



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



APLICAÇÃO DE MÉTODOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO AOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RESUMO

A administração pública realiza suas aquisições e contratações de serviços por meio de compras públicas baseadas em vasta legislação em vigor para garantir meios para o desempenho da Instituição Pública, como a Força Aérea Brasileira. É comum se dar prioridade ao certame propriamente dito e a confecção de documentos obrigatórios, e não à fase de planejamento, devido ao tempo escasso. Na tentativa de corrigir tal falha, diversas Instruções Normativas vêm sendo publicadas visando a padronização dos procedimentos mínimos necessários para o planejamento de uma contratação pública. Há dificuldades referentes às condições do fornecedor selecionado e à gestão de estoque que precisam ser consideradas. Esta pesquisa tem como objetivo desenvolver uma proposta metodológica e ferramental para aprimorar a gestão dos processos de aquisição e contratação pública da SSUB da BACG, de modo a otimizar o tempo da confecção de processos, e garantir o correto planejamento da contratação. Foi realizada pesquisa documental da legislação em vigor e de métodos e ferramentas de gestão que auxiliassem na proposta de melhoria. Espera-se que com a aplicação de tais ferramentas se alcance um melhor planejamento e a diminuição dos problemas advindos das contratações, permitindo maior eficiência.

PÚBLICO ALVO

FORÇA AÉREA BRASILEIRA – BASE AÉREA DE CAMPO GRANDE – SEÇÃO DE SUBSISTÊNCIA

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Seção de Subsistência (SSUB) realiza anualmente nove licitações, de diferentes tipos de materiais e serviços que visam atender, diariamente, a um efetivo de mil cento e duas pessoas para o almoço, além de noventa militares que compõem a equipe de serviço de segurança e defesa da unidade para as refeições de café da manhã, janta e ceia. Por sua localização estratégica, a Guarnição de Aeronáutica de Campo Grande (GUARNAE-CG) sedia missões com militares das três Forças Armadas vindos de todo país, chegando a somar até oitocentas pessoas aos números já citados. Essa demanda exige um ajustado planejamento de aquisições e gestão de estoques, e a realização frequente de manutenção dos equipamentos industriais disponíveis na cozinha da seção, permitindo a disponibilidade de itens e maquinário para a alimentação segura e nutritiva do efetivo. O reduzido efetivo envolvido com o planejamento, aliado ao acúmulo de funções, a quantidade de setores pelos quais o processo tramita até a conclusão de sua fase interna, o tempo demandado por cada um deles, a variação de preços causada pela pandemia de Covid-19 e os diversos licitantes impedidos de licitar ou em situação fiscal irregular, fizeram com que a SSUB passasse por um período difícil na execução de suas atividades administrativas, para o serviço de manutenção e de aquisição de itens essenciais, com baixos níveis no estoque e por materiais que já não se encontram mais disponíveis. A gestão do ano de 2020 trabalhou para aprimorar o modo como são tratados os processos de compra e repensou o planejamento dos processos a fim de evitar que esta situação volte a se repetir.

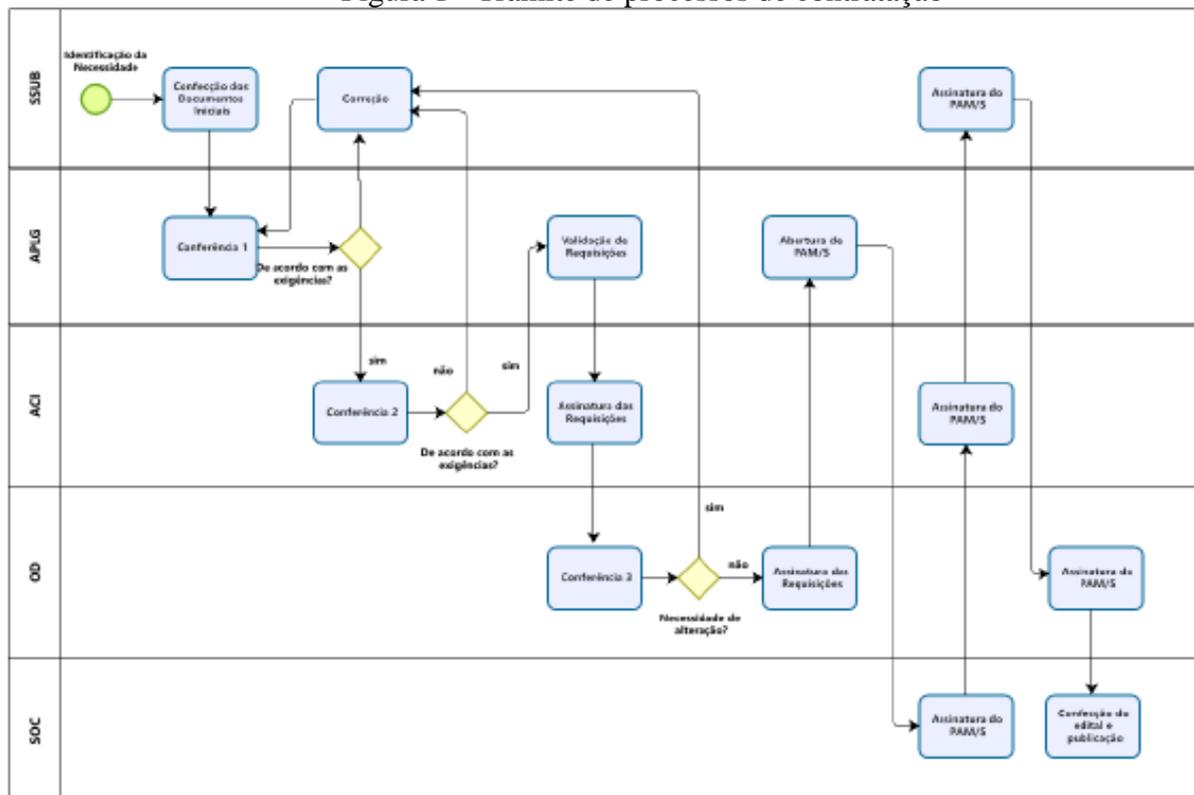
ANÁLISE DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA



Trâmite do Processo

O início do processo é de responsabilidade da Assessoria de Planejamento e Governança (APLG), que confecciona o calendário de licitações para o exercício seguinte, apresentado de forma resumida na Figura 1.

Figura 1 - Trâmite de processos de contratação



Fonte: Dados da pesquisa.

FATORES DETERMINANTES

Existem fatores determinantes a serem considerados para que se possam sugerir intervenções que promovam a melhoria do sistema em prática, sendo os principais deles: pessoal envolvido (acúmulo de funções, pouco efetivo e falta de capacitação); tempo necessário (realizados na última hora e frequentes correções chegando alguns processos a atingir 10 meses até sua conclusão); e, meios aplicados - Sistema Integrado de Abastecimento, SILOMS, Painel de Preços, e, CGU. As dificuldades encontradas atualmente durante a realização das fases do processo são as seguintes: Legislação e Modelos Vigentes; Mapa de Riscos; Planilha de Itens; CATMAT/CATSER; Histórico De Consumo; Estudo Técnico Preliminar (ETP), e Pesquisa de Preços.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Planejamento

Recomenda-se a utilização do Google Drive, para criar, armazenar, compartilhar e editar documentos e, principalmente, planilhas, a qualquer hora e em qualquer lugar. Sugere-se a



participação de mais militares na fase de levantamento de histórico de consumo e pesquisa de preços, com outras atividades sendo realizadas simultaneamente.

Verificação da Legislação e Modelos Vigentes

Recomenda-se atenção aos seguintes pontos: Modelos de termo de referência disponibilizados pela CGU; Atualizações relacionadas à lei de licitações; Acórdãos emitidos pelo TCU sobre contratações semelhantes; Contato com APLG e ACI visando a confirmação dos documentos necessários e verificação de novas exigências ou padronizações.

Mapa de Riscos

Recomenda-se especial atenção ao Planejamento da contratação, Seleção do fornecedor e a Execução contratual. Averiguar a existência de problemas não relacionados anteriormente, que podem ser específicos de determinada contratação ou ainda da organização em questão.

Planilha de Itens

Verificar na planilha a descrição e as especificações mais adequadas, a natureza de despesa e seu subelemento, quantidades e valores de referência. Recomenda-se contato com o usuário do produto ou serviço para verificar a real necessidade de cada um dos itens, a possibilidade de inclusão de novos ou substituição de outros.

CATMAT/CATSER

Utiliza-se o sítio governamental do siasgnet para o código que mais se assemelha ao material ou serviço desejado. Considerar as unidades de fornecimento disponíveis para cada código uma vez que só poderá ser usada na planilha de itens as unidades aceitas por cada catmat/catser. Caso o item não seja encontrado no catálogo, deverá ser solicitada sua inclusão.

Correção

Caso o processo seja devolvido para correção, realizar de forma criteriosa atendendo as exigências, para evitar nova necessidade de correções. Registrar os apontamentos de modo a evitar que se repitam em novos processos.

Ciclo PDCA e PERT-CPM

Com base no tempo estimado pela experiência adquirida na confecção dos processos em 2020 e considerando-se a otimização trazida pelas soluções propostas para cada atividade, foram confeccionados o Quadro 1 e a Figura 2, que fornece o menor tempo total de execução do processo.

Quadro 1 - Atividades

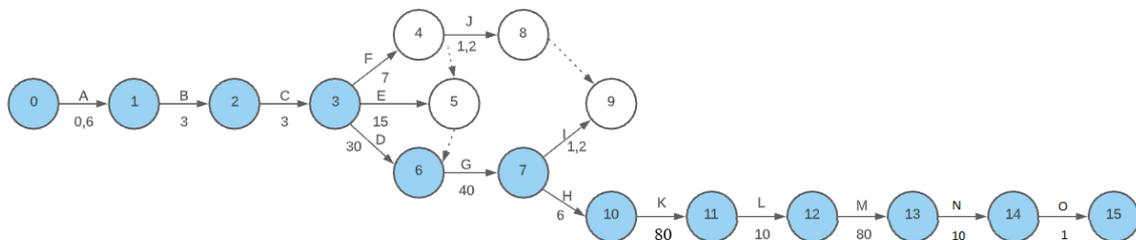
Fase do ciclo	Identificação	Atividade	Precedência	Tempo		
				Otimista	Mais Provável	Pessimista
P	A	Verificação da legislação e modelos vigentes	-	0,3h	0,6h	1,2h
	B	Mapa de riscos	A	2h	3h	4h
	C	Planilha de itens	B	1h	3h	10h
	D	CATMAT/CATSER	C	21h	30h	36h
	E	Histórico de Consumo	C	13h	15h	20h
	F	Estudo Técnico Preliminar	C	5h	7h	8h
D	G	Pesquisa de Preços	D; E e F	27h	40h	65h



	H	Termo de Referência	G	4h	5,4h	7h
	I	Nota Explicativa da Pesquisa de preços	G	0,6h	1,2h	1,5h
	J	Documento de Oficialização de Demanda	F	0,5h	1,2h	1,5h
C	K	Conferência APLG	Todas as anteriores	35h	80h	150h
A	L	Correção 1	K	4h	10h	20h
C	M	Conferência ACI	L	35h	80h	150h
A	N	Correção 2	M	4h	10h	20h
A	O	Confeção das requisições e PAM	N	0,6h	1h	1,5h

Fonte: Dados da pesquisa.

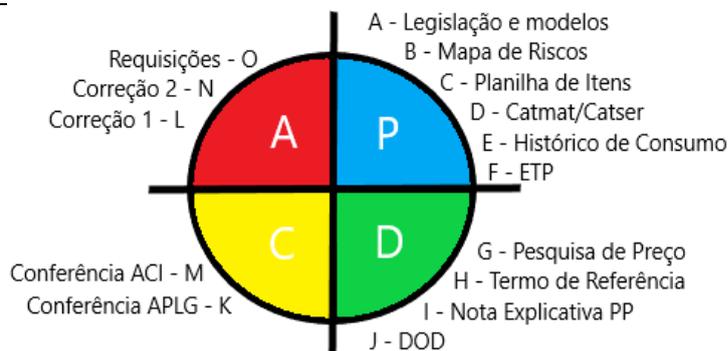
Figura 2 – Diagrama de Rede



Fonte: Dados da pesquisa.

O caminho crítico (escurecido) indica o tempo de execução de duzentas e sessenta e três horas, considerando-se os tempos mais prováveis para a finalização do processo. Com uma jornada de cinco horas diárias na execução, serão necessários cerca de cinquenta e três dias úteis, aproximadamente 2,65 meses (média de 20 dias úteis/mês), para a conclusão de um processo com aproximadamente cento e oitenta itens. As atividades E, F, I e J possuem folgas no processo, pois são finalizadas antes das demais, contudo, para que atividades sejam realizadas de forma concomitante é indispensável o envolvimento de outros militares na realização delas. Caso essas atividades não ocorram simultaneamente, o tempo total estimado passa a ser de 283 horas. Foram incluídas a confecção e correções pelas quais o processo é submetido até ser remetido à Seção de Obtenção e Contratos (SOC) para a fase externa da licitação. Essa envolve a inclusão dos itens no portal do governo e divulgação da licitação, o agendamento da sessão pública e a execução do pregão propriamente dito por um pregoeiro. Com isso, temos cerca de 74% na redução do tempo para a conclusão do processo, que demandaram até 10 meses em 2020. As atividades apresentadas completam o Ciclo PDCA inicial proposto que é ilustrado por meio da Figura 3.

Figura 31 – Ciclo PDCA Contratações SSUB



Fonte: Dados da pesquisa.

Após o término do processo, todas as incorreções e apontamentos são registrados de modo a serem evitados na confecção de novas contratações, realizando outro Ciclo PDCA com as devidas alterações propostas com base no processo anterior, permitindo a evolução e busca constante da melhoria das atividades.

5W2H

Com base no ciclo PDCA proposto, é possível resumir de forma a facilitar a visualização, todo o processo por meio da ferramenta 5W2H, conforme o Quadro 2. Para tanto, é considerado como dia D o prazo limite para entrega do processo na APLG. Recomenda-se que seja feito, no máximo, um dia antes do limite, isso é, dia D-1.

Quadro 2 Plano de ação 5W2H

Data de criação do Plano				Responsável		
Data de Revisão do plano				Responsável		
O que?	Como?	Quem?	Início	Fim	Onde?	Por quê?
Leis e modelos A	Verificar na internet e com a chefia da APLG e ACI os modelos vigentes e a necessidade de novos documentos ou procedimentos	Chefe ou Adjunto da SSUB	D-17	D-17	SSUB	Evitar a confecção de documentos em modelos que não estão mais em vigor
Mapa de Riscos B	Utilizar os modelos já aplicados e confeccionar o documento com base na relação apresentada considerando a maior parte dos riscos possíveis	Chefe ou Adjunto da SSUB	D-17	D-17	SSUB	Gerenciar os riscos e reduzir os impactos negativos na contratação e gestão de estoques
Planilha de Itens C	Com base nas contratações anteriores, avaliar a real necessidade dos itens adquiridos rotineiramente, verificar novas demandas e detalhamentos, como unidades de fornecimento. Criar a planilha ou utilizar já existente	Encarregados e Auxiliares	D-17	D-17	SSUB	Definir os itens a serem adquiridos e levantar a real necessidade deles, e suas peculiaridades de fornecimento
CATMAT/CATER D	Buscar no sítio https://siasgnet-consultas.siasgnet.estaleiro.serpro.gov.br/siasgnet-catalogo/#/ o código referente a cada um dos itens a serem adquiridos a partir de sua descrição. Atentar para a escolha do código que represente exatamente o item desejado e com a unidade de fornecimento	Encarregados e Auxiliares	D-16	D-15	SSUB	Usado para inserir o item no sistema de realização do pregão eletrônico. Constará na nota de empenho, devendo ter a descrição e unidade de fornecimento corretos.



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



	correta					
Histórico de Consumo E	Realizar o levantamento por meio do relatório de consumo sintético obtido no SIA. Registrar na planilha de itens já confeccionada no Drive para que seja calculada a média histórica	Encarregados e Auxiliares	D-15	D-13	SSUB	Determinar as quantidades a serem adquiridas com base na média histórica de consumo
ETP F	Confeccionar o documento no site https://www.comprasnet.gov.br/seguro/loginPortalUASG.asp , preferencialmente, criando um novo documento preenchendo todos os campos existentes	Chefe ou Adjunto da SSUB	D-15	D-14	SSUB	Analisar todas as características e exigências da contratação
Pesquisa de Preços G	Com o catmat/catser definido, utilizar os códigos para buscar em https://paineldeprecos.planejamento.gov.br/ três preços, condizentes com o valor de mercado. Utilizar os filtros código do material, unidade de fornecimento e período da compra. Atentar para que não haja mais de um preço do mesmo fornecedor e para que a data na pesquisa não seja superior a um ano	Chefe / Adjunto da SSUB, Encarregados e Auxiliares	D-10	D-3	SSUB	Assegurar a viabilidade técnica da contratação e embasar o termo de referência
Termo de Referência H	Confeccionar o documento com base no ETP e mapa de riscos, seguindo o modelo mais atualizado disponibilizado pela CGU.	Chefe ou Adjunto da SSUB	D-2	D-1	SSUB	Detalhar as peculiaridades da contratação e definir claramente o objeto
NE Pesquisa de Preços I	Incluir no documento toda e qualquer observação pertinente para tornar claro o método utilizado para definição do preço de referência.	Chefe ou Adjunto da SSUB	D-2	D-2	SSUB	Justificar pesquisas realizadas fora do painel de preços ou registrar qualquer informação pertinente sobre ela
DOD J	Confeccionar o documento com base nos já existentes de modo oficializar a necessidade em questão, justificando-a.	Chefe ou Adjunto da SSUB	D-14	D-14	SSUB	Oficializar e justificar a demanda em questão
Conferência APLG K	O dia D é considerado o dia para entrega do processo na APLG, conforme o calendário de licitações. Desejável que o envio ocorra até o dia D-1. A assessoria possui métodos e ações próprias para realização da atividade	Chefe da APLG	D-1	D+14	APLG	Identificar inconsistências e incorreções
Correção 1 L	A correção será feita com base nos apontamentos da APLG, e encaminhado o documento atualizado para avaliação.	Chefe ou Adjunto da SSUB	D+15	D+16	SSUB	Resolver inconsistências e incorreções identificadas pela APLG
Conferência ACI M	A assessoria possui métodos e ações próprias para realização da atividade.	ACI	D+17	D+32	ACI	Realizar verificações referentes ao controle interno
Correção	A correção será feita com base nos	Chefe	D+33	D+34	SSUB	Resolver os apontamentos



Serviço Público Federal
Ministério da Educação

Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



o 2 N	apontamentos da APLG e o documento atualizado encaminhado para avaliação. Atentar para o preenchimento do <i>check list</i> da ACI. As informações são importantes para evitar a repetição dos mesmos erros futuramente.	ou Adjunto da SSUB				apresentados pela ACI
Requisições e PAM O	A planilha utilizada gera o documento formatado para o SILOMS. A Equipe de Planejamento, o Chefe da ACI e o Ordenador de Despesas devem validar as requisições. Só então será criado o PAM com as requisições.	Chefe ou Adjunto da SSUB	D+35	D+35	SSUB	Inserir no SILOMS os itens a serem adquiridos
						Assinatura:

Fonte: dados da pesquisa

RESPONSÁVEIS

Este trabalho foi desenvolvido pela Segundo Tenente Intendente Luiza Alvarenga e pelo orientador Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre.

CONTATOS

Egresso: luizalam@fab.mil.br

Orientador: alberto.aguirre@ufms.br

DATA DA REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO

O presente Relatório foi realizado em agosto de 2021, baseado na dissertação relativa a este trabalho, elaborada entre agosto de 2019 e julho de 2021.

REFERENCIAS

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 06 set. 2020.

BRASIL, Instrução Normativa nº 73, de 5 de agosto de 2020. Dispõe sobre o procedimento administrativo para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: Acessado em: 20 fev. 2021.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. *Print screen* da aplicação no sistema operacional SIA módulo alimentação, 2021.

BRASIL. SIASGNET. Disponível em: <https://siasgnet-consultas.siasgnet.estaleiro.serpro.gov.br/siasgnet-catalogo/#/siasgnet-catalogo/q>. Acesso em 14 fev. 2021.