

## AGILIDADE EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

### **Marina de Moura Campos<sup>(1)</sup>**

Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Master of Business Administration - MBA em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas. Gerente de Departamento Administrativo e Financeiro do Vale do Paraíba na SABESP.

### **Bernardo Capeleti Filho<sup>(2)</sup>**

Bacharel em Letras pela UNITAU – Universidade de Taubaté. Analista de Gestão na SABESP.

### **Leticia Zanon Carvalho<sup>(3)</sup>**

Engenheira Civil pela Unesp. Especialista em Engenharia de Saneamento Ambiental pela Mackenzie. MBA em Gestão de Projetos – FGV. Engenheira na SABESP.

### **Márcia Renata de Nobre<sup>(4)</sup>**

Bacharel em Administração de Empresas pela UNITAU – Universidade de Taubaté. Pós-graduação em Gestão Pública pela FIA. MBA em Gestão de Pessoas pela Anhanguera. Analista de Gestão na SABESP.

### **Mariana de Moraes Reina<sup>(5)</sup>**

Bacharel em Administração de Empresas com ênfase em Empreendedorismo e Negócios pela UNIFEI – Universidade Federal de Itajubá. Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas pelo INPG – Instituto Nacional de Pós-Graduação. Analista de Gestão na SABESP.

**Endereço<sup>(1)</sup>:** Av. Heitor Vila Lobos, 1.229 – Vila Ema – São José dos Campos - SP - CEP: 12.243-260 - Brasil - Tel: (12) 9.8840-2072 - e-mail: [mmcampos@sabesp.com.br](mailto:mmcampos@sabesp.com.br)

**Endereço<sup>(2)</sup>:** Av. Heitor Vila Lobos, 1.229 – Vila Ema – São José dos Campos - SP - CEP: 12.243-260 - Brasil - Tel: (12) 3947-1571- e-mail: [bcapeleti@sabesp.com.br](mailto:bcapeleti@sabesp.com.br)

**Endereço<sup>(3)</sup>:** Av. Heitor Vila Lobos, 1.229 – Vila Ema – São José dos Campos - SP - CEP: 12.243-260 - Brasil - Tel: (12) 3947-1518 - e-mail: [lzcarvalho@sabesp.com.br](mailto:lzcarvalho@sabesp.com.br)

**Endereço<sup>(4)</sup>:** Av. Heitor Vila Lobos, 1.229 – Vila Ema – São José dos Campos - SP - CEP: 12.243-260 - Brasil - Tel: (12) 3947-1575 - e-mail: [mnobre@sabesp.com.br](mailto:mnobre@sabesp.com.br)

**Endereço<sup>(5)</sup>:** Av. Heitor Vila Lobos, 1.229 – Vila Ema – São José dos Campos - SP - CEP: 12.243-260 - Brasil - Tel: (12) 3947-1573 - e-mail: [mreina@sabesp.com.br](mailto:mreina@sabesp.com.br)

## RESUMO

A Unidade de Negócio Vale do Paraíba possui um volume de contratação anual na casa de R\$ 350 milhões, considerando-se serviços comuns, serviços de engenharia, obras, materiais e equipamentos.

Nos últimos anos, ocorreram ações específicas na tomada de decisão da Unidade de Negócio que culminaram no trabalho de melhoria do processo de licitação: em 2018, um dos objetivos do Planejamento Operacional - Gestão de Contratos tinha como uma das ações a melhoria do processo de licitações, que afetava diretamente a continuidade da prestação de serviços essenciais. Em 2020, após mapeamento de riscos, o processo de licitações foi considerado como um risco operacional alto, pois os prazos para contratação eram extremamente elevados, e em certos processos, excedendo 300 (trezentos) dias.

Dentro desse contexto, o objetivo do trabalho foi reduzir prazos nos processos de contratação, que se iniciou com a implantação de uma linha de produção. O processo de licitação foi revisto e reestruturado, utilizando-se uma ferramenta de mapeamento de processos para visualização e compreensão das atividades executadas. Foi implantada uma linha de produção, para o correto sequenciamento das atividades do processo. Além disso, foram adotadas ferramentas da metodologia ágil, para conferir agilidade e rapidez ao fluxo de trabalho, além de eliminar os desperdícios existentes em processos administrativos. Além disso, foi definido um novo padrão de documentação, tornando todo o processo 100% (cem por cento) digital, selecionados indicadores e metas por etapa do processo, e implantadas reuniões semanais de análise crítica.

Da análise dos resultados após implantação, resta evidente que tal metodologia contribuiu positivamente para a celeridade do processo licitatório, resultando em ganhos consideráveis após o primeiro ano de implantação, reduzindo-se em até 54% (cinquenta e quatro por cento) o prazo de contratação, com um aumento no volume financeiro de licitações de até 90% (noventa por cento), no âmbito da Unidade de Negócio.

Verifica-se também a satisfação do requisitante com os resultados do processo de licitação, em relação aos prazos reduzidos, e pela visibilidade do processo em tempo real, sem prejuízo do atendimento à conformidade necessária, além de atender ao Planejamento da Unidade de Negócio e às estratégias da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Licitações, processo, agilidade, linha de produção, *Lean*

## INTRODUÇÃO

A busca para a excelência da prestação de serviços e satisfação do cliente é uma constante dentro da Unidade de Negócio. A partir de 2018, lideranças identificaram por meio de análise de cenário e atividades de planejamento no processo de licitação e contratação, novas oportunidades de melhorias, conforme histórico abaixo:

- No primeiro semestre de 2020, durante o desenvolvimento do processo corporativo de Gestão de Riscos, foi identificado e classificado como alto (impacto e probabilidade), o risco “Comprometimento da qualidade dos serviços prestados por terceiros”, sendo que a principal causa eram os prazos de licitação e contratação extremamente elevados, em certos casos excedendo 300 (trezentos) dias, e como consequência direta, o risco iminente de descontinuidade da prestação de serviços essenciais da empresa.
- Diante deste contexto, na reunião de análise crítica da gestão, norteados por indicadores que ainda revelavam resultados insuficientes em termos de prazos e volume de contratações, identificou-se a oportunidade e necessidade de mapeamento, reestruturação e padronização do processo de licitação e contratação, utilizando-se metodologias ágeis e *Lean*, e o novo projeto de melhoria foi aprovado.

A metodologia garante a continuidade da prestação de serviços através da contratação de forma ágil e eficaz, uma vez que impacta diretamente nos resultados dos processos principais da empresa que são: produção e distribuição de água; coleta e tratamento de esgotos e prestação de serviços ao cliente.

- São relevantes os resultados obtidos com a melhoria apresentada no processo de licitação, que possibilitou contratos assinados para execução de serviços de grande importância para a Unidade de Negócio e que atendem aos indicadores estratégicos da Sabesp e da Diretoria, no qual podemos ressaltar a “03 - Assegurar a qualidade dos Serviços” e “04 - Aperfeiçoar processos”.
- Na cadeia de valor da empresa, a licitação é um processo de apoio que tem impacto direto nos processos principais, e, por consequência, nos resultados em seus produtos finais. A Companhia segue a Lei nº 13.303/16, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais), vigente para contratação de qualquer serviço, obra, material e equipamento, e possui trâmites administrativos que, por vezes, podem atrasar o processo, portanto, a aplicabilidade de uma metodologia que favoreça a celeridade no processo se faz essencial para qualquer área da empresa.
- A oportunidade mostrou-se, portanto, de extrema relevância para a organização, uma vez que o principal entrave à agilidade dos processos licitatórios pode ser contornado, aumentando consideravelmente a capacidade de gestão de contratos e de realização operacional da unidade, e resultando em melhoria da imagem junto às partes interessadas.
- A prática aplicada neste processo foi, inclusive, divulgada à Diretoria de Sistemas Regionais da Sabesp.

O processo de licitação para a Administração Pública tem a função de fazer cumprir critérios para guiar as compras e contratações. Além disso, a Lei de Licitações também preconiza sobre os objetivos que guiam o procedimento licitatório:

- Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública;
- Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

- Evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável.

Com base nas normas definidas, o procedimento licitatório ganha uma grande importância de diversas formas:

- **Padrão no processo de compras** - Com base nas normas que regulam as licitações, todos os órgãos da Administração Pública seguem os mesmos procedimentos nas suas compras e contratações – mantendo uma consistência.
- **Instrumento regulador da Administração Pública** - A licitação também exerce o papel de regulamentar o uso do dinheiro público.
- **Impessoalidade e isonomia** - O procedimento licitatório garante que as contratações sejam feitas de forma imparcial e buscando o que é melhor para a Administração e para a sociedade. Além disso, todos têm chances iguais de participação nos procedimentos licitatórios.
- **Publicidade dos atos** - A licitação também se preocupa com a divulgação oficial para conhecimento público. Com isso, tanto os fornecedores quanto a sociedade podem acompanhar as ações realizadas.
- **Princípio da Eficiência** - Exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Com isso, buscam-se resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

É importante destacar que a metodologia desenvolvida não se restringe apenas aos processos licitatórios da Unidade de Negócio ou da SABESP, mas também pode ser aplicada a quaisquer empresas ou órgãos públicos, sujeitos a leis e regimes próprios de compras, que dependam de contratações céleres e tempestivas de bens e serviços para suas atividades operacionais.

## PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DE PROJETO

A identificação da necessidade para melhoria do processo ocorreu em momentos específicos na tomada de decisão da Unidade de Negócio:

Em 2020, o processo de licitação foi mapeado como um risco operacional alto, pois os prazos para contratação eram extremamente elevados, em certos processos, excedendo 300 (trezentos) dias e, por consequência, gerando alto risco de descontinuidade da prestação de serviços essenciais da empresa.

Diante dessa situação, em julho de 2020, baseando-se em indicadores que revelavam resultados insuficientes em termos de prazos e volume de contratações, a oportunidade e necessidade de mapeamento, reestruturação e padronização do processo de licitação, utilizando-se metodologias ágeis e *Lean*, foi identificada em reunião de análise crítica com lideranças da Unidade de Negócio. A prática de linha de produção já era realizada dentro de um Departamento Operacional, no processo de Gestão de Contratos.

Diante desse desafio, o trabalho de planejamento foi iniciado pelo Departamento Administrativo e a equipe de Licitações, com a realização de um levantamento das dificuldades de comunicação e do processo como um todo, envolvendo as Gerências Operacionais e seus representantes.

Foram realizadas, em seguida, sessões de trabalho de mapeamento do processo com a visão do requisitante e da área de licitação, que visou à identificação dos ajustes necessários de cada etapa, sendo o primeiro encontro acompanhado pelo Superintendente da Unidade de Negócio, que validou todo trabalho realizado. Foram também identificados os desperdícios, primeiramente com a participação das áreas requisitantes/clientes do processo, e posteriormente, apenas com a equipe do processo de licitação, com a

aplicação da metodologia *Lean* em processos, (Kaizen, Makigami) que permitiram identificar atividades que não agregam valor ao processo, com o objetivo de eliminar os gargalos e propiciar maior agilidade, apontando possíveis soluções de melhoria.

## SISTEMÁTICA DO TRABALHO

As etapas realizadas para implementação da melhoria no processo são:

- **Mapeamento do processo**

O processo licitatório foi mapeado para quantificar todas as suas etapas, identificar os principais problemas em cada atividade e elaborar plano de ação para resolução.

Foram realizados encontros semanais durante sete semanas junto com a equipe responsável pela execução, e realizado o mapeamento do fluxo do processo utilizando-se a ferramenta Makigami, utilizando-se um longo pedaço de papel marrom para criar um mapa de processo altamente estruturado. O mapa permite visualizar, analisar e comunicar o processo, desde o início até o final.

O Makigami identifica subatividades até então invisíveis, que podem ser detalhadas em muitos níveis, revelando oportunidades para melhoria e permitindo que as empresas criem melhores processos.

O processo de mapeamento analisou as atividades realizadas, os documentos utilizados na comunicação, e a análise do tempo, identificando assim os problemas e desperdícios de tempo e trabalho em cada etapa.



**Figura 1: Makigami – Mapeamento fluxo do processo de licitação**

- **Criação de *checklist* e passo a passo detalhado**

A equipe de licitações desenvolveu *checklist* e passo a passo detalhado para cada etapa do processo licitatório, e disponibilizou em *drive* compartilhado para que todas as áreas requisitantes tivessem acesso, além de disponibilizar no aplicativo *Trello*. Em cada etapa finalizada da atividade, o item correspondente da *checklist* é marcado como “concluído”, melhorando ainda mais a gestão e o acompanhamento do processo.

Cada área requisitante possui uma pasta no *drive* compartilhado para inclusão do pacote técnico, que passa então pela análise da equipe de licitação, o que trouxe agilidade no envio dos documentos, antes realizado através de processos impressos, gerando morosidade.

A adoção de práticas, através do pensamento *Lean* e ferramentas de metodologia ágil, conferiram maior agilidade ao processo de contratação de licitações públicas, o que proporciona melhores condições para a empresa honrar seus compromissos com seus clientes internos e externos.

Com as melhorias citadas, verificaram-se também maior reconhecimento e satisfação por parte dos clientes internos, áreas requisitantes (operacional e de apoio), que elogiaram a equipe de licitação pelos contratos assinados dentro de prazos reduzidos, e pelo acompanhamento do processo em tempo real.

- **Melhoria da comunicação com os participantes da licitação**

Passou a ser oferecido maior apoio aos licitantes, ao tirarem suas dúvidas sobre a migração da assinatura manual para a assinatura eletrônica, além do gerenciamento pontual junto aos licitantes, para o acompanhamento da “emissão caução”, passo importante que ocorre após a homologação e anteriormente à assinatura do contrato pelas partes interessadas.

- **Padronização pacotes técnicos**

O processo de montagem de pacote técnico foi padronizado em todos os 26 (vinte e seis) municípios da Unidade de Negócio, desde a fonte tipográfica utilizada até *checklists*. Por conta disso, foram uniformizados o nível de detalhamento, e o conteúdo das informações constantes nos pacotes técnicos, promovendo assim, a diminuição de análises aprofundadas e demoradas, que ocorriam devido às diferenças de estilo de cada profissional que montava o pacote técnico.

Foi realizada a implantação do dossiê eletrônico, após a implantação da assinatura digital pela Diretoria da empresa a partir de outubro de 2021, com todos os documentos que compõem o processo de contratação organizados e disponibilizados em meio digital, passo muito importante para compor todas as etapas de melhoria do processo. Esta etapa trouxe, além de redução de atividades ligadas a impressão de documentos, a diminuição de custos relacionados a impressão (impressoras, *tonner*, papel sulfite, entre outros).

- **Implantação de linha de produção no processo de licitação contendo 03 (três) fases**

O conceito de “linha de produção” aplicada a processos baseia-se nos métodos de *Lean Manufacturing*, tornando-se atualmente o modo mais lógico para o desenvolvimento de um processo, que tem como objetivos a melhoria contínua, a redução de custos, a agilidade na produção e melhorias do ambiente de trabalho.

Neste contexto, foi realizada a implantação de metodologia *Lean*, dividindo as etapas do processo licitatório em três macroprocessos (fases 01, 02 e 03) e em pequenas entregas (etapas da *checklist* no *card* do *Trello*).

- **Fase 01 (análise pacote – montagem do edital – publicação)** – Compreende, resumidamente, a análise do pacote técnico, a elaboração do edital, a autorização da abertura pela autoridade competente e a publicação do certame com agendamento da sessão pública com prazo médio apurado em 25 dias.
- **Fase 02 (sessão pública - análise documentação)** – Em síntese, é o conjunto da sessão pública do certame, análise da documentação encaminhada pelos licitantes e adjudicação do processo, com prazo médio apurado inicialmente em 40 dias.
- **Fase 03 (homologação - contratação – encerramento)** – Engloba a homologação do certame, a elaboração do contrato, a contratação e o encerramento, com prazo médio apurado inicialmente em 15 dias.

- **Implantação da ferramenta Kanban para acompanhamento das demandas**

Visando a gestão, distribuição de processos por fases (linha de produção) e medição de prazo do processo licitatório, foi implantada a técnica Kanban utilizando o aplicativo *Trello* (ferramenta de gerenciamento de projetos) e, também, com gestão a vista em quadros fixos nas salas de trabalho.

**Figura 2: Acompanhamento pelos Cards do Trello**



- **Acompanhamento das áreas requisitantes em cada etapa (Kanban)**

O quadro Kanban de acompanhamento de todos os pacotes técnicos realizados é separado por área, contendo todos os dados e passo a passo de cada etapa de contratação.

Todos os profissionais da Unidade de Negócio têm acesso por meio ao aplicativo, por meio de solicitação direcionada à área de Licitações. Os quadros do *Trello* pode ser consultado através de aplicativo de celular, ou página na *internet* – [www.trello.com](http://www.trello.com). Durante o processo de análise de pacote, a ferramenta é utilizada para registrar as necessidades de ajustes e para que o requisitante tenha a informação em tempo real da posição de cada pacote técnico em licitação. Também é possível deixar comentários e tirar dúvidas. Tal iniciativa possibilitou uma importante redução no número de telefonemas e e-mails direcionados aos colaboradores da área de Licitações, cujo trabalho sofria constantes interrupções em função de solicitações de informações sobre etapas de processo.

- **Reuniões estruturadas semanais com equipe licitação**

Semanalmente, a equipe se reúne para discutir pontos fortes da semana para cada processo, seus aprendizados e os pontos de melhoria, trazendo oportunidade periódica de ajustes no processo, além do acompanhamento das metas e da análise crítica de pacotes técnicos que estão fora do prazo estipulado.

## RESULTADOS

A adoção de linha de produção no processo de licitação trata-se de um evento inovador dentro das empresas de saneamento, onde podemos também destacar a utilização de metodologia ágil para gestão do processo com eficácia.

Com a aplicação da metodologia e ferramentas, defendida com base teórica, buscou-se a inovação no processo de licitação da Unidade de Negócio de modo a obter ganhos de produtividade. De uma maneira geral, foi demonstrado o potencial da gestão da inovação para esse fim, a Unidade de Negócio possui estrutura que favorece a inovação, incentivos e autonomia para buscar capturar ganhos através desse tipo de metodologia.

Do ponto de vista da gestão de processos, há ganhos significativos nos tempos de resposta do processo, o que resulta em maior flexibilidade e tempo para os trabalhos de análise por parte da equipe responsável. Esses ganhos também acarretam a menor necessidade de mão de obra, tal como a diminuição das horas extras geradas pela área, o que promove redução de custos, otimização de utilização de ativos e aumento de produtividade. A maior interação com as demais áreas e processos da empresa, por sua vez, facilita o



desenvolvimento de parcerias que tendem a alavancar projetos com grupos de estudos, aumentar a produção, capacitar continuamente os empregados e reduzir, gradativamente, custos, através do aprimoramento contínuo ao qual o processo é exposto.

A metodologia e ferramentas utilizadas trouxeram resultados positivos e se mostraram como uma alternativa potencial a ser aplicada a outras situações.

Foi eliminada a necessidade de impressão do processo. Cada dossiê de pacote técnico era composto, em média, de aproximadamente 515 páginas. O advento da alteração do processo físico para o processo 100% (cem por cento) digital, é uma ação totalmente alinhada com a preservação do ambiental.

Ademais, a celeridade no processo de contratação de licitações públicas promovida pela implantação das melhorias proporcionou melhores condições para a empresa honrar seus compromissos com seus clientes internos e externos (sociedade), com entrega dos serviços e compromissos sem risco de descontinuidade, o que afeta diretamente clientes e acionistas e favorece positivamente o cumprimento de metas estratégicas da empresa (governança).

Para a produção de meia tonelada de papel, são necessárias 8,5 (oito vírgula cinco) árvores e 57,5 (cinquenta e sete vírgula cinco) mil litros de água.

Além da economia de dinheiro, tempo e espaço que a redução do uso de papel representa, existe a questão ambiental envolvida nesta escolha. Além disso, 16% (dezesesseis por cento) dos resíduos sólidos em aterros são formados por papel, o que contribui para a liberação de gás metano.

A tinta utilizada em impressoras também envolve o consumo de recursos naturais e uso de materiais tóxicos e poluentes. O transporte, as embalagens e o descarte do material também contribuem para aumentar a pegada ambiental do ciclo de vida do papel.

A equipe de Licitações dimensionou prazos médios de acordo com as modalidades de contratação – Licitação e Pregão – 95 (noventa e cinco) dias e Dispensa por Valor – 30 (trinta) dias – e definiu as metas mensais para finalização cada processo e, também, meta para cada fase 01, 02 e 03 da linha de produção implantada. Vale ressaltar que antes da implantação da metodologia, o prazo médio apurado para a conclusão do processo era de 215 (duzentos e quinze) dias. Além disso, a adoção de *checklists* e listas de atividade passo a passo, com acompanhamento semanal, é uma ação que evita a ocorrência de erros, falta de documentação necessária ao processo e esquecimento de etapas importantes, fatores que podem ocasionar atrasos desnecessários às atividades de contratação e prejuízo à Unidade de Negócio e aos clientes.

A junção de todas as melhorias implantadas no processo impactou na agilidade, resultando num prazo médio apurado de 75 (setenta e cinco) dias no primeiro semestre de 2022, para conclusão processo de Licitação/Pregão, demonstrando assim uma redução de 54% (cinquenta e quatro por cento) do prazo médio de contratações apurado no primeiro semestre 2021.

Podemos citar também que, com relação à capacidade produtiva do número de pacotes técnicos contratados, houve acréscimo de 47% (quarenta e sete por cento) de contratos assinados no período. Esse resultado proporcionou um aumento no nível de confiança da área requisitante no processo, e que passasse novamente a planejar de forma eficiente todas as demandas necessárias para realização dos serviços que atendam à estratégia da empresa.

O presente trabalho também proporcionou a melhoria técnica da apresentação dos pacotes para licitação, o que contribui para a diminuição dos pacotes considerados Fracassados e/ou Desertos.

Foram estabelecidas, no momento da implantação da linha de produção, metas para conclusão do processo licitatório. O estabelecimento de metas permitiu que a área requisitante realizasse a programação do seu serviço, ou aquisição, considerando os prazos previstos.

A prática utilizada é abrangente para todos os tipos de contratações de serviços e aquisições de materiais e equipamentos, sem distinção. O controle do processo é realizado através da ferramenta *Trello*, onde são inseridos todos os processos, com suas respectivas *checklists* para cada processo, separadas em fases: Requisitante, fase 00, fase 01, fase 02 e fase 03.

Todos os envolvidos no processo têm acesso ao quadro do *Trello* e podem acompanhar em tempo real o andamento do pacote técnico, inclusive, incluindo comentários em caso de dúvidas. Ao finalizar cada fase, é inserido comentário para a gestão delegar para a próxima fase. Fazem parte do processo, o Departamento de Desenvolvimento Operacional, que realiza análise técnica (fase 00), e o Departamento Administrativo, responsável pelo processo licitação (fase 01, fase 02, fase 03).

A partir das reuniões de análise crítica, realizadas semanalmente com a equipe e bimestralmente com as áreas requisitantes, foi possível verificar a maturidade da implantação da metodologia, trazendo benefícios de planejamento eficaz e atendimento às partes interessadas para a Unidade de Negócio.

Toda a metodologia implementada não apresentou custos de implantação para a empresa. A facilidade de implantação, aliada ao baixo custo das ferramentas adotadas, permite que essa metodologia seja adotada por outras unidades de negócio que, após realização de *Benchmarking*, passou a utilizar os quadros do *Trello*, passo a passo e *checklists* elaborados pela equipe.

FLUXO PROCESSO							
1	2	3	4	5	6	7	8
INSERIR Pacote técnico completo pasta	ENCAMINHAR e-mail informando a inclusão pacote técnico	ACOMPANHAR a inclusão no aplicativo TRELLO	ANALISAR SESMT realiza a análise na pasta e informa via TRELLO	ANÁLISE SESMT encaminha análise para ajuste pacote (se houver)	AJUSTAR do pacote técnico conforme análise e inclui novamente na pasta	ENCAMINHAR e-mail informando a inclusão do pacote técnico corrigido	MOVIMENTAR SESMT movimentada via TRELLO pacote no campo FERH emitido
requisitante	requisitante	requisitante	RVA	RVA	requisitante	requisitante	RVA
9	10	11	12	13	14	15	16
ENCAMINHAR RVA*631 movimentada via TRELLO pacote para análise RVO	ANÁLISE RVO realiza análise pacote técnico e movimentada via	ANÁLISE RVA realiza análise no material incluído na pasta	ANÁLISE RVA encaminha análise para ajuste pacote (se houver)	ANÁLISE REA RVA inclui material na pasta FTP do REA	ASSINATURA RVA inclui material no 1DOC	TRELLO Acompanha andamento do processo através da ferramenta	DOSSIÊ ELETRÔNICO RVA encaminha pela pasta FTP
RVA	RVA	requisitante	RVA	RVA	RVA	requisitante	RVA

Figura 3: Fluxo do Processo

Semanalmente, a equipe se reúne para discutir pontos fortes da semana para cada processo, seus aprendizados e os pontos de melhoria, trazendo oportunidade periódica de ajustes no processo, além do acompanhamento das metas e da análise crítica de pacotes técnicos que estão fora do prazo estipulado.

As reuniões semanais de análise crítica possuem pauta padrão para discussão em cada fase de linha de produção:

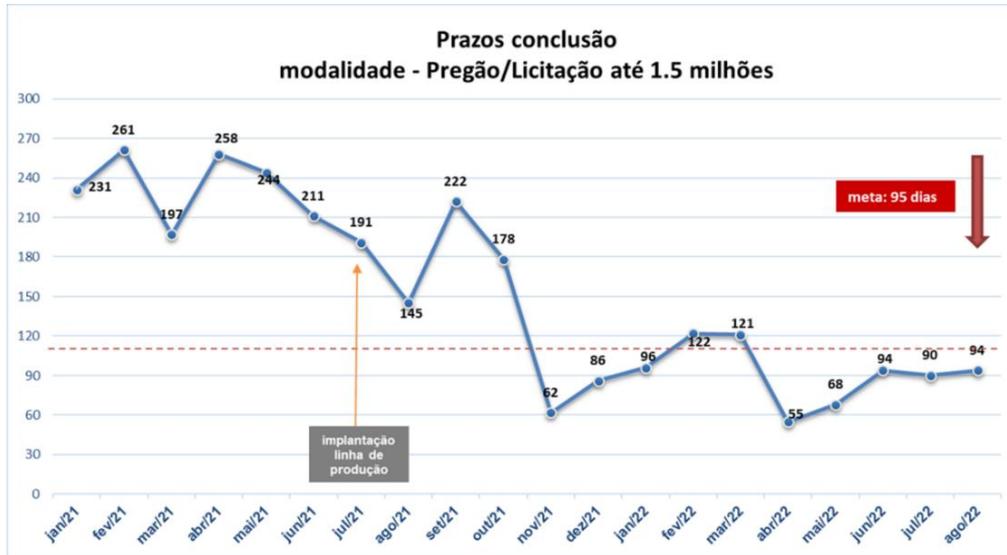
- **Desafios:** Lições aprendidas da semana anterior e desafios para próxima semana.
- **Conquistas:** Quais aprendizados que melhoram fluxo do trabalho?

Nas oportunidades de melhoria apontadas nas reuniões, são implementadas ações para solução, seguem dois exemplos:

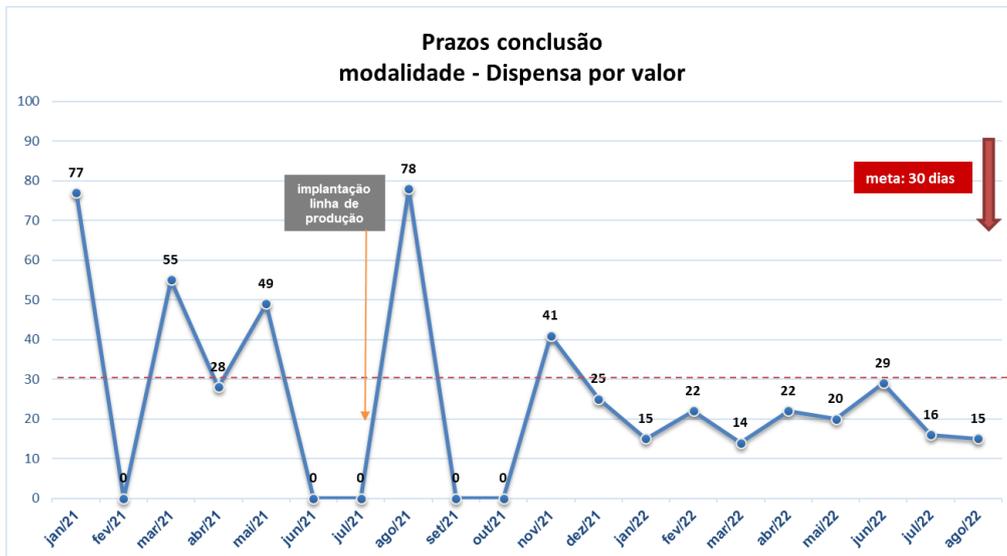
- Criação *e-mail* central para demandas de licitação, onde todos os profissionais possuem acesso e mitiga risco de empregados em férias ou afastados que não recebem os *e-mails*.
- A análise de formulário pela área de segurança é item obrigatório no pacote, e ocorria antes do processo chegar à área de licitação. A partir do apontamento em reunião sobre ser uma etapa que necessitava de maior agilidade, foi realizado o mapeamento do processo junto aos profissionais de Segurança do Trabalho, e alterado o fluxo do processo, trazendo mais agilidade e eliminação do retrabalho. Importante ressaltar que o envolvimento da equipe de Segurança do Trabalho trouxe mais conformidade ao processo.

A implementação da melhoria ocorreu em 01/03/22 com reunião de apresentação do processo junto, a equipe da unidade de Negócio.

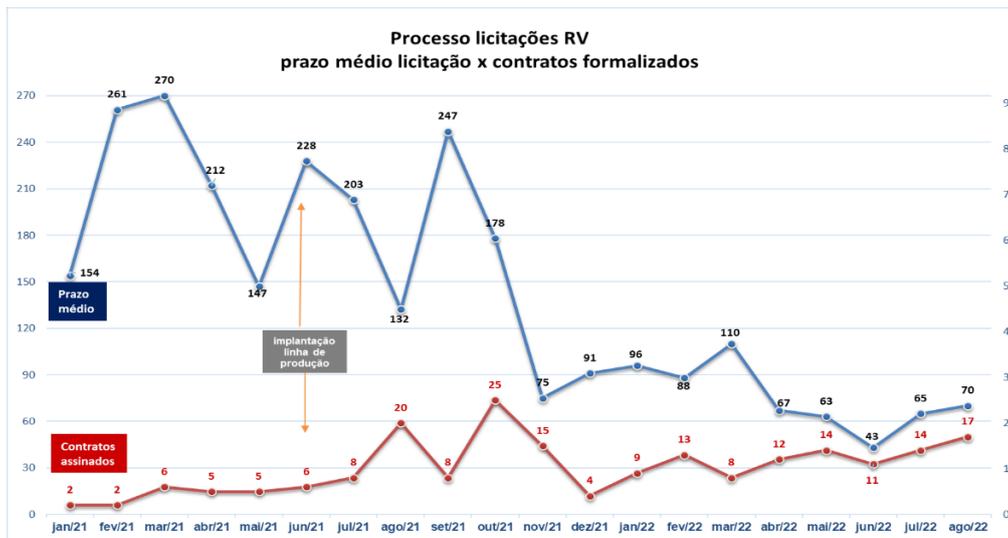
Os gráficos abaixo demonstram eficiência da prática após a implantação da linha de produção:



**Figura 4: Evolução dos Prazos de conclusão modalidades Pregão/Licitação até 1.5 milhões**



**Figura 5: Evolução dos Prazos de conclusão modalidade: Dispensa por Valor**



**Figura 6: Processos Licitações RV – Prazo médio licitação x contratos formalizados**

Após detida análise da tabela acima, nota-se que em 90 (noventa) dias após a implantação da linha de produção, ocorre a redução efetiva do prazo de contratação.

A redução no prazo de conclusão de um processo licitatório demonstra a efetividade na gestão das contratações de obras e aquisições, que visam atender às necessidades operacionais, resultando assim, no atendimento do cliente de maneira mais ágil.

Um processo moroso traz diversos riscos a Companhia, tais como lentidão no atendimento demandas, custos mais elevados devido a eventuais reajustes contratuais, tecnologias ultrapassadas, dificuldade planejamento adequado, entre outros.

São notáveis os resultados obtidos com a melhoria apresentada no processo de licitação, que favoreceu a execução mais eficiente de serviços de grande relevância para a Unidade de Negócio, e que atendem aos indicadores estratégicos da Sabesp e da Diretoria, no qual podemos ressaltar:

- Atendimento ao prazo de reposição de pavimento;
- Aumento no faturamento;
- Satisfação do cliente;
- Aprimoramento da realização orçamentária.

No gráfico a seguir, apresenta-se o volume financeiro licitado pela Unidade de Negócio. Foram atingidas metas operacionais relevantes, tais como a realização orçamentária do ano de 2021 (Despesa e Investimento), que demonstrou a capacidade de realização da Unidade, e conseqüentemente, acréscimo no orçamento liberado para o ano de 2022.

O planejamento e a agilidade na contratação das demandas favorecem a proatividade e prevenção de problemas operacionais, que em médio/longo prazo trará efetividade na qualidade dos serviços prestados, refletindo em todos os indicadores estratégicos da empresa.

**Tabela 1 – Volume licitado**

Volume Financeiro Licitado R\$	
1º semestre 2021	R\$ 22.079.830,19
2º semestre 2021	R\$ 173.004.845,51
1º semestre 2022	R\$ 244.700.767,83

**Tabela 2 – Contratos assinados por período**

período	prazo médio	contratos assinados
1º semestre 2021	212	26
2º semestre 2021	154	80
1º semestre 2022	78	67

De acordo com a Tabela 2, pode-se observar que foram reduzidos tanto o prazo médio para conclusão de todas as modalidades de contratação, bem como gerado um incremento de 62% (sessenta e dois por cento) da capacidade produtiva (contratos assinados), comparando-se os números do **1º semestre 2021**, com o **1º semestre de 2022**.

**Tabela 3 – Referencial Comparativo**

Referencial comparativo modalidade - Pregão/Licitação < R\$1.5 mil		
período	RV	RS
1º semestre 2021	210	163
2º semestre 2021	112	160
1º semestre 2022	63	92

Acima, o referencial comparativo utilizado foi a Unidade de Negócio Baixada Santista - RS, que se assemelha em número de ligações de água e esgoto, extensão de rede, arrecadação e realização orçamentária da Unidade de Negócio Vale do Paraíba - RV, objeto deste estudo.

Percebe-se no gráfico a seguir, que a adoção da nova prática trouxe consistência para agilidade do processo licitatório.

## CONCLUSÕES

A adoção de práticas, através do pensamento *Lean* e ferramentas de metodologia ágil, aumentaram a celeridade no processo de contratação de licitações públicas, o que proporciona melhores condições para a empresa honrar seus compromissos com seus clientes internos e externos.

Verificou-se também maior reconhecimento e satisfação das áreas requisitantes, em relação aos resultados do processo de licitação, pelos contratos assinados dentro de prazos reduzidos, e pelo acompanhamento do processo em tempo real, sem prejuízo em atender a conformidade necessária, além de atender o Planejamento da Unidade de Negócio e às estratégias da empresa.

Deste modo, conclui-se que o uso dos métodos ágeis e do pensamento *Lean* é perfeitamente adaptável ao processo de licitações públicas, por vezes engessadas e regradas por Leis, atendendo assim, a toda conformidade necessária.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. LIMA, O.; SILVA, W. 2003. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/texto%203.pdf>>
2. KATAYAMA, E. A contribuição da indústria da manufatura no desenvolvimento de software. [S.l.: s.n.], 2010.
3. SALDANHA, B. L. F. O Gerenciamento e suas origens. [S.l.: s.n.], 2005.
4. VIEIRA, E. *et al.* A Teoria Geral de Sistemas, Gestão do Conhecimento e Educação a Distância. 2005.