



**SOLUÇÕES PARA OTIMIZAÇÃO DO TEMPO
DECORRENTE NO PROCESSO DE COMPRAS DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**

SOLUÇÕES PARA OTIMIZAÇÃO DO TEMPO DECORRENTE NO PROCESSO DE COMPRAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

Relatório Técnico apresentado pelo mestrando Edir de Jesus Borges Pinto ao Mestrado Profissional em Administração Pública em rede, sob orientação do docente Prof. Dr. Willer Luciano de Carvalho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

RESUMO.....	1
CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PESQUISA.....	2
PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA	3
DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	4
OBJETIVOS DA PROPOSTA.....	6
OBJETIVO GERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE.....	7
PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	15
RECOMENDAÇÕES PROPOSTAS.....	15
Cadastro de requisição.....	15
Cotação de preços no painel de preços	16
Planilha preços.....	17
Assinatura da Ata de Registro de Preços (ARP)	17
Sessão Pública do Pregão Eletrônico	18
Recomendações Gerais.....	19
RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA	20
REFERÊNCIAS	21

RESUMO

Dentre as exigências impostas pela gestão pública no gerenciamento das compras públicas, observa-se a necessidade de implementar ações para alcançar a eficiência e celeridade nos procedimentos administrativos, e como consequência a obtenção da melhoria contínua dos serviços prestados. Neste sentido, o estudo objetiva-se construir uma estrutura de otimização, por meio da metodologia *Lean Six Sigma*, para reduzir o tempo do processo de compras de materiais de consumo, entre o período que compreende a solicitação pelas unidades requisitantes e a assinatura do instrumento de contrato, no âmbito da Universidade Federal de Goiás. Para o desenvolvimento do estudo é proposto para análise e sugestões de melhorias, a abordagem *Lean Six Sigma* com aplicação da estrutura DMAIC - *Define, Measure, Analyze, Improve and Control* (Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar). Nessa metodologia, são relacionadas ferramentas específicas em cada etapa dos procedimentos metodológicos, incluindo o mapeamento de fluxo de valor atual e futuro, métricas de duração de execução de cada etapa do processo de compras, e a etapa para implantação de melhorias e controle. Finalmente, o estudo apontou que a metodologia *Lean Six Sigma*, a qual viabilizou a priorização e eliminação das causas de ineficiências do processo de compras pública, pode auxiliar na redução do *lead time* do ciclo atual dos processos de compras e na otimização do valor agregado no processo.

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PESQUISA

A Universidade Federal de Goiás (UFG) é o lócus deste estudo. A Instituição é uma autarquia federal da administração indireta, que exerce suas atividades no âmbito da educação superior, sendo uma instituição pública federal com autonomia administrativa e financeira, vinculada ao Ministério do Educação.

A Diretoria de Compras (DCOM), parte integrante da arquitetura organizacional e de gestão administrativa do UFG, é o órgão que recebe as diversas demandas que movimentam as atividades das diversas unidades que compõem a UFG. A DCOM é órgão administrativo que, devido sua finalidade organizacional e as demandas crescentes das unidades, enfrenta constantemente pressões para realizar entregas mais rápidas e com custos reduzidos.

A principal missão da Diretoria de Compras é oferecer suporte logístico as Unidades/Órgãos do UFG. Este Setor é responsável por conduzir o processo de compras, importações, contratos e cobrança. A gestão de compras é condição essencial para a administração de materiais e patrimônios, pois garante o fornecimento necessário para atender as necessidades das Unidades/Órgãos em bens de consumo, bens patrimoniais e contratação de serviços, excluindo obras, serviços de engenharia e terceirização.

Diante desta realidade, a DCOM proporcionou este estudo para encontrar soluções para a redução de tempo despendido no processo de compras de materiais de consumo, desde a solicitação pelas unidades requisitantes até a entrega definitiva ao destinatário requisitante.

Esta pesquisa possibilitou identificar possíveis gargalos e oportunidades de melhoria possibilitando uma gestão eficiente dos recursos e contribuindo para o alcance dos objetivos propostos neste Estudo.

As compras são realizadas principalmente por intermédio das licitações, especialmente na modalidade de Pregão, tanto eletrônico quanto presencial. Além disso, também são efetuadas aquisições por meio de dispensa de Licitação ou inexigibilidade, em conformidade com a legislação de Licitações e Contratos e suas correlatas.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

No contexto do processo de compras públicas via pregão eletrônico, diversos são os interessados que se inserem nesse ecossistema, incluindo fornecedores, unidades acadêmicas e administrativas, servidores técnicos-administrativo e docentes, discentes, população em geral. Os beneficiários do resultado dos processos de compras públicas são os maiores interessados.

Os interessados podem ser assim definidos:

Supplier - fornecedores são aqueles que vendem os bens e serviços para o serviço público. Estes também auxiliam nas especificações técnicas e cotações de preços para formar o termo de referência do processo de compras;

Customer - Clientes internos e externos, incluem:

- Unidades acadêmicas - solicitam os materiais para aquisição para realizações de atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Unidades administrativas - solicitam materiais para possibilitar a realização das operações administrativas para dar suporte às atividades-fim da instituição.
- Discentes do curso de graduação e pós-graduação e em atividades de pesquisas são os maiores interessados pelos resultados das compras públicas.
- Público externo - são os beneficiários pelo resultado do processo de compras devido às ações de extensão voltados para o atendimento ao público, em diversas áreas.

O Setor de Compras sendo o responsável pela condução das compras públicas serão beneficiados pelas recomendações de otimização e eficiência de todas as etapas do processo de compras, através de uma estrutura de otimização do método *Lean Six Sigma*.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Ao longo do tempo, com a modernização tecnológica do sistema de compras e as constantes mudanças nas legislações e normas, os processos de compras públicas adquiriram crescente complexidade, afetando diretamente a eficiência e o interesse público. A abrangência e impacto dos compras exigiram o cumprimento dos requisitos da sustentabilidade, da política social e de outras iniciativas das políticas públicas, tudo isto com a finalidade de assegurar a consecução dos objetivos governamentais e eficiência administrativa da instituição (Costa & Terra, 2019; Costa et al., 2019)

O processo de compras do UFG é composto de várias etapas que, no decorrer do movimento processual, tramitam cronologicamente as seguintes atividades e fluxos: solicitações, autorizações, informações, estudo técnico do objeto, orientações normativas, cotoção de preços, planilhas de preços, cálculos e estimativas de consumo para subsidiar as solicitações, despachos, pareceres, ata da sessão pública, ata de homologação, resultados de fornecedores, termo de adjudicação, contratos, entre outras atividades, de forma a compor os procedimentos necessários para instrução e execução do processo de compras.

Para alcançar seus objetivos institucionais, a Universidade Federal de Goiás (UFG) enfrenta uma série de ineficiências em seus processos de compras, que resultam em incertezas e riscos contratuais. Cada um destes problemas tem o potencial de afetar adversamente a eficiência da gestão de compras.

Contudo, a condução dos procedimentos do processo de compras, numa perspectiva processual de ponta-a-ponta, revela falhas no desempenho, especialmente no que diz respeito ao tempo necessário para sua conclusão. Estes atrasos impactam no funcionamento de todas as atividades realizadas na Instituição. As consequências não se restringem apenas ao âmbito interno, pois também afetam diretamente o interesse público, podendo resultar em interrupção parcial ou total das atividades da instituição. Este cenário é particularmente desafiador para as unidades acadêmicas das Ciências do Saúde, Ciências Exatas e Tecnologia, Ciências Biológicas, Ciências Animais, Ciências Linguística, Letras e Artes e outros que desenvolvem atividades de extensão vinculadas aos cursos, oferecendo amplo atendimento ao público externo.

A partir deste contexto de gestão pública e como objeto deste estudo, torna-se necessário conhecer e analisar as causas decorrentes das falhas, uma vez que influenciam no desempenho

geral do processo de compras, ocasionando o aumento no tempo para concluir o processo de compras, no fluxo que abrangem desde a requisição pelas unidades acadêmicas até o assinatura do termo de contratação pública.

As falhas nos processos de compras públicas do UFG têm impactos abrangentes que afetam todos os atores envolvidos e os resultados gerados. A demora na conclusão do processo de compras com a consequente entrega tardia de materiais, compromete a capacidade de atender as necessidades de forma tempestiva, resultando não apenas em desperdício de recursos públicos, mas também prejudicando o planejamento orçamentário da Unidade Acadêmica. Além disso, estes atrasos podem levar à interrupção temporária ou total dos atividades de pesquisa, ensino e administração, causando o descontinuidade de atividades essenciais.

Adicionalmente, a demora no processo de compras pode levar o devolução dos saldos orçamentários não empenhados, conforme Decreto Nº 10.426, de 16/07/2020, devido à sua não utilização em virtude da demora no processo de compras (Brasil, 2020). Esta situação compromete a alocação eficaz dos créditos orçamentários para o exercício financeiro subsequente, podendo resultar na impossibilidade de atender às demandas de interesse público.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

OBJETIVO GERAL

Este estudo tem como objetivo geral: construir uma estrutura de otimização, por meio da abordagem da metodologia *Lean Six Sigma*, para reduzir o tempo decorrente dos processos de compras que compreende desde a solicitação pelas unidades requisitantes até a assinatura do instrumento contratual no âmbito da Universidade Federal de Goiás.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

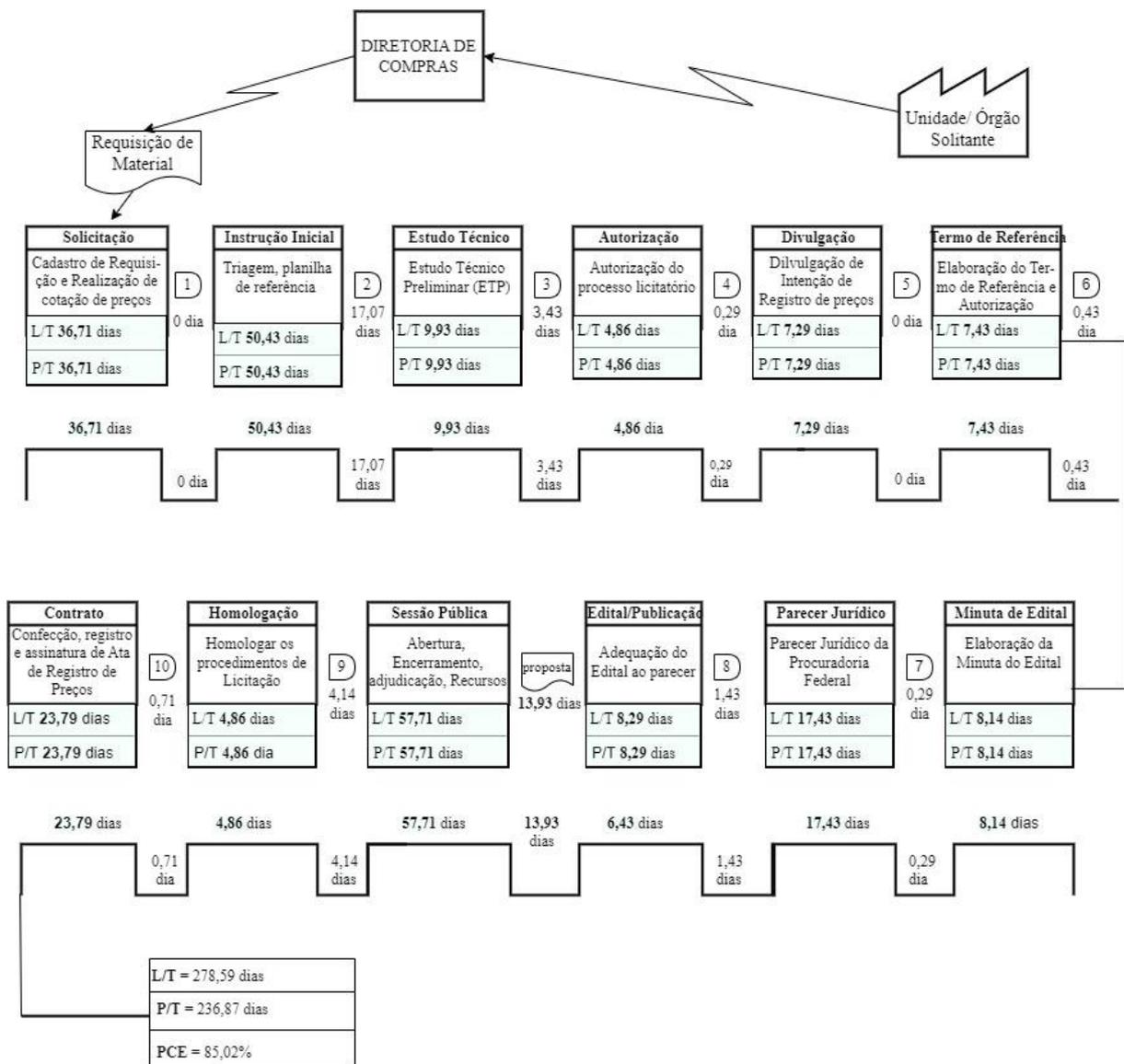
Para alcançar o objetivo geral, esta pesquisa terá como objetivos específicos:

- a) Desenvolver ciclo de comunicação para sensibilizar as partes interessadas para a transição do processo de compras governamentais em uma estrutura otimizada, promovendo uma cultura de melhoria contínua no âmbito do setor de compras da UFG.
- b) Propor recomendações específicas para aprimorar a eficiência e eficácia dos processos de compras da Universidade Federal de Goiás com base nas abordagens metodológicas aplicadas nesta investigação.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A representação do MFV - Estado Atual possibilitou a demonstração e análise de forma global das atividades envolvidas no fluxo do ambiente administrativo do processo de compras governamentais (Tegner *et al.*, 2016). O MFV ilustra o processo de compras governamentais no estágio atual, conforme estrutura disposta no fluxograma, conforme Figura 01 a seguir:

Figura 01- Mapa do fluxo de valor do estado atual



Fonte: Autor, 2024.

Na representação gráfica do MFV do Estado Atual, constante na figura 1, foi atribuído a média da duração da execução em cada etapa dos 14 processos de compras para o cálculo da execução total dos fluxos do processo (L/T – *Lead Time*). Entretanto, a fim de possibilitar a visão global do processo de compras foram informados no mapeamento: a quantidade de dias em cada grupo de atividade do processo (P/T – *Process Time*); a eficiência do processo (PCE – *Process Cicly Efficiency*), expresso em números percentuais; o tempo de espera (D – *Delay*) ocorrido no *hand off* entre os subprocessos.

O *Lead Time* (Tempo de Execução), representado pela quantidade total de dias desde o pedido das unidades/órgãos da UFG até a assinatura do termo contratual do processo de compras, foi calculado em 278,59 dias. Esse resultado indica o estado atual referente ao tempo total necessário para que o processo de compras públicas seja concluído. A análise do *Lead Time* permite identificar oportunidades de redução de tempo e otimização do processo, visando maior agilidade e eficiência.

O *Process Time* (Tempo de Processamento), que representa a quantidade de dias em cada grupo de atividade do processo de compras, foi calculado em 250,80 dias. Esse valor resulta do tempo total despendido em todas as etapas específicas do processo. A análise do *Process Time* permite identificar gargalos e áreas do processo que demandam mais tempo, possibilitando a implementação de melhorias para reduzir o tempo total de execução.

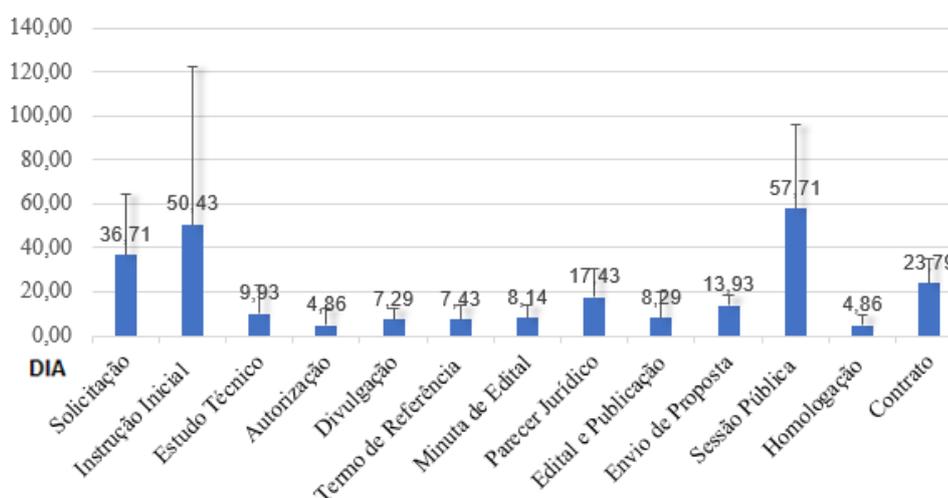
A *Process Cycle Efficiency* (Eficiência do Ciclo do Processo), expressa em percentuais, foi calculada em 85,02%. Esse indicador demonstra o desempenho do fluxo produtivo do processo de compras em relação ao tempo total disponível. O indicador revela que 85,02% do tempo total é dedicado a atividades que agregam valor ao processo, enquanto o restante é utilizado em atividades que não agregam valor, mas que ainda assim são necessárias e passíveis de otimização. Por outro lado, outra parte restante desse tempo disponível é desperdiçado em atividades que não agregam valor diretamente para o resultado final do processo, e por isso, devem ser eliminados. A análise da Eficiência do Processo permite mensurar a capacidade produtiva do processo de compras na utilização do tempo disponível.

O *Delay* (Tempo de Espera), representado pelo tempo de atraso ocorrido no *hand off* (transferência de responsabilidade) entre os subprocessos, foi calculado em 27,79 dias. Este valor indica o tempo total de demora entre as etapas do processo de compras, o que pode resultar em atrasos e impactar no tempo total de execução do processo. Além disso, há um tempo médio

de espera de 13,93 dias relativo ao prazo de publicação de edital de licitação. Embora essa atividade não gere valor agregado ao resultado final, é imprescindível manter regularmente esse prazo para garantir conformidade com os procedimentos legais e assegurar transparência e equidade nos processos de compras governamentais.

Segue a representação gráfica para avaliação e compreensão da tendência central e dispersão dos dados sistematizado no Mapa do Fluxo de Valor do Estado Atual (Gráfico 01):

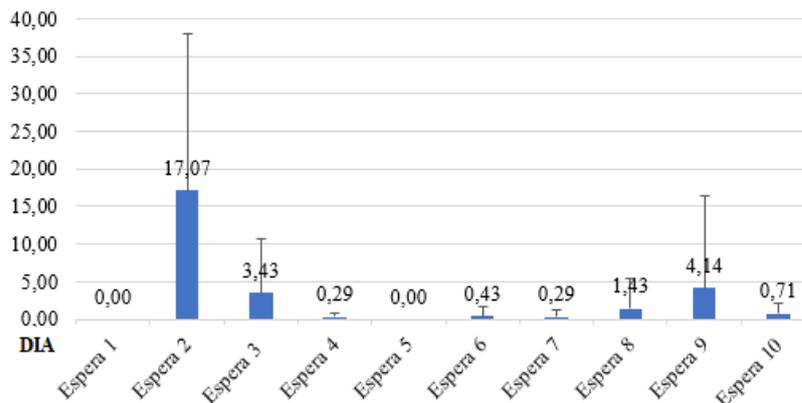
Gráfico 01- Média e desvio-padrão dos Subprocessos



Fonte: Autor, 2024. Nota: unidade de medida expressa em dias

A representação gráfica das séries temporais tem por finalidade representar os resultados obtidos, permitindo obter análises sobre a evolução do fenômeno ou obter informações sobre como se relacionam os dados da série. Portanto, a representação do Gráfico 01 evidenciou que quatro subprocessos apresentaram oportunidades de melhorias, a saber: Solicitação; Instrução inicial; Sessão pública; e Contrato.

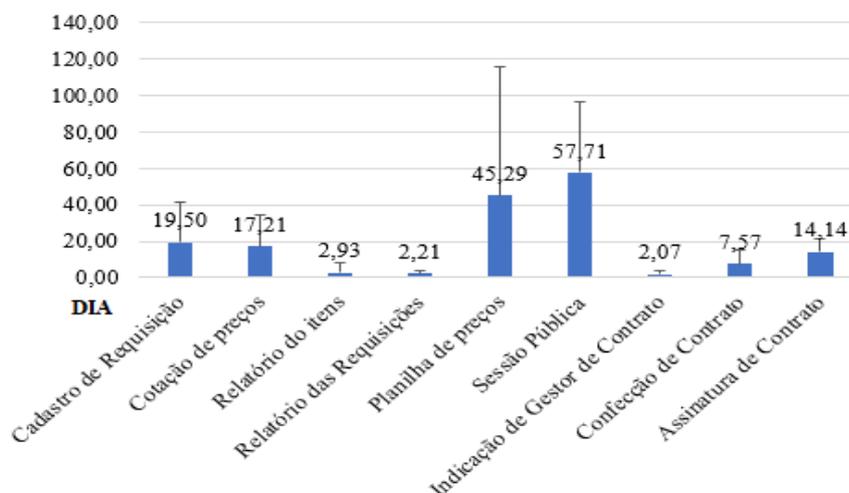
Na sequência dos procedimentos metodológicos, é necessário a demonstração da representação gráfica dos fluxos “Espera” ocorridos entre os subprocessos, para que se possa compreender o fluxo de valor de forma global, conforme dos dados constantes no Mapa do Fluxo de Valor do Estado Atual (Figura 1):

Gráfico 02- Média e desvio-padrão do fluxo "Espera"

Fonte: Autor, 2024. Nota: unidade de medida expressa em dias

A literatura não fornece uma estimativa de parâmetro que expresse ganho de eficiência no processo. No entanto, qualquer valor superior a zero indica valor agregado. Assim, com a eliminação total do fluxo “Espera” obtém-se um ganho de 27,79 dias no *Lead Time* do processo.

Foram identificadas quatro oportunidades de melhorias no processo com base no Gráfico 1, que mostra a média e desvio-padrão dos subprocessos. Neste contexto, inicialmente, foi realizado o detalhamento dos subprocessos para a elaboração de gráfico detalhado de cada atividade do subprocesso. A representação dessas métricas, considerando o tempo necessário para a execução para a execução dos procedimentos em cada etapa do subprocesso, é apresentada no Gráfico 03 a seguir:

Gráfico 03 - Atividades de subprocessos para melhoria

Fonte: Autor, 2024. Nota: unidade de medida expressa em dias

Após uma análise minuciosa, foram identificadas cinco atividades com oportunidades de melhorias no processo. Estas atividades incluem, o cadastro de requisição, a cotação de preços, a planilha de preços, a sessão pública (procedimentos externos do pregão eletrônico) e a assinatura do contrato, pois essas atividades destacaram-se devido à disparidade entre os valores médio e os desvios-padrão, indicando importante variação na execução desses processos (Tegner *et al.*, 2016).

Na Tabela 1, observam-se os valores de frequências separados por intervalos de classe de 20 dias. Com base nestes intervalos, observa-se a percentagem acumulada e o número de ocorrências dentro destes intervalos de classe referentes aos 4 subprocessos descritos a seguir:

Tabela 1 - Classe e frequência do tempo de duração dos subprocessos

INTERVALO DE CLASSE (dias)	FREQUÊNCIA							
	REQUISIÇÃO	FRi (a)	INSTR. INICIAL	FRi (a)	SESSÃO PÚBLICA	FRi (a)	CONTRATO	FRi (a)
10-30	7	50,00%	6	42,86%	3	21,43%	11	78,57%
31-50	4	78,57%	5	78,57%	4	50,00%	3	100,00%
51-70	1	85,71%	2	92,86%	2	64,29%	0	100,00%
71-90	1	92,85%	0	92,86%	4	92,86%	0	100,00%
91-110	1	100,00%	0	92,86%	0	92,86%	0	100,00%
111-130	0	100,00%	0	92,86%	0	92,86%	0	100,00%
131-150	0	100,00%	0	92,86%	0	92,86%	0	100,00%
151-170	0	100,00%	0	92,86%	0	92,86%	0	100,00%
171-190	0	100,00%	0	92,86%	1	100,00%	0	100,00%
190 – 300	0	100,00%	1	100,00%	0	100,00%	0	100,00%

Legenda: a) FRi – Frequência Relativa Acumulada é o resultado percentual da soma das frequências absolutas relativas do intervalo de classe atual com o intervalo de classe anterior.

Fonte: Autor, 2024.

Observou-se que a maioria dos subprocessos analisados tem em média uma duração entre 10 e 70 dias, sugerindo que esse intervalo é comum e representa a média de tempo necessário para conduzir as etapas do processo de compras. Considerando-se os intervalos de tempo de execução dos processos de compras em relação aos quatro subprocessos distintos, observa-se uma distribuição variada de ocorrências.

No que diz respeito aos intervalos de classe entre 10 e 30 dias, constatou-se ocorrências de 7, 6 e 11 nos subprocessos solicitação, instrução inicial e contrato, respectivamente. Esse

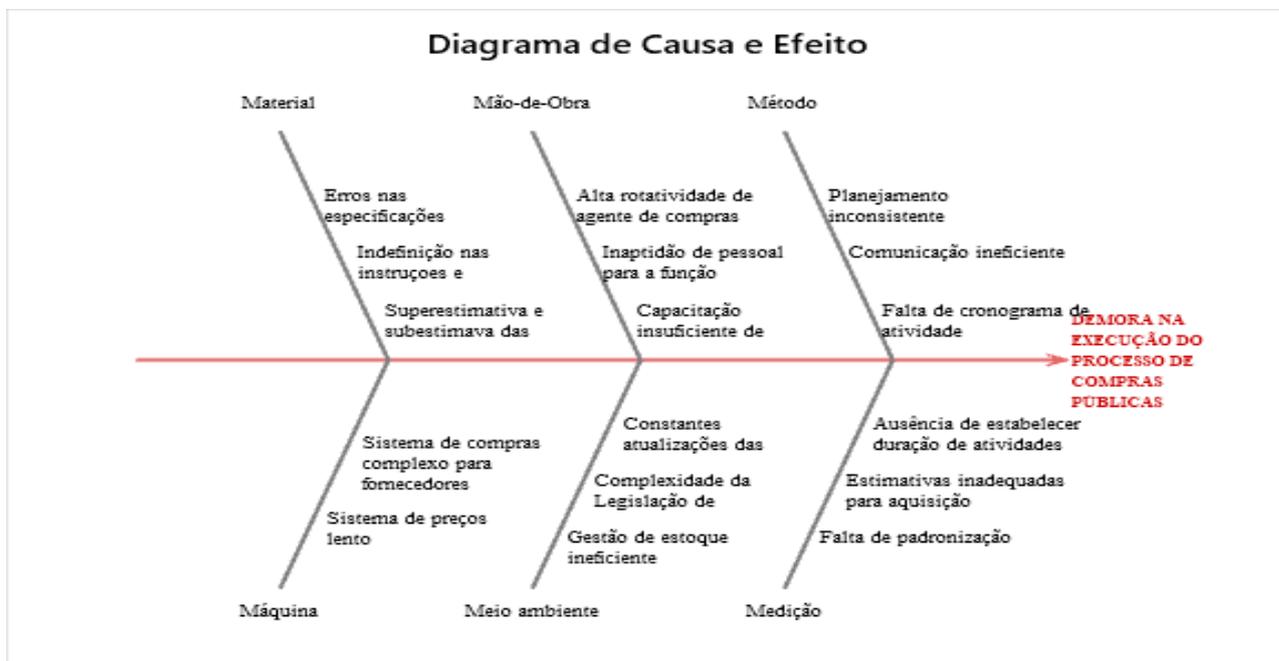
resultado sugere a existência de fatores que tornaram o processo mais ágeis ou menos complexos. Em contrapartida, o subprocesso sessão pública teve 3 ocorrências, indicando procedimentos potencialmente mais complexos ou com maior nível de dificuldade para sua execução. Notavelmente, não foram identificados procedimentos com duração entre 111 e 170 dias. Destaca-se a ocorrência de 02 subprocessos extensos, que geram instabilidade de forma global, especialmente nas etapas de instrução inicial e sessão pública.

DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITOS

Como parte integrante da metodologia relativa à etapa analisar, foi elaborado o diagrama de causa e efeito com o objetivo de identificar as principais causas raízes que contribuem para a demora na execução do processo de compras de materiais de consumo, desde a solicitação pelas unidades requisitantes até a assinatura do instrumento de contrato pela administração e fornecedores, no âmbito da UFG.

As principais causas do problema de pesquisa são apresentadas no diagrama, de acordo com a Figura 2 a seguir:

Figura 2 - Diagrama de causa e efeito



Fonte: Minitab (2024).

Após levantar as prováveis causas para o problema, analisando o objetivo geral definido para esta pesquisa, que é construir uma estrutura de otimização para reduzir o tempo decorrente dos processos de compras que compreende desde a solicitação pelas unidades requisitantes até a assinatura do instrumento contratual no âmbito da UFG, observou-se que algumas causas prováveis identificadas no Diagrama de Causa e Efeito estão relacionadas a variáveis do ambiente externo, o que está além do controle deste estudo, conforme consta no Quadro 1. Esta metodologia inclui atividades ou fluxo do processo de compras que podem ser modificados com base nas sugestões de melhorias deste estudo, seja por inclusão, exclusão ou alteração.

Quadro 1 - Causas prováveis

CATEGORIAS	CAUSAS PROVÁVEIS
Método	A ausência de planejamento estruturante pode levar a falhas no processo de compras governamentais, tais como compras com quantidades subestimadas ou superestimadas, duplicidade de compras para itens similares resultando retrabalho e atrasos.
	A indefinição de cronogramas anuais para os programas de contratações dificulta o planejamento adequado das compras governamentais, afetando a previsibilidade e a capacidade de concluir o processo de compras dentro do prazo necessário.
	A comunicação ineficiente com as unidades solicitantes e fornecedores pode levar a equívocos de instruções, mal interpretação das necessidades gerando demora na detecção de problemas e insatisfação geral.
Meio Ambiente	A legislação e regulamentos correlatos são rígidos dificultando a simplificação e agilidade do processo de compras, tornando-o mais demorado e burocrático.
	A demora na assinatura e aprovações por parte da administração superior da instituição nos procedimentos das compras governamentais nos processos resulta em atrasos na conclusão do processo, e conseqüentemente, demora na entrega de produtos e serviços.
	Constantes atualizações da Legislação aumentando a complexidade dos procedimentos e inflexibilidade nos processos de compras públicas.
Medição	A falta de padronização dos procedimentos em várias etapas do processo de compras pode levar a inconsistências, erros e retrabalhos, dificultando a eficiência e qualidade nas aquisições.
	A ausência de estabelecimento de índices ou métricas para as atividades rotineiras pode dificultar o controle das metas e planejamento das compras governamentais.
	Solicitação com estimativas inadequadas do quantitativo de materiais necessários para o almoxarifado podem resultar em ruptura no abastecimento da instituição ou desperdícios de

	materiais pelo excesso de estoque, o que pode afetar o andamento das compras e o atendimento das demandas.
Material	Orientações e instruções incompletas e truncadas levando a atendimento de demandas em desacordo com as unidades solicitantes dificultando o processo de aquisição e aumentando a possibilidade de erros na entrega dos materiais.
	Incorreção nas especificações e estimativa de preços dos materiais a serem adquiridos resultando em aquisições inadequadas, preços superestimados, e conseqüentemente cancelamento do item na licitação, afetando a eficiência e otimizada aplicação dos recursos públicos.
	A superestimação conduz a processos mais lentos, pois aumenta o número de fornecedores e a complexidade do certame. Por outro lado, a subestimação pode causar interrupções nos suprimentos das unidades, prejudicando suas atividades principais.
Mão-de-Obra	A alta rotatividade dos agentes de compras pode levar a interrupção no conhecimento e nas práticas estabelecidas para a instrução correta do processo de compras, afetando a continuidade e a eficiência do processo de compras governamentais.
	A inaptidão dos servidores para atuarem na equipe de compras podem resultar em inabilidade na condução dos procedimentos de compras, dificuldade para assimilação de conhecimento técnico e aplicação prática, resultando em equívocos nas informações, fluxos e incorreção nas instruções do processo de compras.
	Capacitação insuficiente da equipe de compras pode levar a instruções e orientações equivocadas para a unidades solicitantes e fornecedores, bem como falta de aplicação das boas práticas procedimentais e pouca habilidade para lidar com as complexidades do sistema de compras governamentais, prologando a duração da execução do processo de compras.
Máquina	Insuficiente recurso de informática, seja <i>hardware</i> e <i>software</i> , podem dificultar a realização das atividades relacionadas às compras governamentais, afetando a eficiência e a qualidade do processo.
	A complexidade do sistema de compras pode criar obstáculos para as empresas cumprirem todas as exigências legais impostas, dificultando a participação justa e isonômico no processo de compras.
	A instabilidade e lentidão no sistema de preços do governo federal pode resultar em atrasos nas etapas de instrução do processo de compras e na tomada de decisões.

Fonte: Autor, 2024.

Destaca-se que a aplicação do diagrama de causa e efeito possibilitou a identificação das causas prováveis dos problemas enfrentados nos processos de compras governamentais, viabilizando a elaboração de soluções e propostas de melhoria. A relevância dessa análise reside

no propósito de compreender as causas avaliadas e desenvolver métodos para correção nos processos de compras públicas (De Oliveira *et al.*, 2022; Schneider *et al.*, 2020).

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção emergiu-se de resposta encontradas e analisadas com o uso do método da estrutura DMAIC utilizada ao longo desta pesquisa com uma abordagem abrangente para a padronização e melhoria dos processos organizacionais de compras públicas. O método DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar) ofereceu uma estrutura sólida para identificar, analisar e solucionar problemas, bem como fornece diretrizes claras para a execução consistente das tarefas. Assim, sugere-se a adoção de recomendações baseadas na integração dos resultados obtidos neste estudo, a fim de estabelecer práticas operacionais padronizadas e eficazes em toda a organização. Essas recomendações permitirão uma melhoria contínua dos processos, garantindo a qualidade e a eficiência das operações em longo prazo.

As recomendações propostas referem-se à intervenção para os subprocessos e procedimentos do processo de compras públicas priorizados para otimização. Observou-se que alguns subprocessos de compras não apresentaram variações que merecesse atenção. No entanto, o procedimento operacional padrão analisou a totalidade do processo de compras.

RECOMENDAÇÕES PROPOSTAS

Cadastro de requisição

A elaboração de planejamento anual para identificação das necessidades ao longo do ano deve ser separada por grupo de materiais, o que simplifica a consolidação das informações no Plano Anual de Contratação e agiliza o processo de solicitação de itens planejados.

A realização de uma análise das séries históricas de consumo dos anos anteriores evita tanto a superestimação quanto subestimação quando do levantamento das necessidades anuais. Isso garante a apresentação precisa das necessidades reais do órgão solicitante. O superdimensionamento das solicitações pode causar lentidão no processo devido ao crescente número de fornecedores, elevando a complexidade do procedimento. Durante a análise das séries históricas, é necessário proceder aos ajustes adequados, seja majorando percentualmente quantidade ou fazendo uma previsão estimada. Esses ajustes devem levar em consideração

situações como greves, feriados prolongados, férias acadêmicas, congressos e simpósios, ou seja, eventos que fogem a rotina do órgão solicitante.

Cotação de preços no painel de preços

A atividade de cotação de preços geralmente é realizada através no Sistema do Painel de Preços do Ministério da Economia, uma plataforma desenvolvida para disponibilizar de forma rápida dados e informações de compras públicas homologadas no Sistema de Compras do Governamentais do Governo Federal. Entretanto, sua operacionalização tem se mostrado ineficaz devido a questões técnicas que estão além do controle dos servidores que realizam a cotação. Baseados nos resultados da pesquisa, essa ineficácia é um dos motivos que causa a demora na realização da cotação de preços.

A Instrução Normatiza nº 73/2020 (IN 73/2020), que regula o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços, estabelece que outros critérios ou métodos podem ser empregados, desde que devidamente justificados nos autos pelo gestor responsável e aprovados pela autoridade competente (Brasil, 2020). Nesse sentido, o órgão solicitante tem a possibilidade de utilizar diferentes formas de cotação, pesquisa direta com o fornecedor, dados de pesquisa publicada em mídia especializada, sites eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que estejam atualizados no momento da pesquisa. Além de preços homologados de aquisições e contratações similares por outros entes públicos no Sistema de Compras Governamentais, contanto que seja justificada a ineficiência ou não operacionalidade da plataforma do Painel de Preços.

Ao adotar outras formas de pesquisa conforme estabelecido pela IN 73/2020, os procedimentos de cotação de preços serão agilizados, reduzindo o seu tempo de execução. Ademais, deverá ser realizado treinamentos para as equipes de planejamento de compras do órgão solicitante, essencialmente em relação às funcionalidades da operacionalização do painel de preços, e também, sobre a descrição e especificação corretas dos itens, a fim de evitar erros na cotação e, a necessidade de retrabalhos na confecção da planilha de preços.

Destaca-se a importância da contratação do Banco de Preços que é sistema inteligente de pesquisa de preços baseados em resultados de licitações homologadas. Este sistema é uma ferramenta de pesquisa de fácil operação que possibilita uma pesquisa mais ágil, além de auxiliar na definição dos valores estimados e máximos para contratação. Isso evita a ocorrência

de itens com preços superfaturados ou inexequíveis, além de contribuir para o aperfeiçoamento das especificações do objeto.

Planilha preços

Na etapa de elaboração de planilha de preços para instrução do processo de compras públicas, observou-se que ocorrem frequentes retrabalhos por erros nas informações, descrição inadequada de item, entre outros. Portanto, torna-se necessário sistematizar um *template* de planilha e o compartilhamento do arquivo elaborado no início do cadastro da requisição e da cotação de preços de forma a se evitar a perda de tempo em refazer um trabalho que foi feito no início do pedido.

Essa fase inicial das instruções do processo de compras pública tem impacto no resultado global do certame, pois especificações mal elaboradas e média de preços em desacordo com os preços praticados no mercado pode resultar em fracasso do item ou aquisição de produto com qualidade baixa ou duvidosa.

Assinatura da Ata de Registro de Preços (ARP)

A assinatura da Ata de Registro de Preço é realizada pela autoridade superior do órgão. Observou-se que há atrasos na assinatura da ARP, os quais ocorrem devido ao envolvimento frequente da Administração Superior em compromissos estratégicos da Instituição.

Entretanto, a Lei nº 9.784/1999 prevê o ato de delegação de competência. Este ato se materializa quando a autoridade superior, no contexto hierárquico do órgão, autoriza um gestor público subordinado a executar ações e a tomar decisões em seu nome. Diante da necessidade e o interesse público, é imperativo adaptar as funções dos gestores públicos no órgão responsável pelas contratações públicas, a fim de delegar com maior facilidade, visando a celeridade dos processos de compras sempre pressionados pelo tempo de sua conclusão.

Desse modo, ao transferir as responsabilidades para assinar as Atas de Registros de Preços para o Ordenador de Despesa (OD) do Órgão ou mesmo ao titular da Diretoria de Compras, dada sua proximidade com a gestão das compras governamentais, é possível reduzir o tempo para assinatura praticamente a zero.

Sessão Pública do Pregão Eletrônico

Os procedimentos específicos do Pregão Eletrônico desde a abertura da sessão pública de lances até o encerramento da fase externa e interna possuem ritos complexos e rígidos por conta da legislação pertinente em vigor, pois o direito administrativo preceitua que ao agente público é permitido fazer estritamente o que a legislação determina (Di Pietro, 2017).

As ações de melhorias são restritas a procedimentos, métodos de trabalho, conhecimento, experiência, segurança, atitude do pregoeiro e equipe de apoio na condução do certame, as quais podem resultar em tempo total de duração reduzido.

Ao pessoal envolvido nas atividades de compras é necessária atualização e capacitação periódica, pois a legislação que versa sobre as compras públicas é dinâmica e atualizada periodicamente, e ainda está sempre acompanhando dos acórdãos do Tribunal de Contas da União. Desse modo, evita-se a insegurança nas ações, retrabalho, equívocos nos atos do certame, desconhecimento e desatualização da legislação.

O pregoeiro e equipe de apoio poderão adotar as boas práticas que os nortearão no planejamento e organização durante o certame, resultando em maior celeridade, eficiência e segurança jurídica dos seus atos:

- realizar uma detida análise do edital, circunstanciando-se sobre o objeto a ser licitado em relação as suas particularidades, legislação específica, exigências editalícias, entre outras;
- elaborar arquivo com mensagens padrões para todas as fases da sessão pública a ser postada no chat;
- coordenar com a equipe de apoio para que a abertura dos pregões se dê pelas primeiras horas do início do expediente, de forma que, se possível, a fase de lances do pregão seja encerrada ainda no primeiro turno do dia;
- organizar com a equipe de apoio o agrupamento de itens sequenciais no termo de referência por grupo de material, de forma a otimizar a participação de fornecedor com aptidão para oferta de determinados itens;
- elaborar formulário de checklist dos procedimentos padrões a ser adotado durante o certame para conferência de todos os documentos e ações a serem realizadas durante e após a sessão pública.

É importante ressaltar que a adoção dessas boas práticas possibilita a redução da duração do processo de compras, bem como resulta em mitigar as deficiências existentes nos processos, como, lentidão, retrabalho, desperdícios, informações equivocadas e incompletas, trabalhos em duplicidades, deserção de itens, itens fracassados, dentre outras falhas que não agregam valor ao processo de compras, e por isso, devem ser eliminadas.

Recomendações Gerais

a) Relação entre Quantidade e Tempo de Duração do Processo de Compras:

Recomenda-se considerar a relação direta entre a quantidade de itens a serem adquiridos e o tempo necessário para concluir o processo de compras, especialmente no subprocesso de sessão pública, ao mesmo tempo ajustar os prazos e recursos de acordo com a complexidade e o volume das compras, garantindo assim a eficiência e a agilidade do processo.

b) Gestão de Inconformidades nos Processos Recebidos:

Em caso de identificação de inconformidades nos processos recebidos, é fundamental estabelecer um protocolo claro de comunicação com o órgão remetente. Recomenda-se uma abordagem proativa, comunicando ostensivamente as inconsistências observadas e estabelecendo prazos objetivos para a devolução e resolução das pendências. Isto contribuirá para evitar atrasos e garantir a conformidade dos processos, promovendo uma gestão eficaz e transparente das compras públicas.

c) Criação de Manual Interno para Subprocessos Críticos:

É aconselhável desenvolver um manual interno detalhado para os subprocessos críticos, especialmente direcionado às unidades solicitantes. Esse manual deve incluir orientações claras sobre métodos para a descrição de itens, procedimentos de cotação de preços e outras diretrizes relevantes. Isso auxiliará a padronizar e otimizar os processos, promovendo uma maior eficiência e transparência nas aquisições governamentais.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Responsável pela proposta: Servidor Técnico-Administrativo – Administrador Edir Borges

Data: a primeira fase será realizada na primeira semana de setembro de 2024. E a segunda fase será realizada na primeira semana de outubro de 2024.

REFERÊNCIAS

- Costa, C. C. de M., & Terra, A. C. P. (2019). Compras públicas: Para além da economicidade. *Sociedade Brasileira de Administração Pública*, 135.
- Costa, R. E., Hollnagel, H. C., & Bueno, R. L. P. (2019). Compras governamentais: Panorama atual e desafios. *Revista Científica Hermes*, 23, 51. <https://doi.org/10.21710/rch.v23i0.459>
- De Oliveira, V. R., Krause Berger, R. E., Daleprani, J. L., Dondoni, M., Pagel, M. C. M., & Carlini, N. S. (2022). Nova Lei De Licitações E Contratos Administrativos: Principais Mudanças. *Revista interdisciplinar da FARESE*, 2021(Info 1008), 98–103.
- Di Pietro, M. S. Z. (2017). Direito Administrativo. Em Forense (Org.), *Forense* (Número 1). Forense.
- Schneider, M. D., Vieira, A. C. P., Zilli, J. C., & Schutts, C. M. (2020). Diagrama de Causa-Efeito de Ishikawa: Estudo do Fluxo logístico em um Comércio de Materiais de Construção. *XV Mostra de Iniciação Científica do Programa de Pós-Graduação em Administração - UCS*, 13.
- Tegner, M. G., De Lima, P. N., Veit, D. R., & Corcini Neto, S. L. H. (2016). Lean office e BPM: proposição e aplicação de método para a redução de desperdícios em áreas administrativas. *Revista Produção Online*, 16(3), 1007–1032. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v16i3.2308>