



Universidade Federal de Santa Catarina

*Pró-Reitoria de Administração
Departamento de Licitações*

Planejamento Estratégico 2015-2016

1º Planejamento Estratégico do Departamento de Licitações - DPL



DEPARTAMENTO DE LICITAÇÕES - DPL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – 2015/2016

Por solicitação do Diretor do DPL, desenvolvemos o **1º Planejamento Estratégico do Departamento de Licitações - DPL**.

O planejamento pode ser entendido como a definição antecipada da direção e dos cursos de ação a serem seguidos para alcançar um resultado. É, portanto, a função primordial do processo administrativo, na medida em que contempla decisões acerca do que fazer, como fazer, quando fazer e quem o fará. Para Kotler (1975)¹, o planejamento estratégico é um tipo de planejamento que se refere a uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. O planejamento estratégico, diz Drucker (1992)² não se refere respeito a decisões futuras, mas antes às implicações futuras de decisões presentes.

Nesse sentido, por meio da análise do ambiente de uma organização, é possível se fazer um diagnóstico de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, pois o planejamento estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada. Nesse planejamento, também se consideram as premissas básicas que a organização deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

No DPL, optamos por desenvolver uma metodologia própria, associando modelos que, no final, pudessem refletir naturalmente as **Iniciativas Estratégicas** selecionadas pelos servidores do DPL.

¹ KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

² DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

Este Modelo criado no DPL teve como premissas:

- a) Ser simplificado e de fácil entendimento.
- b) Ser factível e não só uma peça burocrática.
- c) Ter a contribuição de todos os servidores do DPL.
- d) Ter uma sequência lógica para finalizar em iniciativas estratégicas propostas.

A sequência do trabalho busca refletir um somatório de conhecimentos e resultados, com o seguinte roteiro:

- 1) Montagem do **Business Model Canvas**, para conhecer o nosso serviço/produto e ver com clareza nossa **Proposta de Valor, Atividades, Recursos, Parceiros, Relacionamentos, Comunicação, Clientes, Custos e Ganhos** (receitas). O **Business Model Canvas** é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios. Foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder baseado no seu trabalho anterior sobre *Business Model Ontology*. As descrições formais do negócio se tornam os blocos para construir suas atividades. Existem várias conceituações diferentes de *negócio* e o trabalho e a tese de Osterwalder propõem um modelo único de referência baseado nas semelhanças de um vasto número de conceituações de modelo de negócios. Com seu padrão de design de modelo de negócios, uma organização pode facilmente descrever seu modelo.

Modelo Canvas

Elaborado para:

Elaborado por:

Em: dd/mm/aaaa

Iteração #

<p>Principais Parceiros</p>  <p>Quem são os nossos principais parceiros? Quem são os nossos principais fornecedores? Que recursos principais nós estamos adquirindo dos parceiros? Quais atividades principais os parceiros realizarão?</p>	<p>Principais Atividades</p>  <p>Quais as principais atividades fazem nossas proposições de valor? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com clientes e fluxos de Exigem receita?</p>	<p>Proposições de Valor</p>  <p>Qual o valor que nós entregamos para o cliente? Quais os problemas dos nossos clientes que estamos ajudando a resolver? Quais as necessidades dos clientes que estamos satisfazendo? Que pacotes de produtos e serviços que estamos oferecendo para cada segmento de clientes? Quais os diferenciais (características)?</p>	<p>Relacionamento com os Clientes</p>  <p>Que tipo de relação que cada um dos nossos segmentos de clientes espera de nós para estabelecer e manter com eles? Quais estão estabelecidos? Quanto eles custam? Como eles são integrados com o resto do nosso modelo de negócio?</p>	<p>Segmentos de Clientes</p>  <p>Para quem estamos criando valor? Quem são nossos clientes mais importantes?</p>
<p>Principais Recursos</p>  <p>Quais principais recursos fazem nossas Proposições de Valor? Nossos canais de distribuição? Relacionamento com clientes e fluxos de Exigem receita?</p>		<p>Canais</p>  <p>Através de que canais que nossos Segmentos de Clientes querem ser alcançados? Como é que vamos alcançá-los agora? Como os nossos canais estão integrados? Quais funcionam melhor? Quais têm o melhor custo-benefício? Como estamos integrando-os com as rotinas do cliente?</p>		
<p>Estrutura de Custos</p>  <p>Quais são os custos mais importantes inerentes ao nosso modelo de negócio? Quais Recursos Principais que são mais caros? Que Atividades Principais são mais caras?</p>			<p>Fluxos de Receita</p>  <p>Que valor os nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como eles estão pagando atualmente? Como é que eles preferem pagar? Quanto cada Fonte de Receita contribui para as receitas totais?</p>	

As questões respondidas por todos os servidores, para compor os quadros do **Business Model Canvas**, foram:

- 1 - **Proposta de Valor** - citar dois serviços mais importantes que o DPL entrega (função do DPL)
- 2 - **Parceiro Chave** - citar dois Parceiros Chave do DPL (órgãos, instituições, serviços, etc.)
- 3 - **Atividade Chave** - citar duas Atividades Chave que o DPL executa
- 4 - **Recursos principais** - citar dois recursos que necessitamos para realizar nossa Proposta de Valor (item 1 acima)
- 5 - **Segmentos de Clientes** - quem são nossos Clientes e para quem estamos gerando valor
- 6 - **Relacionamento com Clientes** - como você acha que o DPL interage com seus clientes (usuários)
- 7 - **Canais** - quais canais você considera que nossos clientes (usuários) preferem ser contatados
- 8 - **Ganhos** - o que nosso Cliente (usuário) nos "paga"
- 9 - **Custos** - o que custa para o DPL produzir o que entrega

- 2) Montagem do **Diagrama SWOT**, para identificar **Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças** do DPL. A **Análise SWOT** ou **Análise FOFA** ou **FFOA** é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da organização no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



Diagrama SWOT

O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (**S**trengths), Fraquezas (**W**eaknesses), Oportunidades (**O**pportunities) e Ameaças (**T**hreats).

As questões respondidas por todos os servidores, para compor os quadros do **Diagrama SWOT**, foram:

10 - Forças - citar duas Forças que ajudam o DPL

11 - Fraquezas - citar duas Fraquezas que atrapalham o DPL

12 - Oportunidades - citar duas Oportunidades que podem ajudar o DPL

13 - Ameaças - citar duas Ameaças que podem atrapalhar o DPL

- 3) Definir os **Princípios do DPL**, para **Missão, Valores e Visão**, com base nas análises e avaliações feitas no *Business Model Canvas* e Diagrama *SWOT*. Um dos aspectos mais importantes, senão o mais diretivo e o que mais orienta para o pleno exercício da liderança compartilhada é o estabelecimento de missão, visão e valores da sua organização
- 4) O conjunto formado pela missão, visão e valores representa a identidade organizacional. Todos devem saber claramente o propósito, a razão da existência da organização.

A **Missão** é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da organização perante seus parceiros, clientes e sociedade em geral.

“Uma organização não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da organização.”

Peter Drucker

Valores são princípios, ou crenças, que servem de guia, ou critério, para os comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas, que no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos seus objetivos, estejam executando a missão, na direção da visão.

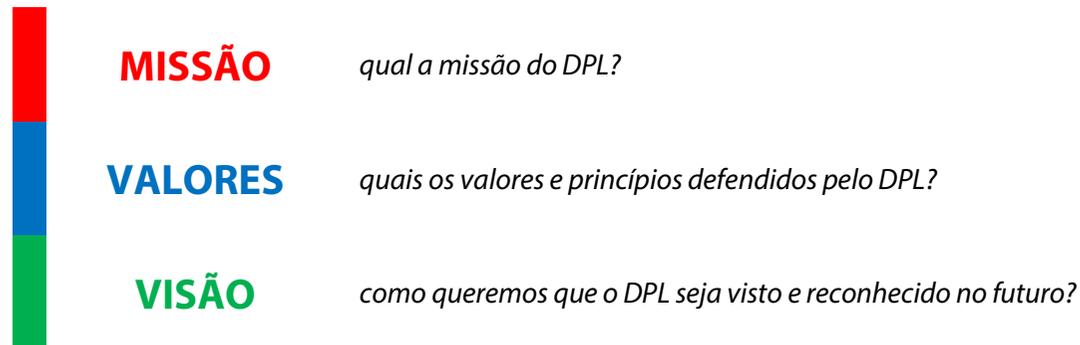
A **Visão** é a descrição do futuro desejado para a organização. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado pelos esforços individuais, da equipe e pela alocação de recursos. A visão deve conter tanto a aspiração, como a inspiração.

As questões respondidas por todos os servidores, quanto aos Princípios do DPL, foram:

14 - Missão do DPL - citar qual a Missão que você considera que o DPL deva ter

15 - Valores do DPL - citar três Valores que você considera que o DPL deva seguir

16 - Visão do DPL - citar qual a Visão que você considera que o DPL deva ter como objetivo para até 2016



5) Definição das **Iniciativas Estratégicas Relevantes**:

- a) Cada servidor elencou três (3) **Iniciativas Estratégicas Relevantes**, considerando o Modelo *Canvas*, o Diagrama *SWOT* e os princípios de Missão, Valores e Visão.
- b) Cada servidor deu notas de 0 a 10 para todas as **Iniciativas Estratégicas Relevantes** selecionadas.
- c) As **Iniciativas Estratégicas Relevantes** foram classificadas em ordem decrescente, de acordo com a média das notas da etapa anterior.

RESULTADOS

I – Histórico do DPL

II – Quadro Modelo *Canvas*

III – Diagrama *SWOT*

IV – Definição de Missão, Valores e Visão

V – Iniciativas Estratégicas Relevantes do DPL

I – HISTÓRICO DO DPL

O Departamento de Licitações – DPL foi criado em 20 de Janeiro de 2014, pela Portaria Nº 126/2014/GR, vinculado diretamente à Pró-Reitoria de Administração - PROAD.

O DPL vem substituir a extinta Coordenadoria de Processos Licitatórios e Pregoeiros – CPLP, originalmente vinculada ao Departamento de Compras e Licitações, atual Departamento de Compras – DCOM.

Iniciando suas atividades com 10 servidores, divididos entre Direção, Apoio Administrativo, Assessoria Técnica e Equipe de Pregoeiros, vem se reestruturando e recebendo novos integrantes que passaram a fazer parte do quadro de funcionários buscando o aperfeiçoamento do Departamento.

No decorrer do ano de 2014 com o recebimento dos novos colaboradores o DPL passou a atuar com 15 servidores e 1 bolsista divididos entre os setores do departamento conforme previsto na estrutura apresentada pela Portaria Normativa Nº 03/PROAD/2014.

Neste período de um ano o acréscimo no volume de processos corresponde a mais de **6,25%** em relação ao mesmo período do ano de 2013, e a economicidade atingiu quase **15%** em comparação as licitações realizadas no exercício de 2013. A economicidade foi de **29,16%** em relação ao valor estimado para o montante de 224 processos licitatórios, onde, em valores tivemos uma economia de aproximadamente **R\$ 40.710.058,25**. Os relatórios do DPL estão disponíveis em www.licitacoes.ufsc.br clicando em Relatórios do DPL no lado esquerdo do portal.

O DPL, de acordo com a Portaria Normativa Nº 03/PROAD/2014, tem por finalidade **gerenciar e executar as atividades pertinentes à elaboração das minutas dos editais dos certames licitatórios da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), executando a fase externa das licitações, além de outras atividades, tais como o cadastramento de fornecedores junto ao Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores (SICAF) e a catalogação de materiais e serviços no Sistema de Catalogação de Materiais (CATMAT) e no Sistema de Catalogação de Serviços (CATSER).**

Compete ao Departamento de Licitações:

I – realizar procedimentos licitatórios visando à aquisição de bens patrimoniais e de itens de consumo, à contratação de serviços em geral, obras e serviços de engenharia, à concessão de espaços físicos diversos, à venda de bens móveis inservíveis para a Administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou à alienação de bens imóveis, prevista no art. 19 da Lei nº 8.666/1993, a quem oferecer maior lance, igual ou superior ao valor da alienação;

II – formalizar, acompanhar e providenciar a publicação dos atos cabíveis aos certames licitatórios, em consonância com a modalidade de disputa;

III – atualizar os atos normativos referentes ao Departamento de Licitações, bem como informar e orientar as demais unidades da UFSC quanto ao cumprimento das normas e padronizações estabelecidas;

IV – manter-se em contínua atualização das bases de informações e legislações que doutrinam os certames licitatórios em suas diversas modalidades;

V – executar todos os procedimentos pertinentes ao cadastramento de fornecedores junto ao SICAF do Governo Federal;

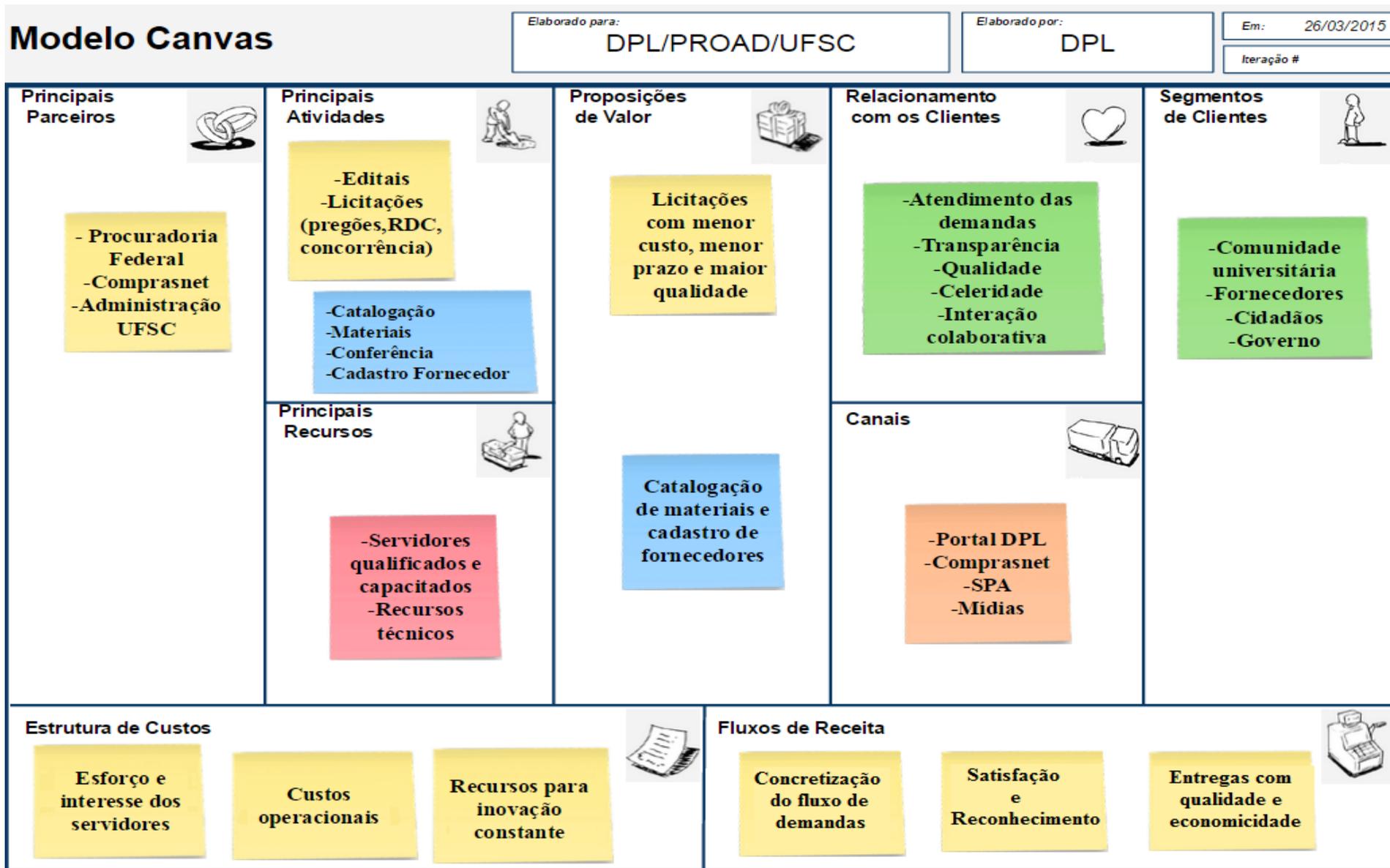
VI – executar, segundo as demandas encaminhadas, os procedimentos necessários para o cadastro no CATMAT e no CATSER;

VII – desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

O DPL é composto pela seguinte estrutura:

- **Direção do Departamento:** 1 servidor;
- **Comissão Permanente de Licitações (CPL):** Composição alternada entre os membros do DPL;
- **Comissão Especial de Licitações (CEL):** Composição alternada entre os membros do DPL;
- **Assessoria Técnica:** 1 servidor (Cedência Eletrosul);
- **Responsável pela Equipe de Pregoeiros:** 1 servidor;
- **Equipe de Pregoeiros:** 6 servidores;
- **Gestão de Apoio Administrativo:** 2 servidores;
- **Serviço de Apoio Administrativo:** 1 servidor;
- **Serviço de Apoio Contínuo:** 1 servidor;
- **Divisão de Cadastro de Fornecedores e Catalogação:** 2 Servidores;
- **Bolsista:** 1;

II – QUADRO DO MODELO BUSINESS CANVAS



III – DIAGRAMA SWOT

	Ajuda	Atrapalha
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente Externo	<p>Implantação do RDC Eletrônico Capacitação dos requerentes para elaboração de TR's Realizar palestras de capacitação para licitantes Aprimorar o envolvimento de outros setores com processos licitatórios</p>	<p>Falta de planejamento institucional Processos inconsistentes Alteração de legislação e engessamento burocrático Dificuldades de comunicação com setores da UFSC</p>
	FORÇAS	FRAQUEZAS
Ambiente Interno	<p>Nível de qualificação e conhecimento da equipe Comprometimento e interação da equipe Infraestrutura Ética</p>	<p>Sistemas de informação inconsistentes Inconsistências de informações na fase interna Falta de apoio jurídico exclusivo no Departamento Deficiências no relacionamento entre departamentos</p>

IV – DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VALORES E VISÃO

MISSÃO

Executar licitações de forma eficiente, ética e transparente, respeitando os preceitos e normas legais, focando na busca das propostas mais vantajosas para a UFSC.

VALORES

Ética, eficiência, honestidade, legalidade, transparência e trabalho coletivo.

VISÃO

Ser referência entre as instituições federais de ensino, por excelência e inovação nos processos licitatórios, até 2016.

V – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS RELEVANTES

ORDEM	INICIATIVA
1	Implantação do RDC Eletrônico
2	Elaborar plano de treinamento, atualização e capacitação para a equipe
3	Assessoria jurídica para consultas e apoio em recursos e defesas
4	Buscar a chancela de Editais junto à Procuradoria Federal
5	Elaboração de uma proposta para padronização da catalogação
6	Orientação para adequada pesquisa de preços
7	Integração e reuniões da equipe para discussão de dúvidas e/ou problemas em licitações
8	Mapear e aperfeiçoar os fluxos e rotinas de trabalho
9	Buscar parcerias com outros órgãos governamentais para troca de experiências e melhoria nas rotinas
10	Implantação do RDC – Contratação Integrada
11	Melhorar os canais de comunicação e as informações do site
12	Emissão de relatórios estatísticos das licitações
13	Propor reuniões interdepartamentais para alinhamento de práticas e estratégias, visando a obtenção de melhores resultados
14	Implementar ações de estímulo à transparência pública

Florianópolis, 24/04/2015

Equipe de Participação do DPL:

- . Adriano Coelho
- . Alfredo Kleper Chaves Lavor
- . Bruno Dewes Magnus
- . Diego Eller Gomes
- . Diego Rosa Ossanes
- . Erik Persson Souza
- . Fábio Alexandre Rosa
- . Graice de Faria
- . Grazielle Alano de Oliveira
- . Júlio Francisco Borges de Oliveira
- . Liana Bergmann
- . Mara Regina Machado Costa
- . Meryellem Yokoyama Neves
- . Ricardo da Silveira Porto
- . Silvio Souza

Equipe de Elaboração do Planejamento:

- . Adriano Coelho
- . Alfredo Kleper Lavor

Diretor do DPL – Departamento de Licitações:

- . Ricardo da Silveira Porto