



Modelos de indicadores de excelência em compras públicas

Métricas essenciais de desempenho de compras para acompanhar regularmente

Autor: Rebecca Graffy

Colaboradores: Kailey Burger Ayogu, Caroline Cavallari, Maja Gray, Elena Hoffnagle, Danielle Kavanagh-Smith e Hope Patterson

Esta ferramenta sugere os principais indicadores de desempenho usados pelos escritórios de compras para adotar uma abordagem baseada em dados para melhorar os processos de compras públicas. Se você é iniciante no uso de dados para acompanhar e avaliar suas operações de compras, recomendamos começar lendo este [guia prático](#) como introdução.

1. Introdução

Este documento sugere os principais indicadores de desempenho (KPIs) usados pelos escritórios de compras para adotar uma abordagem baseada em dados para melhorar os processos de compras.

Cada KPI pode ser classificado de acordo com vários critérios diferentes:

- **Estratégia:** A Estrutura de Excelência em Compras Públicas do Laboratório de Desempenho em Governos (GPL) é um conjunto de estratégias projetadas para apoiar governos a usar compras e contratos para obter melhores resultados para a população. Nessa estrutura, existem quatro pilares de excelência em compras; o GPL acredita que excelentes sistemas de compras são:
 - *Eficientes e justos:* Métricas que medem se o processo de compras é eficiente, convidativo e transparente;
 - *Orientados para resultados:* Métricas que medem se os programas, produtos ou serviços contratados entregam os resultados desejados;
 - *Equitativos:* Métricas que medem se a compra promove a mobilidade econômica para grupos historicamente marginalizados e fornece serviços de alta qualidade para todos;
 - *Estratégicos:* Métricas que medem se as compras são priorizadas como função estratégica dentro do governo e recebem recursos condizentes para tal.

Para uma visão geral completa desses pilares e de como aplicá-los em seu município ou estado, consulte a publicação do GPL [O que é Excelência em Compras?](#)

- **Avaliação:** O guia do GPL para excelência em compras com o link acima fornece uma rubrica para identificar onde seu governo pode estar em uma escala de maturidade de excelência em compras. Neste modelo, usamos os seguintes critérios para identificar os KPIs:
 - *Principiante:* Recomendamos começar com as métricas de principiante para governos que estão começando a usar as abordagens baseadas em dados em suas compras. As metas para principiantes visam melhorar as compras de maneira fundamental e os KPIs correspondentes rastreiam os processos. Para a maioria dos governos, é possível rastrear esses KPIs com os dados existentes, embora isso possa exigir alguma manipulação de dados.
 - *Intermediário:* Os objetivos intermediários se baseiam nos objetivos iniciais e visam melhorar os resultados do processo de compra e os esforços de reformas. Pode ser possível rastrear alguns KPIs correspondentes usando sistemas de dados existentes,

embora a manipulação de dados provavelmente seja necessária. Outros KPIs podem exigir a configuração de novas ferramentas simples para coleta de dados, como pesquisas de rotina com funcionários e fornecedores.

- *Avançado*: Metas avançadas se baseiam em metas intermediárias e visam melhorar o impacto ou os resultados do sistema de compras do governo. Os KPIs correspondentes podem ser medidos com nuances, têm horizontes de tempo mais longos e, para a maioria dos governos, exigirão mais do que dados administrativos de rotina.
- **Tempo de duração de um processo de licitação**: Cada uma dessas métricas pode ser aplicada em pontos específicos durante o processo de compra:
 - *Redação*: o governo define suas necessidades, redige os materiais necessários para a contratação (por exemplo, documento de formalização da demanda, estudo técnico preliminar, termo de referência e edital) e revisa e aprova materiais que serão divulgados publicamente.
 - *Publicação*: o edital está aberto para que fornecedores em potencial enviem propostas.
 - *Avaliação e Seleção*: as propostas recebidas são avaliadas pelo governo para fazer uma seleção e essa decisão é aprovada pelas autoridades competentes.
 - *Contratação*: um contrato é formalizado e assinado com o fornecedor vencedor.

Considere os KPIs:

Estratégia	Meta	Indicador de desempenho (KPI)	Fontes de dados	Avaliação
Eficiente e Justo	Reduzir as durações do processo de compras	Duração de ciclo: número médio de dias por etapa do processo licitatório, por modalidade de licitação ou tipo de contratação	Software de aquisição eletrônica ou outros registros de compras com carimbos de data/hora (registros do Excel, registros em papel etc.)	Principiante
		Cancelamentos: porcentagem de editais publicados que não resultam em um contrato	Software de aquisição eletrônica ou outros registros de compras com carimbos de data/hora (registros do Excel, registros em papel etc.)	Principiante
		Nova publicação de edital: frequência de repetição da publicação devido a cancelamentos ou editais que tiveram problemas	Software de aquisição eletrônica ou outros registros de compras com carimbos de data/hora (registros do Excel, registros em papel etc.)	Principiante
Orientado por resultados	Obter mais ou melhores respostas para os editais	Taxa de resposta: número médio de respostas (propostas ou lances recebidos) por edital publicado	Software de aquisição eletrônica ou outros registros de aquisição (registros do Excel, registros em papel etc.)	Principiante
		Taxa de propostas competitivas: porcentagem de propostas que obtiveram mais do que o número alvo de respostas (2+ respostas, 3+ respostas, etc.)	Software de aquisição eletrônica ou outros registros de aquisição (registros do Excel, registros em papel etc.)	Principiante

Considere os KPIs para principiantes, mais:

Estratégia	Meta	Indicador de desempenho (KPI)	Fontes de dados	Avaliação
Eficiente e Justo	Melhorar as experiências da equipe ou do fornecedor	Experiência da equipe: porcentagem de pessoas da equipe classificando o processo de compras como eficiente, transparente ou eficaz	Pesquisa ou entrevistas com as equipes de compras e contratos	Intermediário
		Experiência do licitante ou proponente: porcentagem de licitantes ou proponentes que classificaram o processo de compras como eficiente, transparente, justo ou acessível	Pesquisa ou entrevistas com licitantes ou proponentes	Intermediário
		Experiência do fornecedor: porcentagem de fornecedores atuais ou recentes que recomendariam trabalhar com o governo	Pesquisa ou entrevistas com fornecedores	Intermediário
Voltado para resultados	Obter mais ou melhores respostas para os editais	Novos fornecedores: número ou porcentagem de novos fornecedores (que nunca trabalharam com o governo) que recebem contratos a cada ano	Software de aquisição eletrônico ou Software de Planejamento de Recursos Empresariais (enterprise resource planning – ERP)	Intermediário
	Redigir editais melhores	Qualidade do edital: porcentagem de editais lançados que incluem metas e métricas de desempenho para fornecedores	Revisão manual do conteúdo do termo de referência e edital como um todo	Intermediário
		Compreensão do fornecedor: porcentagem de fornecedores escolhidos que relatam que o termo de referência e edital foram escritos de forma clara e que estava claro e bem explicado o que o governo estava buscando	Pesquisa ou entrevistas com fornecedores	Intermediário

Estratégia	Meta	Indicador de desempenho (KPI)	Fontes de dados	Avaliação
Equitativo	Aumentar a diversidade de fornecedores	Participação de fornecedores mais diversos: número ou porcentagem de empresas pequenas, locais ou diversas que participam do processo de compra em cada etapa	Software de aquisição eletrônica ou Software de Planejamento de Recursos Empresariais (enterprise resource planning – ERP)	Intermediário
		Gastos diversos: montante em reais ou % dos recursos contratados gastos com empresas pequenas, locais ou diversas	Software de aquisição eletrônica ou Software de Planejamento de Recursos Empresariais (enterprise resource planning – ERP)	Intermediário
Estratégico	Desenvolver a capacidade da equipe	Equipes treinadas: número ou porcentagem de pessoas treinadas em compras, ou treinadas para redigir documentos de contratação que melhorarão os resultados dos programas ou serviços contratados	Registros de treinamento	Intermediário
		Formadores treinados: número de pessoas equipadas para treinar outras para escrever documentos de contratação que irão melhorar os resultados dos programas ou serviços contratados	Registros de treinamento	Intermediário

Considere os KPIs para principiantes e intermediários, mais:

Estratégia	Meta	Indicador de desempenho (KPI)	Fontes de dados	Avaliação
Eficiente e Justo	Economizar recursos	Tempo da equipe economizado ou realocado graças à uma melhoria de processo	Estimativa de entrevistas ou pesquisa com pessoas da equipe	Avançado
		Recursos do contrato economizados ou realocados por meio de práticas de contratação mais estratégicas	Software de planejamento de recursos empresariais ou cálculo manual	Avançado
Voltado para resultados	Melhorar os resultados de um serviço contratado	Resultados do contrato: número ou porcentagem de contratos prioritários que atingem ou superam as metas descritas no edital de contratação	Registros de gerenciamento de contrato	Avançado
		Entrega pontual: porcentagem de bens e serviços contratados entregues no prazo	Registros de gerenciamento de contrato	Avançado
		Desempenho do fornecedor: número ou porcentagem de contratos com avaliações anuais satisfatórias de desempenho do fornecedor	Sistema de avaliação de desempenho do fornecedor	Avançado
Equitativo	Aumentar a equidade na prestação de serviços	Equidade do edital: número de editais prioritários com equidade incorporada em metas e métricas	Revisão manual do conteúdo do edital	Avançado
		Equidade de resultados: número de contratos prioritários que atingem/excedem as metas de editais para prestação de serviço equitativa	Registros de gerenciamento de contrato	Avançado

Estratégia	Meta	Indicador de desempenho (KPI)	Fontes de dados	Avaliação
Estratégico	Desenvolver a capacidade da equipe	Conhecimento da equipe: número ou porcentagem de pessoas que passam nos testes de conhecimento pós-treinamento ou que relatam uma maior compreensão das melhores práticas de compras	Pesquisa de pessoal	Avançado
		Satisfação no trabalho: número ou porcentagem de pessoas trabalhando em compras ou funções relacionadas que relatam estar satisfeitas no trabalho	Pesquisa de pessoal	Avançado
	Elevar o status de compras	Status da compra: número ou porcentagem de pessoas da equipe ou de lideranças que valorizam a compra como uma ferramenta estratégica	Pesquisa de pessoal	Avançado

A **Rede de Excelência em Compras Públicas** é uma iniciativa do Laboratório de Desempenho em Governos [Government Performance Lab - GPL] projetada para ajudar lideranças do setor público a usar as compras governamentais como uma ferramenta para melhorar os resultados para a população e promover a equidade. O **Laboratório de Desempenho em Governos**, sediado no Taubman Center for State and Local Government da Harvard Kennedy School, realiza pesquisas sobre como os governos podem melhorar os resultados que alcançam para seus cidadãos. Uma parte importante desse modelo de pesquisa envolve o fornecimento de assistência técnica prática aos governos estaduais e locais. Por meio desse envolvimento, obtemos informações sobre as barreiras que os governos enfrentam e as soluções que podem superá-las. Ao envolver os alunos atuais e recém-formados nesse esforço, também podemos fornecer um aprendizado empírico.

O Laboratório de Desempenho em Governos agradece o apoio da Bloomberg Philanthropies.

© Copyright 2022 Laboratório de Desempenho em Governos da Harvard Kennedy School