e Edital que o fornecimento obedecerá a conveniência e necessidade do Gabinete do Prefeito, como qualquer outro procedimento administrativo, sendo suscetível de anulação, em caso de ilegalidade e revogação, por conveniência e oportunidade, nos termos da Lei n. 14.133/21.

7.6 As fases de preparação dos alimentos deverão obedecer às técnicas corretas de culinária, mantendo os alimentos saudáveis e adequadamente conservados, respeitando as características de cada ingrediente, assim como os diferentes fatores de modificação física, química e biológica, no sentido de assegurar a preservação dos nutrientes.

7.7 Devemos estabelecer uma quantidade mínima de alimentos que o buffet disponibilizará para consumo por pessoas nos eventos, bem como a forma adequada e harmoniosa de servir ou colocar à mesa do buffet ou diante do convidado.

8. ESTIMATIVAS DAS QUANTIDADES A SEREM CONTRATADAS

8.1 Considerando-se que a empresa vencedora do certame atenderá a diversos eventos, que ocorrerá com diferentes quantitativo de público e em diversos horários, buscou-se individualizar a demanda, objetivando melhor otimizar a definição das estimativas.

8.1.1 Para os eventos diurnos, de menor porte, considerou a utilização do serviço de coffee break.



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCESSO Nº 237/2025
FL. 11

8.1.2 Para os eventos noturnos, solenes, comemorações, homenagens, recebimentos de autoridades, considerou a utilização do serviço de coquetel.

8.1.3 Para os eventos formais, de maior porte, tais como recepção de comitivas de autoridades ou representantes dos poderes, ou similares, cuja natureza da situação enseje alimentação diferenciada, considerou a utilização do serviço de buffet.

8.2 A estimativa das quantidades de comida, bebida e decoração a serem oferecidas será realizada com base no número de convidados previstos para os eventos.

8.2.1 Considerando a natureza eventual e aleatória de tais eventos, anualmente faz-se uma estimativa de consumo que preserve margem de segurança, para contemplar a ocorrência variável de situações e número de participantes. Logo, as quantidades a serem adquiridas foram definidas com base na contratação realizada no ano anterior, acrescidas de um percentual de 25% a 33%, conforme abaixo:

ITEM	CONTRATAÇÃO 2024	QUANTITATIVO 2025
COFFEE BREAK	300	400
COQUETEL	400	500
BUFFET	400	500

8.2.2 Conforme documentação em anexo, verificou-se que houve contratação semelhante em 2018, 2019, 2022. No entanto, não é possível apurar a média, pois não foram contratados os serviços na forma em que estão separados na presente contratação, sendo muitas vezes considerado o valor global.

9. ESTIMATIVA DO VALOR DA CONTRATAÇÃO

9.1.1. De acordo com a Lei Federal 14.133/2021

Art. 23. O valor previamente estimado da contratação deverá ser compatível com os valores praticados pelo mercado, considerados os preços constantes de bancos de dados públicos e as quantidades a serem contratadas, observadas a potencial economia de escala e as peculiaridades do local de execução do objeto.

§ 1º No processo licitatório para aquisição de bens e contratação de serviços em geral, conforme regulamento, o valor estimado será definido com base no melhor preço aferido por meio da utilização dos seguintes parâmetros, adotados de forma combinada ou não:

I - Composição de custos unitários menores ou iguais à mediana do item correspondente no painel para consulta de preços ou no banco de preços em saúde disponíveis no Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP);

II - Contratações similares feitas pela Administração Pública, em execução ou concluídas no período de 1 (um) ano anterior à data da pesquisa de preços, inclusive mediante sistema de registro de preços, observado o índice de atualização de preços correspondente;



ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCURADOR Nº 237/2025
FL. 12 A

III - utilização de dados de pesquisa publicada em mídia especializada, de tabela de referência formalmente aprovada pelo Poder Executivo federal e de sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contemham a data e hora de acesso;

IV - Pesquisa direta com no mínimo 3 (três) fornecedores, mediante solicitação formal de cotação, desde que seja apresentada justificativa da escolha desses fornecedores e que não tenham sido obtidos os orçamentos com mais de 6 (seis) meses de antecedência da data de divulgação do edital;

V - Pesquisa na base nacional de notas fiscais eletrônicas, na forma de regulamento.

9.1.2 No caso em tela, optou-se por utilizar o parâmetro I, conforme abaixo:

ITEM	MEDIANA PAINEL DE PREÇOS	QUANT	VALOR TOTAL
COFFEE BREAK	R\$ 56,43	400	R\$ 22.572,00
COQUETEL	R\$ 69,00	500	R\$ 34.500,00
BUFFET	R\$ 88,00	500	R\$ 44.000,00
TOTAL ESTIMADO			R\$ 101.072,00

9.1.3 Cumpre destacar que, em consulta ao Painel de Preços, a pesquisa com o código CATSER 12807, que é o mesmo para os três serviços em questão, para o exercício 2024, Estado do Rio de Janeiro, retornou com 82 processo de compras e 153 itens de compras, com valores que variam de R\$ 2,38 a R\$ 197,1 mil; média de R\$ 7.408,57 e mediana de R\$ 71,00. Logo, foi feita a seleção dos itens que melhor atendem a demanda, conforme anexo.

9.1.4 Não foi possível utilizar a contratação realizada pelo Município no ano de 2024 como parâmetro, porque foi alterada o escopo dos serviços, o que causaria alteração significativa nos preços.

9.2 Por se tratar de uma contratação específica, os valores apresentados poderão sofrer alterações, e o valor estimado para a Licitação será de fato conhecido na etapa de cotação de preços, a ser realizada pelo Setor de Compras.

10. JUSTIFICATIVA PARA O PARCELAMENTO OU NÃO DA SOLUÇÃO

10.1 Considerando as características do objeto, vislumbra-se a oportunidade de parcelamento da solução em itens.

11. CONTRATAÇÕES CORRELATAS E/OU INTERDEPENDENTES

11.1. Não se faz necessária a realização de contratações correlatas e/ou interdependentes para a viabilidade e contratação desta demanda.



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCESSO Nº 237/2025
FL. 13 AF

12. DEMONSTRAÇÃO DO ALINHAMENTO ENTRE A CONTRATAÇÃO E O PLANEJAMENTO

12.1. A presente contratação está aderente ao planejamento do Gabinete do Prefeito que mantém o cumprimento das contratações de bens e serviços conforme demanda, como forma de garantir o perfeito funcionamento da instituição com segurança operacional, boas condições para o exercício da administração e com totais garantias para o atendimento de suas atividades fins.

12.2. O fulcro deste ETP é estabelecer as condições gerais e minimamente necessárias para que se proceda a uma contratação dentro dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, probidade administrativa, e principalmente ampla e irrestrita transparência processual no processo de escolha da solução que mais se adequa à demanda identificada pelo Órgão.

13. RESULTADOS PRETENDIDOS

13.1. Os benefícios a serem alcançados com a contratação referem-se principalmente ao atendimento da demanda das secretarias municipais quanto o serviço de Coffee Break, almoços, bebidas e frutas para os eventos que serão agendados e comunicados, sendo informado a quantidade de pessoas em cada serviço.

13.2. A contratação visa alcançar a redução nos custos do serviço, ante a possibilidade de contar com uma atuação mais profissional e a agilidade na resolução de problemas comuns, resultando em índices de qualidade, conforto, bem-estar e oferecendo comodidade ao público interno e externo presentes nos eventos desta Administração.

13.3. É certo que as empresas especializadas na prestação de serviços de buffet, têm contato com fornecedores de todos os tipos. Sua expertise também evita a contratação de provedores de má qualidade — seja na prestação de serviços ou no cumprimento de prazos, propiciando assim, além da redução de custos, qualidade e profissionalização.

13.4. Considerando, pois, que os serviços a serem contratados requerem um baixo nível de especialização, e que as empresas que atuam no mercado prestam todos os serviços pretendidos, o pretenso pacto apresenta como maior benefício uma contratação mais técnica, econômica e administrativamente viável, sobretudo, mais vantajosa para a Administração.

13.5. Assim, a presente contratação almeja a contratação que atenda, além dos requisitos específicos estabelecidos neste documento, a formalização de contrato que garanta a economicidade, eficácia, eficiência e melhor aproveitamento dos recursos materiais e/ou financeiros da administração pública, bem como:



I. Ganho de Produtividade - A prestação do objeto por empresa especializada visa liberar mão de obra própria do Gabinete, que poderá atender a demandas de outras naturezas, resultando em aumento de produtividade.

II. Redução de esforço - A prestação do objeto por empresa especializada colabora para redução de esforço, pois permite que a mão de obra própria do Gabinete possa se abster de atuar diretamente na execução de serviço estranho às suas funções e se dedicar a misteres exclusivos e mais direcionados às atividades finalísticas do órgão.

III. Redução de custo - O serviço prestado por empresa com expertise no objeto, domínio dos processos envolvidos e conhecimento de mercado tende, invariavelmente, a culminar na redução dos custos envolvidos na prestação do serviço.

IV. Redução de uso de recursos A contratação da empresa prestadora dos serviços abrange a utilização de meios, recursos, maquinários e instrumental próprios, desonerando a Administração Pública, na condição de órgão contratante, deste mister.

V. Melhoria de controle - A formalização de contrato e fixação de parâmetros objetivos para atuação de empresa prestadora de serviços viabiliza fiscalização e melhoria dos meios de controle dos serviços prestados.

VI. Redução de Riscos - A especialização da empresa prestadora tende a afastar as possibilidades de falhas na prestação do serviço, sobretudo em relação a itens de segurança alimentar, considerando-se que a Administração não dispõe de licença das autoridades competentes neste particular.

14. PROVIDÊNCIAS PARA ADEQUAÇÃO DO AMBIENTE

14.1. Não será utilizado nenhum recurso que demande alteração da estrutura atual.

15. SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

15.1. Caberá à contratada apresentar todos os certificados de licença de funcionamento ou de autorização especial, emitido pelos órgãos ou entidades competentes, necessários para a execução do objeto, bem como atender a todas as demais legislações pertinentes.

15.2. A contratada deve conduzir suas ações em conformidade com os requisitos legais e regulamentos aplicáveis, a legislação ambiental para a prevenção de adversidades ao meio ambiente e à saúde dos trabalhadores e demais envolvidos na prestação dos serviços, devendo ainda estimular as boas práticas de otimização de recursos, redução de desperdícios e menor poluição, pautados nos seguintes pressupostos e exigências:



- I. Fazer uso racional de água, adotando medidas para evitar o desperdício de água tratada e mantendo critérios especiais e privilegiados para aquisição e uso de equipamentos e complementos que promovam a redução do consumo;
- II. Promover a reciclagem/destinação adequada dos resíduos gerados nas atividades;
- III. Respeitar as Normas Brasileiras sobre resíduos sólidos, bem como as normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, sobretudo, a Resolução - RDC nº 43 - ANVISA, de 1 de setembro de 2015, e a Resolução - RDC nº 216 - ANVISA, de 15 de setembro de 2004, esta última tratando de procedimentos de Boas Práticas para serviços de alimentação, a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado.

16. ANALISE DE RISCOS

16.1 Em anexo é realizada uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos identificados no contexto do presente estudo de viabilidade.

Cordeiro, 27 de janeiro de 2025.

HÉRICA DA GUIA DOS SANTOS TAVARES

Assessora Especial de Gabinete

Matrícula 090251816

Responsável pela Elaboração do ETP

ANEXO - MAPA DOS RISCOS DA CONTRATAÇÃO

1. 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 DOS RISCOS DA CONTRATAÇÃO** 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 aquisição da solução.

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.

Como **exemplo**, parâmetros escalares podem ser utilizados para representar os níveis de probabilidade e impacto que, após a multiplicação, resultarão nos níveis de risco, que direcionarão as ações relacionadas aos riscos durante as fases de contratação (planejamento, seleção de fornecedor e gestão do contrato).

Exemplo de diretrizes de tratamento de riscos:

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, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se estiver na região amarela, entende-se como médio; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco alto. Nos casos de riscos classificados como médio e alto, deve-se adotar obrigatoriamente as medidas preventivas previstas.

Quadro 3: Escala de Probabilidade

Probabilidade	Descrição da probabilidade, desconsiderando os controles	Peso
Muito baixa	Improvável. Em situações excepcionais, o evento poderá até ocorrer, mas nada nas circunstâncias indica essa possibilidade.	1
Baixa	Rara. De forma inesperada ou casual, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias pouco indicam essa possibilidade.	2
Média	Possível. De alguma forma, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam moderadamente essa possibilidade.	5
Alta	Provável. De forma até esperada, o evento poderá ocorrer, pois as circunstâncias indicam fortemente essa possibilidade.	8
Muito alta	Praticamente certa. De forma inequívoca, o evento ocorrerá, as circunstâncias indicam claramente essa possibilidade.	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)

Quadro 4: Escala de Impacto

Impacto	Descrição do impacto nos objetivos, caso o evento ocorra	Peso
Muito baixo	Mínimo impacto nos objetivos (estratégicos, operacionais, de informação/comunicação/divulgação ou de conformidade).	1
Baixo	Pequeno impacto nos objetivos (idem).	2
Médio	Moderado impacto nos objetivos (idem), porém recuperável.	5
Alto	Significativo impacto nos objetivos (idem), de difícil reversão.	8
Muito Alto	Catastrófico impacto nos objetivos (idem), de forma irreversível.	10

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)

A seguinte matriz representa os possíveis resultados da combinação das escalas de probabilidade e impacto.

Quadro 6: Matriz de Riscos

IMPACTO		PROBABILIDADE				
		Muito Baixa 1	Baixa 2	Média 5	Alta 8	Muito Alta 10
IMPACTO	Muito Alto 10	10 RM	20 RM	50 RA	80 RE	100 RE
	Alto 8	8 RB	16 RM	40 RA	64 RA	80 RE
	Médio 5	5 RB	10 RM	25 RM	40 RA	50 RA
	Baixo 2	2 RB	4 RB	10 RM	16 RM	20 RM
	Muito Baixo 1	1 RB	2 RB	5 RB	8 RB	10 RM

Fonte: Gestão de Riscos – Avaliação da Maturidade (TCU, 2018)

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 (P x I)	
R01	Falta de clareza quanto às demandas a serem desenvolvidas	Planejamento da Contratação	5	8	40	Alto
R02	Não realizar ampla pesquisa de soluções existentes no mercado durante o estudo técnico preliminar da contratação	Planejamento da Contratação	5	8	40	Alto
R03	Atraso ou demora na conclusão da fase interna do processo de contratação.	Planejamento da Contratação	5	8	40	Alto
R04	Pesquisas de Preços de Mercado insuficientes ou com problemas	Planejamento da Contratação	5	8	40	Alto
R05	Dimensionamento de produtos e/ou serviços aquém ou além do necessário	Planejamento da Contratação	5	5	25	Médio
R06	Indisponibilidade orçamentária frente a valores orçados nos primeiros levantamentos de Mercado (ausência de recursos orçamentários ou financeiros)	Planejamento da Contratação	8	8	64	Alto
R07	Licitação Deserta ou Fracassada	Seleção do Fornecedor	5	8	40	Alto
R08	Recusa da vencedora em assinar o contrato e/ou ARP	Seleção do Fornecedor	2	8	16	Médio
R09	Proposta do pregão com valor superior ao estimado	Seleção do Fornecedor	2	8	16	Médio
R10	Proposta do pregão com valor muito inferior ao do mercado	Seleção do Fornecedor	5	8	40	Alto
R11	Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.	Seleção do Fornecedor	5	8	40	Alto
R12	Apresentação de recurso	Seleção do Fornecedor	5	8	40	Alto



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROJ. Nº 237/2025
FL. 19

Id	Risco	Relacionado ao (à):	P	I	Nível de Risco (P x I)	
R13	Atraso no início do contrato	Gestão Contratual	2	5	10	Médio
R14	Descumprimento de cláusulas contratuais por parte da contratada	Gestão Contratual	5	8	40	Alto
R15	Inadimplência Fiscal e/ou Tributária pela Contratada	Gestão Contratual	5	8	40	Alto
R16	Desconformidades na execução do Objeto	Gestão Contratual	5	8	40	Alto
R17	Pagamentos indevidos por serviços parcialmente executados ou não executados	Gestão Contratual	2	10	20	Médio
R18	Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.	Gestão Contratual	8	8	64	Alto
R19	Falta de pessoal para a fiscalização e gestão do contrato	Gestão Contratual	5	8	40	Alto
R20	Qualificação técnica e operacional insuficiente dos Fiscais do contrato.	Gestão Contratual	2	8	16	Médio

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

¹ A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação.

² 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).

³ Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

⁴ 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

3.1 R01 - Falta de clareza quanto às demandas a serem desenvolvidas

3.1.1 Dano: atraso na elaboração da contratação; solução não atender aos objetivos desejados.

3.1.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Realizar Estudo Técnico Preliminar acurado.	Requisitante
Garantir a participação dos integrantes requisitantes no processo de contratação.	Alta Administração

3.2 R02 - Não realizar ampla pesquisa de soluções existentes no mercado durante o estudo técnico preliminar da contratação

3.2.1 Dano: falta de benchmarking; estudo de apenas uma solução de mercado; solução não atender aos resultados pretendidos (de negócio ou técnicos); fragilidade na justificativa da contratação.

3.2.2 Ações de Prevenção:

Ação Preventiva	Responsável
Efetuar levantamento de contratações similares feitas por outros órgãos, consultar sítios da internet, de modo a buscar o maior número possível de fontes	Requisitante
Elaborar Estudo Técnico Preliminar robusto, que apresente estudo comparativo realizado	Requisitante
Solicitar aprovação da solução pela Alta Administração.	Requisitante

3.3 R03 - Atraso ou demora na conclusão da fase interna do processo de contratação.

3.3.1 Dano: demora na disponibilização da solução;

3.3.2 Ações de Prevenção:



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCESSO Nº 237/2025
FL. 21 #

Ação Preventiva	Responsável
Definir cronograma preventivo de trabalho, prevendo prazo amplo para realização de análises	Requisitante / Alta Administração
Encaminhar autos para análise jurídica respeitando os prazos programados para análise e para a contratação	Requisitante/Setor de Licitações

3.3.3 Ação de Contingência:

Ação de Contingência	Responsável
Acompanhamento e apoio junto às áreas requisitantes.	Setor de Compras

3.4 R04 - Pesquisas de Preços de Mercado insuficientes ou com problemas

3.4.1 Danos: contrato sobre precificado ou inexequível. Licitação fracassada ou deserta.

3.4.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Seguir os normativos vigentes aplicáveis à pesquisa de mercado	Requisitante / Setor de Compras
Realizar pesquisa de preço, utilizando diversas fontes de preços	Setor de Compras
Manter a pesquisa de mercado atualizada	Setor de Compras

3.4.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Realizar ou revalidar a pesquisa de mercado	Setor de Compras
Cancelar ou revogar a licitação e republicar o edital.	Autoridade competente



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCESSO Nº 237/2025
FL. 22 #

3.5 R05 Dimensionamento de produtos e/ou serviços aquém ou além do necessário

3.5.1 Danos: desperdício de recursos financeiros.

3.5.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Fundamentar, no Estudo Técnico Preliminar, a estimativa do quantitativo necessário para a solução (memorial de cálculo)	Requisitante

3.5.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Redimensionar a necessidade de contratação	Requisitante
Realizar nova contratação para serviços	Requisitante

3.6 R06 - Indisponibilidade orçamentária frente a valores orçados nos primeiros levantamentos de Mercado (ausência de recursos orçamentários ou financeiros)

3.6.1 Dano: impossibilidade de contratar a solução

3.6.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Realizar Planejamento orçamentário a fim de realizar a aquisição da solução pretendida	Requisitante

3.6.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Reservar dotação orçamentária adequada	Setor de Contabilidade



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCESSO Nº 237/2025
FL. 23 #

3.7 R07 - Licitação Deserta ou Fracassada

3.7.1 Danos: impossibilidade de contratação; retrabalho em função da necessidade de reavaliação dos critérios de contratação

3.7.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Convalidar a especificação técnica junto ao mercado	Requisitante
Proceder ampla pesquisa de mercado para referenciar o preço	Setor de Compras
Divulgar amplamente a licitação	Setor de Licitações

3.7.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Republicar o edital	Setor de Licitações
Ampliar a divulgação do edital, com convite direto às empresas que apresentaram orçamento na pesquisa de preços	Setor de Licitações

3.8 R08 - Recusa da vencedora em assinar o contrato e/ou ARP

3.8.1 Danos: Impossibilidade de contratar; Gabinete ficar sem o serviço.

3.8.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Elaborar Estudo Técnico Preliminar, Análise de Riscos e Termo de Referência que apresentem estudo comparativo realizado e de forma a atender às reais necessidades de negócio e com preços e prazos factíveis para o mercado	Requisitante

3.8.3 Ações de Contingência



Ações de Contingência	Responsável
Convocar a próxima empresa classificada para assumir o contrato	Setor de Licitações
Abrir processo de sanção	Autoridade Competente

3.9 R09 - Proposta do pregão com valor superior ao estimado

3.9.1 Dano: licitação fracassada.

3.9.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Elaborar de forma precisa o valor de referência, por meio de consulta a uma ampla fonte de dados	Setor de Compras
Acompanhar as apresentações de propostas e analisar a planilha da licitante	Agente de Contratação/Pregoeiro

3.9.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Analisar a participação e disputa de lances do pregão e a viabilidade do melhor valor obtido em relação ao máximo valor aceitável	Agente de Contratação / Pregoeiro
Negociar o valor com as licitantes	Agente de Contratação / Pregoeiro
Desclassificar empresa em caso de proposta acima do valor estimado.	Agente de Contratação / Pregoeiro

3.10 R10 - Proposta do pregão com valor muito inferior ao do mercado

3.10.1 Dano: licitação fracassada.

3.10.2 Ações de Prevenção



Ação Preventiva	Responsável
Elaborar de forma precisa o valor de referência, por meio de consulta a uma ampla fonte de dados	Setor de Compras
Acompanhamento das apresentações de propostas. Verificar a planilha de custos da empresa e analisar o risco de falha na execução do contrato por oferecimento de preços inexequíveis	Agente de Contratação/Pregoeiro

3.10.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Desclassificar empresa em caso de valor comprovadamente inexequível	Agente de Contratação / Pregoeiro

3.11 - R11 - Atraso ou suspensão no processo licitatório em face de impugnações.

3.11.1 Dano: atraso na contratação; retrabalho.

3.11.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Elaboração do planejamento da contratação consultando soluções similares em outros órgãos e instituições	Requisitante
Elaborar Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência robustos que apresentem estudo comparativo realizado	Requisitante
Definição dos critérios de seleção de fornecedores com respaldo na jurisprudência dos órgãos de controle.	Requisitante
Verificação do teor de impugnações e recurso sem contratações similares	Requisitante
Observar as recomendações da Procuradoria e da Controladoria	Requisitante
Revisar os documentos que compõem o instrumento convocatório	Requisitante

3.11.3 Ações de Contingência



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCESSO Nº 237/2025
FL. 26 #

Ações de Contingência	Responsável
Alocação integral da equipe na resposta e mitigação das causas que originaram a suspensão do processo licitatório	Gestor do contrato
Mitigação e eliminação das causas que obstruem o processo licitatório	Gestor do contrato
Ajuste e republicação do edital	Requisitante

3.12 R12 - Apresentação de recurso

3.12.1 Dano: atraso na contratação

3.12.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Realizar adequada instrução processual	Requisitante / Setor de Compras
Realizar boa condução do certame	Agente de Contratação / Pregoeiro

3.12.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Reabrir o certame, com aproveitamento de todos os atos não comprometidos	Autoridade Competente

3.13 R13 - Atraso no início do contrato

3.13.1 Dano: atraso na disponibilização da solução

3.13.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Acompanhar e cobrar da empresa o cumprimento integral do contrato.	Fiscal e Gestor do contrato



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCESSO Nº 237/2025
FL. 27

3.13.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Solicitar a aplicação das penalidades cabíveis por inexecução parcial ou total do contrato.	Gestor do contrato
No caso de atraso superior ao aceitável conforme definição contratual, rescindir o contrato e convocar a próxima empresa classificada	Autoridade Competente

3.14 R14 - Descumprimento de cláusulas contratuais por parte da contratada

3.14.1 Dano: não disponibilização da solução desejada

3.14.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Prever penalidades no Termo de Referência, por descumprimento de cláusulas contratuais	Requisitante
Prever a Glosa nas Notas Fiscais, mediante a utilização de Índice de Medição de Resultados	Requisitante
Realizar reunião inicial do contrato para clareza acerca da prestação dos serviços	Fiscal e Gestor do contrato

3.14.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Aplicar as penalidades previstas no Termo de Referência	Fiscal/ Gestor do contrato/ Autoridade Competente
Realizar pagamento conforme resultado	Fiscal e Gestor do contrato

3.15 R15 - Inadimplência Fiscal e/ou Tributária pela Contratada

3.15.1 Dano: irregularidade da Contratada; rescisão do contrato;

3.15.2 Ações de Prevenção



Ação Preventiva	Responsável
Exigência da documentação de regularidade fiscal e tributária da Contratada no Termo de Referência	Requisitante

3.15.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Notificar a empresa para que providencie a regularização, sob pena de rescisão contratual	Gestor do contrato
Aplicar as penalidades previstas no Termo de Referência	Fiscal/ Gestor do contrato/ Autoridade Competente

3.16 R16 - Desconformidades na execução do Objeto

3.16.1 Dano: não atendimento às necessidades de negócio

3.16.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Definir claramente os critérios de qualidade a serem verificados nos produtos e serviços entregues	Requisitante
Prever procedimentos de recusa dos produtos e serviços, caso não atendam aos critérios estabelecidos	Requisitante
Especificar glosas e sanções passíveis de serem aplicadas à contratada, mediante a utilização de Índice de Medição de Resultados	Requisitante

3.16.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Aplicar glosas e sanções	Fiscal/ Gestor do contrato/ Autoridade Competente



ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCURADOR Nº 237/2025
FL. 29 #

3.17 R17 - Pagamentos indevidos por serviços parcialmente executados ou não executados

3.17.1 Dano: dano ao erário.

3.17.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Estabelecer parâmetros para Recebimento Definitivo e Provisório dos serviços	Requisitante/ Fiscal/ Gestor do contrato

3.17.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Aplicar glosas e sansões	Fiscal/ Gestor do contrato/ Autoridade Competente

3.18 R18 - Expedição de demandas (solicitações de execução do objeto) além da capacidade de controle e de fiscalização.

3.18.1 Danos: Sobrecarga de trabalho para os fiscais do contrato.

3.18.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Priorizar as demandas a serem atendidas.	Gestor do contrato

3.18.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Redução da emissão de Ordens de Serviço.	Gestor do contrato

3.19 R19 - Falta de pessoal para a fiscalização e gestão do contrato

3.19.1 Danos: Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que poderão gerar atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa.



Cidade Exposição

ESTADO DO RIO DE JANEIRO
PREFEITURA MUNICIPAL DE CORDEIRO
GABINETE DO PREFEITO

GABINETE DO PREFEITO
PROCURADOR Nº 237/2025
FL. 30 #

3.19.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Manter substitutos, recrutar e capacitar novos integrantes.	Alta Administração

3.19.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Redistribuição de atividades entre servidores e priorização de demanda	Alta Administração

3.20 R20 - Qualificação técnica e operacional insuficiente dos Fiscais do contrato.

3.20.1 Danos: Fragilidades na gestão e fiscalização contratual, que poderão gerar atestes errados dos resultados entregues e risco de pagamentos indevidos à empresa.

3.20.2 Ações de Prevenção

Ação Preventiva	Responsável
Indicar servidores capacitados.	Alta Administração
Prover treinamento aos servidores que serão indicados	Alta Administração

3.20.3 Ações de Contingência

Ações de Contingência	Responsável
Prover treinamento aos servidores indicados.	Alta Administração