



## PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALTO

Rua Barão de Pouso Alto, nº 164.

CEP: 37468-000 – POUSO ALTO – MINAS GERAIS

Telefone: (35) 3364.1206

e-mail: licitacao@pousoalto.mg.gov.br

### ESTUDO DE GESTÃO DE RISCOS

**OBJETO DA CONTRATAÇÃO:** Licença de uso de solução tecnológica, totalmente acessível por meio de ambiente web, destinada ao suporte das atividades de gestão, acompanhamento e verificação da apuração do Valor Adicionado Fiscal (VAF) municipal, com base em dados da SEF-MG, EFD ICMS-IPI, PGDAS-D, DEFIS e documentos fiscais eletrônicos.

**SETOR REQUISITANTE:** Setor de Tributação – Secretaria Municipal de Gabinete.

### INTRODUÇÃO – FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

A gestão de riscos no âmbito das contratações públicas é exigência expressa da Lei nº 14.133/2021, que determina, em seu art. 22, caput, a identificação, análise e alocação dos riscos potencialmente capazes de impactar a execução do contrato. O §3º do mesmo artigo estabelece que a matriz de riscos integrará o edital e o contrato, devendo ser elaborada durante o planejamento da contratação.

Ademais, o art. 23, inciso II, prevê que a matriz de riscos deve prever os eventos que possam afetar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, atribuindo às partes as responsabilidades pelos riscos que lhes forem alocados. O art. 24, por sua vez, autoriza o reequilíbrio econômico-financeiro para fatos imprevisíveis ou de força maior, mas não para riscos alocados ao contratado.

O presente Estudo de Gestão de Riscos tem por finalidade identificar os principais riscos relacionados à contratação da solução tecnológica de auditoria do VAF, avaliar sua probabilidade e impacto, propor ações preventivas e de contingência, e definir os responsáveis por cada etapa. A matriz seguirá a metodologia adotada pelo município em outras contratações (conforme modelo anexo), com níveis de probabilidade (baixa, média, alta) e impacto (baixo, médio, alto), resultando em nível de risco baixo, médio ou alto.

### MATRIZ DE RISCOS – CONTRATAÇÃO DE SOFTWARE DE AUDITORIA DO VAF

Identificação do Risco	Causa (Fator de Risco)	Consequência (Impacto)	Probab.	Impacto	Nível de Risco	Ação Preventiva (Mitigação)	Ação Contingência (Resposta)	Responsável
<b>FASE DE PLANEJAMENTO</b>								
<b>R01 – Demandas técnicas subestimadas</b>	O DFD e o TR podem não contemplar integralmente as complexidades dos sistemas da SEF-MG (ex: mudanças no leiaute da EFD ou do arquivo de retorno sem aviso prévio).	Sistema incapaz de processar arquivos atualizados, gerando necessidade de customizações emergenciais, atrasos e custos adicionais não previstos.	Média	Alto	Alto	Realizar levantamento técnico aprofundado com a SEF-MG e com referências de	Acionar a garantia contratual para exigir atualização emergencial	Equipe de Planejamento (Tributação)



PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALTO

Rua Barão de Pouso Alto, nº 164.

CEP: 37468-000 – POUSO ALTO – MINAS GERAIS

Telefone: (35) 3364.1206

e-mail: licitacao@pousoalto.mg.gov.br

Identificação do Risco	Causa (Fator de Risco)	Consequência (Impacto)	Probab.	Impacto	Nível de Risco	Ação Preventiva (Mitigação)	Ação Contingência (Resposta)	Responsável
						outros municípios. Prever no TR que o sistema deve se adaptar a alterações normativas sem ônus adicional para o município.	do sistema. Se houver descumprimento, aplicar penalidades e buscar solução substitutiva.	
<b>R02 – Valor estimado incompatível com o mercado</b>	Pesquisa de preços baseada em poucos fornecedores ou em soluções de menor complexidade; ausência de atualização por variação cambial (softwares internacionais).	Fracasso do certame por ausência de licitantes (preço teto considerado inexequível) ou atração de propostas de baixa qualidade.	Média	Médio	Médio	Realizar pesquisa de preços robusta, incluindo consulta pelo menos 3 fornecedores especializados, ao PNCP e painéis de preços. Atualizar o valor estimado até a publicação do edital, se necessário.	Reprocessar a pesquisa de preços com fontes adicionais e republicar o aviso com novo valor máximo, justificando a alteração.	Agente de Contratação / Pregoeiro



PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALTO

Rua Barão de Pouso Alto, nº 164.

CEP: 37468-000 – POUSO ALTO – MINAS GERAIS

Telefone: (35) 3364.1206

e-mail: licitacao@pousoalto.mg.gov.br

Identificação do Risco	Causa (Fator de Risco)	Consequência (Impacto)	Probab.	Impacto	Nível de Risco	Ação Preventiva (Mitigação)	Ação Contingência (Resposta)	Responsável
<b>R03 – Exigência de exclusividade de ME/EPP sem comprovação de viabilidade</b>	Direcionamento exclusivo para ME/EPP (item 6 do TR) pode afastar empresas de maior porte que detêm soluções mais consolidadas.	Ausência de propostas ou propostas com soluções limitadas, comprometendo a qualidade do sistema.	Média	Médio	Médio	Realizar prévia consulta ao mercado para verificar se há ME/EPP com capacidade técnica para atender a todos os requisitos. Prever, no edital, a possibilidade de abertura a qualquer interessado se não houver participantes ME/EPP (já previsto no item 6.2 do TR).	Caso o certame fracasse na fase de habilitação por falta de ME/EPP, republicar o aviso sem a restrição.	Agente de Contratação
<b>FASE DE SELEÇÃO DO FORNECEDOR</b>								
<b>R04 – Proposta vencedora com preço inexecutável</b>	Licitante oferta valor muito abaixo da média para vencer, sem capacidade técnica ou financeira para entregar a solução conforme exigido.	Fornecimento de software instável, sem suporte adequado, ou abandono do contrato, com prejuízo à	Média	Alto	Alto	Exigir comprovação de qualificação técnica (atestad	Aplicar penalidades (multa, impedimento). Convo	Pregoeiro / Agente de Contratação



PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALTO

Rua Barão de Pouso Alto, nº 164.

CEP: 37468-000 – POUSO ALTO – MINAS GERAIS

Telefone: (35) 3364.1206

e-mail: licitacao@pousoalto.mg.gov.br

Identificação do Risco	Causa (Fator de Risco)	Consequência (Impacto)	Probab.	Impacto	Nível de Risco	Ação Preventiva (Mitigação)	Ação Contingência (Resposta)	Responsável
		fiscalização do VAF.				os de fornecimento similar). Realizar diligência para verificar a exequibilidade da proposta (art. 59 da Lei 14.133). Exigir garantia contratual de até 5% do valor.	car o segundo colocado, respeitada a ordem de classificação. Acionar a garantia para cobrir prejuízos.	
<b>R05 – Fornecedor único (falta de competitividade)</b>	Especificações muito restritivas ou exigência de integração exclusiva com sistemas proprietários podem limitar a participação a um único fornecedor.	Ausência de concorrência, preços elevados e risco de descontinuidade caso o fornecedor único enfrente problemas.	Baixa	Alto	Médio	Elaborar especificações funcionais e não restritivas, preferindo padrões abertos (APIs públicas, formatos XML). Evitar indicação de marcas.	Caso apenas um fornecedor participe, verificar se o preço é competitivo com o mercado; se não, cancelar e reabrir com especificações mais abrangentes.	Equipe de Planejamento / Pregoeiro



PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALTO

Rua Barão de Pouso Alto, nº 164.

CEP: 37468-000 – POUSO ALTO – MINAS GERAIS

Telefone: (35) 3364.1206

e-mail: licitacao@pousoalto.mg.gov.br

Identificação do Risco	Causa (Fator de Risco)	Consequência (Impacto)	Probab.	Impacto	Nível de Risco	Ação Preventiva (Mitigação)	Ação Contingência (Resposta)	Responsável
<b>FASE DE EXECUÇÃO CONTRATUAL</b>								
<b>R06 – Atraso na implantação do sistema</b>	Contratada subestima o prazo para configuração, integração, migração de dados históricos e treinamento.	Município fica sem a ferramenta no início do exercício fiscal, perdendo a oportunidade de auditar o VAF do período.	Média	Alto	Alto	Definir cronograma claro no contrato com marcos intermediários. Exigir plano de implantação detalhada na proposta. Prever multa diária por atraso.	Notificar contratada para cumprir o prazo. Aplicar multa moratória. Se o atraso superar 30 dias, rescindir o contrato e convocar o segundo colocado.	Fiscal do Contrato
<b>R07 – Falhas no processamento e cruzamento de dados (erros no sistema)</b>	Software apresenta bugs ou algoritmos incorretos no cálculo do VAF, na construção da DAMEF ou no cruzamento com arquivos da SEF-MG.	Geração de relatórios errados, notificações indevidas ou omissão de divergências, comprometendo a credibilidade da auditoria.	Alta	Alto	Alto	Exigir fase de testes e homologação antes do recebimento definitivo. Prever no TR que a contratada deve corrigir erros sem ônus, com	Acionar o suporte técnico (prazo de 12 horas úteis). Se o erro não for corrigido no prazo, aplicar multa e, em caso de	Fiscal Técnico (Tributação)



PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALTO

Rua Barão de Pouso Alto, nº 164.

CEP: 37468-000 – POUSO ALTO – MINAS GERAIS

Telefone: (35) 3364.1206

e-mail: licitacao@pousoalto.mg.gov.br

Identificação do Risco	Causa (Fator de Risco)	Consequência (Impacto)	Probab.	Impacto	Nível de Risco	Ação Preventiva (Mitigação)	Ação Contingência (Resposta)	Responsável
						prazo máximo de 48 horas para bugs críticos.	recorrência, rescindir o contrato.	
<b>R08 – Incompatibilidade com atualizações dos sistemas externos (SEF-MG, RFB)</b>	Mudanças no leiaute da EFD, do PGDAS-D ou do arquivo de retorno pela SEF-MG tornam o sistema obsoleto.	Sistema para de funcionar ou gera dados inconsistentes, inviabilizando a auditoria.	Média	Alto	Alto	Prever no TR (já consta no item 8.2 do DFD) a obrigação de adaptação evolutiva gratuita para alterações legais e técnicas dos sistemas externos durante a vigência do contrato.	Exigir a atualização emergencial pela contratada. Se houver recusa, considerar descumprimento contratual e aplicar penalidades.	Fiscal do Contrato / Gestor
<b>R09 – Violação de segurança ou vazamento de dados</b>	Falhas no HTTPS, certificado SSL vencido, ausência de criptografia ou invasão ao ambiente web.	Exposição de dados sigilosos de contribuintes (CNPJ, informações fiscais), gerando responsabilidade civil e criminal ao município (LGPD).	Baixa	Alto	Médio	Exigir certificado do SSL válido, HTTPS, e, adicionalmente, política de backup e controle de	Notificar a contratada para corrigir a falha em até 24 horas. Comunicar o incidente à	Fiscal Técnico / Setor de TI



PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALTO

Rua Barão de Pouso Alto, nº 164.

CEP: 37468-000 – POUSO ALTO – MINAS GERAIS

Telefone: (35) 3364.1206

e-mail: licitacao@pousoalto.mg.gov.br

Identificação do Risco	Causa (Fator de Risco)	Consequência (Impacto)	Probab.	Impacto	Nível de Risco	Ação Preventiva (Mitigação)	Ação Contingência (Resposta)	Responsável
						acesso (já previsto no TR). Incluir cláusula de confidencialidade e LGPD no contrato.	ANPD se necessário. Aplicar penalidades e, se houver dano, acionar a garantia.	
<b>R10 – Descontinuidade do suporte ou falência da contratada</b>	Contratada encerra atividades, não renova licença ou deixa de prestar suporte técnico.	Sistema fica inoperante, perda dos dados armazenados, necessidade de nova contratação emergencial.	Baixa	Alto	Médio	Exigir garantia contratual (caução, seguro-garantia). Prever cláusula de cessão de código-fonte ou migração de dados em caso de descontinuidade.	Acionar a garantia. Adotar contratação emergencial (art. 75, VIII da Lei 14.133). Convoçar fornecedor remanescente da ata (se houver).	Gestor do Contrato
<b>R11 – Resistência ou baixa adesão dos servidores ao sistema</b>	Servidores do Setor de Tributação não utilizam o sistema adequadamente por falta de treinamento, comodidade com métodos manuais ou desconfiança da ferramenta.	Baixa eficácia da contratação, auditorias incompletas, desperdício do investimento.	Média	Médio	Médio	Realizar treinamento inicial presencial com carga mínima de 20 horas (previsto no	Reforçar o treinamento com sessões individuais ou remotas.	Secretário de Gabinete / Chefe de Tributação



PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALTO

Rua Barão de Pouso Alto, nº 164.

CEP: 37468-000 – POUSO ALTO – MINAS GERAIS

Telefone: (35) 3364.1206

e-mail: licitacao@pousoalto.mg.gov.br

Identificação do Risco	Causa (Fator de Risco)	Consequência (Impacto)	Probab.	Impacto	Nível de Risco	Ação Preventiva (Mitigação)	Ação Contingência (Resposta)	Responsável
						TR). Disponibilizar manuais e vídeos tutoriais. Designar um "líder de usuários" para apoiar a transição.	Cobrar da contratada suporte contínuo para dúvidas operacionais.	
<b>R12 – Atraso no pagamento pela Administração</b>	Morosidade na liquidação e no pagamento das faturas mensais por problemas internos ou falta de dotação.	Contratada pode suspender o fornecimento da licença ou o suporte, com base no art. 137 da Lei 14.133 (exceção de contrato não cumprido).	Baixa	Médio	Baixo	Assegurar previsão orçamentária e reserva financeira (já constante no DFD). Cumprir o prazo de 10 dias úteis para pagamento.	Regularizar o pagamento prioritariamente. Negociar com a contratada a manutenção temporária do serviço enquanto se processa o pagamento.	Tesouraria Municipal / Secretário

**ANEXO À MATRIZ DE RISCOS – NÍVEIS DE PROBABILIDADE E IMPACTO**

**Probabilidade:**

- **Baixa:** Improvável de ocorrer (menos de 20% de chance).
- **Média:** Possível de ocorrer (entre 20% e 60% de chance).
- **Alta:** Muito provável de ocorrer (acima de 60% de chance).

**Impacto:**

- **Baixo:** Causa pequenos transtornos, facilmente contornáveis (ex: atraso de poucos dias, retrabalho simples).



## PREFEITURA MUNICIPAL DE POUSO ALTO

Rua Barão de Pouso Alto, nº 164.

CEP: 37468-000 – POUSO ALTO – MINAS GERAIS

Telefone: (35) 3364.1206

e-mail: licitacao@pousoalto.mg.gov.br

- **Médio:** Causa atrasos ou prejuízos moderados, mas com soluções viáveis dentro do contrato (ex: necessidade de correção de bugs não críticos, atraso de até 15 dias).
- **Alto:** Causa danos significativos ao serviço público (ex: impossibilidade de auditar o VAF, risco de perda de arrecadação, vazamento de dados, desabastecimento de informações fiscais), com soluções complexas ou onerosas.

### **Nível de Risco (combinação Probabilidade x Impacto):**

- **Baixo:** Aceitável. Monitorar periodicamente.
- **Médio:** Tolerável. Exige ações de prevenção e monitoramento constante.
- **Alto:** Inaceitável. Exige ações preventivas robustas e planos de contingência detalhados.

### **CONCLUSÃO E ALOCAÇÃO DE RISCOS**

Com base na análise da matriz, os riscos de maior criticidade (nível alto) estão concentrados na fase de execução contratual, especialmente aqueles relacionados a **falhas no processamento do sistema (R07)** e **atraso na implantação (R06)**, ambos com impacto direto na capacidade do município de realizar a auditoria do VAF. Para esses riscos, as ações preventivas e de contingência devem ser rigorosamente observadas, incluindo a exigência de testes de homologação, garantia contratual e cláusulas de correção emergencial. Nos termos do art. 22, §3º, da Lei 14.133/2021, a matriz de riscos integrará o edital e o contrato, com a seguinte alocação de responsabilidades:

- **Riscos alocados à CONTRATADA:** aqueles relacionados à qualidade do software, cumprimento de prazos, correção de erros, segurança da plataforma, adaptação a mudanças legais (R06, R07, R08, R09, R10, parcialmente R04 e R05). Esses riscos não ensejarão reequilíbrio econômico-financeiro, por serem de responsabilidade exclusiva do fornecedor.
- **Riscos alocados à CONTRATANTE (Administração):** aqueles relacionados à disponibilidade orçamentária, pagamento pontual, fornecimento de dados e infraestrutura básica (R12), bem como os riscos de planejamento (R01, R02, R03) que já foram mitigados na fase preparatória.
- **Riscos compartilhados ou de força maior:** variações normativas imprevisíveis e não previstas no TR (ex: alteração radical na legislação do ICMS ou do IBS que exija reconstrução integral do sistema) poderão ensejar reequilíbrio, desde que devidamente comprovadas e não atribuíveis à contratada.

A matriz deverá ser revisada anualmente ou sempre que houver alteração significativa no objeto ou no ambiente regulatório.

Pouso Alto-MG, 14 de abril de 2026.

Lucas Teixeira Grassi Ramos  
Secretário Municipal de Gabinete – Autoridade Superior