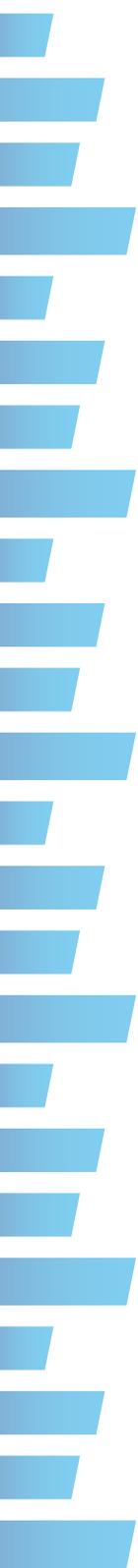


# COMO REVISAR O FLUXO DOS PROCESSOS DE COMPRAS?

## COMPRAS GOVERNAMENTAIS







# Sumário

COMO REVISAR O FLUXO DOS PROCESSOS

DE COMPRAS? \_\_\_\_\_ 05

1º PASSO \_\_\_\_\_ 06

2º PASSO \_\_\_\_\_ 11

3º PASSO \_\_\_\_\_ 13

4º PASSO \_\_\_\_\_ 18

# Apresentação

Olá!

Seja bem-vindo à Cidade Empreendedora. Uma cidade que olha para seus cantos e enxerga oportunidades para gerar desenvolvimento. Essa é uma série de materiais feita pelo Sebrae, especialmente para ajudar você, gestor público, a contruir e implementar melhores políticas públicas para os empreendedores de seu município.

Para cada eixo reunimos dicas e exercícios práticos para ajuda-lo a colocar a mão na massa, reunir secretarias, integrar gestores e implementar ações previstas nas legislações e normas que incentivam o desenvolvimento dos pequenos negócios.

Aproveite o material para refletir, fazer os exercícios propostos com a equipe da prefeitura e obter os melhores resultados. Leia e releia quantas vezes precisar, revise suas decisões e sempre que precisar, inove, mude, melhore.

O eixo Compras Governamentais tem como objetivo contribuir na retenção de recursos, propiciando a dinamização da economia do município e gerando oportunidades de distribuição de riqueza, por meio do estímulo às aquisições de bens e serviços dos pequenos negócios locais, promovendo, assim, a circulação desses recursos no mercado interno e a promoção do desenvolvimento local.

Estamos aqui para ajudar você a transformar seu município num lugar melhor para empreender!

Estão prontos? Apertem os cintos e vamos nessa!

## Vamos juntos?



## Como revisar o fluxo dos processos de compras?

Realizar uma boa gestão das compras públicas contribui para gerir os recursos do município, dar celeridade e imprimir eficiência ao atendimento das demandas dos setores finalísticos, bem como para promover a retenção de recursos localmente, por meio do estímulo à participação dos pequenos negócios locais nas aquisições do município.

Conhecer o cenário atual é o primeiro passo para que possamos pensar em estratégias para melhorar a gestão de compras do município. Alguns pontos devem ser considerados alguns pontos para avaliação dos processos de compras, como: o Planejamento de compras, Fluxograma dos processos, Indicadores, Padronização dos itens e Cadastro de fornecedores.

A proposta aqui é entendermos como fazer uma avaliação da situação atual desses processos, bem como revisar as etapas que compõem o fluxograma de compras do município.



# 1º Passo:

## DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE COMPRAS

*Será aplicado um formulário de diagnóstico que deve ser preenchido por todas as secretarias, para garantir o melhor retrato da situação atual do processo de compras do município.*

Serão analisados cinco eixos e utilizada uma pontuação que varia de zero a cinco para avaliação de cada tópico. São eles:

- Planejamento
- Processos
- Fornecedores
- Itens de Compra
- Controle

Será atribuído zero quando as iniciativas forem inexistentes, e cinco quando uma iniciativa, além de já fazer parte da rotina da secretaria, mostrar resultados expressivos. Então quanto menor a pontuação, mais incipiente e em estado inicial se encontra o processo, necessitando de aprimoramento e proposição de melhorias, e quanto maior a nota, mais consolidado e qualificado está este processo. Você vai observar que em frente ao espaço destinado à pontuação, encontraremos um espaço destinado a observações. É importante que você insira neste campo todas as informações que achar pertinentes às questões colocadas, por exemplo: na primeira pergunta, onde questionamos se existem iniciativas para a elaboração do plano anual de compras, você pode esclarecer quais são estas iniciativas de forma detalhada e em que estágio se encontram.

*Vamos entender o funcionamento do diagnóstico?*

## **Planejamento de compras**

No eixo Planejamento de compras, vamos avaliar os seguintes pontos:

- Existem iniciativas para elaboração do plano anual de compras? (sua secretaria iniciou algum movimento para fazer o planejamento de compras?). Lembrando que você tem que pontuar de zero a cinco. Se sua secretaria não realizou nenhum movimento para fazer o planejamento de compras, a nota será zero, e se houve movimento, você irá analisar o quanto isto está consolidado na secretaria e pontuar de forma condizente.
- Existem procedimentos relacionados à execução do plano anual de compras? O que quer dizer isso? Se você tem um plano de compras, como faz o acompanhamento da execução desse plano, quais as ações que você promove visando o acompanhamento do plano? Aí é importante uma observação: se você marcou zero na primeira resposta deste eixo, todas as outras devem ser, necessariamente zero, pois como é possível acompanhar um plano que não existe?
- O plano de compras está alinhado com o planejamento do orçamento anual? Ou seja, o que estou planejando gastar/comprar, está de acordo com o orçamento que eu tenho? Aqui, novamente, se marcamos zero na primeira questão, também será zero.

- Como é o comportamento das compras ao longo do ano? Existem períodos de maior aquisição? Você não irá atribuir nota a esta questão, o objetivo é apenas conhecer se há concentração das compras em determinado período do ano ou se elas estão uniformemente distribuídas. Resposta discursiva.

## Processos

No segundo eixo, avaliaremos os processos e se existem fluxos e padrões definidos para os procedimentos de licitação, ou seja, se elas são realizadas seguindo sempre o mesmo fluxo. Outra questão é avaliar a eficiência das licitações realizadas quanto à participação de fornecedores, resultados e alcance de uma proposta válida – as licitações têm atingido o resultado proposto? Os fornecedores têm participado?

## Fornecedores

Existe um cadastro de fornecedores? As informações do cadastro são suficientes? Quais as oportunidades de melhorias?

## Itens de compra

Existe uma padronização da descrição dos itens de compra? Quais as oportunidades de melhoria?

## Controle

Existem indicadores de desempenho dos processos? Quais indicadores o município utiliza para medir os resultados de compras? Existem dados de anos anteriores?

*É a sua vez!*

Responda o diagnóstico do processo de compras de acordo com informações de sua secretaria e compare as informações com colegas de outras secretarias, identificando as boas práticas realizadas por cada um.

Eixo	Questões	Pontuação	Observações
Planejamento de compras	Existem iniciativas para a elaboração do plano anual de compras?		
	Existem procedimentos relacionados à execução do plano anual de compras?		
	Como é o comportamento das compras ao longo do ano? Existem períodos de maior aquisição?		
	O plano de compras está alinhado com o planejamento do orçamento anual?		
Processos	Existem fluxos e padrões definidos para os procedimentos de licitação?		
	Avalie a eficiência das licitações realizadas, quanto à participação de fornecedores, resultados e ao alcance de uma proposta válida.		
Fornecedores	Existe cadastro de fornecedores? As informações do cadastro são suficientes? Quais são as oportunidades de melhorias?		
Itens de compras	Existe uma padronização da descrição dos itens de compra? Quais são as oportunidades de melhorias?		
Controle	Existem indicadores de desempenho dos processos?		



## 2º Passo:

### CONSOLIDAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE COMPRAS

*Depois de preencher o diagnóstico, para que seja possível ter uma visão geral, vale a pena lançar esses dados em uma planilha e consolidar as informações em gráficos, de forma a ter uma visão ampliada das informações. Assim, vai ficar mais fácil identificar em quais eixos devemos concentrar nossos esforços.*

## Diagnóstico do processo de compras

### EXISTEM INDICADORES DE DESEMPENHO DOS PROCESSOS?

Existe uma padronização da descrição dos itens de compra? Quais são as oportunidades de melhorias?



Existe cadastro de fornecedores? As informações do cadastro são suficientes? Quais são as oportunidades de melhorias?



Avalie a eficiência das licitações realizadas, quanto aos resultados dos processos de licitação e ao alcance de proposta válida.



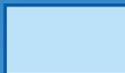
Existem fluxos e padrões definidos para os procedimentos de licitação?



O plano de compras está alinhado com o planejamento do orçamento anual?



Existem procedimentos relacionados à execução do plano anual de compras?



Existem iniciativas para a elaboração do plano anual de compras?





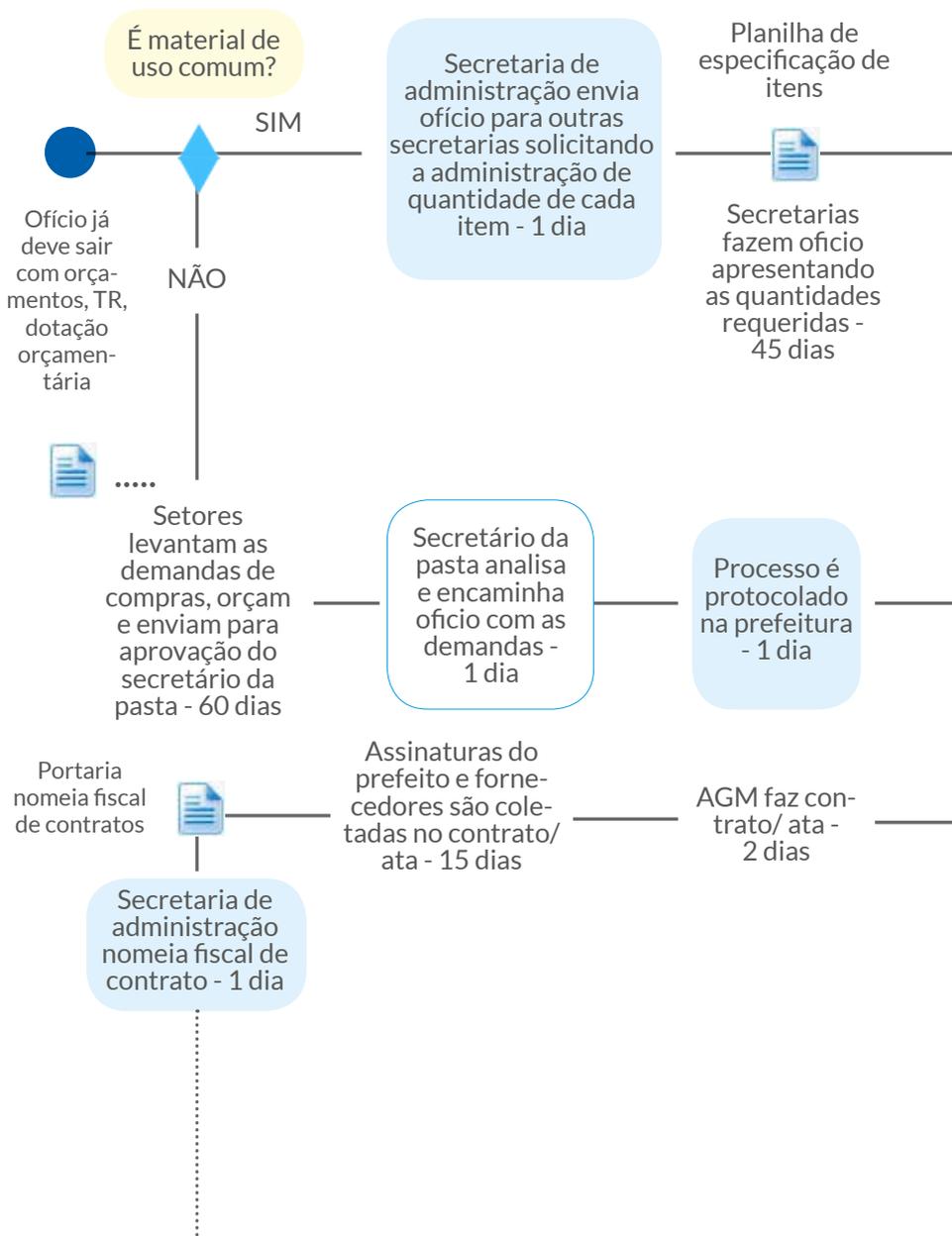
## 3º Passo:

### IDENTIFIQUE O ATUAL FLUXO DO PROCESSO DE COMPRAS

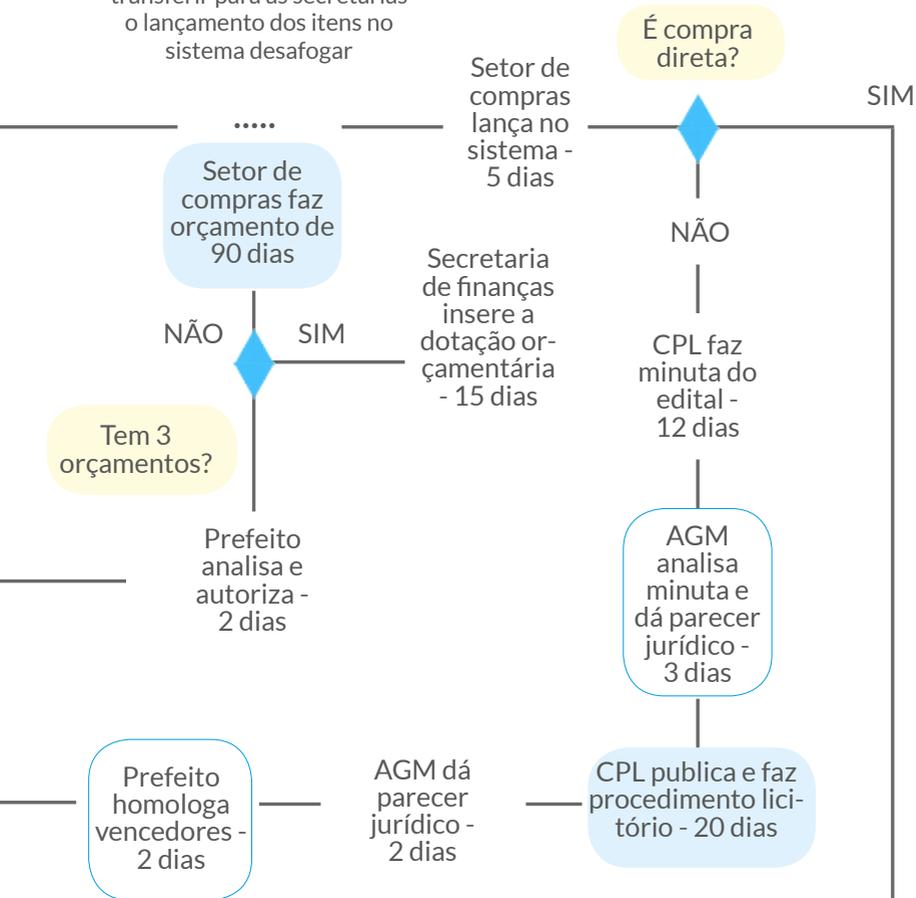
*Para uma visão ainda mais profunda da gestão de compras, colete informações junto ao setor de compras e aos membros da comissão permanente de licitação, identificando todas as etapas existentes no atual fluxograma do processo de compras do município.*

*Devemos mapear desde a etapa que origina a demanda, seus encaminhamentos internos, até a prestação de contas do fornecedor e o pagamento. Cada etapa deve identificar o local ou setor onde é executada, bem como o tempo médio que leva para sua realização. Para que o desenho do fluxo fique claro para todos, é importante utilizar uma ferramenta para sua consolidação, como o Bizagi Modeler, que pode ser baixado gratuitamente.*

## Exemplo:



O setor está sobrecarregado,  
há a necessidade de  
transferir para as secretarias  
o lançamento dos itens no  
sistema desafogar



*continua na próxima página ...*

Sefin recebe o processo e acompanha

Padronizar etapa com ofício e quando for demanda específica da secretaria, emitir diretamente AF/OS

Secretaria demandante liga/ manda ofício solicitando a aquisição para o setor de compras - 2 dias

É SPR?

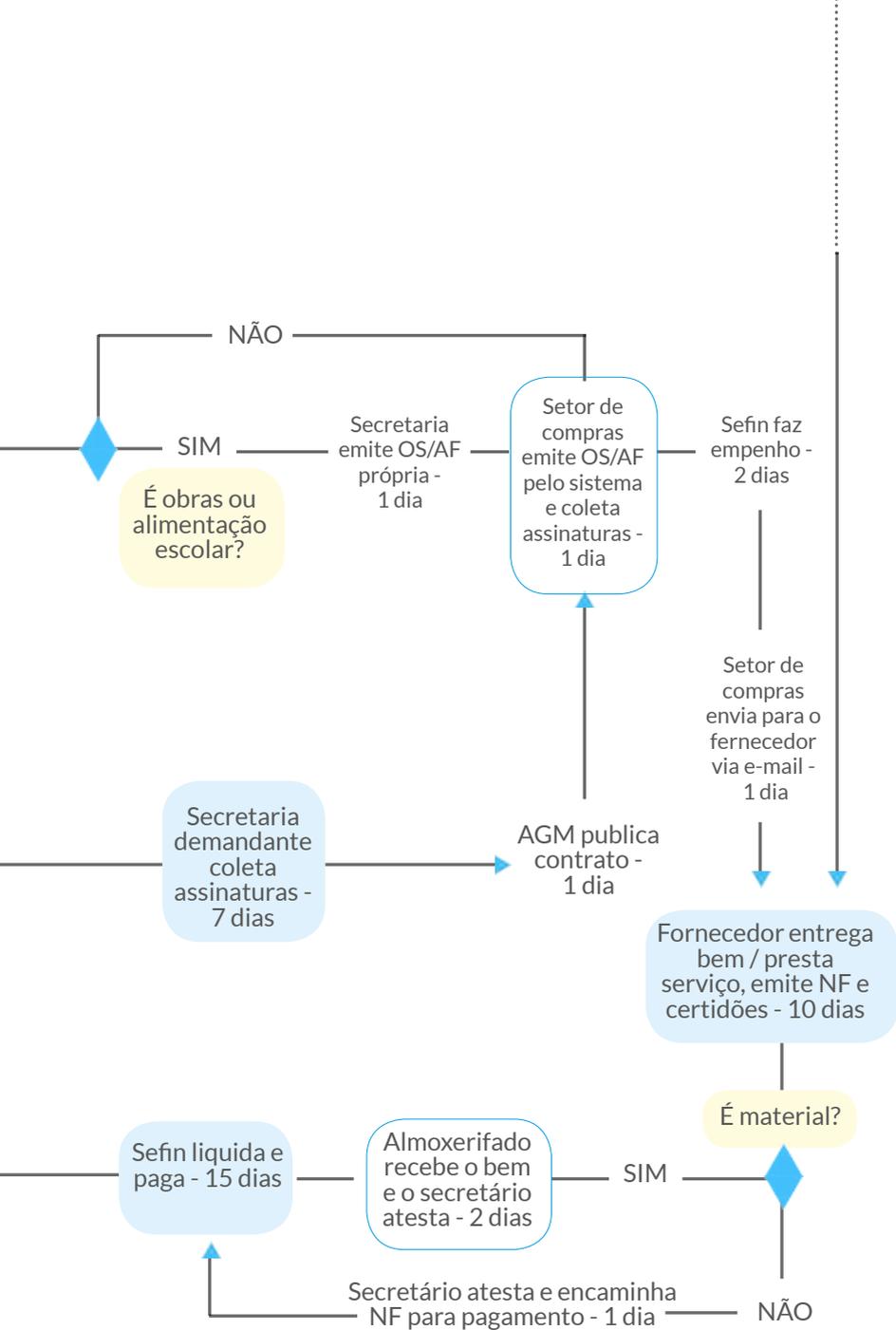
NÃO

SIM

AGM elabora contrato - 2 dias

FIM







# 4º Passo:

## ESTRUTURE OS CRONOGRAMAS DE SOLICITAÇÕES E DE PUBLICAÇÕES

*Com o fluxo atual em mãos e em conjunto com os demais setores, identifique os principais gargalos existentes, como prazos extensos para realização de cada processo e possíveis etapas redundantes, de forma a poder revisar conjuntamente o fluxograma e propor um novo processo menos burocrático, eficiente e eficaz, sempre respeitando os aspectos legais a serem cumpridos.*

Com as sugestões elencadas pela equipe, consolide o novo fluxo no Bizagi.

**Dica:** O novo fluxo proposto pode ser formalizado via decreto, de forma a ser reconhecido e cumprido por todas os setores envolvidos.

*É a sua vez!*

Vamos levantar o fluxo de compras atual do município? A partir dele você pode reunir membros de outras secretarias e repensar o fluxo de compras, buscando um processo mais rápido e desburocratizado.

## **Fluxo de compras revisado, agora é hora de colocá-lo em prática**

E lembre-se, se ficar em dúvida em qualquer uma das etapas, você pode voltar às cartilhas anteriores! E mãos à obra para promover o desenvolvimento da sua cidade.







**Vamos  
juntos?**

© 2021. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610/1998).

### Informações e contatos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

Unidade de Gestão de Soluções

SGAS 605 – Conjunto A – CEP: 70200-904 – Brasília/DF

0800 570 0800

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

#### SEBRAE NACIONAL

Presidente do Conselho Deliberativo

José Roberto Tadros

Diretor-Presidente

Carlos do Carmo Andrade Melles

Diretor Técnico

Bruno Quick

Diretor de Administração e Finanças

Eduardo Diogo

Unidade de Gestão de Soluções

Gerente

Diego Wander Demétrio

Projeto Gráfico

Lew'Lara\TBWA

Diagramação

Ex-Libris/Victor Mendonça

Revisão Ortográfica

Ex-Libris/Jayme Brener

#### SEBRAE BAHIA

Presidente do Conselho Deliberativo Sebrae BA

Carlos de Souza Andrade

Diretor Superintendente

Jorge Khoury Hedaya

Diretor Técnico

Franklin Santana Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Cabral Ferreira

Consultor conteudista

Fabrine Schwanz Dias

Consultor conteudista nacional

Maurício Zanin

Consultor educacional

EaD Tech - Daniela Camargo

 /sebrae

 @sebrae

 /tvsebrae

 @sebrae

