



A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE COMPRAS E A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS E METODOLOGIAS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE UMA EMPRESA QUE ATUA SOB O REGIME JURÍDICO DE SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

Alexandra Souza

Mestre pelo Programa de Mestrado Profissional Em Gestão E Estratégia (MPGE-UFRJ), Rio de Janeiro. Email: alexayeshua@gmail.com Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-7687-0526>

Saulo Barbara de Oliveira

Pós-Doutor em Avaliação do Ciclo de Vida de Produto (de 2015 a 2017) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ/COPPE). Professor pelo Programa de Mestrado Profissional Em Gestão E Estratégia (MPGE-UFRJ), Rio de Janeiro. Email: saulobarabara@gmail.com Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-9424-5425>

RESUMO

Para otimizar a qualidade e a produtividade do setor de compras públicas, buscam-se vantagens como redução de custos dos produtos e serviços, mediante diversas exigências e controle de contratações. Com o objetivo de proporcionar melhorias que visem a eficiência e a eficácia na execução das atividades supracitadas, neste artigo, analisa-se a efetividade do processo de compras de uma empresa que atua sob o regime jurídico de sociedade de economia mista. Como metodologia, foram feitas uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo baseada em entrevistas semiestruturadas com as Diretorias de Administração, Jurídica, Planejamento, Licitações e Controle Interno e profissionais envolvidos no processo de compras da organização estudada, a fim de avaliar as suas etapas e, assim, sugerir alternativas para sua otimização. Desse modo, foi verificado o funcionamento atual do processo de compras, de acordo com todos os critérios e procedimentos que integram o fluxo e o planejamento das contratações, evidenciando-se a ineficácia, a desatualização e a lentidão das atividades, sendo constante o retrabalho de algumas etapas. A partir dos problemas identificados, foram propostas melhorias, para que sejam gerenciadas adequadamente todas as atividades, suas partes e suas inter-relações, analisando as lacunas existentes entre as diretrizes definidas nos regulamentos, contratos e demais normativas, para a efetiva definição de procedimentos, etapas e tarefas. Como perspectivas, esperam-se celeridade, esmero e rendimento funcional, levando em consideração o Princípio da Eficiência, buscando o melhor desempenho e, conseqüentemente, os melhores resultados.

Palavras-chave: Administração Pública, Compras Públicas, Melhoria de Processos, Produtividade.



ABSTRACT

In order to optimize the quality and productivity of the public procurement sector, advantages such as cost reduction of products and services are sought, through various requirements and contracting control. With the aim of providing improvements aimed at efficiency and effectiveness in the execution of the aforementioned activities, this article analyzes the effectiveness of the purchasing process of a company that operates under the legal regime of a government-controlled company. As a methodology, a bibliographical research and a field research were carried out based on semi-structured interviews with the Directorates of Administration, Legal, Planning, Tenders and Internal Control and professionals involved in the purchasing process of the studied organization, in order to evaluate its stages and , thus suggesting alternatives for its optimization. In this way, the current operation of the purchasing process was verified, in accordance with all the criteria and procedures that integrate the flow and planning of contracting, evidencing the inefficiency, outdatedness and slowness of activities, with constant rework of some steps. From the identified problems, improvements were proposed, so that all activities, their parts and their interrelations are properly managed, analyzing the existing gaps between the guidelines defined in regulations, contracts and other regulations, for the effective definition of procedures, steps and tasks. As perspectives, speed, care and functional performance are expected, taking into account the Principle of Efficiency, seeking the best performance and, consequently, the best results.

Keywords: Public Administration, Public Procurement, Process Improvement, Productivity.

1 INTRODUÇÃO

Na gestão pública, tornam-se fundamentais a liderança, a estratégia e o controle, no intuito de alcançar maior desempenho, monitoramento e fiscalização dos processos. Para alcançar tais propósitos é necessário aperfeiçoar a governança e a gestão da área de compras, visando assim administrar os processos e seus problemas, sua classificação e reorganização, seu estudo e redesenho etc (Oliveira & Valle, 2009).

A partir de um olhar estratégico e sistêmico no ciclo de compras, Harmon (2007) recomenda visualizar melhor e gerenciar adequadamente todas as atividades, suas partes e suas inter-relações, contribuindo para a visão detalhada do todo. Dessa forma, possibilita-se o aumento da eficiência, da celeridade e da qualidade na gestão de compras.

Conforme a realidade organizacional de cada empresa, deve-se efetuar o planejamento de compras no setor público, de acordo com o conhecimento sistematizado e a utilização de ferramentas e metodologias próprias para o





alcance dos objetivos estratégicos, incluindo as etapas de iniciação, execução, monitoramento e controle e encerramento (Cruz, 2019).

Vale pontuar que, mediante as atuais mudanças tecnológicas e tendências associadas à revolução da Indústria 4.0, ressalta-se a importância da Inteligência Artificial (I.A) para o gerenciamento de dados que subsidiam a prática empresarial, a partir do implemento de diversas soluções para a área de compras estratégicas e operacionais. Como perspectivas, visam-se a automação dos fluxos de trabalho, a reestruturação das compras, a centralização de processos, a rastreabilidade e o atendimento às normas de Compliance, pois estes processos podem melhorar a performance do comprador e do fornecedor, auxiliando no Planejamento Estratégico e dando maior eficiência na área (Da Silva et al. 2021).

Neste estudo, analisa-se a efetividade do processo de compras de uma empresa que atua sob o regime jurídico de sociedade de economia mista, com a finalidade de otimizar a sua gestão, oferecendo soluções para as etapas de controle e condução de compras. Trata-se de um estudo de caso originado da dissertação de Mestrado intitulada: "Desenvolvimento de um plano de melhorias para o processo de compras de uma empresa de economia mista", publicada na linha de Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias nas Organizações, e vinculada ao Projeto: Gestão de Projetos, processos e soluções inovadoras da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

O funcionamento do processo de implantação do Business Process Management (BPM) na empresa avaliada neste estudo está relacionado à gestão integrada e sistêmica das atividades, no intuito de respaldar a elaboração do plano de melhorias para o processo de compras. Trata-se de uma estratégia adotada em estrutura organizacional horizontal, que pode proporcionar vantagens significativas, tais como a qualidade de produtos e, ou, de serviços ofertados aos clientes (Lobo et al. 2018).

A partir desse contexto, apresenta-se uma visão alternativa, denominada como Escritório de Processos, que consiste em um elemento-chave para a adoção de BPM. Esse Escritório de Processos pode ser estabelecido de forma a coordenar os esforços e orientar os benefícios a serem alcançados com a gestão de processos. Tal iniciativa pode consolidar o interesse e fornecer um mecanismo de controle efetivo e o apoio nos processos de compras em andamento (Treagear et al. 2022).





A companhia avaliada é uma sociedade anônima de capital fechado, e seu nome é preservado ao longo da pesquisa. A instituição atua na gestão dos projetos de desenvolvimento planejados pelo governo para desenvolvimento de um município do estado do Rio de Janeiro e região, em parceria com a Prefeitura e demais entidades privadas e públicas, por meio da atração e expansão de investimentos.

Na empresa analisada, muitos problemas são identificados a partir da análise do perfil e da experiência da própria pesquisadora, que trabalha no setor responsável pelas compras, bem como da observância dos procedimentos das contratações realizadas, as quais denotam entre os problemas observados, a falta de treinamento dos usuários no que diz respeito à legislação aplicável. Tal inadvertência ocasiona dificuldades de entendimento e cria problemas na gestão de fornecedores, no que se refere à cotação de produtos e serviços, provocando atrasos no processo de aquisição.

Como alerta Harrington (1993), uma série de fatores são apontados por gerentes como obstáculos ao bom funcionamento do processo de compras, tais como o grande número de reclamações dos clientes, e o tempo prolongado para execução dos processos de compras. Nesse sentido, visa-se otimizar os processos de compras, especificamente a prestação de serviços, as aquisições de materiais, e os serviços a serem adquiridos ou contratados (Batista & Maldonado, 2018).

De acordo com Golecha (2012), a melhoria de processos é uma prática de melhoria contínua, que, quando implementada de maneira apropriada, apresenta resultados positivos, mensurados através do monitoramento/rastreamento de desempenho. Para tanto, têm-se os Indicadores-chave de Desempenho, do inglês *Key performance indicators (KPIs)*, relacionados à qualidade do produto, e aos indicadores de experiência do consumidor (satisfação e fidelidade do cliente) - *Net Promoter Score*. Também, podem ser identificados o aumento produtividade, o desenvolvimento de habilidades do funcionário, e as melhorias das métricas financeiras, incluindo *Selling General & Administrative Expense (SG&A)* e líquido Receita, o que resulta em um *Return Over Investment (ROI)* (retorno do investimento) maior e mais rápido.

Da Silva et al. (2021) mencionam, ainda, a ferramenta E-Procurement (Eletronic Procurement), que facilita o processo de compra e venda de produtos e serviços a partir da internet. Moraes Bueno (2020) explica que essa ferramenta





trabalha a automação dos fluxos, promovendo a reestruturação das compras, a centralização de processos e a garantia de rastreabilidade, por meio de dados fornecidos por relatórios de Business Intelligence (B.I), o que facilita o Planejamento Estratégico e gera maior eficiência.

Ao avaliar o atual desempenho do processo de compras de uma empresa estudada, propõem-se melhorias que enfoquem o aumento da qualidade, da produtividade e da agilidade desse processo, a partir da identificação de problemas e falhas.]. Assim, uma vez implementadas tais melhorias, espera-se que a área de gestão de compras possa exercer o papel de indutora de transformações que contribuem para o sucesso organizacional, de forma contínua.

Quanto à questão da pesquisa, visam-se respostas para o seguinte questionamento: Como um plano de melhorias pode contribuir para o desempenho dos processos de compras (serviços de licitação) da empresa estudada?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, foram utilizados artigos encontrados na literatura científica online, sendo apresentados os principais conceitos e fundamentos relacionados à Administração Pública, ao Princípio da Eficiência e Gestão do Processo de Compras, bem como seu respectivo controle, que por sua vez contribuem para que os serviços públicos sejam exercidos com rapidez, a custos menores e com maiores rendimentos (Menezes, 2005).

Quanto à gestão de qualidade, visa-se a busca da eficiência na prestação do serviço público, por meio do Diagrama de Ishikawa (identificação de possíveis razões causas ou fatores que prejudicam um processo) e da ferramenta 5W2H (conhecimento e análise sobre determinado processo, propiciando a organização de ações que precisam ser executadas) (Ishikawa, 1993).

De acordo com Ishikawa (1993), a gestão de qualidade deve ser baseada em seis critérios:

1. Definição, pela alta gerência, de uma política que priorize a qualidade, a fim de alcançar a confiança do cliente, o aumento das vendas e dos lucros a longo prazo;





2. Orientação direcionada ao consumidor, através da produção de produtos e serviços que supram as necessidades e as exigências do cliente;
3. Quebra de barreiras entre divisões e departamentos, esclarecendo quem são os clientes de cada processo, para gerar uma comunicação eficiente entre eles, além de facilitar a identificação de problemas e a constatação da satisfação;
4. Uso de dados e de métodos estatísticos que identifiquem os fatos que serão analisados;
5. Padronização de processos e hierarquia (delegação de autoridade), com a finalidade de propiciar o crescimento do potencial humano, permitindo que todos participem do controle da qualidade através do Círculo de Controle da Qualidade (CCQ);
6. Gerenciamento por função, eliminando a rigidez vertical da empresa e ajudando-a a trabalhar transversalmente, a partir das divisões supracitadas (ISHIKAWA, 1993).

Assim, percebe-se que a qualidade no processo de contratação pública pode facilitar a entrega de serviços de alta qualidade aos clientes, o que consiste em um pré-requisito para a contratação de um fornecedor de serviço desejado.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EFETIVIDADE DAS COMPRAS PÚBLICAS

A Administração Pública é definida como um conjunto de órgãos que executam objetivos e funções para a realização de serviços públicos em geral, cujo desempenho é perene e sistemático, em conformidade com a legislação e a técnica do próprio Estado, em benefício da sociedade. Trata-se, portanto, de um emparelhamento estatal pré-organizado para satisfazer as necessidades coletivas (Takeda, 2010).

A Constituição Federal estabelece, em seu artigo 37, os princípios constitucionais aos quais a Administração Pública está subordinada: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1988).





Sendo assim, qualquer servidor ou empregado público que ocupe cargos na Administração, seja na esfera federal, estadual ou municipal, possui atos e funções norteadas por princípios, tais como o Princípio da Eficiência, que tem por finalidade promover a qualidade e reduzir custos na Administração Pública (Brasil, 1988).

Segundo Meirelles (2010), o princípio da eficiência seria o princípio mais moderno da Administração Pública, ao exigir resultados satisfatórios e atendimento eficaz em prol da comunidade. Pode, ainda, ser validado para a atuação do agente público ou para qualquer organização e estruturação da administração do primeiro setor, sendo que em ambos é possível obter resultados melhores na prestação de determinado serviço.

Tais preceitos admitem duas funções distintas - a primeira tem como objetivo organizar a máquina pública e atender às necessidades da sociedade; a segunda regula os agentes públicos no exercício de suas funções, buscando o melhor desempenho e, conseqüentemente, os melhores resultados (Menezes, 2005).

Meirelles (2010) explica que a Administração Pública deve sustentar os requisitos necessários para anular qualquer ato improdutivo ao interesse público, competindo ao Poder Legislativo a impugnação de atos administrativos ineficientes. Nessa perspectiva, as agências reguladoras devem observar o Princípio da Eficiência, bem como a obrigação de controlar a eficiência do serviço público concedido, permitido e autorizado.

Partindo desses pressupostos, a Administração Pública precisa adotar práticas que levem a excelência organizacional, sem desconsiderar as suas particularidades, visando a eficácia, a eficiência e a efetividade de suas ações. Quanto ao setor de compras, destaca-se a importância dessas atividades, que lidam diretamente com a redução de custos e a obtenção de vantagens competitivas (Batista & Maldonado, 2018).

O modelo de gestão deve ser alinhado às boas práticas de governança pública, tornando-se requisito fundamental para que os órgãos da Administração Pública tenham foco nos resultados e na transparência. Oliveira (2012) recomenda melhorias constantes em tais processos, sobretudo no processo de compras e elementos processuais, na qualificação na base do processo e nos atores envolvidos com as especificações de materiais ou serviços (através da





medição de desempenho). Dessa maneira, possibilita-se o processo licitatório bem elaborado e de qualidade, que ofereça à sociedade uma percepção da eficiência e eficácia nas licitações e nas contratações públicas (Oliveira, 2012).

O planejamento das contratações abarca uma série de condutas e atos, sob a observância de alguns pressupostos, tais como necessidades da empresa, análise de mercado, seleção do modelo de contratação, estudo do custo X benefício, e preço justificado. Ainda, no processo de aquisição, torna-se importante considerar o preço, além de outros aspectos como, por exemplo, os custos do ciclo de vida do produto, a eficiência, a diminuição de impactos ambientais e problemas de saúde, o desenvolvimento e a inovação, todos diretamente associados ao mapeamento dos padrões de consumo do órgão, sob a perspectiva de seu ciclo de vida do gerenciamento do processo (Harmon, 2007).

Ao levar em consideração esses aspectos, Patrucco *et al.* (2016) recomendam a implementação de sistemas de controle e diagnóstico para aumentar a eficácia, a eficiência e a conformidade das compras públicas. Ressalta-se que é fundamental monitorar, avaliar e melhorar o desempenho de todos os envolvidos na organização, considerando que as empresas só apresentam melhor desempenho e sucesso se, na implantação da Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM), tiverem como premissa o equilíbrio entre satisfação dos clientes e qualidade do produto. Isso posto, cabe a cada empresa verificar qual(is) ferramenta(s) trará(ão) mais benefícios ao modelo de gestão organizacional.

2.2 FERRAMENTAS DE QUALIDADE

O Diagrama de Ishikawa, também denominado Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Causa e Efeito, contribui para a identificação dos fatores que provocam falhas ou variações nos processos, refletindo, assim, na qualidade (Ishikawa, 1993).

Trata-se de uma ferramenta da qualidade inserida dentro do MASP (Método de Análise e Solução de Problemas), que auxilia na identificação de causas-raízes de um problema, e que possibilita avaliar todos os fatores envolvidos na execução do processo. Assim, a relação existente entre um resultado de um processo refere-se ao efeito e aos fatores que podem modificar





esse resultado prático, simplificando processos considerados complexos e tornando-os, portanto, mais controláveis e confiáveis. Para isso, deve-se incentivar o envolvimento de todos os colaboradores no controle do processo, propiciando a melhoria contínua da sua qualidade e a identificação/resolução de problemas (Ishikawa, 1993).

Outra ferramenta comumente empregada no diagnóstico de problemas de processos diz respeito à técnica conhecida como 5W2H, que consiste na estruturação das ideias de forma organizada, antes da implantação de um plano de ação. O termo 5W corresponde às palavras inglesas *What, When, Why, Where* e *Who*, e 2H aos termos *How* e *How Much* - que em língua portuguesa podem ser entendidas, respectivamente, como: o que, quando, por que, onde, quem, como e quanto custa. Na prática, é preciso incluir essas perguntas na análise das ideias promissoras e, a partir das possibilidades de respostas, obtém-se uma noção mais ampla das tarefas. Desse modo, elabora-se, com maior facilidade e segurança, um plano de ação que pode auxiliar no entendimento e no desenvolvimento de uma metodologia (Oliveira, 2012). A técnica 5W2H consiste em uma ferramenta útil para a realização de diversas atividades: investigação e diagnóstico de problemas; planejamento estratégico; análise e melhoria de processos; e identificação de elementos do processo de gestão (Oliveira, 2012).

Conforme Hoyos et al. (2020), para facilitar a tomada de decisão do gestor e contribuir para a melhoria dos processos, é preciso reduzir os custos e o tempo de processos e de sobrecarga, com foco no gerenciamento de dados em apoio às tarefas diárias da área de Suprimentos, a fim de liberar tempo para atividades estratégicas.

Quanto à implantação dos processos, algumas atividades oferecem suporte, tais como: inserir novo processo (conforme necessidade); ajustar equipamentos e *softwares* de acordo com as indigências concernentes; testar e implementar o piloto da solução; realizar planos de transferência de tecnologia (treinamentos e produção assistida); monitorar e controlar a execução de instâncias do processo implantado; efetuar alterações ou ajustes; determinar critérios para o controle e a avaliação dos métodos (Silva & Gomes, 2020).

Na visão de Baldam (2016), as etapas de controle e de análise estão associadas a diversos recursos e métodos que geram informações que, futuramente, promoverão a otimização e o planejamento de ações. Para tanto,





deve-se registrar o desempenho dos processos de forma contínua, abrangendo a observância de desvios significativos, o desempenho processual e o registro dos conhecimentos gerados (Baldam, 2016).

E, para alcançar a máxima produtividade, pode-se contar com a tecnologia e com os recursos humanos, conforme o contexto de cada organização, e a melhoria dessa produção fomenta a competitividade, pois é fundamental a continuidade da empresa no mercado. Para tanto, busca-se respaldo na compreensão do funcionamento sistêmico de todos os processos, realizando o monitoramento adequado, sem olvidar da mensuração da qualidade e da produtividade (Drucker, 1992).

Outras habilidades podem favorecer os processos produtivos - desenvolvimento de lideranças responsáveis, formação de equipes multidisciplinares, parcerias orgânicas, incentivo a redes de conhecimento e fluxo adequado de informações. Ressalta-se que não há uma teoria organizacional ideal que atenda às metas de produtividade, mas pode ser destacado o forte indício de novos padrões tecnológicos, o que requer a modernização das relações de trabalho (Drucker, 1992).

3 METODOLOGIA

Na busca de uma possível solução para o problema proposto foi desenvolvido um estudo de abordagem qualitativa e de natureza aplicada, sob caráter descritivo e exploratório (Gil, 2008; Yin, 2014), empregando-se técnicas de coletas de dados que abrangem a pesquisa bibliográfica e a entrevista na empresa estudada. Quanto aos sujeitos da pesquisa, foram selecionados os colaboradores dessa empresa, pertencentes à Diretoria Jurídica e à Diretoria de Licitações, tais como analista de licitação, superintendente de compras e superintendente de planejamento. Esses participantes tiveram sua identidade preservada, sendo que os três primeiros sujeitos (denominados como E1, E2 e E3) participaram somente do teste piloto e ajuste do instrumento de coleta de dados. Neste artigo, apresentam-se trechos dos relatos dos participantes chamados de E4, E5, E6, E7, E8 e E9, que por sua vez contribuíram para a versão final deste estudo.





Para tratar os dados obtidos, optou-se pela Análise de Conteúdo, técnica que permite analisar as informações da pesquisa, conforme ensinamentos de Laurence Bardin, no intuito de seguir uma sequência de tarefas e de atividades relacionadas aos dados qualitativos. Segundo Bardin (2011), na Análise de Conteúdo, utilizam-se instrumentos metodológicos aplicáveis a discursos diversos, calculando a frequência de dados e extraíndo interpretações baseadas na dedução (inferência).

Para tanto, são seguidas três etapas, a saber: pré-análise (organização e avaliação dos dados); exploração do material (abrange etapas de codificação e categorização do material); e tratamento dos resultados obtidos (BARDIN, 2011).

Ao se averiguar a área de compras da empresa selecionada, conduzem-se uma interpretação e uma investigação sob o caráter descritivo (Gil, 2008), efetuando uma análise abrangente sobre o desempenho do processo de compras da referida empresa em estudo.

Para facilitar a apresentação e a compreensão da discussão dos resultados, os itens avaliados foram classificados nas categorias: (a) planejamento das contratações; (b) desempenho atual do processo de compras; (c) perspectivas de melhorias. A partir dos referidos elementos, são propostas melhorias para o processo de compras da empresa selecionada, visando o melhor desempenho e a celeridade das atividades de aquisição de materiais, bens e serviços.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são descritas as evidências relacionadas as categorias acima descritas e que emergiram da análise de conteúdo dos dados coletados nas entrevistas, procurando-se fazer o emparelhamento das falas dos entrevistados com a literatura.

4.1 PLANEJAMENTO DE CONTRATAÇÕES

Em relação ao planejamento de contratações, compreende-se que a implementação de conhecimento sistematizado e a utilização de ferramentas tecnológicas são iniciativas primordiais para se alcançar os objetivos estratégicos,





com destaque para os Procedimentos Operacionais Padrões (POPs), o que possibilitaria a organização e a padronização de tarefas e atividades desenvolvidas no processo de compras, conforme elucidado por Cruz (2019).

Atualmente, gasta-se mais tempo na execução da compra que em seu planejamento, como notado pelo entrevistado E4, que afirma já ter citado essa necessidade várias vezes, contudo, “até o momento, nada foi realizado nesse sentido”, e o regulamento da empresa segue desatualizado desde 2019.

Esse esforço de inteligência não deve ser entendido apenas como a informatização dos processos, mas também como diligência de governança e de gestão, a partir de um olhar sistêmico e estratégico no ciclo de compras (Harmon, 2007).

Complementando essa premissa, E4 acredita que a implantação de uma ferramenta de automação de processos “facilitaria muito a celeridade para as contratações e maior rastreabilidade das ações”. E o entrevistado E6 completa que “um sistema traria um “novo” horizonte de crescimento para a empresa e para celeridade dos processos”. No dizeres de E7, trata-se de “uma das melhores maneiras de aprendizado, organização e padronização das atividades”.

Sob a mesma perspectiva, Cruz (2019) preza pela adequação dos processos institucionais, a fim de alcançar os objetivos estratégicos, oferecendo às equipes de planejamento uma metodologia estruturada. Dessa forma, é possível reduzir os impactos negativos causados por despesas emergenciais, além de oferecer serviços com maior qualidade, a partir de contratações bem fundamentadas.

E5 confirma esse pensamento ao dizer que a empresa deve atualizar, de forma contínua, o Regulamento Interno de Compras, Contratos e Convênios, “para que o mesmo esteja alinhado com as atualizações realizadas pelo governo federal no tocante às legislações governamentais voltados ao regime jurídico da instituição”.

Isso posto, reforça-se que o planejamento de contratações deve contemplar características e causas que otimizam o processo de gestão das compras, considerando que os POPs são fundamentais para o bom desempenho institucional, conforme defendido por todos os entrevistados.





4.2 DESEMPENHO ATUAL DO PROCESSO DE COMPRAS

Quanto ao desempenho atual do processo de compras, os participantes confirmaram a morosidade e outras questões críticas associadas ao processo adotado na empresa avaliada. E4 acredita que seria necessário criar um setor específico para planejamento e desenvolvimento do processo de compras, mediante falhas de desempenho, morosidade e despreparo organizacional.

Harrington (1993) também cita alguns obstáculos ao bom funcionamento do processo de compras, tais como o grande número de reclamações dos clientes, e o tempo prolongado para execução dos processos de compras. Da mesma forma, E6 menciona "lentidão, falta de envolvimento das áreas requisitantes em relação à qualidade na confecção dos termos de referências". Por sua vez, o entrevistado E8 relata "a falta de pesquisa por parte da área técnica no momento de elaboração dos termos de referência. Em minha opinião, o grande desafio é reduzir o tempo de contratação".

Nesse sentido, padrões de desempenho devem ser adotados na execução das atividades empresariais, com a finalidade de otimizar os processos de compras, especificamente a prestação de serviços, as aquisições de materiais, e os serviços e obras a serem adquiridos.

Portanto, torna-se fundamental a definição de procedimentos com foco na gestão dos processos de compra da referida empresa, incluindo melhorias no planejamento de atividades executadas, na padronização de processos, na eliminação de lacunas, na previsão de falhas, e na redução de tempo, de custos e de retrabalho.

Na visão de Batista e Maldonado (2018), para otimizar os processos administrativos e buscar a eliminação de ruídos e fluxos desnecessários, deve-se adotar mudanças nos processos internos da gestão, no âmbito legal (com amparo da legislação), sob pena de as modificações não passarem de boas intenções, sem qualquer valor prático. O entrevistado E7 pondera que: "a empresa tem essa preocupação, mas não vejo todos os gestores ter essa preocupação em suas equipes. Não há monitoramento dos gestores no sentido de proporcionar crescimento para os servidores contribuindo assim para uma gestão da mudança voltada para fomentar a inteligência organizacional. Fomentar o crescimento de seus recursos humanos é fundamental".





Quanto a essas mudanças, Arora et al. (2020) pontuam a importância da reestruturação na gestão de compras, sobretudo quanto à Cadeia de Suprimentos com processos integrados, objetivando aumentar a capacidade de atendimento e a eficiência na obtenção de benefícios econômicos e competitivos; para tanto, é necessária a integração das competências para alcançar os objetivos mútuos (ARORA et al., 2020).

Sobre a mensuração para percepção de qualidade, E9 diz que “desenvolver esses critérios seria uma excelente forma para dar início a melhoria do processo de compras da organização. Pois atualmente o processo é lento”. Vale pontuar que a qualidade do produto deve seguir a ótica da qualidade total, de acordo com Ishikawa - qualidade estrita (associada a atributos do produto e isenção de defeitos); custo (atribuído a custo e preço); entrega (conforme quantidades e prazos) e assistência (atendimento) (Ishikawa, 1993).

4.3 PERSPECTIVAS DE MELHORIAS

De acordo com os resultados encontrados, sugerem-se otimizações/atualizações nos processos da empresa, pois “um sistema integrado de gestão (ERP) na empresa facilitaria muito a operação, contribuindo para dar maior celeridade aos processos”, conforme argumentado por E4. Nesse sentido, o mesmo participante indica a adoção de boas práticas, com a finalidade de aumentar a qualidade, controlar e acelerar o processo de contratação; para tanto, seria preciso adotar “ferramentas voltadas para medição das etapas do processo, realizando uma pesquisa em outros órgãos sejam eles estatais, federais ou municipais” (E4).

Já o entrevistado E6 afirma que “a primeira coisa a se fazer é analisar e mapear os pontos que precisam ser melhorados. Acredito que se tivéssemos um grupo de trabalho focado nisso iríamos avançar muito”. Nesse cenário, vale destacar o BPM, que constitui uma atividade essencialmente humana, possibilitando múltiplas facetas conforme as necessidades e as metas institucionais. A esse respeito, Baldam (2016) cita as principais ferramentas de TI aplicáveis à racionalização do trabalho, gerenciamento do conhecimento e da informação, sugerindo a criação de uma matriz única para avaliação das





ferramentas, a fim de alinhar a finalidade do BPM e as metas desejadas e, que por si só, seriam uma contribuição para a melhoria dos POPs .

Quanto às atualizações concernentes, E6 alerta que a empresa não realiza o esforço necessário: "Atualmente não temos um sistema na empresa. Então acredito que não estamos atendendo as orientações contidas na Instrução Normativa". A partir da referida regulamentação, deveria ser empregada uma ferramenta informatizada, o que seria primordial para o setor de licitações e para os setores requisitantes (responsáveis por identificar necessidades e requerer ao setor de licitações a contratação de bens, serviços e obras).

Outra contribuição é mencionada pelo entrevistado E7, que sugere "adotar a pré-qualificação de fornecedores e padronização para materiais e serviços para os processos de contratação. Acho que é um facilitador que contribui para acelerar um pouco o processo". Aqui, cabe lembrar que a gestão de qualidade deve ser baseada em seis critérios, como proposto por Ishikawa (1993), e um desses critérios citados por E7 é justamente a padronização de processos – por meio de criação de procedimentos operacionais padrões –, com respeito à hierarquia (delegação de autoridade), no intuito de fomentar o crescimento do potencial humano, além de permitir que todos participem do controle da qualidade através do Círculo de Controle da Qualidade (CCQ).

O participante E9 acredita que: "focar num bom cadastro de fornecedores por grupos de estoque e serviços também facilitaria bastante a celeridade dos processos. Criar controles de gestão medindo as etapas dos processos através de indicadores para medir o desempenho do processo". [...] "a implantação de um sistema integrado contribuiria muito para aumentar qualidade, celeridade e eficiência".

Isso posto, recomenda-se a implementação de um sistema integrado, ideal para a integração da gestão de desempenho de negócios. Para que o sistema de medição de desempenho seja eficaz, Francischini e Francischini (2017) recomendam identificar e considerar quais requisitos são acordados/esperados pelos clientes (internos e externos). Desse modo, o gestor vai perceber que não é simples focar nos problemas relevantes, tendo que resolver e deve contar com a ajuda de sensores de coleta e ferramentas de tratamento de dados, a fim de obter informações para solucionar essas questões. Nessa perspectiva, o *Key Performance Indicator* demonstra a importância de se monitorar poucos





indicadores, de forma que o gestor possa focar o investimento de tempo e recursos para otimizar o processo produtivo.

Após a fase de mapeamento das atividades do processo de compras existente, que teve como objetivo entender o referido trâmite do processo, visa-se propor possíveis soluções de melhorias para os problemas apontados pelos participantes da pesquisa. Os principais problemas identificados, caso sejam sanados, podem desafogar os procedimentos, tornando o processo de compras da organização estudada mais célere, além de facilitar o entendimento das práticas relativas às contratações realizadas.

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

De acordo com o processo de compras adotado na empresa em análise, o fluxo atual não prevê o planejamento das contratações, sendo necessária uma adequação que considere a realidade do mercado, em tempo hábil. Para tanto, deve ser criado um setor de planejamento, cujas demandas dos projetos possam ser realizados dentro do prazo estimado, possibilitando que as aquisições de bens, materiais, serviços e obras sejam iniciadas de forma planejada.

Nessa perspectiva, fomentam-se alguns benefícios, ao se priorizar a tomada de decisão da área de compras da referida empresa, principalmente em relação à busca de melhorias para cada etapa do processo e à respectiva de redução do tempo do processo de compras (eficácia e eficiência das etapas concernentes).

Conforme consta do referencial teórico, a implementação da 5W2H propicia o desenvolvimento de planos de ação que resolvem as inconformidades mencionadas, por meio de ações corretivas, buscando-se solucionar as causas-raízes dos problemas aqui abordados, tais como o grande número de reclamações dos clientes e o tempo prolongado para execução dos processos de compras. Nesse sentido, otimizam-se os processos de compras, especificamente a prestação de serviços, as aquisições de materiais, e os serviços a serem adquiridos ou contratados. Essa ferramenta também contribui para a elaboração de novas alternativas para melhoria do processo de compras na organização estudada, causas essas que impactam diretamente no sucesso das contratações.





Em relação à busca pelo aperfeiçoamento da gestão de contratações, e com base no Referencial Teórico, recomenda-se o maior conhecimento da legislação aplicável a licitações e contratos, da jurisprudência atualizada, de gestão de projetos, de gestão de riscos, e de outras disciplinas específicas a cada unidade de negócio. Tudo isso refletiria a postura ética, empreendedora e inovadora da organização, além da capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos necessários para a boa gestão das aquisições.

Como sugerem Francischini e Francischini (2017) e Golecha (2012), todo indicador de desempenho deve ter uma meta, isto é, um valor que deve ser alcançado em prazo previamente determinado, levando o gestor a agir para conseguir esse resultado esperado. Nesse sentido, reforça-se que a medição e o controle do desempenho é primordial para se determinar uma meta, estabelecer parâmetros, compartilhar e compreender expectativas, produzir e movimentar recursos, ajustar as perspectivas, reforçar atividades, identificar resultados, além de recompensar o empenho, a dedicação e o comprometimento.

No setor público, os indicadores financeiros podem atuar no sentido de comprovar as disponibilidades orçamentárias e financeiras, mediante as necessidades de custeio e de investimentos da organização, auxiliando na priorização de projetos e iniciativas e na busca por recursos. Nos processos internos, deve-se identificar e mapear os processos essenciais para o cumprimento dos objetivos da empresa, implementando a gestão de melhoria contínua.

Por fim, sugere-se investir em infraestrutura de TI para ampliar a eficiência, aumentar a transparência e a prestação de contas e, conseqüentemente, oferecer serviços que atendam aos interesses sociais, conforme especificidades de cada negócio.

A adequação dos processos de trabalho pode suprir eventuais lacunas na operacionalização do processo de compras, tornando-o mais adequado às necessidades da empresa; de igual modo, enfoca-se no aprimoramento da gestão da área de compras da empresa analisada, com enfoque na eficiência e na eficácia do processo de compras. Por conseguinte, a implantação na empresa estudada, de um setor específico para a gestão de processo, do tipo "escritório de processos" seria uma recomendação a ser seguida.





5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, vislumbrou-se a otimização do processo de compras de uma empresa de economia mista, a partir da identificação de problemas, suas causas e falhas. Como principais percepções manifestadas pelos entrevistados, notou-se a ausência de: a) atividades destinadas a realização do planejamento para contratações na organização estudada; b) organização da carteira de projetos administrados pela empresa, a curto, médio e longo prazo; c) padronização dos documentos iniciais que compõem a elaboração do Termo de Referência (TR) e do Estudo Técnico Preliminar (ETP); qualificação profissional; recursos de TIC; e POPs, sendo que todos esses elementos integram as boas práticas orientadas pelos órgãos de controle da Administração Pública.

A partir da identificação dessas problemáticas, para efetivar a gestão integrada e sistêmica das atividades, torna-se necessário produzir mais utilizando menos recursos, a partir da implementação de processos mais eficientes e eficazes. Desse modo, sugere-se a criação de um setor específico para cuidar do planejamento das necessidades de aquisições para materiais, equipamentos, serviços e obras em geral, com a finalidade de aumentar a eficiência na gestão de compras.

Com relação ao tempo de execução do processo de compras, analisando todas as etapas que o mesmo passa para sua execução (licitação e efetivação da contratação), seria importante investir na área de TIC, para proporcionar automação dos processos, mais celeridade, confiabilidade e rastreabilidade das informações imputadas. Esse esforço não deve consistir apenas na informatização dos processos, mas também na diligência de governança e de gestão, a partir de um olhar estratégico no processo de compras.

Para otimizar os processos administrativos e eliminar as falhas e os fluxos desnecessários, sugerem-se mudanças nos processos internos da gestão, no âmbito legal (com amparo da legislação), seguindo a ótica da qualidade total, conforme proposto por Ishikawa - qualidade estrita (associada a atributos do produto e isenção de defeitos); custo (atribuído a custo e preço); entrega (conforme quantidades e prazos) e assistência (atendimento). Assim, a solução de problemas está diretamente relacionada ao diagnóstico (investigação de processos para reduzir problemas e falhas; à padronização (alinhamento de





rotinas e de processos, conforme modelo pré-definido); e ao plano de ação (atividades executadas conforme objetivos e metas institucionais).

Nesse contexto, o KPI seria uma das ferramentas de gestão que podem ser implementadas para medir e avaliar o desempenho dos processos da empresa, bem como gerenciá-los de modo mais eficaz e eficiente, com a finalidade de alcançar metas e objetivos previamente estipulados e, assim, atender às perspectivas, expectativas e necessidades dos clientes internos e externos.

Por fim, para avultar novas soluções no plano de melhorias, objetivou-se: reduzir o tempo para realização de contratos; inovar e empregar estratégias para o processo de compras; incluir um novo setor de planejamento, específico para esse processo; identificar os pontos a serem melhorados, e o modelo 5W2H possibilita que o setor de compras seja mais eficiente em suas aquisições.

Nessa perspectiva, evidencia-se a organização orientada por processos, sendo valorizados o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a constante busca pela otimização. Essa visão horizontal seria uma valiosa forma de identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, pois assim a empresa alcança o melhor aproveitamento de experiências e conhecimentos adquiridos em todas as suas áreas, compartilhando-os em um fluxo horizontal apropriado.

Como recomendações futuras, sugere-se a avaliação da efetividade das compras públicas a partir das sugestões oferecidas aqui, realizando a mensuração do desempenho e da celeridade na entrega, além de investigar os mecanismos que ajudam a compreender a redução dos preços contratados.

REFERÊNCIAS

- Arora, A.; Arora, A. S.; Sivakumar, K.; Burke, G. (2020). Strategic sustainable purchasing, environmental collaboration, and organizational sustainability performance: the moderating role of supply base size. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 25, n. 6, p. 709-728.
- Baldam, R. (2016). *Gerenciamento de Conteúdo Empresarial*. ECM: *Enterprise Content Management*. Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), Workflow, Processos, WCM, DAM, RM e tecnologias correlatas. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.





- Batista, M. A. C. & Maldonado, J. M. S. (2018). O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S). *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 4. p. 681-699.
- Brasil. (1988). *Constituição de 1988*. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Centro Gráfico.
- Brasil. (2016). *Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016*. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 10 out. 2020.
- Cruz, E. C. (2019). Desenvolvimento de um *framework* para o planejamento de compras públicas: estudo em uma universidade federal. *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v. 11, n. 3, p. 94-116, set./dez..
- Da Silva, R. & Molski, P. & Da Silva, A. & Medeiros Junior, A. (2021). *Procurement 4.0: transformação digital e automação na área de suprimentos*. EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração. Novembro.
- Drucker, P. F. (1992). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. Sociologia empírica do lazer. São Paulo: Perspectiva.
- Francischini, P. G. & Francischini, A. S. N. (2017). *Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados*. Rio de Janeiro: Atlas Book.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas S/A.
- Golecha, D. (2012). *Process Improvement: The Agile Approach*. SOFTEXPERT. Disponível em: <https://www.softexpert.com/pt-br/material/melhoria-processos-abordagem-agil/>. Acesso em 01/05/2021.
- Harmon, P. (2007). *Business Process Change: a guide for business managers and BPM and Six Sigma Professionals*. 2 ed. Burlington, USA: Morgan Kaufmann Publishers (Elsevier).
- Harrington, J. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. Tradução Luiz Liske. Revisão técnica Luciano Saboia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books.
- Hoyos, A. J. & Pinto, D. M. T. F. & Conti, D. & Dowbor, L. (2020). Como a área de compras está se posicionando frente às novas tecnologias e a transformação digital?. *Índice de Anais do V SimPEAd*, 296.
- Ishikawa, K. (1993). *Controle de qualidade total: a maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lobo, C. V. F.; Da Conceição, R. D.; Oliveira, S. B. (2018). Process management: A BPM notation application study at an oil and gas industry services company. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, v. 6, n. 1.





- Meirelles, H. L. (2010). *Licitação e contrato administrativo: de acordo com a Lei 8.666, de 21.6.1993, com todas as alterações posteriores*. 15 ed. São Paulo (SP): Malheiros. 480 p.
- Menezes, J. B. (2005). O princípio da eficiência na administração pública brasileira: instrumentalização, destinação e controle. *Revista Pensar*, Fortaleza, v. 10, n. 10, Julho. p. 57-66.
- Morais Bueno, E. (2020). O E-Procurement como ferramenta de compras: um estudo de caso em uma instituição privada do setor de saúde. *Caribeña de Ciencias Sociales*. Agosto.
- Oliveira, S. B. & Valle, R. (2009). *Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, S. B. (2012). *Gestão por Processos: fundamentos, técnica e modelos de implementação*, 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Patrucco, A. S. & Luzzini, D. & Ronchi, S. (2016). Evaluating the Effectiveness of Public Procurement Performance Management Systems in Local Governments. *Local government studies*, v. 42, n. 5, September. p. 739-761.
- Reis, P. R. C. & Cabral, S. (2018). Beyond contracted prices: Determinants of agility in government electronic procurement. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 1, January-February. p. 107-125.
- Silva, A. D. S., & Gomes, M. S. R. L. R. (2020). A importância do Strategic Sourcing para o processo de compras SPOT. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Diciembre.
- Takeda, T. O. (2010). Os princípios constitucionais da administração pública. *Revista do Direito Constitucional*. *Revista Âmbito Jurídico*, n. 72, Ano XIII, janeiro.
- Treagear, R.; Jesus, L; Macieira, A (2022). *Estabelecendo o Escritório de Processos*. Elo Group, Rio de Janeiro.
- Valle, R. & Oliveira, S. B. (2013). *Análise e modelagem de processos de negócio: foco da notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. São Paulo: Atlas, 2013.
- Yin, R. K. (2014). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.

