

PPQG MIG 2022 clássico
AGILIDADE EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS
SABESP – UNIDADE DE NEGÓCIO VALE DO PARAÍBA - RV
MARINA DE MOURA CAMPOS

A. OPORTUNIDADE (peso 20)

A.1 Qual foi a oportunidade (insight, problema, dificuldade, desafio) tratada pela prática de gestão implementada?

A.1.1 Origem da oportunidade

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 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.1.2 Relevância da oportunidade para a organização

A metodologia garante a continuidade da prestação de serviços através da contratação de forma ágil e eficaz, uma vez que este 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.

- É relevante os resultados obtidos com a melhoria apresentada no processo de licitação, que entregou contratos assinados para execução de serviços de grande relevância para a Unidade de Negócio e que atendem os indicadores estratégicos da Sabesp e da Diretoria, no qual podemos ressaltar a “03 - Assegurar a qualidade dos Serviço” 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 Cia 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, que possui trâmites administrativos que, por vezes, podem atrasar o processo, portanto, a aplicabilidade de uma metodologia que gere 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 removido 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.*

A.1.3 Relevância da oportunidade para as organizações do setor ou mercado

O processo de licitação para a administração pública tem a função de criar critérios para guiar as compras e contratações da Administração Pública. Além disso, a Lei de Licitações também prevê 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** - Um dos princípios que regem as licitações é o Princípio da Eficiência. Ele exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Com isso, busca-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 UN ou da SABESP, mas 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.

B. IDEIA (peso 45)

B.1. De que forma a prática de gestão foi planejada ou concebida para superar obstáculos identificados?

B.1.1 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 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 a 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 ouvindo as 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 aos processos, apontando possíveis soluções de melhoria.

B.1.2 Sistemática de trabalho em projeto

Etapas das atividades realizadas para implementar a melhoria no processo:

- **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 o mapeamento do fluxo do processo utilizando a ferramenta "Makigami" que usa 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, a análise do tempo, identificando sempre os problemas e desperdícios de tempo e trabalho em cada etapa.

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

A equipe de licitações desenvolveu um checklist e um passo-a-passo detalhado de cada etapa do processo licitatório e disponibilizou em drive compartilhado para que todas as áreas requisitantes tenham acesso, além de disponibilizar no aplicativo Trello. Em cada etapa finalizada da atividade, o item correspondente do 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 por análise da equipe de licitação, o que trouxe agilidade no envio dos documentos que antes era realizado através de processos impressos, gerando morosidade.

B.1.3 Uso de informações de outras fontes de referência

A aplicação da metodologia Lean em ambiente industrial é fartamente ilustrada em livros e artigos sobre o assunto (cf. a seção de Referências Bibliográficas, abaixo). Em particular, a EMBRAER, empresa construtora de aviões comerciais, executivos e militares, de âmbito internacional, cuja sede está localizada em São José dos Campos, adota, desde 2007, a metodologia Lean como estratégia empresarial exibindo resultados extremamente satisfatórios

A aplicação desta metodologia a outras áreas como o desenvolvimento de software e outras atividades em que o gerenciamento é imprescindível, nortearam o desenvolvimento do processo em pauta.

O pensamento Lean tem como objetivo deixar o processo enxuto e sem desperdícios, mas para alcançá-lo existem algumas regras que, se aplicadas, geram bons resultados de desempenho, pois se referem a um modo de pensar e exigem uma mudança cultural para que ele seja aplicado com sucesso.

Uma das principais ferramentas oriunda deste pensamento foi o quadro Kanban, o qual também é adotado dentro das metodologias ágeis. O quadro Kanban e os princípios do pensamento Lean são partes fundamentais da solução e trouxeram importantes resultados para essa nova metodologia de trabalho.

B.2. Como funciona a prática de gestão? O Resumo do Case no Formulário deve sumarizar com clareza a abordagem inovadora ou exemplar relatada.

B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões gerenciais claros

A adoção de práticas, através do pensamento Lean e ferramentas de metodologia ágil, provocaram a agilidade 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 a satisfação da área requisitante (operacional e de apoio) que elogia a equipe de licitação pelos contratos assinados em prazos reduzidos e pela visibilidade do processo em tempo real.

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

Apoio aos licitantes para tirar dúvidas sobre a migração da assinatura manual para a assinatura eletrônica além do gerenciamento pontual junto licitante para o acompanhamento da “emissão caução”, passo importante que ocorre após a homologação e antes da assinatura do contrato pelas partes interessadas.

- **Padronização pacotes técnicos**

O processo de montagem de pacote técnico foi padronizado em toda a Unidade de Negócio (26 municípios), desde a fonte tipográfica utilizada até os checklists. Por conta disso, foram uniformizados o nível de detalhamento e o conteúdo das informações constantes nos pacotes técnicos promovendo 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 em outubro/2021, onde todos os documentos que compõem o processo de contratação são organizados e disponibilizados em meio digital, passo muito importante para compor todas as etapas de melhoria do processo. Essa etapa trouxe, além de redução de atividades ligadas a impressão de documentos, também, a diminuição de custos com impressão (impressoras, toner, papel sulfite etc.).

- **Implantação de linha de produção no processo de licitação contendo 03 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.

Nesse 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 no checklist do 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) – Por último estão 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.

- **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 de solicitação, ao aplicativo que pode ser consultado no celular ou página na internet. 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.

- **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.

B.2.2 Enfoque original ou inusitado

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 trouxe resultados positivos e se mostrou uma alternativa potencial a ser aplicada a outras situações.

B.2.3 Enfoque inédito

Foi eliminada a necessidade de impressão do processo, em que cada dossiê de pacote técnico consumia aproximadamente 515 páginas, com o advento da alteração do processo físico para o processo 100% digital (meio ambiente). 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 1/2 tonelada de papel, são necessárias 8,5 árvores e 57,5 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% dos resíduos sólidos em aterros são formados por papel, o que contribui para a liberação de gás metano.

A tinta usada nas 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.

B.2.4 Enfoque proativo estimulando a prevenção

A equipe da licitação dimensionou prazos médios de acordo com as modalidades de contratação (Licitação e Pregão – 95 dias e Dispensa por valor – 30 dias) e definiu as metas mensais para finalização cada processo e, também, meta para cada fase 1,2 e 3 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 dias. Além disso, a adoção de checklists e listas de atividade passo-a-passo com o acompanhamento semanal é uma ação que evita a ocorrência de erros, falta de documentação necessária ao processo e esquecimento de etapas importantes, fatores que geram atrasos desnecessários às atividades de contratação e prejuízo à UN e aos clientes.

B.2.5 Enfoque ágil, estimulando a resposta rápida

A junção de todas as melhorias implantadas no processo impactou na agilidade, resultando num prazo médio apurado de 75 dias no 1º semestre de 2022 para conclusão processo de Licitação/Pregão, demonstrando assim uma redução de 54% do prazo médio de contratações apurado no 1º semestre 2021.

Podemos citar também que, com relação à capacidade produtiva do número de pacotes técnicos contratados, houve acréscimo de 47% de contratos assinados no período. Esse resultado fez com que a área requisitante acreditasse no processo e que passasse novamente a planejar de forma eficiente todas as demandas necessárias para realização dos serviços que atendem a estratégia da empresa.

Todo trabalho levou também a melhoria técnica da apresentação dos pacotes para licitação, o que contribui para a diminuição dos pacotes fracassados e/ou desertos.

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

B.2.6 Aplicação é abrangente suficientemente e controlada

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, conforme demonstrado no item B.2.1 (KANBAN), onde são inseridos todos os processos, com seus respectivos checklist para cada processo separados 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. Estão envolvidos no 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)

Com as reuniões de análise crítica que são 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.

B.2.7 Integração ao sistema de padrões da organização

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, já utiliza os quadros do TRELLO e o passo a passo e checklist 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

B.3. Como a avaliação e melhoria da prática de gestão é ou foi realizada após implementada?

B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática de gestão (avaliação e melhoria)

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 que deve compor o pacote e ocorria antes do processo chegar à área de licitação. Com o apontamento em reunião que era uma etapa que necessitava 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 31/02/22 com reunião de apresentação do processo junto a equipe da unidade de Negócio.

B.3.2 Consistência dos indicadores para avaliar o desempenho da prática de gestão

B.3.2 – As tabelas abaixo demonstram eficiência da prática após a implantação da linha de produção:

Prazo médio conclusão processos licitatórios na RV						
Todas as modalidades (PG / LI / DV)			modalidade PG / LI - Pregão/Licitação até R\$1.5 milhões		modalidade DV - Dispensa por valor	
mês/ano	prazo	contratos formalizados	mês/ano	prazo	mês/ano	prazo
jan/21	154	2	jan/21	231	jan/21	77
fev/21	261	2	fev/21	261	fev/21	0
mar/21	270	6	mar/21	197	mar/21	55
abr/21	212	5	abr/21	258	abr/21	28
mai/21	147	5	mai/21	244	mai/21	49
jun/21	228	6	jun/21	211	jun/21	0
jul/21	203	8	jul/21	191	jul/21	0
ago/21	132	20	ago/21	145	ago/21	78
set/21	247	8	set/21	222	set/21	0
out/21	178	25	out/21	178	out/21	0
nov/21	75	15	nov/21	62	nov/21	41
dez/21	91	4	dez/21	86	dez/21	25

jan/22	96	9	jan/22	96	jan/22	15
fev/22	88	13	fev/22	122	fev/22	22
mar/22	110	8	mar/22	121	mar/22	14
abr/22	67	12	abr/22	55	abr/22	22
mai/22	63	14	mai/22	68	mai/22	20
jun/22	43	11	jun/22	94	jun/22	29
jul/22	65	14	jul/22	90	jul/22	16
ago/22	70	17	ago/22	94	ago/22	15
set/22	48	28	set/22	90	set/22	21

Pode-se perceber na tabela acima, que 90 dias após a implantação da linha de produção, já é efetivo a diminuição do prazo de contratação.

A diminuição no prazo de conclusão de um processo licitatório, demonstra efetividade na gestão das contratações de obras e aquisições, que visam atender as necessidades operacionais que resultam no atendimento do cliente de maneira mais ágil.

Um processo moroso, traz diversos riscos a Companhia, como lentidão atendimento demandas, custos maiores (reajustes contratuais), tecnologias ultrapassadas, dificuldade planejamento adequado, etc.

C. OS RESULTADOS (peso 25)

C.1 Apresentar um ou mais resultados relevantes, medidos antes e depois da implementação da prática. O Resumo do Case no início deste documento deve sumarizar com clareza o principal resultado da Prática de Gestão desta questão.

C.1.1 Evolução de resultados comprova ganho

É relevante os resultados obtidos com a melhoria apresentada no processo de licitação, que entregou contratos assinados para execução de serviços de grande relevância para a Unidade de Negócio e que atendem os 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 abaixo, apresenta o volume financeiro licitado pela Unidade de Negócio. Isso permitiu o alcance de metas operacionais relevantes, onde podemos citar a realização orçamentária 2021 (despesa e investimento), que demonstrou a capacidade de realização da Unidade e conseqüentemente acréscimo no orçamento liberado em 2022.

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

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

Pode-se observar que foi reduzido tanto o prazo médio para conclusão de todas as modalidades de contratação, mas como aumentou em 62% a capacidade produtiva (contratos assinados) comparando o 1º semestre 2021 com o 1º semestre de 2022.

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

O referencial comparativo utilizado, foi Unidade de Negócio Baixada Santista, que se assemelha em número de ligações de água e esgoto, extensão de rede, arrecadação, realização orçamentária. Sendo que m economia faturada e população atendida é a 1ª no porte da R. (981.342 economias faturadas e população atendida de 1.862.258). Percebe-se no gráfico abaixo, que a adoção da nova prática, trouxe consistência para agilidade do processo licitatório.

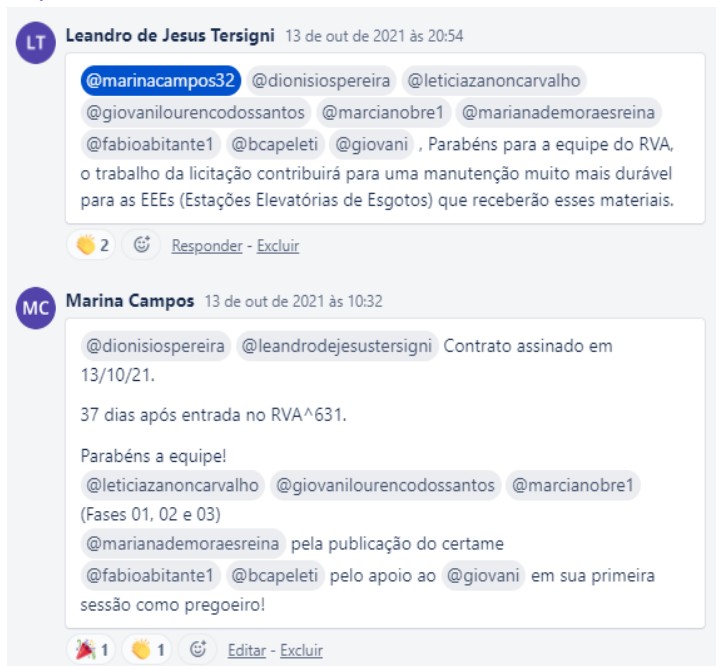
Referencial comparativo modalidade - Pregão/Licitação < R\$1.5 mil		
período	RV	RS
1º semestre 2021	210	163
2º semestre 2021	112	160
1º semestre 2022	63	92

C.1.2 Nível de desempenho alcançado demonstra competitividade

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em fatos, depoimentos ou reconhecimentos? Resumir os benefícios para cada parte interessada alcançada.

C.2.1 Benefícios intangíveis para partes interessadas

C.2.1 - Depoimentos retirado dos cards do aplicativo TRELLO, que referencia a melhoria do processo pela área requisitante:



Em 16/12/21, recebemos equipe de licitações de outra Unidade de Negócio para conhecer o trabalho realizado. Abaixo segue depoimento em relação ao benchmarking.

Vale ressaltar que o quadro de gestão de pacotes técnicos utilizado no aplicativo TRELLO, após o benchmarking, é utilizado em outras 02 Unidades de Negócio pelas equipes de licitação.

Feedback da equipe que realizou benchmarking interno no processo de licitações:

“Agradeço a recepção e atenção dispensada pela equipe da Marina, que promoveram uma verdadeira revolução no processo de licitação, aliás não somente de licitação.... a revisão considerou o planejamento das demandas... mapeando, redefinindo fluxos de trabalhos e estabelecendo metas. Com o objetivo de atender as expectativas dos clientes internos, algo que está sendo alcançado, Parabéns !!!”

Os fornecedores também relataram sobre a agilidade do processo, que permite executar planejamento eficaz para entrega do serviço e/ou equipamento contratado.

Para o acionista a eficiência do processo de licitação pode ser visto pela agilidade no processo e na sustentabilidade da utilização de metodologia que reduz etapas processo.

Os benefícios para acionistas podem ser mensurados através da redução de custo com processo, que diminui as situações de pagamento de reajuste contratual logo no início do contrato tendo em vista a agilidade do processo.

C.3. Quais foram as principais lições aprendidas, favoráveis e desfavoráveis, com a implementação da prática e com o alcance de seus resultados? Resumir a importância das lições para outras organizações.

C.3.1 Lições aprendidas

A adoção de práticas, através do pensamento Lean e ferramentas de metodologia ágil, provocaram 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.

Verifica-se também a satisfação do requisitante que elogia a equipe de licitação pelos contratos assinados em prazos reduzidos e pela visibilidade do processo em tempo real.

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