



Agência Nacional do Cinema

De: Presidente da Comissão Especial de Licitação da ANCINE

Para: **SPOT REPRESENTAÇÕES E SERVIÇOS LTDA.**

Processo nº. 01580.026285/2010-78.

Assunto: Edital de Concorrência nº 001/2010 – ANCINE

REF.: Contratação de serviços de consultoria para o “desenvolvimento de novo desenho de estrutura organizacional”; ‘mapeamento de macro-processos’ e ‘proposição de modelo e instrumentos de gestão’, tendo como referência o Planejamento Estratégico 2008/2011 e as atribuições institucionais legais da Agência Nacional de Cinema- ANCINE, localizada na Av. Graça Aranha, 35, Centro, Rio de Janeiro-RJ.

Prezados Senhores,

A empresa **SPOT REPRESENTAÇÕES E SERVIÇOS LTDA** impugna o Edital de Concorrência nº 001/2010, alegando, em síntese, o seguinte:

“(…)

Em que pese o brilhantismo da Ilustre Presidência, bem como da Comissão de Licitação o Edital referente à presente Licitação impõe às empresas licitantes uma série de exigências. Inclusive, no que diz respeito à Proposta Técnica, determinando a comprovação de certificação Master Black Belt ou Black Belt na metodologia Lean/Six Sigma, para que alcancem a continuação necessária para sagrarem-se vencedoras do certame o que direciona, dessa forma, este Processo Licitatório somente para algumas empresas, o que não se pode admitir. Serão vejamos:

O **item 9 – Pontuação da Proposta Técnica** traz a pontuação e o peso de algumas exigências que devem ser cumpridas pelas licitantes que almejam ser classificadas em primeiro lugar e a elas adjudicado o objeto desta Licitação.

Agência Nacional do Cinema

A Comprovação de certificação Master Black Belt ou Black Belt na metodologia Lean/Six Sigma, ora combatida, é exigida tanto para o Gerente Geral do Projeto quanto para as Equipes chave e Complementar, atingindo a pontuação máxima de 2 (dois) pontos de um total de 25 (vinte e cinco) pontos e 6 (seis) pontos de um total de 50 (cinquenta) pontos, respectivamente.

Em contrapartida, não confere uma pontuação, inclusive, 30% expressiva, para outras metodologias existentes e igualmente eficazes para a realização dos serviços objeto do presente certame e, até mesmo, reconhecidas pelo próprio Edital. Serão vejamos:

"7 DA PROPOSTA TÉCNICA (...)

7.6.2 Plano de Trabalho Preliminar e Metodologia(s), contemplando, no mínimo, os aspectos estabelecidos nos itens 4.3.1 e 8.3 do Projeto Básico" (grifou-se)

"ANEXO I

(...)

B CONTEÚDO DAS PROPOSTAS TÉCNICAS

8.1 (...)

b) Plano de Trabalho Preliminar e Metodologia(s), contemplando, no mínimo, os aspectos estabelecidos nos itens 4.3.1 e 8.3" (grifou-se)

"8.3 Plano de Trabalho e Metodologia(s)

(...)

8.3.2 Deverá apresentar também a(s) metodologia(s) e práticas, além de outras atividades que considerar relevantes." (grifou-se)

Dessa forma, é de comum sabença que existem outras metodologias similares à Lean/Six Sigma que possuem a mesma importância para a execução dos serviços. Não sendo recomendável pois estabelecer pontuação somente a uma delas.

Agência Nacional do Cinema

Conceder à sobredita metodologia pontuação suficiente para influenciar no resultado do certame sem justificativa plausível, tendo em vista que as metodologias têm a mesma função. É restringir a participação de empresas licitantes, ofendendo, dessa forma, o princípio da competitividade que norteia os certames licitação, bem como o princípio da igualdade.

É salutar destacar, ainda, que referida exigência não é estabelecida no Estatuto Federal da Licitação (Lei Federal n. 8.666/93), o que viola, ainda, o princípio da legalidade.

Na verdade, o que interessa para este órgão licitante é que os serviços sejam executados conforme as suas necessidades e de maneira aperfeiçoada e satisfatória. Por isso, solicita a comprovação da certificação dos profissionais.

Deste modo, o que interessa é que os profissionais tenham certificado em uma metodologia, como a BPM, por exemplo, e não, em uma metodologia específica.

Especificar a metodologia a ser certificada configura-se restrição de participação não imposta por lei, violando os princípios da Competitividade, Igualdade, Legalidade, além de contrariar o próprio Edital uma vez que este dispõe que: “...**metodologias a serem adotadas**”, item 4.3.1 do Edital, o que não se pode admitir.

Em assim sendo, não se mostra aconselhável a permanência dessa exigência e, principalmente, a pontuação referente a ela.

(...)



Agência Nacional do Cinema

Ao final, a ora impugnante, **SPOT REPRESENTAÇÕES E SERVIÇOS LTDA**, requer:

Ante todo o exposto requer seja deferida a presente Impugnação, com o intuito de relevar a exigência da comprovação de certificação Master Black Belt ou Black Belt na metodologia Lean/Six Sigma e, por conseguinte, a sua pontuação para fins de classificação ou, alternativamente, pontuar as demais metodologias existentes (similares) e de igual importância, uma vez os vícios aqui demonstrados que maculam este procedimento a é: em caso de ações supramencionadas.

É o relatório, passo a decidir:

O Lean/Six Sigma, segundo Ferguson (2007), é considerado uma filosofia, direcionada para a melhoria contínua por meio da eliminação de desperdícios. Trata-se da junção de duas metodologias *Lean Thinking* e Six Sigma. A primeira metodologia é um conjunto de técnicas e princípios que **visam eliminar os desperdícios presentes na organização e as atividades que não agregam valor ao cliente** (WOMACK; JONES, 1998).

A metodologia Six Sigma, por sua vez, é uma filosofia de **melhoria contínua do processo produtivo e de redução da variabilidade visando ao defeito zero**, baseando-se em informações para **reduzir o desperdício, aumentar a satisfação dos clientes e, principalmente, melhorar os processos** (PERES WILSON, 1999; CAULCUTT, 2001).

De acordo com Abraham (2007), **as organizações estão cada vez mais adotando a integração entre o Lean e o Six Sigma**, tendo a idéia de que o Lean enfoca a eliminação dos desperdícios e o Six Sigma aborda a diminuição de variabilidade e dos defeitos, aperfeiçoando os processos da organização.

Segundo Arnheiter e Maleyeff (2005), os adeptos do Lean e do Six Sigma podem se beneficiar aprendendo certos pontos não contemplados por estas

Agência Nacional do Cinema

metodologias de forma individual. Do Six Sigma, aderentes ao Lean aprendem como as organizações podem fazer uso efetivo de dados e informações para a tomada de decisão eficaz e a utilização de métodos que promovam uma perspectiva mais científica do processo de obtenção da qualidade. Para isso, o Six Sigma fornece métodos que auxiliam a lidar com as variações que nem sempre são consideradas no *Lean Thinking*.

Por outro lado, os adeptos do Six Sigma podem aprender com o Lean a enxergar além da variação, os desperdícios existentes nas empresas e o fluxo da cadeia de valor, por meio da utilização de ferramentas do Lean adequadas para tal. Isso pode contribuir para aumentar o retorno do projeto de melhoria, oferecendo ao cliente um processo capaz, que também o atende no momento necessário (ARNHEITER; MALEYEFF, 2005).

A combinação da filosofia Lean com o programa Six Sigma **apresenta-se como um novo meio para aumentar a qualidade dos processos organizacionais, pois podem ser considerados complementares na perspectiva de visão e análise dos problemas, bem como na metodologia e conjunto de ferramentas que disponibilizam**. Enquanto o Lean busca garantir o trabalho nas atividades corretas, o Six Sigma procura avaliar que tais atividades sejam executadas de modo certo desde o início (ADAM, 2003).

Especificamente com relação ao emprego da metodologia Lean/Six Sigma juntamente com a Gestão de Projetos, pode-se dizer que esta junção melhora substancialmente o desenvolvimento dos processos na organização, até porque ambas tratam de projetos (CARISIO DE PAULA et al., 2006). Na operacionalização da abordagem Lean/Six Sigma, segundo os mesmos autores, **além da metodologia e ferramentas, o programa define claramente o perfil dos profissionais e pode adotar uma estrutura de projetos do tipo matricial, por exemplo**.

É importante ressaltar que as duas metodologias se destinam ao gerenciamento de projetos e estabelecem, como premissa fundamental para otimizar as idéias de projeto, o alinhamento ao planejamento estratégico da organização (CARISIO DE PAULA et al., 2006), aspecto coadunado ao Edital de Concorrência nº 001/2010.



Agência Nacional do Cinema

No tocante à **Pontuação Técnica Total** (175 pontos), destaca-se que as referidas certificações “Belt” (*Master Black Belt ou Black Belt*) na metodologia Lean/Six Sigma **representam somente 4,6%, o que não influencia sobremaneira no resultado final do processo licitatório**. Além disso, a pontuação concedida é proporcional à relevância e à contribuição individual e conjunta do quesito para a execução contratual, não havendo, assim, supervalorização para esse quesito e comprometimento da competitividade do certame, fatos estes que estão de acordo com o Acórdão 1.782/2007 – Plenário do Tribunal de Contas da União.

Importante ressaltar que a certificação em questão foi **solicitada como item de valoração da proposta técnica e não como item obrigatório à habilitação do licitante** (em consonância com o Acórdão 1.944/2006 – Plenário do Tribunal de Contas da União). **Ademais existem no mercado inúmeras entidades certificadoras, portanto, novamente não se trata de critério impeditivo ou uma exigência editalícia para participar do certame.**

A apresentação do certificado da metodologia Lean/Six Sigma para o Gerente-Geral do Projeto e para as Equipes-Chave e Complementar do Projeto representa, tão-somente, um quesito técnico de pontuação presente no instrumento editalício. **É um certificado apropriado, razoável, relevante e pertinente ao objeto licitado, especialmente por se tratar de uma metodologia moderna e amplamente reconhecida pelo mercado, que agrega valor à organização, e especialmente aplicável de forma conjunta à Gestão de Projetos** (também pontuado por meio da certificação PMP – *Project Management Professional / PMI*), **que está sendo amplamente introduzida na cultura organizacional da Agência Nacional do Cinema nos últimos anos, a partir de projetos que a Agência já vem conduzindo internamente.**

Vale lembrar que, para se obter a certificação “Belt”, **é necessária não somente a comprovação do conhecimento teórico, mas também a aprovação da aplicação prática desse conhecimento**, o que é desejável na **contratação de uma consultoria que irá desenvolver solução para um tema tão estratégico e relevante dentro da organização, conforme solicitado no objeto do Edital.**



Agência Nacional do Cinema

Em última análise, a metodologia Lean/Six Sigma **atende ao interesse público e visa buscar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública, notadamente para o desenvolvimento eficaz, eficiente, efetivo e econômico das atividades a serem desenvolvidas pela futura contratada no âmbito desta Agência Reguladora.** A pontuação dada aos certificados (a) PMP – *Project Management Professional* / PMI e (b) *Master Black Belt* ou *Black Belt* na metodologia Lean/Six Sigma visam “premiar” as licitantes que demonstrem maior capacidade técnica para a prestação do serviço referente ao objeto licitado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAM, M. Modelo de Gestão do Lean Seis Sigma. *Qualidade Excelência Six Sigma*. São Paulo, n.5, p.3-5, novembro-dezembro de 2007.

ADAMS, M. et al. *Lean Six Sigma: A Tools Guide*, Air Academy Associates, 2003.

ARNHEITER, E; MALEYEFF, J. The integration of Lean management and Six Sigma. *Total Quality Management*, v. 17, n.1, p.5-18, 2005.

CARISIO DE PAULA, I. et al. Análise da metodologia Seis Sigma e Gestão de Projetos. In.: *XXVI Encontro Nacional de Engenharia da Produção* – Fortaleza, 2006.

CAULCUTT, R. Why is Six Sigma so successful. *Journal of Applied Statistics*, v. 28, n. 3 & 4, 2001, p. 301 – 306.

FERGUSON, D. Lean and six sigma: the same or different? *Management Services*, p.12-3, october 2007. Disponível em: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5428/is_200710/ai_n21295894. Acesso em: 20/02/2009.

PEREZ-WILSON, M. Seis Sigma: *Compreendendo o Conceito, as Implicações e os Desafios*. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. *A Mentalidade Enxuta nas Empresas* – Elimine o Desperdício e Crie Riqueza. São Paulo: Campus, 1998.

Ante o exposto, **REJEITO** a presente Impugnação, mantendo os termos do Edital de Concorrência n.º 001-2010 da Agência Nacional de Cinema – ANCINE.

Rio de Janeiro, 26 de outubro de 2010.

Zélia Maria Barreto
Presidente da Comissão Especial de Licitação
Agência Nacional do Cinema- ANCINE

