

PROPOSTA DE GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR DE COMPRAS DE UMA EMPRESA DO SISTEMA S

Borges, Luiz Henrique

Escola politécnica e de Artes

Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Goiânia – GO - Brasil

RESUMO: No contexto do setor público e privado, a busca por maior eficiência e eficácia também é uma prioridade. No entanto, diferentemente do setor privado, as empresas públicas precisam seguir rigorosamente as regras das legislações de licitações e contratos, o que pode aumentar a complexidade e morosidade do processo de compras. Considerando esses aspectos, o presente artigo visou realizar um levantamento dos problemas no setor de compras de uma empresa do sistema S, focando especificamente no processo de pregão eletrônico, utilizando ferramentas do *Lean Office*, tais como SIPOC, Makigami, Diagrama de Pareto, além de sessões de Brainstorming com os colaboradores envolvidos. Foram identificados potenciais pontos de melhoria e elaboradas propostas de planos de ação que propõem-se reduzir, potencialmente, aproximadamente 55% dos problemas identificados. Essas metodologias mostraram-se potencialmente robustas para alcançar os objetivos de forma simplificada, prática e dentro de um prazo viável.

Palavras-chave: Pregão eletrônico, *Lean Office*, SIPOC, Makigami.

ABSTRACT: In the context of the public sector, the pursuit of greater efficiency and effectiveness is also a priority. However, unlike the private sector, public companies must strictly adhere to procurement and contract legislation, which can increase the complexity and slowness of the purchasing process. Considering these aspects, this article aimed to survey the problems in the purchasing sector of a company within the S system, specifically focusing on the electronic auction process, using Lean Office tools such as SIPOC, Makigami, Pareto Diagram, and brainstorming sessions with the involved employees. Potential improvement points were identified, and action plan proposals were developed, which aim to potentially reduce approximately 55% of the identified problems. These methodologies proved to be potentially robust in achieving the objectives in a simplified, practical manner, and within a feasible timeframe.

Keywords: Electronic auction, Lean Office, SIPOC, Makigami.

1. Introdução

O setor de compras é uma área fundamental em empresas públicas e privadas, responsável por garantir o suprimento de materiais, serviços e equipamentos necessários

para o funcionamento da organização. No entanto, essa função não existe sem desafios, e os profissionais que atuam nessa área enfrentam diversos obstáculos no dia a dia. Entre as principais dificuldades estão a necessidade de lidar com um grande volume de informações, o controle de custos, a negociação com fornecedores, a gestão de contratos e a garantia da qualidade dos produtos adquiridos.

Assim como empresas privadas, o setor público vem sendo cobrado a atuar com melhores níveis de eficiência e eficácia garantindo, assim, qualidade de seus produtos e operações. Entretanto, diferente do setor privado, o setor público tem a necessidade de seguir as regras da legislação de licitações e contratos, o que pode aumentar ainda mais a complexidade e morosidade do processo de compras.

Esse tipo de gestão enfrenta dificuldades como demora nos processos, devido a essa circunstância, o procedimento de licitação frequentemente não resulta no desfecho desejado, gerando complicações como a demora na disponibilização dos materiais, o que pode levar ao não cumprimento de objetivos e fases do projeto, e a aquisição de produtos de baixa qualidade, resultando em desperdícios. Adicionalmente, isso acarreta custos financeiros indesejáveis e a necessidade de fazer compras adicionais. Segundo Fernandes (2022), a reestruturação dos formatos de compras e a padronização e o uso de sistemas informatizados podem melhorar a eficiência e a transparência, evitando a retenção de capital inativo.

Neste contexto a implementação da gestão e análise dos processos se torna fundamental, pois segundo Branco, Brodbeck e Torres (2013) esse tipo de gestão impulsiona as organizações a melhorarem seu desempenho, com foco nas exigências da sociedade, menor tempo de resposta e, principalmente, desburocratizando as atividades do setor público.

Dessa forma, com base no contexto apresentado, este artigo propõe uma análise aprofundada do processo de compras de uma empresa do sistema S. Para isso, o foco deste trabalho foi a modalidade de compras por pregão eletrônico. Foram empregadas técnicas de mapeamento de processo para identificar e analisar possíveis problemas no processo atual e, assim, propor melhorias para torná-lo mais efetivo.

Para alcançar tal objetivo será realizado reuniões de coleta de dados com pessoas chave da operação, assim como a liderança das seções que compõe o setor do compras, a fim de entender, mapear e diagramar o processo, para, então propor melhorias.

2. Referencial teórico

2.1. Lean Office

O conceito de *Lean Office*, adaptado dos princípios da metodologia Lean, originalmente aplicada na manufatura, tem ganhado destaque como uma abordagem eficaz para a melhoria dos processos administrativos. Esta metodologia visa eliminar desperdícios e aumentar a eficiência nos processos administrativos, contribuindo para a melhoria contínua da organização Lima et al. (2015).

2.2. Makigami

O método *Makigami* é uma ferramenta de mapeamento de processos que visa identificar e eliminar desperdícios em processos administrativos e de serviços. Originário do Japão, o termo "Makigami" significa "rolo de papel", refletindo a prática de desenrolar um grande pedaço de papel para mapear visualmente um processo do início ao fim (Silva 2020). Essa técnica é amplamente utilizada para analisar processos complexos, identificar pontos de melhoria e aumentar a eficiência organizacional.

Ainda segundo Silva (2020), os princípios fundamentais do *Makigami* incluem a visualização completa do processo, representando todas as etapas de um processo em um único diagrama, proporcionando uma visão.

2.3. Mapeamento de processos

O processo é um conceito que varia conforme o contexto em que é utilizado. Na perspectiva organizacional, ele representa um conjunto de atividades sequenciais e interligadas, projetadas de forma lógica e cronológica para transformar entradas através de procedimentos em saídas entregues aos clientes. Essas atividades utilizam recursos como trabalho humano e equipamentos para produzir produtos e serviços (Damasceno e Pontarolo 2018).

2.4. Lei de licitações

A Lei nº 14.133, conhecida como Lei de Licitações e Contratos Administrativos, estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos para a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Esta legislação visa garantir a eficiência, transparência e economicidade nas contratações públicas (BRASIL, 2021).

O artigo 28 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, define e conceitua as modalidades de licitação, enquanto o artigo 72 trata dos processos de contratação direta, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Modalidades de Contratação

Modalidade de contratação	Descrição
Pregão	Modalidade de licitação obrigatória para aquisição de bens e serviços comuns, cujo critério de julgamento poderá ser o de menor preço ou o de maior desconto.
Concorrência	Modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser: a) menor preço; b) melhor técnica ou conteúdo artístico; c) técnica e preço; d) maior retorno econômico; e) maior desconto.
Concurso	Modalidade de licitação para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, cujo critério de julgamento será o de melhor técnica ou conteúdo artístico, e para concessão de prêmio ou remuneração ao vencedor
Leilão	Modalidade de licitação para alienação de bens imóveis ou de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos a quem oferecer o maior lance
Diálogo competitivo	Modalidade de licitação para contratação de obras, serviços e compras em que a Administração Pública realiza diálogos com licitantes previamente selecionados mediante critérios objetivos, com o intuito de desenvolver uma ou mais alternativas capazes de atender às suas necessidades, devendo os licitantes apresentar proposta final após o encerramento dos diálogos
Inexigibilidade	Processos de inexigibilidade de licitação ocorrem quando a competição é inviável devido à exclusividade do fornecedor ou serviço, tornando a licitação desnecessária.
Dispensa de licitação	Processos de dispensa de licitação ocorrem quando a lei permite a contratação direta devido a situações específicas, como valores baixos ou emergências.

Fonte: BRASIL(2021)

2.5. SIPOC

A SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer) é uma ferramenta usada em processos de melhoria contínua para ajudar a definir e mapear um processo de negócio. De acordo com Martinhão Filho e Souza (2006), o modelo SIPOC é empregado para descrever de forma mais eficiente o processo e suas conexões com fornecedores e clientes.

3. Materiais e Métodos

3.1. Descrição da empresa

O presente artigo tem como foco o processo de compras de uma empresa do sistema S, especialmente o processo de licitações por pregão eletrônico. A empresa conta com unidades espalhadas pelo Estado de Goiás, que são afetadas diretamente pelo processo de compras da administração regional situada em Goiânia. São oferecidas uma ampla gama de serviços, incluindo atividades recreativas, cursos profissionalizante, eventos culturais, esportivos e assistência social. Dessa forma, tem-se consolidado como uma referência no fornecimento de ações de promoção social e cultural, contribuindo para o bem-estar e a qualidade de vida dos goianos.

3.2. Etapas da pesquisa

Para uma análise abrangente, o artigo foi dividido etapas, para entendimento dos processos do referido setor.

3.2.1. Desenhar dos macroprocessos do setor de compras

Nesta etapa, foi realizada uma reunião com os gestores das seções envolvidas no processo de compra, de ponta a ponta, utilizando a técnica de *brainstorming*.

3.2.2. Definir da modalidade de atuação e levantamento processo atual

No Setor de Compras da empresa em análise, diversas modalidades de contratação e aquisição foram consideradas, tais como Dispensa de Licitação, Inexigibilidade de Licitação, Concorrência e Pregão Eletrônico, embora a Lei Nacional de Licitações 14.133/2021 apresente outras modalidades.

Os dados cedidos pela empresa foram analisados para determinar a modalidade objeto de estudo, considerando o volume de processos de aquisição e contratação, bem como o limite de 120 dias estipulado pela resolução interna da empresa. Para tal etapa, foram utilizadas as ferramentas *Brainstorms* e Matriz SIPOC. Após análise, optou-se pelo pregão eletrônico.

A participação nas reuniões de levantamento do processo atual foi restrita aos colaboradores com funções operacionais, excluindo os gestores da área, a fim de garantir uma visão mais precisa e empática.

3.2.3. Aplicar a ferramenta *Makigami*

Após o nivelamento do conhecimento dos colaboradores operacionais sobre o processo, foram realizadas sessões para identificação de problemas utilizando a ferramenta *Makigami*. Para cada problema identificado, foi elaborado um plano de ação com base na classificação e identificação dos desperdícios apontados através da metodologia *lean six sigma*.

3.2.4. Analisar dos dados levantados

Como resultado da aplicação da ferramenta *Makigami*, foi criada uma planilha no *software* MS Excel contendo as colunas Seção Responsável, Problema Identificado, e Similaridade de Problemas, a fim de agrupar problemas com soluções semelhantes.

3.2.5. Elaborar plano do plano de ação

Com base na planilha que agrupa problemas por soluções semelhantes, a ferramenta Diagrama de Pareto foi aplicada novamente para priorizar as soluções a serem tratadas. Foi elaborado um plano de ação para cada uma das soluções priorizadas, visando resolver um conjunto de problemas associado e realizar a proposição o cenário futuro *To Be*.

4. Resultados e Discussão

4.1. Desenho do macroprocesso do setor de compras

Para compreender integralmente os processos da instituição e suas principais deficiências, foi convocada uma reunião com os líderes de seção, juntamente com a direção, onde foi identificado o processo crítico. Tal processo é responsável por garantir o sucesso nos procedimentos que geram valor para os clientes da empresa, destacando o papel essencial do setor de compras.

Em uma reunião com duração de aproximadamente 4 horas, foi realizada a análise das unidades de negócio envolvidas no processo de compra, desde o surgimento da demanda até à sua conclusão.

As unidades de negócio identificadas são Unidades finalísticas, Gerência de Operações Finalísticas (GOF), Seção de estruturação de documentos de compras

(SEDOC), Seção de compras (SC), Diretoria administrativa (DA), Seção jurídica (SEJUR), Seção de gestão de contratos (SGC), Seção de controladoria.

Ainda nessa etapa, as unidades de negócio foram classificadas em demandantes do processo e executoras do processo, além da disposição em ordem cronológica de realização das atividades.

A Figura 1 apresenta as unidades de negócio envolvidas no macroprocesso, destacando em laranja as demandas e em azul, as unidades executoras.



Figura 1: Unidades de negócio envolvidas no macroprocesso de compras

4.2. Definição da modalidade de atuação e levantamento processo atual

Com o intuito de garantir uma atuação mais precisa nos problemas do processo de compras, foi optado por estudar a modalidade de aquisição/contratação através do pregão eletrônico. Esta escolha baseou-se nos dados fornecidos pela empresa, os quais indicaram que a modalidade compreende a atuação de todas as áreas que compõem o setor de compras, além da dificuldade em cumprir o prazo estabelecido na resolução interna da instituição. A Tabela 1 apresenta os dados utilizados para a escolha da modalidade de licitação, mostrando uma média de dias, podendo ser possível chegar a mais de 155 dias, como ilustrado na tabela. O processo de compras via pregão eletrônico, segundo resolução interna da empresa, é um parâmetro que foi acordado internamente e que deve ser seguido, estabelecendo 120 dias para o pregão eletrônico.

Tabela 1: Média de dias processos/áreas

Área	Media - dias total na seção			
	DL - Conserto/Desmontagem	DL - Em razão do valor	Inexigibilidade	Pregão e Concorrência
Diretoria de Administrativa	0	0	0	0
Seção de Patrimônio	5	0	0	0
Seção de Estruturação de Doc. de Compras	0	5	0	20
GLC/DGC	3	3	2	5
Seção de Compras	31	31	27	63
Seção Jurídica	7	7	15	30
Seção de Gestão de Contratos	7	7	7	7
Seção de Controladoria	0	7	15	30
Soma total	53	60	66	155

4.3. Levantamento do processo atual

4.3.1. Aplicação da ferramenta SIPOC

A coleta de dados foi realizada por meio de reuniões de, no máximo, uma hora e meia, envolvendo colaboradores das seções e líderes. Ao todo, realizou-se 23 entrevistas com cerca de 10 colaboradores atuantes no processo. Utilizou-se a técnica de entrevista orientada, buscando extrair as informações necessárias para identificação dos principais processos realizados.

Durante as entrevistas, os dados foram compilados em uma planilha Excel, registrando as informações coletadas.

Após a realização das entrevistas, foi formatada a SIPOC para aumentar a clareza da sequência de ações no processo, identificando assim o fluxo do pregão eletrônico. O uso dessa ferramenta elucidou melhor as atividades realizadas, sendo uma etapa crucial para entender como e o que é comunicado entre as áreas. A SIPOC permitiu identificar os processos, os fornecedores dos insumos transformados por esses processos e os destinatários das informações ou documentos gerados.

Essa etapa foi fundamental para a próxima fase deste artigo, onde as etapas do processo foram utilizadas na elaboração do *makigami*.

4.4. Aplicação da ferramenta *Makigami*

Na fase seguinte, após as entrevistas para elaboração da SIPOC da cadeia, utilizou-se a ferramenta *Makigami* para identificar os problemas relacionados ao processo. Esse ponto foi crucial para orientação dos esforços de melhoria.

4.4.1. Elaboração do *Makigami*

Para a coleta de problemas segundo a perspectiva operacional, foram necessários os seguintes elementos:

- Atividades em sequência cronológica;
- Entradas e saídas das atividades;
- Um campo destinado à coleta de dados dos problemas relacionados a cada atividade desenvolvida.

4.4.2. Aplicação da ferramenta (coleta de dados)

A ferramenta não foi utilizada em sua totalidade, porém, o objetivo principal de identificar os problemas na visão da operação foi alcançado. Para tanto, foram realizadas reuniões com colaboradores de diferentes áreas, com duração, em média, de 2 horas cada e a participação de aproximadamente 40 pessoas. Durante as reuniões, foi aplicado apresentar o processo em um grande rolo de papel fixado na parede. Os participantes fizeram uso de *post-its* para que pudesse livremente apontar suas percepções sobre as atividades e os problemas identificados. A Figura 2 apresenta o painel durante a aplicação da ferramenta *Makigami*.

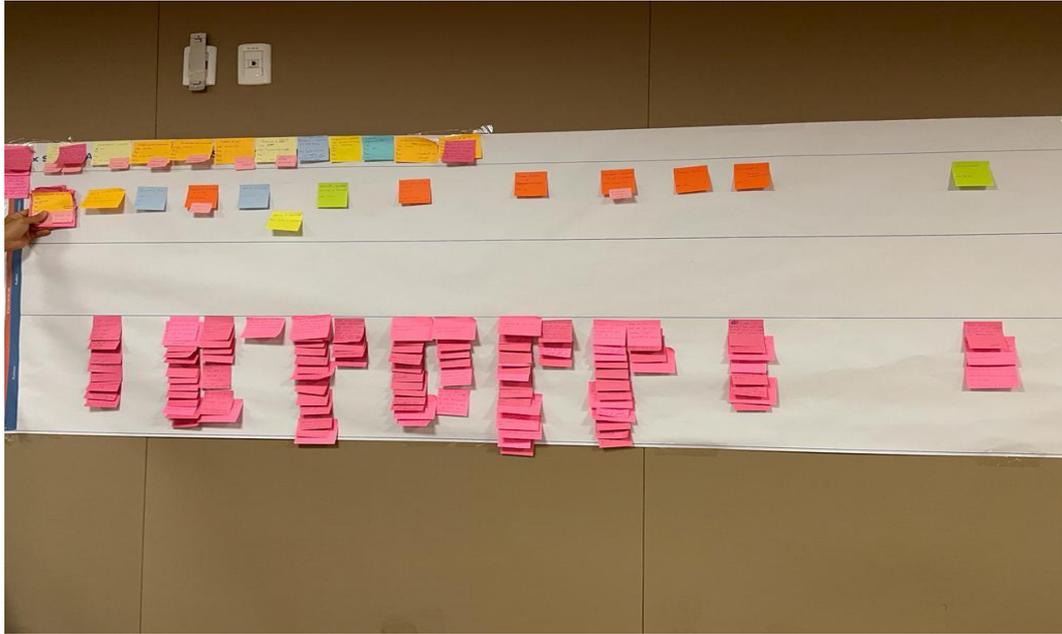


Figura 2 Aplicação da ferramenta *Makigami*

Embora a ferramenta *Makigami* permita uma análise futura mais abrangente, optou-se por utilizá-la apenas para fins de levantamento de problemas, onde sua aplicação foi extremamente bem-sucedida. No entanto, suas possibilidades de uso não se limitam a isso. Essa abordagem possibilitou que cada colaborador compartilhasse sua perspectiva sobre os desafios nas etapas do processo, conforme delineadas pelo SIPOC. Assim, foi possível obter uma compreensão abrangente dos obstáculos enfrentados no processo de compras.

4.5. Análise dos dados levantados

Em seguida, foram consolidados os dados em uma tabela, utilizando as informações dos *post-its* gerados durante a reunião. Esse processo de compilação permitiu a apresentação de uma visão organizada e detalhada dos problemas identificados.

Foi gerado um arquivo em planilha Excel contendo as seguintes colunas: Seção Responsável, Problema Identificado e Similaridade de Problemas.

Com os dados compilados, iniciou-se a análise dos problemas. Utilizou-se os 8 desperdícios do *Lean Office* (operações de má qualidade, espera, superprocessamento, não compartilhar conhecimento, superprodução, deslocamento desnecessário, estoque e transporte) para identificar qual o fator mais ofensivo ao processo. Os problemas foram

agrupados e identificadas as áreas com maior recorrência, proporcionando um foco mais assertivo para as ações de melhoria.

Com base nos 332 problemas coletados e compilados em planilha, o trabalho foi agrupá-los para facilitar a escolha do escopo das ações de melhoria. Após as análises, verificou-se que a maior recorrência teve relação com o desperdício de Superprocessamento, conforme apresentado na Figura 3.

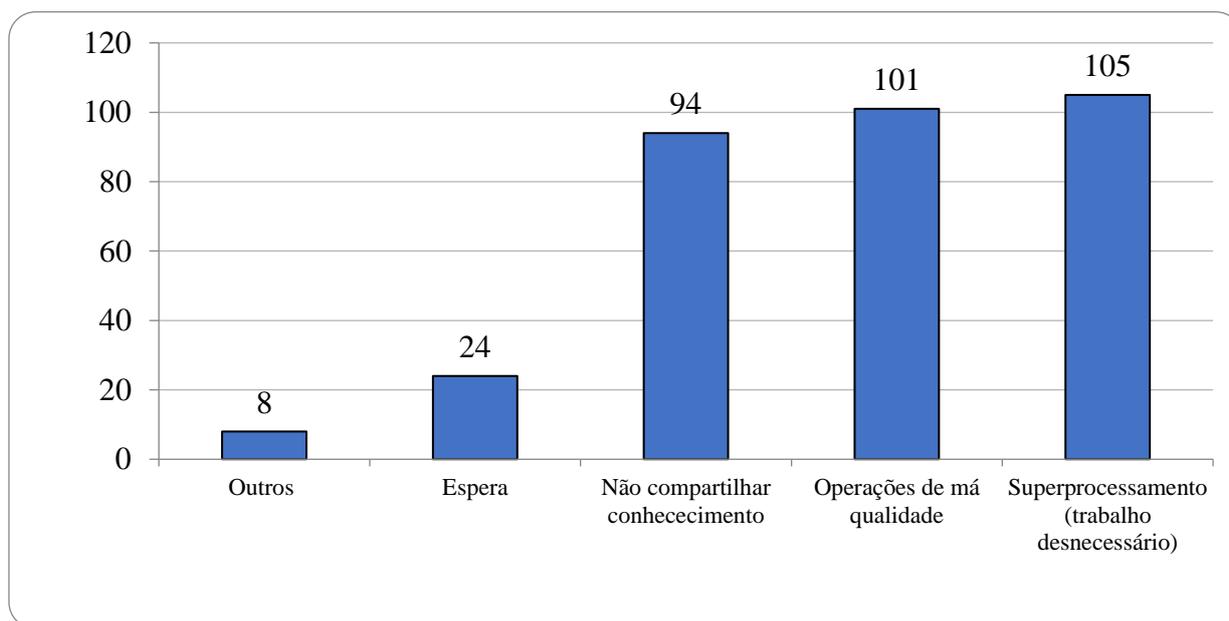


Figura 3: Desperdícios do *Lean Office*

Essa classificação facilitou o agrupamento dos problemas similares e direcionou o foco para áreas específicas a serem melhoradas. Foi gerada uma segunda análise onde a partir dos problemas levantados e a classificação *Lean Office* de desperdícios, foram agrupados os problemas em: Ineficiência de Gestão, Ineficiência de Gestão, Infraestrutura e equipamentos inadequados, Treinamentos sobre o sistema insuficiente, Falta de conhecimento técnico, Cadastros e Documentos desatualizados, Outros, Documentos não padronizados, Processos sem definições, Dificuldade com fornecedores, Indefinição e má distribuição de funções, Limitações/Implantação do sistema, Controles internos ineficazes, Não transmissão de conhecimento e treinamentos, Desalinhamento de processos e comunicação falha, Processos não padronizados e/ou burocráticos, Falta de planejamento, conforme apresentado na Figura 4.

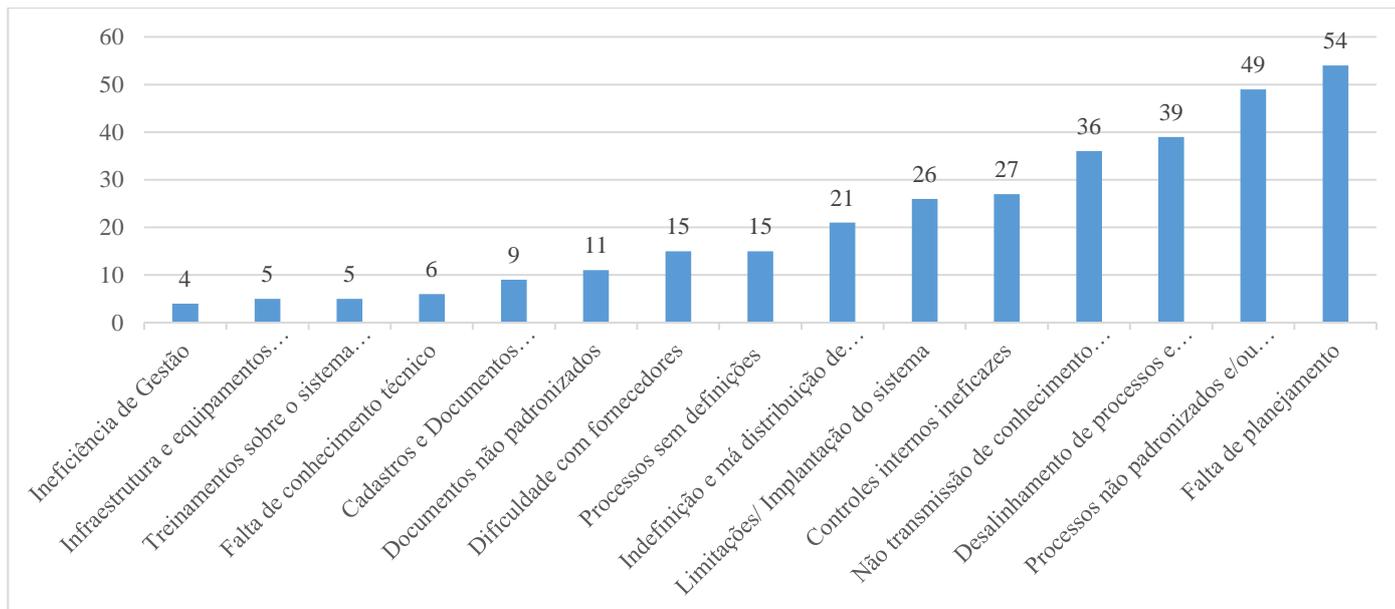


Figura 4: Agrupamento de problemas similares

4.6. Elaboração do plano de ação

Com foco na proposição de melhorias no processo, foi aplicado o Diagrama de Pareto para identificar os três principais problemas, conforme mostrado na Figura 5: falta de planejamento, processos não padronizados e/ou burocráticos, e desalinhamento de processos e comunicação falha. Embora o objetivo da ferramenta de Pareto seja atuar nos 20% dos itens que causam 80% dos problemas, optou-se por considerar mais do que 20% dos itens. Essa decisão foi tomada porque, para os fins deste trabalho, a análise adicional não seria onerosa e poderia gerar maiores benefícios.

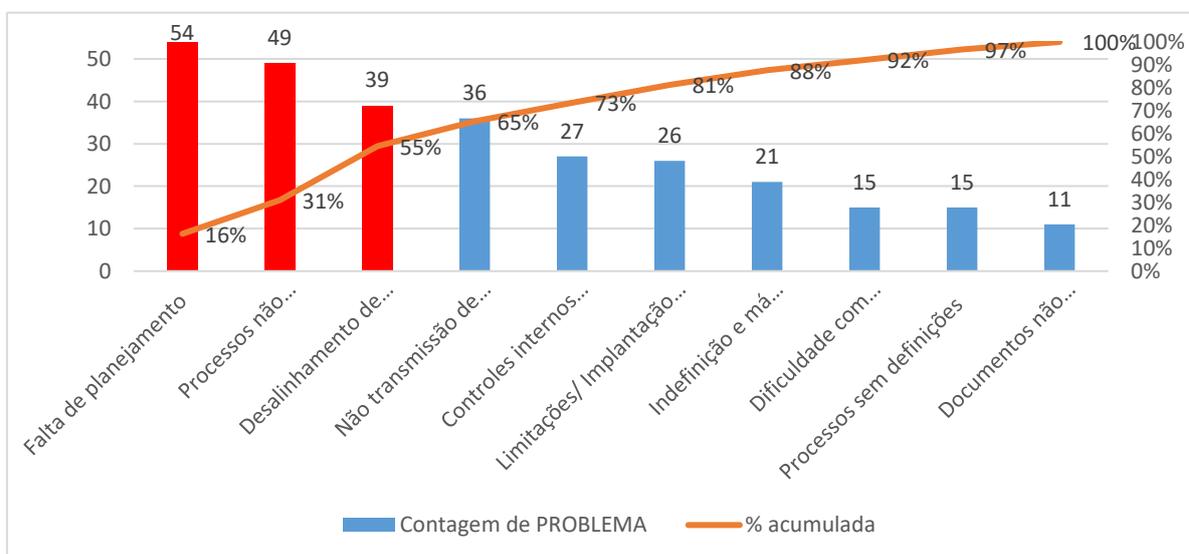


Figura 5: Agrupamento de problemas similares

4.6.1. Problema 1 (análise dos problemas levantados): Falta de planejamento

Avaliando este agrupamento de problemas, a lista de pontos de melhorias abordadas pelos participantes e sendo a principal queixa que está relacionado diretamente com a falta de planejamento apontada no agrupamento, demonstrou que o principal problema enfrentado pelo setor de compras é a abertura de processos de demandas idênticas. Isto é, muitas unidades necessitam adquirir o mesmo item, porém são realizadas solicitações distintas e processos distintos para atender ao mesmo item, quando poderiam ser apenas unificados. Como não existe um controle bem estabelecido na avaliação destas solicitações, acabam sendo executados processos de compras em paralelo.

Quando uma unidade solicitante apresenta uma demanda em um determinado período e esse processo é iniciado no setor de compras, não é possível abrir um novo processo para um tipo de categoria de objeto semelhante. O princípio fundamental das licitações públicas é garantir uma concorrência justa e equitativa entre os fornecedores. Acaso houver dois processos de licitação em andamento para objetos semelhantes, isso pode prejudicar a participação das empresas e a competitividade pelos contratos. Por esse motivo, evita-se a realização simultânea de licitações idênticas ou muito semelhantes.

No processo atual, a solução tem sido cancelar o processo solicitado por uma unidade e abrir um novo processo que inclua todas as unidades solicitantes de mesma categoria de objeto.

4.6.1.1. Elaboração do plano de ação: Definição de áreas de consolidação de compras

Para abordar este problema, foi realizada uma reunião com os líderes do departamento de compras, a fim de discutir os diversos tipos de demandas que esse setor enfrenta. Com isso, verificou-se que as solicitações poderiam ser classificadas em grupos, sendo eles: Obras e Engenharia, Itens Estocáveis, Itens Perecíveis e Não Perecíveis, Prestação de Serviços, Tecnologia da Informação, Comunicação e Recursos Humanos.

Durante a reunião, também foram identificadas as principais áreas responsáveis técnicas relacionadas aos grupos de itens definidos, sendo elas: Gerência de Planejamento

e Controle de Recursos (GPCR), Gerência de Estrutura Predial e Serviços de Apoio (GEPSA), Gerência de Tecnologia da Informação (TI), Gerência de Comunicação e Gerência de Gestão de Pessoas (GGP).

Com o objetivo de receber e filtrar as demandas, garantindo a boa execução dos processos de compras, busca-se definir responsáveis pela avaliação e consolidação das solicitações de aquisições. Com base nesta identificação e para facilitar o entendimento e o compartilhamento das mudanças e funções futuras das áreas referentes ao processo de compras, essas áreas serão identificadas como "consolidadores".

Os consolidadores serão responsáveis por analisar as solicitações conforme sua área de especialização. Por exemplo, a GPCR será responsável por analisar processos de aquisição de itens estocáveis, perecíveis e não perecíveis; a GGP por processos relacionados à contratação; a GTI por processos relacionados a itens de infraestrutura de computadores, aquisição de licenças, a GEPSA por itens de Obras e Engenharia e comunicação por itens atrelados a comunicação institucional. Essa lógica será seguida para os demais consolidadores.

Vale ressaltar que o objetivo de consolidar será aplicado somente a itens de objetos de contratação abrangentes, como famílias de produtos e itens que são contratados recorrentemente. Itens periódicos, que não são solicitados com tanta frequência, não entrarão nesta lógica.

4.6.1.2. Elaboração do plano de ação 2: Programação e Calendário de Compras

Com os consolidadores definidos, o desafio passa a ser a resolução efetiva do problema da falta de planejamento. Dessa forma, após diversas rodadas de *brainstorming*, considerou-se a criação de um calendário de compras anual como uma possível solução. Esse calendário será planejado anualmente. Serão estipulados dias específicos para o recebimento das demandas das unidades finais, classificadas por categoria de objeto, com o intuito de incluir todas as unidades nas demandas.

Para tanto, os consolidadores deverão envolver e comunicar as unidades sobre essas datas, facilitando assim a organização das demandas.

4.6.2. Problema 2 (análise dos problemas levantados): Processos não padronizados e/ou burocráticos

A avaliação dos problemas levantados pela equipe de compras revela um padrão claro de falta de padronização e excesso de burocracia, afetando significativamente a eficiência dos processos. A ausência de uma pesquisa de mercado adequada, a elaboração de memorandos com descrições genéricas e a falta de validação desses documentos são pontos que foram levantados. Além disso, não há um padrão de tempo definido para os processos, e cada seção dentro da mesma área trabalha de forma distinta, resultando em análises variadas para os mesmos itens. Essa diversidade de abordagens, sem uma padronização clara, dificulta a avaliação dos objetos e a uniformidade dos procedimentos.

A falta de padronização na descrição dos objetos, critérios de validação inadequados e a inexistência de um manual de orientação jurídica são agravados pela ausência de um planejamento estratégico para padronização. A gestão fragmentada e a ausência de prazos definidos, aliados a uma comunicação ineficiente entre as seções, resultam em processos interrompidos e falhas na execução, como cotações erradas e processos que não são seguidos conforme determinado. Esses fatores combinados culminam em uma gestão de contratos sem contratos formais e uma falha na aceitação de produtos, comprometendo a qualidade e a continuidade dos processos de compras.

4.6.2.1. Plano de Ação 3: Mapeamento e Definição dos Processos

Para garantir a padronização e eficiência dos processos de compras, o objetivo central é tangibilizar todos os procedimentos por meio de um mapeamento e documentação completos das etapas envolvidas na cadeia de compras. A proposta inclui o mapeamento detalhado de todos os processos em nível micro, o que permitirá uma análise minuciosa de cada atividade e identificará pontos de melhoria.

Esse mapeamento será realizado em duas etapas principais: AS IS (estado atual) e TO BE (estado futuro). Na fase AS IS, todos os processos atuais serão documentados, fornecendo uma visão clara e precisa do funcionamento atual. Em seguida, na fase TO BE, serão definidos os processos ideais, considerando as melhores práticas e a eliminação de ineficiências. Esse planejamento detalhado facilitará a transição para um estado futuro mais eficiente e padronizado.

Paralelamente ao mapeamento, serão desenvolvidos documentos de orientação abrangentes, incluindo Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), Instruções de Trabalho (ITs) e manuais de sistema. Esses documentos servirão como guias detalhados para cada atividade e tarefa, garantindo que todas as áreas sigam práticas uniformes e padronizadas. Além disso, modelos padronizados de documentos serão elaborados para assegurar a consistência e a clareza em todas as comunicações e registros, contribuindo para uma gestão de compras mais transparente e eficaz.

4.6.3. Problema 3 (análise dos problemas levantados): Desalinhamento de processos e comunicação falha

A análise dos problemas relacionados ao desalinhamento de processos e comunicação falha destaca, em primeiro lugar, a falta de visibilidade e clareza nos fluxos necessários para a execução eficiente das atividades. A constante mudança no modelo de memorando e a ausência de um canal de comunicação eficaz com as unidades geram confusão e atrasos. As alterações nos procedimentos não são comunicadas de maneira eficiente, resultando em informações conflitantes nos documentos.

Estas falhas evidenciam a necessidade urgente de reformulação das estratégias de comunicação e alinhamento de processos para melhorar a eficiência e transparência na gestão de compras.

4.6.3.1. Plano de Ação 4: Divulgação dos Processos

Para garantir que todos os processos da instituição estejam no mesmo nível de conhecimento entre os colaboradores e para promover a divulgação e o entendimento geral, propõe-se a criação de uma Biblioteca de Documentos Digital, utilizando a ferramenta SharePoint. Neste ambiente, todos os documentos gerados durante a transição do estado AS IS para o estado TO BE estarão disponíveis para consulta por todos os colaboradores, facilitando a uniformização e o alinhamento das práticas.

O SharePoint, ferramenta da Microsoft, será a plataforma central para a divulgação e acesso a todos os modelos de documentos utilizados pela cadeia de compras. Esta biblioteca digital permitirá que todos os processos e modelos de documentos da instituição sejam armazenados, acessados e gerenciados de forma centralizada. A disponibilidade e visibilidade desses documentos garantirão que as melhores práticas

sejam seguidas e que os colaboradores tenham acesso imediato às informações mais atualizadas.

Além disso, a implementação dessa biblioteca digital permitirá um controle rigoroso das mudanças, assegurando que quaisquer atualizações nos processos e documentos sejam imediatamente refletidas e comunicadas a todos os envolvidos. Isso evitará a utilização de documentos desatualizados e promoverá um alinhamento geral entre as equipes.

5. Conclusão

A análise detalhada dos processos atuais (*AS IS*) e a proposição do estado futuro pós implementação dos respectivos planos de ação, permitiram a elaboração de planos de ação específicos que, quando implementados, têm o potencial de transformar significativamente a eficiência e a eficácia do processo de compras.

Portanto, a principal contribuição deste artigo é a apresentação de um conjunto de planos de ação baseados nos ferramentas *Lean*, que podem servir como um guia para futuros estudos e aplicações práticas. É recomendado que futuros artigos e pesquisas sejam conduzidos para testar, avaliar e refinar estas propostas em contextos reais, a fim de validar sua eficácia e fazer os ajustes necessários. Somente através da implementação e monitoramento contínuo será possível obter dados concretos sobre os benefícios e desafios da aplicação das ferramentas *Lean* no processo de compras da instituição estudada.

Em conclusão, este trabalho oferece uma base sólida para a implementação de melhorias *Lean*, mas a realização plena dos benefícios esperados dependerá do compromisso com a aplicação prática e do acompanhamento sistemático dos resultados.

6. Referências

1. BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Regulamenta o art. 28 e 72, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm. Acesso em: 29 maio 2024.
2. DAMASCENO, Abel Lameque Silva; PONTAROLO, Marianna Cruz Campos. Análise comparativa do processo de compras em prefeituras do semiárido potiguar. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGETP), 2018.

3. FERNANDES, Ciro Campos Christo. Compras Públicas no Brasil: Tendências de inovação, avanços e dificuldades no período recente. *Revista de Administração Pública*, v. 56, n. 3, p. 421-439, 2022.
4. LIMA, Pedro Nascimento de; TEGNER, Mates Giraldi; CORCINI NETO, Secundino Luis Henrique; VEIT, Douglas Rafael. Lean Office na prática: proposição e aplicação de método à luz do gerenciamento de processos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 2015.
5. MARTINHÃO FILHO, O.; SOUZA, L.G.M. Restrições técnicas associadas a um sistema integrado de gestão: estudo de caso em uma empresa In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, Fortaleza, CE, 2006.
6. SILVA, Gabriel Henrique Galindo da. Aplicação do Lean Office em um escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. Attēna, 2020.