

NOTA TÉCNICA – MATRIZ DE RISCOS

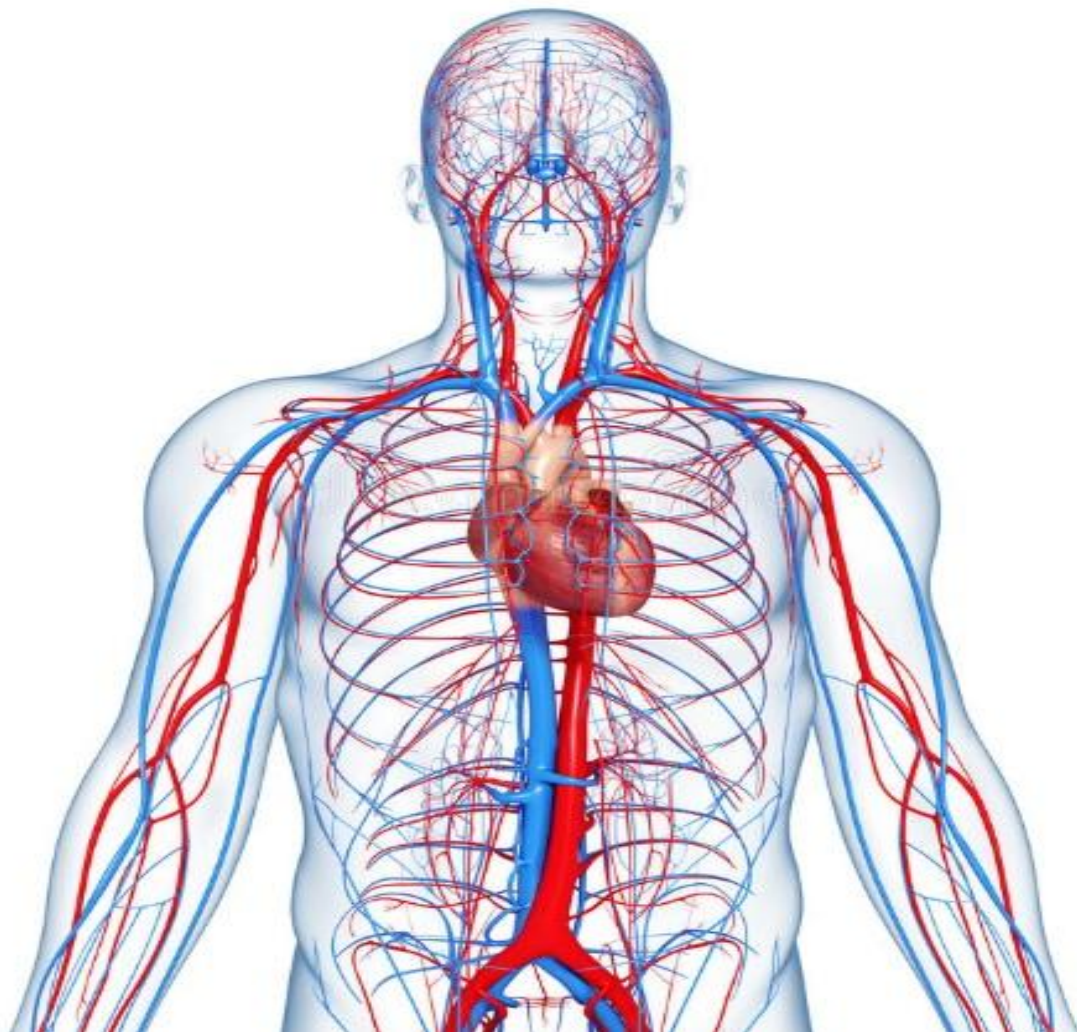
Macroprocesso – Distribuição e Logística (VOETUR)

Contratada: Voetur Cargas e Encomendas Ltda.

Valor Contratado: R\$ 246.531.097,88.

INSTRUMENTOS ANALISADOS:

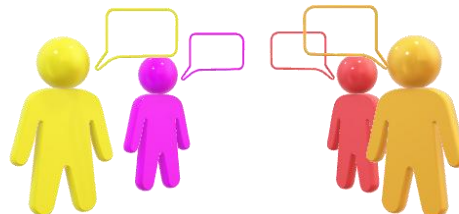
- Acórdão Grupo I – Classe VII – Plenário TC 000.525/2018-9;
- Nota Técnica nº 40, de dezembro de 2017, do Instituto de Pesquisa Aplicada-IPEA;
- Despacho de 25/01/2018 - SEI 25000.166420/2019-05 (SEI 2260466);



Brasília/DF, março de 2021

Introdução

A modelagem de identificação das possíveis ocorrências de circunstâncias e/ou mudanças (riscos), acerca do macroprocesso de Distribuição/Logística, proposto e aceito pelo grupo foi baseado na análise de documentos gerenciais alinhados aos objetivos organizacionais do Ministério da Saúde, engajando as partes envolvidas nos processos e atividades dentro das percepções inerentes e residuais dos eventos, como por exemplo:



- O que pode dar errado?
- Como e onde podemos falhar?
- Em que somos vulneráveis?
- Quais ativos devemos proteger, no Ministério da Saúde?
- Como sabemos se nossos objetivos (PNS/PAS) foram alcançados?
- Onde alocamos mais recursos financeiros, orçamentário, humano, materiais, etc?
- Quais atividades são mais complexas e merecem maior atenção?
- Quais são nossas maiores exposições aos riscos de integridade?
- Quais decisões nossas requerem mais atenção, análise e cuidado?

MAPA DE RISCOS E CONTROLES – DISTRIBUIÇÃO	
Atividade relevante: Entrega, recebimento, conferência, armazenamento, inspeção, separação, expedição, transporte, faturamento e administração.	
Objeto: Contratação de serviços contínuos de transporte e armazenagem de Insumos Críticos de Saúde (ICS)	
Eventos (Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias – incidente e/ou acidente)	Observações/Controle Interno Sugerido/proposta/Ponto de Vista/Avaliação e Análise
#1 – Superfaturamento na contratação – valor acima do mercado. Jogo de planilha – não considerar a forma modal dinâmica e diversificada do MS, do volume transportado (carga cúbica) bem como utilização da métrica de forma equivocada (não mede a melhor proposta do certame), sem dar peso maior aos fluxos modais mais frequentes como São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília.	“jogo de planilha”, ocorre quando se permite que a licitante cote preços altos para os itens mais
#2 – Julgamento das propostas – parcialidade, inconsistência métrica, objetivo desfocado, distorção na classificação.	
#3 – Levantamento histórico da demanda a ser contratada – fragilidade nos dados históricos e perda de informação.	
#4 – Magnitude e a especificidade do objeto – restringir a competitividade e prejudicar a	

MAPA DE RISCOS E CONTROLES – DISTRIBUIÇÃO	
Atividade relevante: Entrega, recebimento, conferência, armazenamento, inspeção, separação, expedição, transporte, faturamento e administração.	
Objeto: Contratação de serviços contínuos de transporte e armazenagem de Insumos Críticos de Saúde (ICS)	
Eventos (Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias – incidente e/ou acidente)	Observações/Controle Interno Sugerido/proposta/Ponto de Vista/Avaliação e Análise
economicidade.	
#5 – Qualificação técnica – insuficiência/negligência de método de avaliação e priorização de documentação técnica necessária para qualificação das licitantes (índices finais dos modais rodoviário e aéreo).	Vera Magalhães: "Falta de licenças e autorizações necessárias para garantia técnica operacional (transportes emergenciais, acondicionamento, preservação)"
#6 – Contratação de seguro – alto custo inviabilizando o pagamento do prêmio (relação custo x benefício desequilibrada).	
#7 – Conjunto de operações (TR) – não contemplar todas as operações essenciais para operacionalização do objeto (recepção, estocagem, expedição e controles).	
#8 – Infraestrutura logística – não possuir capacidade de armazenar e distribuir os ICS. Guarda/armazenagem dos ICS – implicação de perdas e deterioração.	
#9 – Localização estratégica – não observar de forma estratégica, tática e operacional a localização ideal do CD e/ou possuir mais de um local.	
#10 – Aderência a diretrizes e normas legais – não observar os regramentos acerca do negócio do MS e do objeto a ser contratado (regramentos sanitários, licitatórios, etc). #17 – Processo licitatório – não observância aos ditames e regramentos, bem como as técnicas de pesquisa de preço e construção do Termo de Referência (prazos legais, precificações, qualificação, quantificação, jogo de planilha, volumetria, critério de julgamento, inexequibilidade, etc).	
#11 – Software para o controle – não apresentar uma solução informatizada ou ela não ser operante e segura.	
#12 – Centralização das operações – vulnerabilidade centralizando a operação em um único operador logístico, um único local.	
#13 – Quarteirização e subcontratação – não observância à capacidade técnica das empresas e parceiros logísticos.	
#14 – Operação de Programas (PPA/PNS) do MS – incapacidade de operacionalizar determinados Programas com montagem, armazenagem, acondicionamento, câmara fria (kit calamidade, kit laboratoriais, sangue, AIDS, vacinas).	
#15 - Requisitos técnicos indispensáveis à contratação – não observar as exigências técnicas (licenças e autorizações) necessárias para garantia técnica operacional (estudos técnicos, regra matemática para aferição de preço, transportes emergenciais,	Aprimorar o próximo TR

MAPA DE RISCOS E CONTROLES – DISTRIBUIÇÃO	
Atividade relevante: Entrega, recebimento, conferência, armazenamento, inspeção, separação, expedição, transporte, faturamento e administração.	
Objeto: Contratação de serviços contínuos de transporte e armazenagem de Insumos Críticos de Saúde (ICS)	
Eventos (Ocorrência ou mudança em um conjunto específico de circunstâncias – incidente e/ou acidente)	Observações/Controle Interno Sugerido/proposta/Ponto de Vista/Avaliação e Análise
acondicionamento, preservação).	
#16 – Acompanhamento e monitoramento do desempenho do objeto contratado – inexistência de metodologia no acompanhamento e monitoramento dos indicadores de desempenho técnico, econômico e valor público (resultado).	
#17 – Estudo de viabilidade técnica e econômica – não ter estudo técnico e econômico realizado por instituição externa e não vinculada ao MS, como o realizado pelo IPEA (avaliação sobre volumetria, tipo modal, volumetria por estados, aeroportos com internação, valores \$ das mercadorias, input e output dos ICS fornecedores x estados, avaliação do melhor estado/local natural, custo de operação do CD inbound e outbound, custo de transferência do estoque, operação de transferência, operar com um ou mais DCs.	

“A identificação de riscos não é uma ciência exata. É mais uma arte, uma técnica, que vai sendo aprimorada com o tempo e iterações sucessivas. À medida que o projeto avança ou se desenvolvem, novas rodadas de identificação podem e devem ser conduzidas.”. Por isso é importante olhar para pontos como:

- Planejamento estratégico, tático e operacional;
- Documentos diversos;
- Especificações e resultados pretendidos;
- Cronograma de execução (físico e financeiro);
- Normas, leis e regulamentos;
- Notícias e informes públicos;
- Livros, artigos e material de pesquisa;
- Registros históricos;
- Projeto, planos e ações



Reconhecendo as incertezas que podem comprometer o alcance dos objetivos organizacionais, acerca do ambiente do Ministério da Saúde, o trabalho de identificação dos riscos do

macroprocesso de Distribuição/Logística (acima) foi baseado em dados históricos e propõe controles internos (respostas) para apoio a tomada de decisão visando a melhoria contínua.

Conclusão

A proposta é que, acerca do processo e/ou projeto, o grupo tenha materiais ricos na identificação dos riscos e, principalmente, implemente um Plano de Comunicação e Ação de Respostas, que seja capaz de dar segurança processual e vantagem competitiva no alcance dos objetivos do PPA e PNS.

Por fim, recomenda-se o uso sistemático das informações apresentadas, pontos de controle programados, visitas técnicas periódicas ao Centro de Distribuição (CD), com monitoramento dos indicadores de qualidade previstos em contrato, bem como implementar um Plano de Gestão de Riscos.

Equipe:

(É SÓ UMA PROPOSTA)

Anexo 1 – Sistemática de acompanhamento e monitoramento do plano de resposta aos riscos e comunicação.

Utilizar o Ágatha e o Redmine