



MELHORIA DO PROCESSO DE COMPRAS

AUTOR (ES): JOÃO RONALDO NOVACHINSKI¹; SILVIO FERREIRA²

INTRODUÇÃO

A Embrapa tem passado por várias fases em sua história, e com o advento das Leis 8.666 e 10.520, seus complementos e o aumento das demandas, os processos tem-se tornado menos ágeis, muitas vezes comprometendo os resultados da pesquisa.

Diante disso, a chefia da Embrapa Agropecuária Oeste, constitui um grupo de trabalho, composto por empregados do próprio Centro e da Embrapa Gado de Corte, Embrapa Pantanal e Embrapa Agrossilvipastoril, com o objetivo de analisar o processo de compras e contratações de serviços com vistas ao seu aprimoramento.

OBJETIVOS

Analisar o processo de compras e contratações de serviços da Embrapa Agropecuária Oeste, buscando seu aprimoramento.

Criar mecanismos que facilitem o planejamento das compras e contratações de serviços para a o Centro.

Automatizar as atividades operacionais de forma a reduzir o retrabalho nas fases do processo.

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

O grupo de trabalho utilizou as técnicas de Análise de Melhoria de Processos (AMP) da Embrapa para desenvolver este trabalho. O mesmo foi desenvolvido parte a distância, utilizando para tal os equipamentos de videoconferência da Embrapa, MSN e e-mail, assim como uma reunião presencial realizada em Dourados (MS) nos dias 08 a 10 de junho de 2010.

Foi elaborado um relatório apresentando todo o trabalho desenvolvido pelo grupo de trabalho, desde a descrição do processo, passando pelo estudo dos problemas e suas causas e principalmente as sugestões para as melhorias do processo apresentado.

Além do plano de melhoria também foi apresentado um modelo de Instrução Normativa que poderia servir de base para o Centro normatizar o processo, assim como definir o calendário de realização de compras, o qual é uma das principais sugestões do grupo de trabalho para auxiliar o Centro no planejamento das compras, desde a elaboração dos projetos/orçamentos até a conclusão do processo propriamente dito.

A partir do ano de 2011 o Centro iniciou a implantação das melhorias, inicialmente definindo um calendário anual de compras por quadrimestre, conforme sugestão do grupo de trabalho.

Em março de 2011 foi realizado um pregão eletrônico para contratação de empresa especializada para realização de serviços de manutenção de veículos, máquinas e implementos, o que reduziu significativamente o número de processos de dispensas de licitação realizados durante o ano para este fim.

As melhorias continuaram em 2012, definindo-se, dentro do calendário de compras, os períodos de realização dos pregões eletrônicos, facilitando assim o planejamento das compras do Centro.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Durante as discussões ficou claro o elevado número de processos de compras e contratações de serviços realizadas pela Embrapa Agropecuária Oeste, em relação aos demais Centros de pesquisa da Embrapa, e isto se deve a dois fatores: 1º. A concentração das compras de terceiros no Setor de Patrimônio e Suprimentos (SPS), por exemplo: Finep, CNPq, Probio, cujos recursos não são geridos pela Embrapa; 2º. A quantidade elevada de solicitações de compras de bens ou contratações de serviços de mesma natureza, realizadas por solicitantes diversos em caráter de "urgência", sem planejamento necessário, levando o SPS deflagrar uma quantidade elevada de processos, bem como dispensar as licitações de valores menores que, se somadas, ao longo do exercício, poderiam ultrapassar o limite permitido por lei, podendo culminar em fracionamento de despesas, que tem sido combatido por auditorias e tribunais de contas. Este foi um dos fatores que mais preocupou o grupo de trabalho, motivo pelo qual foi sugerido a criação de um calendário de compras para melhor agrupar o grande número de solicitações; Além disso, foram designados Gestores de Contratos, com a finalidade acompanhar os contratos de prestações de serviços contínuos e fornecimento de bens que porventura venham a ser pactuados, mediante a realização de licitação ou não, conforme o caso, a exemplo do que acontece na Embrapa Gado de Corte com os serviços gráficos, serviços de manutenção dos veículos e máquinas pesadas, onde são realizados pregões eletrônicos.

Foi alertado que o SPS se encontrava com número reduzido de colaboradores, principalmente na área de compras. E que o constante remanejamento de pessoal entre os setores contribui para a fragilidade encontrada no processo, já que este compreende atividades complexas e requer constante aprendizado devido às complexidades da legislação vigente, além da enorme responsabilidade de seus agentes.

Destacou-se, ainda, que o fluxo de trabalho interno no SPS, ou seja, a forma de trabalhar internamente, após a elaboração de instruções e definição do calendário de compras do Centro, deverá ser revisto para melhor desempenho das várias atividades do processo visando a utilização cada vez maior da modalidade pregão, preferencialmente, em sua forma eletrônica. Em setembro de 2011 implantou-se um sistema online de Solicitações de compras, desenvolvido pelo NTI do Centro, assim como automatização das tarefas internas do setor, como a montagem de processos, emissão de quadro comparativo de preços, abertura dos processos e, emissão e controle de OCS.

Apesar da importância deste trabalho, que poderá, inclusive, servir de modelo para outros Centros de pesquisa da Embrapa, acreditamos que o mesmo não se encerra apenas com a implantação destas melhorias, mas deve seguir em melhoria contínua.

LITERATURA RECOMENDADA

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **Manual de análise e melhoria de processos da Embrapa**: manual de uso. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2009. 79 p. (Embrapa. Documentos, 15).

BIZAGI. **Business Process Management (BPM)**. Disponível em: http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=%2015&Itemid=41&lang=pt >. Acesso em: out. 2010.

1. Administrador de Empresas, especialista em Análise de Sistemas e Gestão Empreendedora de Negócios, Analista, Embrapa-CPAO, E-mail: jronaldo@cpao.embrapa.br
2. Contador, especialista em Gestão Empreendedora de Negócios, Analista, Embrapa-CPAO, E-mail: silvio@cpao.embrapa.br